

Interim Management als Beruf - ein Gespräch

05.10.2006, 15:51 | Handel, Wirtschaft, Finanzen, Banken & Versicherungen

Pressemitteilung von: *Manager Network GmbH*



Jürgen Becker, Geschäftsführender Gesellschafter Manager Network GmbH

Ein Gespräch mit Jürgen Becker, geschäftsführender Gesellschafter der Manager Network GmbH und Vorstandsmitglied des Arbeitskreises Interim Management Provider. Die Manager Network GmbH betreibt Europas ersten Internet-Marktplatz für Interim Management unter der Marke Manatnet.

Frage: Was treibt Manager dazu, einen sicheren Job aufzugeben, um sich als Interim Manager zu betätigen?

Jürgen Becker: Wenn wir davon absehen, dass es ohnehin keinen „sicheren“ Job gibt, dann unterscheiden wir zwei völlig unterschiedliche Gruppen: Das eine sind Menschen, die glauben, bevor sie gar keine Arbeit finden, sei es besser, Interim Management zu machen und von dort aus zu versuchen, eine feste Anstellung zu finden. Aus meiner Sicht ist dieses Vorhaben zum Scheitern verurteilt, weil das Angebot an hochqualifizierten Interim Managern derzeit zu hoch ist, als dass solche Menschen im Interim-Geschäft eine Chance hätten. Manatnet nimmt solche Menschen deshalb nicht am Markt auf.

Die zweite Gruppe ist hochqualifiziert und ist es satt, ihre Zeit mit Konzernspielchen wie z. B. Powerpoint- und Meeting-Orgien zu verplempern. Sie ist in aller Regel durch eigenen Cash-Flow, Abfindungen oder Erbschaften (im Extremfall alles gemeinsam) finanziell gut ausgestattet und kann sich daher die Arbeit zum großen Teil aussuchen. Das Wissen, von überbezahlten Dünnbrettbohrern nicht mehr abhängig zu sein, ist ein ganz enormer Motivator für das Interim-Geschäft.

Frage: Mit welchen Vorstellungen kommen Interim Manager zu Ihnen, um sich vermitteln zu lassen?

Jürgen Becker: Wieder müssen wir hier zwei Gruppen unterscheiden: Die erste Gruppe erwartet, dass wir innerhalb eines Vierteljahres ein Mandat bringen. Die zweite, gottlob größere Gruppe, erwartet, dass wir sie als Kunden offen und fair

behandeln und nachweisen, was wir tun, und suchen den Zugang zu Kunden, den sie ohne uns nicht hätten. Und selbstredend erwarten auch sie irgendwann ein Mandat.

Frage: Was raten Sie Managern, die sich mit dem Gedanken tragen Interim Manager zu werden?

Jürgen Becker: Zunächst, das Vorhaben gut zu durchdenken. Wenn sie nicht mindestens neun, besser zwölf Monate ohne Einkommen überstehen können, sollten sie den Gedanken an Interim Management schnell wieder verwerfen. Zudem sollten sie gut und kritisch zu prüfen, wie stark das eigene Netzwerk ist, aus dem Geschäfte akquiriert werden können. Denn, gleichgültig, ob wir nun Manatnet oder ZMM heißen: Provider können das eigene Netzwerk nur ergänzen, niemals ersetzen.

Frage: Welche Qualifikationen und Charaktereigenschaften muss ein erfolgreicher Interim Manager mitbringen? Was macht einen guten Interim Manager aus?

Jürgen Becker: Zunächst muss er, auch wenn es nicht gern ausgesprochen wird, weitgehende finanzielle Unabhängigkeit mitbringen. Es ist in der Praxis kaum möglich, souveräne und erstklassige Arbeit abzuliefern, wenn die Gedanken damit beschäftigt sind, wie die nächste Rate zu zahlen ist. Und Interim Professionals müssen erstklassige Arbeit liefern – denn der harte Wettbewerb verzeiht keine Durchschnittlichkeit.

