

Die Feuerwehr der Managerriege

INTERIM MANAGER: Sie haben keine Vergangenheit und keine Zukunft im Unternehmen. Das macht Interim Manager unabhängig in ihren Entscheidungen. Sie leben im Hotel, erfolgreiche verdienen ziemlich gut und ihr Job ist abwechslungsreich, aber auch ziemlich stressig. Sie werden gerufen, wenn es brennt. Wenn das Feuer gelöscht und Rauchmelder installiert sind, können Interim Manager wieder gehen.



Andreas Blancke ist seit neun Jahren als Interimsmanager vorwiegend in der Lebensmittelindustrie im Einsatz. Foto: Archiv

VDI nachrichten, Düsseldorf, 28. 8. 15, cer

Schon der Berufseinstieg von Andreas Blancke (45) war ungewöhnlich, im Nachhinein aber konsequent. Nach einer Ausbildung zum Schlosser studierte er Lebensmitteltechnologie, dann wurde der Ingenieur Trainee bei einem Unternehmen aus der Lebensmittelbranche. „Das war eine kurze Managementausbildung und bereitet auf einen Job im Management vor.“ Nach dieser Ausbildung folgten mehrere berufliche Stationen, allesamt in der Lebensmittelbranche. Blancke stellte fest: Zahlen bestimmen das Geschäft, und um die zu verstehen, reicht ein Trainee nicht aus. Er studierte deshalb nebenberuflich Wirtschaftsingenieurwesen und wurde in drei aufeinanderfolgenden Stellen Werkleiter Produktion. In der letzten Station wurde die Stelle gestrichen. Das war der „ungeplante Einstieg in das Interim Management“: Ein befreundeter Unternehmer hatte Blancke die zeitlich befristete Geschäftsführung seines Unternehmens angeboten, um den richtigen Schliff hineinzubringen.

Blancke nahm an und blieb beim Management auf Zeit. Seit neun Jahren ist er Interim Manager. Er restrukturiert und saniert, überbrückt Vakanzen und steuert komplexe Projekte. Seit Januar dieses Jahres ist er in einem Projekt Kooperationspartner einer Managementberatung, deren Auftrag lautet: kostenoptimale Pro-

duktion, um international wettbewerbsfähig zu sein. Wie fast immer bei den Einsätzen von Blancke geht es um ein Unternehmen aus der Lebensmittelindustrie. „Darin habe ich meine Berufung gefunden und erkannt, dass man als Experte in seinem Bereich einen Mehrwert gegenüber Mitbewerbern hat.“ Blancke ist in dem Auftrag für die Produktion zuständig. 12,5 Mio. € sollen in dem Unternehmen pro Jahr insgesamt eingespart werden, auf die Produktion entfallen 3 Mio. € bis 5 Mio. €. Schaffen will er das beispielsweise durch die Erhöhung von Anlagen-

Laut der Gesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM) steigt die Anzahl der Manager auf Zeit stetig an

verfügbarkeit und -produktivität.

Doch das ist nicht einfach. „Wir bringen Veränderung, das ist nicht populär“, sagt Blancke. Mitarbeiter hätten grundsätzlich Skepsis gegenüber Neuem und würden sich häufig querstellen. „Als ich angefangen habe, waren 90 % der 400 Mitarbeiter in der Produktion gegen mich.“ Inzwischen habe er 70 % bis 80 % auf seiner Seite. „Sie spüren, dass sich etwas zum Positiven verändert.“ Neben fachlichen Fähigkeiten braucht Blancke ausgeprägtes Selbstbewusstsein, kommunikative Stärke und Durchsetzungsfähigkeit. Nur so erreicht er seine Ziele.

