



Eine Brücke hilft über stille Gewässer ebenso hinweg wie über wilde Ströme. Eine Hilfe zur Überbrückung von überschaubaren Unruhezeiten leisten Interim-Manager.

Zupackende Art

INTERIM MANAGEMENT ■ Führungskräfte auf Zeit können Unternehmen helfen, die eine Personallücke kurzfristig zu überbrücken haben. Doch auch bei einer Neuausrichtung des Geschäftsmodells oder bei Umstrukturierungen kann ihr Einsatz sinnvoll sein.

Von Roswitha Loibl

Sie kommen, um wieder zu gehen. Und zwar in absehbarer Zeit. Interim-Manager haben im Grunde ein Hauptziel: Sie möchten sich selbst überflüssig machen. Dieser Zustand kann schon nach wenigen Monaten erreicht sein, spätestens aber nach etwa einem Jahr. Solche Verweildauern im Unternehmen empfiehlt Volker Mauritz, Geschäftsführer von Heuer Interim Management, einem auf die Immobilienbranche spezialisierten Vermittler von Managern auf Zeit.

Mauritz grenzt das Metier klar gegen die Aufgaben eines Unternehmensberaters ab. „Ein Berater identifiziert die Problemstellung, ein Interim-Manager analysiert sie und setzt die Handlungsempfehlungen anschließend konsequent im operativen Geschäft um.“ Das reduziert das Risiko, dass die Vorschläge des Beraters am Ende im Alltagsgeschäft untergehen und in den Tiefen der Computerfestplatte verschwinden. Ein Chef auf Zeit kommt, um die Ärmel hochzukrempeln. Er besetzt eine strategische Managementposition und ist kein weisungsgebundener Projektmanager.

Der Markt für Führungskräfte auf Zeit wächst stetig. Im Jahr 2008 schwächte sich der Zuwachs ab, doch die Anbieter erwarten für den Zeitraum von 2009 bis 2014

eine neuerliche Steigerung der Umsätze um jährlich 15 bis 20 Prozent. Das Marktvolumen der Unternehmen, die auf Interim-Management spezialisiert sind, schätzt das Research-Haus Lünendonk zurzeit auf 200 Millionen Euro.

49 Spezial-Anbieter hat Lünendonk für seine Trendstudie 2009 Interim Management ausgemacht; die Gesamtzahl der meist freiberuflich tätigen Kurzzeit-Chefs wird auf rund 8.000 geschätzt. Was Alter und Ausbildung angeht, so zeigt die Studie, dass etwa die Hälfte zwischen 40 und 49 Jahre alt ist. Die häufigste Ausbildung ist ein wirtschaftswissenschaftliches Studium. Eigene Zahlen für die Immobilienwirtschaft gibt es nicht.

Auf einige Erfahrungen in der Immobilienbranche kann Jan Giessler, Partner beim Beratungsunternehmen Conlead, zurückblicken. Er war als Interim-Manager beim Wohnungsunternehmen Baubecon tätig, beim Studentenwohnungs-Entwickler Alta Fides und beim Asset-Manager Harpen. Jan Giessler sieht drei Haupt-Einsatzgebiete für Führungskräfte auf Zeit: das Abdecken eines spontanen Bedarfs, der durch Kündigung, Krankheit oder Mutterschaft entstanden ist; das Umsetzen der Interessen eines neuen Firmeneigentümers sowie die Restrukturierung eines Unternehmens, wozu der Aufbau

neuer Geschäftsmodelle ebenso zählen kann wie die Abwicklung.

Das funktioniert in der Regel nur, wenn der Manager in der Top-Führungsebene oder direkt darunter arbeitet und sich auf die vollständige Rückendeckung der Unternehmenslenker verlassen kann. „Ein Interim-Manager muss Herrschaft ausüben und die Interessen der Eigentümer wahren“, fordert Giessler. Deshalb repräsentiert er das Unternehmen auch nach außen, was Symbole wie die firmeneigene Visitenkarte einschließt.

Der unverstellte Blick von außen ist ein wichtiges Argument dafür, einen Interim-Manager zu engagieren. Deshalb nehmen erfahrene Zeit-Chefs wie Giessler Engagements aus den unterschiedlichsten Branchen an. Die Immobilienbranche kann aus der Konsumgüterindustrie lernen, wie man eine Marke schafft – so wie es Alta Fides mit seinem Studentenwohn-Produkt Yuniq getan hat.

Aus der Banken- und Versicherungsbranche sollte sie nach Giesslers Auffassung lernen, die Kosten für Standardleistungen zu ermitteln – und gerade in der Wohnungsverwaltung gebe es mehr Standardarbeiten, als die meisten Unternehmen glauben. „Viele haben noch nie ausgerechnet, was das Anlegen eines Standardmietvertrages kostet“, bemängelt

Giessler. Eine solche Kostenignoranz kann dazu führen, dass Leistungen zu günstig angeboten werden und eine Firma dadurch in Schwierigkeiten gerät.

Der Chef auf Zeit kommt nicht als Branchenspezialist daher, sondern bindet die vorhandenen Teams mit ihrer Fachkompetenz ein. Er muss die soziale Kompetenz haben, die Mitarbeiter ins Boot zu holen und gleichzeitig konsequent zu agieren.