Klienten, die einen Interim Manager beschäftigen, befinden sich regelmäßig in einer besonderen Situation, in der der Interim Manager helfen soll. Klienten wollen deshalb durch den Interim Manager ihr Risiko in dieser besonderen Situation reduzieren und nicht erhöhen. Daraus leitet sich ab, dass ein Interim Manager stets umfangreiche Erfahrungen in der Branche des jeweiligen Klienten, etwa 5 bis 7 Jahre, mitbringen muss. Quereinsteiger sind deshalb in aller Regel chancenlos, auch wenn die Lehrbücher unverdrossen empfehlen, von anderen Branchen zu lernen. Gleiches gilt für die Linienfunktion, die der Klient abdecken möchte: Wenn ein CFO benötigt wird, dann ist ein General Manager eben nur zweite Wahl. In der Praxis sind dies dann auch die wichtigsten Kriterien, die ein Interim Manager erfüllen muss: Alle anderen folgen mit deutlichem Abstand.

Ein Interim Manager muss ein „Self-Starter“ sein und bereit sein, unter „ungewöhnlichen“ Umständen zu arbeiten. Auf eine Sekretärin wird kein Interim Professional hoffen und es ist nicht ungewöhnlich, wenn ein Interim Manager beim Klienten nur dank seiner eigenen Infrastruktur arbeitsfähig ist, die er in weiser Voraussicht selbst mitgebracht hat. Und ein Interim Manager wird nicht warten, bis er eingearbeitet ist oder bis ihm Arbeit zugeteilt wird. Ein professioneller Interim Manager weiß deshalb aus der Fülle seiner umfangreichen Erfahrung, was zu tun ist.

Es gibt keinen Universal-Interim Manager für alle Fälle und Soft-Skills werden immer wichtiger: Wenn der Klient einen Kommunikator und Team-Builder benötigt, der die Teams zweier Unternehmen zusammenführen soll, dann ist ein Sanierer mit Sicherheit aussen vor. Und wenn Prozesse und Strukturen in ein Unternehmen eingezogen werden müssen, dann kann der Hands-on-Gründer und Aufbauener in aller Regel nicht weiterhelfen.

Letztlich ist ein Interim Manager ein Mensch, der seine Selbständigkeit über alles liebt und auf gar keinen Fall in einem hierarchischen oder politisch geprägten Unternehmen als Angestellter arbeiten möchte. Sein Preis dafür ist der 10-12 Stunden-Tag und der permanente Kampf um das Folgeprojekt.

Frage: Welche Rolle spielt das Alter? Wie hoch ist das Durchschnittsalter? Spielt es überhaupt noch eine Rolle?

Jürgen Becker: Das Durchschnittsalter sinkt spürbar. Aus unserer Sicht ist das beste Alter für einen Interim Manager zwischen 45 und 65 Jahren. Darunter nehmen die Klienten den Interim Managern nicht ab, dass sie über genügend Erfahrung verfügen, Projektmanagement vielleicht ausgenommen, darüber gelten sie dann doch in aller Regel als zu alt – von Ausnahmen im Coaching-Bereich abgesehen.

Es überwiegt auch heute noch der erfahrene Interim Manager. Das ist auch verständlich, denn das Unternehmen hat ein – wie auch immer geartetes – Problem und an die Lösung dieses Problems lässt doch niemand, der einigermaßen bei Sinnen ist, einen Unerfahrenen ran. Das spiegelt sich auch in der Tatsache wider, dass praktisch ausnahmslos Interim Manager mit einschlägiger Erfahrung in der Branche des nachfragenden Unternehmens in die engere Auswahl kommen.

Frage: Reichen gute Kontakte alleine aus, um ein guter Interim Manager zu sein?

Jürgen Becker: Nur zum Teil. Gute Kontakte hat jeder, der nicht völlig von der Rolle ist. Schauen Sie sich OpenBC an und Sie werden staunen, wer alles wen kennt. Geschäft bringt das noch lange nicht. Diese Kontakte gründen ganz überwiegend auf die Funktion, die der Manager im Unternehmen bisher innehatte. Mit dem Ausscheiden aus einem Unternehmen geht die Funktion verloren und damit ist der Mensch dahinter für die bisherigen Kontakte regelmäßig weniger wert. Kontakte schaden nicht, aber was ein guter Interim Manager braucht, ist ein Netzwerk von Menschen, die sich mit den gleichen Themen beschäftigen – in unserem Fall: Angebot von und Nachfrage nach freiberuflichen Spezialisten.

