

Handelszeitung

Kommen, sehen - und sanieren



Die recht junge Branche der Manager auf Zeit boomt. Seit Beginn der Krise rufen Unternehmen nun vermehrt nach externen Sanierern. Die hohen Ansprüche an diese lassen aber in der Branche eine Konsolidierung erwarten.

Sechs Monate als CEO am Drücker, dann wieder weg: Interim-Manager haben seit einigen Jahren Hochkonjunktur. Einst verpönt als Manager-Nomaden, die keiner auf Dauer haben will, gelten die freien Spezialisten heute oft als Retter in der Not. «Besonders in den letzten Jahren hat die Branche einen regelrechten Boom erlebt», sagt Martin Schneider, CEO des international tätigen Interim-Management-Dienstleisters Brainforce in Zürich, der eben sein 30-jähriges Bestehen feiert.

Das Managen mit Zeitlimite - entstanden in den 70er-Jahren in den Niederlanden - hat in der Schweiz in den 90er-Jahren den grossen Durchbruch erlebt, vor allem bei grossen KMU und in Konzernen; seit einigen Jahren ist die Nachfrage nun auch in kleinen Unternehmen gestiegen.

Derzeit wirken in der Schweiz 4000 bis 5000 Interim-Manager, die meist über das persönliche Netzwerk rekrutiert und in rund 20% der Fälle durch Provider, Anbieter von Interim-Managern, vermittelt werden. Die meisten Anfragen kommen laut Brainforce aus der Maschinen- und Elektroindustrie, der Chemiebranche, dem Dienstleistungsbereich und der öffentlichen Verwaltung. Gerade Mittelstandsunternehmen fragen vermehrt nach Experten, die internationales Know-how mit nationaler bis regionaler Marktkenntnis kombinieren. Zudem ermöglichen die externen Spezialisten, einen Fachkräftemangel unkompliziert zu überbrücken.

KRISENMANAGER, RESTRUKTURIERER

Und nun die Wirtschaftskrise. Seit Anfang Jahr sind in der Schweiz rund 2500 Firmen Konkurs gegangen, zahlreiche arbeiten kurz, reduzieren ihre Belegschaft, strukturieren um. Unsichere Marktentwicklung, ungewisse Perspektiven: Viele Geschäftsführungen tun sich derzeit schwer mit Personalentscheidungen. Was einzig klar ist: Die Zeit drängt, neues Personal liegt aber nicht drin. «Dennoch müssen Ergebnisse erzielt werden, sodass häufig fehlendes Know-how von aussen ins Unternehmen geholt werden muss», sagt Daniela Zimmer, Managing Director Deutschland bei Resources Global Professionals, einem internationalen Provider, der diesen Frühling in Zürich eine Niederlassung eröffnet hat (siehe «Nachgefragt»). Daher bietet sich der rasch realisierbare, zeitlich begrenzte, flexible Einsatz von erfahrenen externen Führungskräften erst recht an.

Nach einer leichten Flaute zu Jahresbeginn ziehen nun die Aufträge für Interim-Manager laut Schneider stark an: «Viele Unternehmen, die jetzt in Schwierigkeiten stecken, entscheiden sich bewusst für einen Interim-Manager, sei es für eine grössere oder kleinere Restrukturierung, ein Change Management oder als Projektleiter für heikle Angelegenheiten.» Die Aufgabenstellung für Interim-Manager hat sich in jüngster Zeit entsprechend gewandelt: «Wurden noch vor einem Jahr vorwiegend neue Projekte initiiert, werden im Moment eher Krisenmanager, Restrukturierer und Controller nachgefragt.»

KONSOLIDIERUNG IM MARKT

Allerdings ist auch die gegenteilige Entwicklung zu beobachten: «In der Krise haben zahlreiche Unternehmen ihre Aufträge an externe Lieferanten von Personalressourcen eingestellt», sagt Hans-Peter Lüthi, Präsident des Dachverbands Schweizer Interim-Manager (DSIM). «Den Rückgang der Wirtschaftsentwicklung spürt unsere Branche auch.»

Zudem beschert die Krise nicht allen Providern - den Vermittlern von Interim-Managern - eine Umsatzsteigerung, sondern führt zu einer Konsolidierung im Markt. «Viele Möchtegernanbieter werden wieder vom Markt verschwinden, die restlichen Anbieter müssen noch näher beim Kunden sein und hohe Qualitätstandards erfüllen», sagt Schneider.

Denn die ohnehin schon hohen Ansprüche an den Feuerwehrmann steigen in der Krise beträchtlich: «Der Spezialist, der von aussen kommt, muss von Tag eins an stark in der Umsetzung sein», sagt auch Daniela Zimmer. Hans-Peter Lüthi vergleicht den idealen Interim-Manager gar mit einem Spitzensportler, da er «unter Zeitdruck eine Situation rasch einschätzen» und «aus der Analyse die richtigen Entscheidungen fällen und die geplanten Veränderungen umsetzen» muss. Das ist mehr als «Arbeit auf Zeit», da im Interim-Mandat auch die volle Verantwortung und oft gar die Organhaftung übernommen werden.

Diesen Ansprüchen können laut Schneider von Brainforce nicht alle Anbieter gerecht werden. In der Boomphase hätten sich viele «me too»-Provider gebildet, die versuchten, mit minimalem eigenem Aufwand und meist auf Kosten der Qualität einen möglichst grossen Ertrag zu generieren. «Die Praxis zeigt, dass dieses Geschäft aber nicht so einfach ist, wie viele denken.» Schneider ist daher überzeugt, dass wir «bei den kleineren und jüngeren Anbietern in der kommenden Zeit eine Phase der Konsolidierung sehen werden».

PROJEKTDENKEN HÄLT EINZUG

Auch Hans-Peter Lüthi vom Dachverband erwartet, dass es gut ausgebildete, arbeitssuchende Manager ohne Erfahrung als «Experten auf Zeit» schwer haben werden, Aufträge als Interim-Manager akquirieren zu können. Für die Branche als Ganzes ist er aber zuversichtlich: «Der Schweizer Markt für Interim-Management wird stetig wachsen. Die Wirtschaftskrise wird diesen Prozess sogar noch beschleunigen. Es wird mehr in Projekten gedacht, dazu werden Interim-Projektleiter und Spezialisten im Mandatsverhältnis beauftragt.»

Bild: Flickr.com, Benutzer: John Picken