

Interimsmanagement

Manager auf Zeit

Tulpen aus Amsterdam und Manager mit Verfallsdatum – beides kommt aus den Niederlanden: Um 1970 übernahmen dort die ersten Interimsmanager bei Sanierungen, Umstrukturierungen oder personellen Engpässen zeitlich befristete Aufgaben in Führungspositionen. „In den Niederlanden und Großbritannien ist das Thema Interimsmanagement gang und gäbe, in Deutschland dagegen ist es noch nicht so sehr in den Köpfen der Verantwortlichen verankert“, bestätigt Kristian Jürgensen von der RSA GmbH, einer auf die Bereiche Pharma, Biotechnologie und Medizin spezialisierten Personalvermittlungsagentur – im Fachjargon Provider genannt.

Vermittlung von Spezialisten

Jürgensen zufolge gibt es unterschiedliche Gründe für die Suche nach Managern auf Zeit – z. B., wenn bei der Restrukturierung eines Unternehmens im Budget der Personalabteilung Geld für eine feste Stelle fehlt. Weil Interimsmanager jedoch in der Regel aus dem Beratungsbudget der Geschäftsführung bezahlt werden, lassen sich personelle Engpässe auffangen. Ein anderes Motiv: „Wenn ein Biotechnologieunternehmen nur einen oder einige wenige therapeutische Wirkstoffe entwickelt, lohnt sich eine eigene Zulassungsabteilung oft nicht“, sagt Jürgensen. Stattdessen werde für den Zulassungsprozess ein Manager auf Zeit angeheuert: „Auf diese Weise können die Unternehmen außerdem einen Experten mit vielen Jahren

Berufserfahrung engagieren, den sie sich sonst möglicherweise nicht leisten könnten.“

Während nicht-spezialisierte Provider über bis zu 15.000 bis 20.000 Kontakte weltweit verfügen, mit denen sie sehr verschiedene Branchen bedienen müssen, kann Jürgensen auf knapp 7.000 Experten mit Erfahrung unter anderem in der Arzneimittelentwicklung, -zulassung oder -sicherheit weltweit zurückgreifen. Im Nachteil gegenüber größeren Providern sieht er sich deswegen nicht: „Unsere Kunden suchen häufig nicht nur einen Manager, sondern explizit nach einem Experten, z. B. für die klinische Phase-II- bis -IV-Forschung im Indikationsgebiet Nierenkarzinom.“ Derartige Fachleute hätten unspezialisierte Provider selten in der Kartei.

Branche im Wandel

Der größte Auftraggeber für die Manager auf Zeit hierzulande ist einer Studie des Dachverbands Deutscher Interim Manager e.V. (DDIM) zufolge die Automobil- und Zulieferindustrie, dicht gefolgt von der Telekommunikationsbranche. Pharmaindustrie, Gesundheitswesen und Biotechnologie kommen gemeinsam nur auf sechs Prozent der Aufträge – die Tendenz ist aber steigend: „Die Geschwindigkeit in der Branche erhöht sich“, erklärt Jens Christophers, DDIM-Vorstandsvorsitzender. Und je kürzer die Lebenszyklen der Produkte seien, desto häufiger kämen Manager auf Zeit zum Einsatz, wie das Beispiel der Telekommunikationsindustrie zeige.

Auch der „typische“ Manager – vor wenigen Jahren noch grauhaarig und über 55 – verändert sich: „Die meisten, die heute auf den Markt strömen, stammen aus der ‚Generation Golf‘ der 40- bis 50-Jährigen“, erklärt Christophers. Frauen, die weniger als zehn Prozent der Manager auf Zeit stellen, sind noch jünger und im Durchschnitt 44 Jahre alt. Ebenfalls anders als früher: Die neue Interimsgeneration entscheidet sich bewusst für dieses Karrieremodell.