Frage: Wie groß sind die Chancen von Frauen, in diesem Geschäft erfolgreich zu sein?

Jürgen Becker: Genau so groß, wie die von Männern.

Frage: Gibt es bestimmte Bereiche/Einsatzgebiete, in denen Frauen besser sind als Männer oder für die Frauen besser geeignet sind?

Jürgen Becker: Ich finde, aber das ist meine ganz persönliche Sicht, dass Frauen besser für Finanzen, Personal und Marketing geeignet und weniger gut für Technik, Logistik und General Management geeignet sind.

Frage: Fragen Auftraggeber auch schon einmal gezielt nach einem weiblichen Kandidaten?

Jürgen Becker: Ja: Er wollte es keinem Mann zumuten, in einem rein weiblichen Team zu arbeiten. Das war sicher eine Ausnahme!

Frage: Wie können und sollten sich Interim Manager fortbilden?

Jürgen Becker: Ich finde Interim Manager müssen sich fortbilden, denn auch deren Wissen verfällt in immer kürzeren Zyklen. Interessanterweise habe ich nicht das Gefühl, als würde die Mehrheit der Interim Manager das auch so sehen. Wie sollten sie sich fortbilden? Ganz sicher nicht über die Zertifizierungskurse oder Angebote von Wettbewerbern (Markteinschätzung: „Wie werde ich Interim Manager – für Anfänger und Fortgeschrittene“), sondern durch hochspezialisierte und vertikal ausgerichtete Angebote: Das Neueste z. B. für Financer oder Logistiker. Aber ein solches Angebot gibt es derzeit nicht.

Frage: Gibt es Fälle, in denen ein Interim Manager versagt bzw. keinen guten Job gemacht hat? Woran hat es gelegen?

Jürgen Becker: Gibt es - aber sicher selten. Das ist natürlich ein Thema, das gern totgeschwiegen wird, denn das wäre ja der Offenbarungseid für all diejenigen Provider, die damit werben, dass ihre Kandidatenauswahl so aufwendig und damit teuer ist. Dennoch sollte es das aber genau genommen nicht geben, denn jeder Kunde hat das Recht, jeden Interim Manager innerhalb von 14 Tagen nach Hause zu schicken. Das wird er sicher auch tun, wenn's mal gar nicht klappt – und sich vom Provider einen anderen Interim Manager besorgen – denn dazu haben wir uns alle verpflichtet.

Frage: Wie hoch ist die durchschnittliche Auslastung eines Interim Managers pro Jahr?

Jürgen Becker: Hier wird viel gelogen. Es würde mich nicht wundern, wenn in den letzten beiden Jahren die durchschnittliche Auslastung über alle Interim Manager am Markt deutlich unter 100 Tagen gelegen hätte. Aber das ist meine ganz persönliche Einschätzung.

Frage: Wie hoch sollte sie sein, um überleben zu können?

Jürgen Becker: Das hängt davon ab, wie hoch der regelmäßige Cash-Outflow ist, den der Interim Manager bedienen muss. Wenn wir mal einen durchschnittlichen Tagessatz von 900 Euro unterstellen, dann kommen wir bei 100 Tagen auf 90.000 Euro – abzüglich aller Kosten. Damit wird man im Normalfall überleben können, denke ich. Die Asse haben aber

eine Auslastung von über 220 Tagen.

Frage: Wie gehen bzw. sollten Interim Manager mit den Leerzeiten zwischen zwei Projekten um?

Jürgen Becker: Urlaub, Weiterbildung (MBA), Akquise, Hobbies. Das erscheint mir sinnvoll.

Frage: Mit welchen Ängsten kämpfen Interim Manager?