Wer Prozesse genauer hinterfragt und umkrempelt, findet sich schnell in der Rolle des „Bad Guy“ oder des „Bad Girls“ wieder. Damit tut sich ein Chef leichter, der nach einer fest abgesteckten Zeit wieder geht. Das vorhandene Personal soll durch solche Aktionen nicht im Kollegenkreis „verbrannt“ werden, wie Volker Mauritz betont. „Ich nehme auch niemandem die Chance, später eine Führungsposition zu erhalten, denn ich bin kein Konkurrent“, ergänzt Interim-Manager Florian Behr, Inhaber des Beratungshauses Sandfires Ltd.

Einen wichtigen Einsatzbereich für Chefs auf Zeit mit Erfahrungen in der Immobilienbranche sieht Behr bei Unternehmen, die zwar ein großes Immobilien-

vermögen haben, ihr Geld aber mit anderen Aktivitäten verdienen. „Dort ist viel Kapital gebunden, das effektiver eingesetzt werden könnte“, sagt Behr. Beim Umstrukturieren der Gebäude und ihrer Nutzung greift der Interim-Manager zwangsläufig in die Besitzstände von Mitarbeitern ein. Dafür muss er das Fingerspitzengefühl, aber auch Durchsetzungsvermögen und Konsequenz mitbringen. „Wenn die Pläne dann umgesetzt sind, erkennen viele, dass die Neuerungen eigentlich gar nicht schlecht sind“, hat Behr festgestellt. Doch seine Rehabilitierung erfährt der anfängliche „Bad Guy“ in der Regel nur noch aus zweiter Hand – denn er ist längst schon wieder an einem anderen Einsatzort.

Auftraggeber können sich nur auf Referenzen verlassen

Für den potenziellen Arbeitgeber eines Interim-Managers ist es allerdings nicht leicht zu erkennen, was der Kandidat wirklich kann. „Das lässt sich nur an den

Referenzen sehen“, sagt Jan Giessler. Reputation ist alles. Deshalb könne es sich keiner leisten, eine schlechte Arbeit abzuliefern, meint Florian Behr. „Das Ergebnis ist die Visitenkarte für den nächsten Auftrag.“ Loyalität und Verschwiegenheit ließen sich vertraglich besser regeln als bei einem neu eingestellten Mitarbeiter in der Probezeit. Dennoch bleibt ein Risiko für den Auftraggeber, schließlich hat er ja nur kurze Zeit für die Auswahl des Kandidaten.

Bei Nichtgefallen ist er ihn allerdings auch relativ schnell wieder los. Monatlich kündbare Engagements sind in dem Geschäft die Regel. Abgerechnet wird per Tagessatz. Er ist deutlich niedriger als bei Unternehmensberatern und liegt meist in einer Spanne zwischen 1.300 und 1.800 Euro pro Tag zuzüglich Spesen. Weshalb die Arbeit eines Interim-Managers 50 bis 100 Prozent günstiger ist als die eines Beraters, kann allerdings keiner der befragten Zeit-Chefs befriedigend erklären. Es hat wohl mit der längeren Dauer des Engagements zu tun. Und mit den Gepflogenheiten der Branche, die längst nicht so gut etabliert ist wie die der Unternehmensberater.

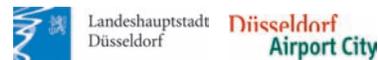


Treffen Sie uns ...

auf dem gemeinsamen Messestand B1.210



Standpartner



Standortpartner

- Brune Immobilien GmbH
- capricorn DEVELOPMENT GmbH + Co KG
- Gartenstadt Reitzenstein GmbH
- GermanInvest Property Group
- Gesellschaft für Projektentwicklung & Projektmanagement mbH Hahlhege
- Hetscher Real Estate GmbH
- HPP Hentrich-Petschnigg & Partner GmbH + Co. KG

- HOCHTIEF Projektentwicklung GmbH
- intecplan Integrierte technische Planung GmbH
- JSK Dipl. Ing. Architekten
- Kai 18 GmbH & Co. KG
- KLÜH Service Management GmbH
- Lindner Unternehmensgruppe GmbH & Co. KG
- Mütze Korsch
- Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
- NPC HOLDING AG

- Orrick Hölters & Elsing
- Rheinmetall Immobilien GmbH
- RKW Architektur + Städtebau
- ROTTHEGE WASSERMANN & PARTNER
- Schüßler-Plan Ingenieurgesellschaft mbH
- SEGRO GERMANY GMBH
- Stadtsparkasse Düsseldorf
- Taylor Wessing Partnerschaftsgesellschaft von Rechtsanwälten
- Vivico Real Estate GmbH

Sponsoringpartner

- AENGEVELT IMMOBILIEN GmbH & Co. KG
- Colliers Trombello Kölbel Immobilienconsulting GmbH
- Eller + Eller GmbH
- INTERBODEN Innovative Lebenswelten GmbH & Co. KG
- KGAL (KG Allgemeine Leasing GmbH & Co.)

Mehr Informationen finden Sie auf unserer neuen Homepage: www.duesseldorf-realestate.com