Immer häufiger nutzt die Wirtschaft die Dienste der Interimsmanager. Die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM) in Köln prognostiziert für 2015 einen Anstieg des Honorarvolumens von 10 % gegenüber dem Vorjahr auf 1,5 Mrd. €. Die Aussage beruht auf einer Mitgliederbefragung des Verbands bei Interim Managern, die auf den oberen Managementebenen oder in umfassenden Projektleitungsfunktionen tätig sind. Marei Strack, 57, promovierte Maschinenbau-Ingenieurin und Vorstandsvorsitzen-

de des DDIM, schätzt, dass es rund 7500 Interim Manager in Deutschland gibt. Von denen sind die meisten Kaufleute. „Das kommt aus der Historie, weil es früher fast ausschließlich um Restrukturierung und Sanierung ging.“

Die zweitgrößte Gruppe sind knapp 2000 Ingenieure, dann etwa 400 IT-Spezialisten. Durchschnittlich verbringen Interim Manager 160 Tage in einem Mandat und verrechnen Tagessätze von durchschnittlich 1150 €. Maschinen-, Automobilbau und IT/Telekommunikation sind die Branchen, die am häufigsten Interim Manager beauftragen. Die Reihenfolge der Aufgabenstellung sieht so aus: Projektleitung, Vakanzüberbrückung, Restrukturierung/Sanierung, Prozessoptimierung. Strack geht davon aus, dass etwa ein Drittel der Mandate technisch ist. Freiberufliche Projektmitarbeiter gibt es deutlich mehr als Interim Manager. Freelancer schließen Werkverträge ab und schulden am Ende ein vereinbartes Werk. Ein solches kann man als Manager nicht liefern, weil auch andere Einfluss auf Managementaufgaben haben. „Wir raten daher dringend zum Dienstvertrag“, sagt Strack. Interim Manager müssten auch darauf achten, ihre Arbeit nicht weisungsgebunden auszuführen und nicht zu stark in die Arbeitsorganisation des Auftraggebers integriert zu sein, weil sonst die Gefahr der Scheinselbstständigkeit besteht.

Strack hat nach Studium und anschließender Promotion in einer Unternehmensberatung gearbeitet, dann bei einem Telekomzulieferer, später im Maschinen- und Anlagenbau. „Dann dachte ich, dass es durchaus Sinn macht, meine Erfahrungen aus Beratung und Industrie zu bündeln und als Managerin auf Zeit zu arbeiten.“

Das war 1999. Regelmäßig neue Projekte in unterschiedlichen Unternehmen, Neugier, Selbstständigkeit und die Möglichkeit, sich frei von politischen Interessen auf Ergebnisse zu konzentrieren, das sind die Gründe, weshalb sich Strack für diesen Job entschieden hat.

Die wesentlichen Unterschiede zu fest angestellten Managern sieht Strack so: Interim Manager sind zunächst einmal unabhängig in ihren Entscheidungen, weil sie keine Vergangenheit im Unternehmen haben und deshalb keine Seilschaften pflegen müssen. Da sie keine Zukunft im Unternehmen haben, streben sie nicht nach Karriere. Interim Manager konzentrieren sich auf ihren Job als Umsetzer. Sie kommen, um zu gehen.

So ist das auch im Privaten. Zurzeit reist Blancke am Montagmorgen in eine



Foto: Archiv

„Es gibt rund 7500 Interim Manager in Deutschland. Davon sind etwa 2000 Ingenieure.“

Marei Strack, Vorstandsvorsitzende des DDIM

europäische Hauptstadt und am Donnerstagabend zurück nach Dresden, seinem Wohnort.

„Natürlich leidet das Privatleben unter diesen Bedingungen und meine Lebensgefährtin ist nicht immer erfreut, wenn ich schon bald wieder weg muss.“ Blancke lebt im Hotel und bei dauerhaften Projekten, wie seinem aktuellen, mietet er sich eine möblierte Wohnung. Er lebt aus dem Koffer, aber ist das nicht das Leid eines jeden Managers in der heutigen Zeit? PETER ILG

Studie: Interim Manager sind bei Unternehmen beliebt

► Deutschlands Unternehmen sind mit ihren Managern auf Zeit zufrieden. 72 % der Entscheider in Firmen bewerten die Projektergebnisse von Interim Managern als gut oder sehr gut. Das ist das Ergebnis einer Studie der Hamburger Helmut-Schmidt-Universität zum Thema „Führung in flexibilisierten Arbeitsstrukturen“.

pi