Jürgen Becker: Die wesentliche Angst ist die Existenzangst, die Angst davor gar keine Projekte mehr zu bekommen und dass irgendwann auch das beste Polster aufgebraucht ist – von Ausnahmen abgesehen.

Frage: Hat der einzelne Interim Manager künftig bei der Akquisition in größeren Unternehmen ohne die Hilfe eines Providers noch eine Chance?

Jürgen Becker: Nein, ganz sicher nicht. Innerhalb der nächsten fünf Jahre wird dieser Markt nicht mehr zugänglich sein. Die ersten großen Unternehmen stellen sich bereits anders auf – und die anderen werden – wie stets – folgen.

Frage: Welchen Mehrwert liefern die Provider den Unternehmen?

Jürgen Becker: Die Provider sind der Zugang zu qualitätsgesicherten Informationen und Kandidaten (der wichtigste Mehrwert) sowie Informationsquelle zum Marktgeschehen und Sparringspartner.

Frage: Wie geht der Auswahlprozess in der Regel von statten?

Jürgen Becker: Bei Manatnet gibt der Kunde – oder wir für ihn – die Anforderungen an den Interim Manager in eine Abfragemaske ein – und die Datenbank zeigt dem Kunden dann alle Interim Manager, die die Anforderungen erfüllen. Der Kunde wählt dann aus, wen er kennen lernen möchte, verhandelt mit ihm oder ihnen und vergibt dann das Mandat.

Frage: Was sind die Do's and Dont's während der Akquise und während des Auswahlprozesse auf Interim Manager bzw. Porvider-Seite?

Jürgen Becker: Das ist sehr schwer zu beantworten. Zunächst einmal gilt jedoch als klares Don't für beide Seiten „unprofessionelles Verhalten“. Hierzu gehören vor allem Unehrllichkeiten. Für den Provider wie auch für den Interim Manager bedeutet das, Zusagen zu machen, die dann nicht gehalten werden können.

Für Manatnet gibt es weitere Do's, die wir in unserer Customer Relationship Policy festgezurt haben. Hierzu gehören:

Interim Manager als Kunden betrachten – und nicht als Kanonenfutter

Offen kommunizieren, auch Absagen – und nicht glauben „Er wird es schon wissen, dass er nicht in Frage kommt, wenn wir uns nicht melden.“

Uneingeschränkte Transparenz bei den Preisen und dem, was wir verdienen

Absolute Verlässlichkeit

Reaktion innerhalb von spätestens 48 Stunden – im Regelfall innerhalb von 24 Stunden

Aus Sicht von Manatnet kommt ein Punkt hinzu, der die Providerseite betrifft: Es gibt Provider, die stellen dem Kunden nur Interim Manager vor, die sie „kennen“ – ein Schelm, der jetzt denkt „an denen sie am meisten verdienen“. Diese subjektive Vorauswahl, die auf einem Informationsvorsprung dieser Provider baut, wird zunehmend kritisch von den Kunden betrachtet.

Frage: Gibt es Kriterien, auf die Auftraggeber generell besonderen Wert legen?

Jürgen Becker: Zu den Kriterien gehören ganz sicher der direkte und schnelle Zugang zu aussagekräftigen und untereinander vergleichbaren Informationen über die Kandidaten, das hundertprozentige Abdecken der Anforderungskriterien und ein schnelles Telefonat mit dem Interim Manager vor der Entscheidung für ein persönliches Gespräch.

Frage: Wie viel Zeit verstreicht in der Regel zwischen Anfrage und Auftragserteilung?

Jürgen Becker: Das können 24 Stunden aber auch ein Monat sein. Typischerweise sind es aber zwei Wochen. In diesem Zeitraum finden erhebliche Interaktionen zwischen Kunde, Provider und Interim Manager statt. Wenn nicht, dann ist eine Partei nicht ernsthaft an dem Geschäft interessiert.

Frage: Werden Interim Manager generell als Fremdkörper gesehen und wenn ja, woran liegt das?