Wie Brigitte Nießen, die nach über 15 Jahren in Festanstellung beschloss, „mit dem sich verändernden Markt mitzugehen“ und seither als Fachfrau für Sales und Services vor allem im Gesundheits- und Medizinproduktebereich interimistisch tätig ist. Die wichtigsten Voraussetzungen für einen Manager auf Zeit seien umfassende Berufserfahrung, Kommunikationsgeschick und die Fähigkeit

Aus welcher Branche kommen Ihre Einsatzunternehmen? (Frage 11)

n=346



◀ Der größte Auftraggeber für Interimsmanager in Deutschland ist die Automobil- und Zulieferindustrie. (Bild: Markt für Interim Management Dienstleistungen in Deutschland – Marktbarometer 2007; Studie des DDIM e.V. und der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt).

zu managen – detailliertes Fachwissen zu den jeweiligen Produkten sei nicht immer nötig, im Bereich von Life Sciences und Biotechnologie allerdings ginge es je nach Einsatzbereich innerhalb des Unternehmens nicht ohne.

Darüber hinaus müssen Manager auf Zeit mit der hochkonzentrierten Projektarbeit einerseits und den „Flauten“ ohne Mandat andererseits umgehen können: „Als Interimsmanager hat man selten eine hundertprozentige Auslastung, sondern eher eine von etwa 70 Prozent – ein paar Monate pro Jahr ohne Projekt sind normal“, weiß Nießen. Nutzen ließe sich diese Zeit beispielsweise zur Akquise neuer Projekte.

Vorteilhaft für Unternehmen

Nießen sieht die Vorteile des Interimsmanagements auf Seite der Unternehmen, die ein definiertes Ergebnis in einem festgelegten Zeitraum bei gut kalkulierbaren Kosten erzielen können. Aber noch haben die Unternehmen hierzulande nicht Feuer gefangen. Eine häufige Angst: Was passiert mit sensiblen Daten, auf die Interimsmanager Zugriff haben und auch nach Projektende zu Dokumentationszwecken auf dem eigenen Laptop speichern? Jens Christophers beruhigt – Illoyalität könne sich ein Manager auf Zeit nicht leisten, wenn er dauerhaft auf dem Markt bestehen wolle. Außerdem sei die Auszahlung hoher Vertragsstrafen für den Fall eines Geheimnisverrats gängige Praxis und allseits akzeptiert.

Eine zweite Befürchtung: zu hohe Kosten. Tatsächlich liegt der Tagessatz für einen Interimsmanager inklusive der Provision für den Provider im Schnitt zwischen 1.200 und 1.600 Euro, kann je nach Aufgabe und Spezialisierungsgrad aber auch deutlich höher ausfallen. Andererseits kommen keine Nebenkosten dazu – Kranken- und Sozialversicherungsbeiträge, Urlaubsgeld und ähnliches übernehmen die Manager selbst.

Die Unternehmen, die sich für das Modell entscheiden, machen in der Regel gute Erfahrungen: „Oft sind die Kunden so zufrieden, dass sie den Interimsmanager behalten wollen“, weiß Kristian Jürgensen. Aber: „Bleiben kommt nicht für jeden Interimsmana-

ger in Frage – das Projekt erfolgreich abzuschließen ist das eigentliche Ziel“, erklärt Brigitte Nießen. Bleibt am Ende die Frage, ob vielleicht das flexible Managermodell nur im Land der reisefreudigen Wohnwagentouristen entstehen konnte? ■



Kristian Jürgensen ist Berater bei der RSA Consulting GmbH, einem auf die Bereiche Pharma, Biotechnologie und Medizin spezialisierten Provider.

Korrespondenzadresse:

Kristian Jürgensen
RSA Consulting GmbH
Stuttgarter Straße 25-29
D-60329 Frankfurt a. M.
Tel.: 069-219 776 18
kristian.juergensen@theRSAgroup.com
www.thersagroup.com



Brigitte Nießen arbeitet als Interimsmanagerin vor allem im Gesundheits- und Medizinproduktebereich.

Korrespondenzadresse:

Brigitte Nießen
care4change
Lohengrinstraße 19
D-40549 Düsseldorf
Tel.: 0211-55 791 55
Mobil: 0179-69 63 777
info@care4change.com
www.care4change.de



Jens Christophers ist Vorstandsvorsitzender des Dachverbands Deutscher Interim Manager e.V. (DDIM).

Korrespondenzadresse:

Jens Christophers
DDIM – Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V.
Hof Pröbsting – Pröbstingstraße 34
D-48157 Münster
Mobil: 0173-722 3333
info@ddim.de
www.ddim.de