Jürgen Becker: Das sehe ich nicht so. Das mag mitunter so sein, jedoch kommt es aus meiner Sicht genau so häufig vor, dass der Interim Manager in die Rolle des Heilbringenden Messias gedrängt wird nach dem Motto „Endlich passiert hier mal was!“

Frage: Was könnten bzw. sollten die Verantwortlichen in den Unternehmen tun, um eine derartige Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Interim Manager zu vermeiden?

Jürgen Becker: Wie immer: Offen kommunizieren! Was soll der Interim Manager hier im Unternehmen erreichen? Welche Kompetenzen hat er? Was hat er früher gemacht? Wie lange wird er uns voraussichtlich unterstützen?

Frage: Wie groß ist die Gefahr, dass ein Interim Manager am Widerstand der Mitarbeiter scheitert?

Jürgen Becker: Gering – und auf keinen Fall höher als für jeden anderen fest angestellten Manager auch.

Frage: Was kann/sollte ein Interim Manager tun, um die Mitarbeiter für sich zu gewinnen?

Jürgen Becker: Das klassische Programm: Offen kommunizieren, die richtigen Signale setzen („Ich bin hier, um zu arbeiten – nicht um zu reden!) und authentisch sein.

Frage: In wie fern und wann wird ein Interim Manager zum Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen?

Jürgen Becker: Aus meiner Sicht fast immer. Die wenigsten Unternehmen sehen das jedoch so. Jeder Interim Manager hat zahlreiche Anregungen im Gepäck, die smarte Unternehmen für sich nutzen können. Die beliebte Eröffnungsfrage solcher Unternehmen lautet: „Geben Sie uns doch mal ganz generell Ihr Feedback als Außenstehender zu dem, was wir hier so tun!“

Frage: Welchen Mehrwert bringt ein Interim-Manager für das Unternehmen? Kann man den generell messen? Gibt es Durchschnittswerte?

Jürgen Becker: Ganz sicher bringt jeder Interim Manager Mehrwerte für das Unternehmen und das Unternehmen sieht das auch so– anderenfalls würde es den Interim Manager nicht beschäftigen. Die Mehrwerte lassen sich grundsätzlich messen, nur kaum einer misst sie. Die Controllingsysteme sind darauf noch nicht ausgerichtet. Daher operiert der Markt grobkörniger. Ein Interim Manager liefert stets einen von zwei Mehrwerten: Der Interim Manager deckt für das Unternehmen benötigte Kapazitäten ab, die es nicht hat, oder der Interim Manager stellt Know-how zur Verfügung, das das Unternehmen anderenfalls nicht hätte. Beide Alternativen beschleunigen „Time to Market“ für das Unternehmen und stellen somit einen messbaren Mehrwert dar.

Frage: Ab wann rechnet sich ein Interim Manager und für wen?

Jürgen Becker: Ein Interim Manager rechnet sich zunächst immer dann, wenn das Unternehmen keine Alternativen hat.

An dieser Stelle auch einmal ganz deutlich: Für viele höchstqualifizierte Menschen sind zahlreiche Unternehmen (oder Behörden!) überhaupt keine Option für eine Festanstellung. Das begreifen z. B. viele Mittelständler in ihrer egozentrischen Sicht überhaupt nicht. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass diese außergewöhnlichen Qualifikationen für Mittelständler in aller Regel überhaupt nur über Interim Manager zugänglich sind.

Es gibt dann zahlreiche Rechenspiele – Manatnet stellt sogar ein Modell zur Verfügung, mit dem der geneigte Kunde etwas spielen kann: Aber in über drei Jahren habe ich noch keinen Kunden erlebt, der das wirklich und nachweislich für seine Entscheidung genutzt hat. Stattdessen regiert der Bauch und das große Zucken beginnt bei Tagessätzen ab 1.000 Euro, zumal man damit schön rechnen und mit dem eigenen Bruttoeinkommen vergleichen kann: Alles andere wie z. B. Sozialversicherungen, Urlaub, Krankheit und Leerzeiten bleiben dann gern außen vor.

Ich denke, für Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern (Start-ups ausgenommen) rechnet sich ein Interim Manager kaum: Aber auch das ändert sich sofort, wenn die Kreditgebende Bank darauf besteht, weil sie um ihre Gelder fürchtet.

Frage: Welche aktuellen Trends im Markt für Interim Management sehen Sie derzeit?

Jürgen Becker: Interim Management wird bekannter und dadurch normaler. Frauen werden Interim Managerinnen. Die Preise für Interim Management-Leistungen werden unter Druck bleiben. Kunden werden von Interim Providern fordern, Kernleistung (Vermittlung) und zusätzliche Dienstleistungen (Projektmanagement) zu trennen und damit separat zu berechnen.

Frage: Wie wird sich der Markt in den nächsten 10 Jahren verändern?

Keine Ahnung. Ich rechne aber damit, dass die Kleinstanbieter im Interim-Geschäft vom Markt verschwinden.

Frage: Welchen Stellenwert haben Behörden für das Geschäft der Interim Manager?

Jürgen Becker: Noch keinen, leider. Manatnet erwartet jedoch, dass Behörden Interim Management für sich entdecken werden: Nicht, um Kapazitäten einzukaufen, sondern ganz eindeutig: Know-how.

Frage: Müssen Interim Manager besondere Voraussetzungen für die Arbeit in Behörden mitbringen?

Jürgen Becker: Ich denke nicht. Vielleicht müssen sie nur noch mehr Geduld aufbringen.

Frage: Wie hoch schätzen Sie gegenwärtig den Anteil der Behörden am Interim-Geschäft?

Jürgen Becker: Marginal – deutlich unter 3 Prozent

Frage: Gibt es im Umgang mit Behörden andere Spielregeln, die Provider beachten müssen, als in der freien Wirtschaft?

Jürgen Becker: Wahrscheinlich müssen die Provider noch länger auf Entscheidungen warten.

Frage: Glauben Sie, dass das Behördengeschäft zu einem interessanten Markt für Interim Manager und Provider wird? Wenn ja, warum?

Jürgen Becker: Ja, ich persönlich glaube das. Behörden sind das klassische Umfeld für Interim Management. Sie sind zu langsam, zu teuer und beschäftigen sich mit sich selbst. Auch dadurch sind sie normalerweise kein attraktiver Arbeitgeber für höchstqualifizierte Menschen, die jedoch über zeitlich befristete Interim Mandate erreicht werden können.

Frage: Haben Sie schon Interim Manager an Behörden vermittelt? Was waren die Aufgaben und welche Anforderungen hat die Behörde an den Interim Manager gestellt?

Jürgen Becker: Nein, aber an ein Seniorenheim: Die Anforderungen waren vergleichbar mit anderen Mandaten aus der Wirtschaft.

Pressekontakt:

Jürgen Becker
Geschäftsführender Gesellschafter
Manager Network GmbH
Email: juergen.becker@manatnet.com
Internet: www.manatnet.com
Telefon: +49 781 94 89 271

Portrait

Die Manager Network GmbH mit Sitz in Dortmund betreibt seit Mai 2003 Europas ersten Internet-Marktplatz für Interim Management unter der Adresse www.manatnet.com. Das Unternehmen arbeitet mit weiteren Büros in den Märkten, Berlin, Fulda, Köln, Frankfurt, München, Offenburg und Zeeland (Niederlande). Ziel des Marktplatzes Manatnet ist es, Angebot und Nachfrage im Bereich professionelles Interim Management schnell und einfach zusammenzubringen. Hierfür macht Manatnet als einziger Anbieter allen Nutzern über Internet die fachlichen Informationen der anbietenden Interim Manager zugänglich. Nutzer, die persönliche Informationen erhalten möchten, müssen sich registrieren. Am Marktplatz bieten derzeit rund 400 Interim Manager an, davon gut 86 Prozent als Kerngeschäft. Auf der Nachfragerseite betreut die Manager Network GmbH rund 450 Kunden.

News-ID: 102718 • Views: 1827 (Stand: 16.04.2026)

Link zur Pressemitteilung:

<https://www.openpr.de/news/102718/Interim-Management-als-Beruf-ein-Gespraech.html>