

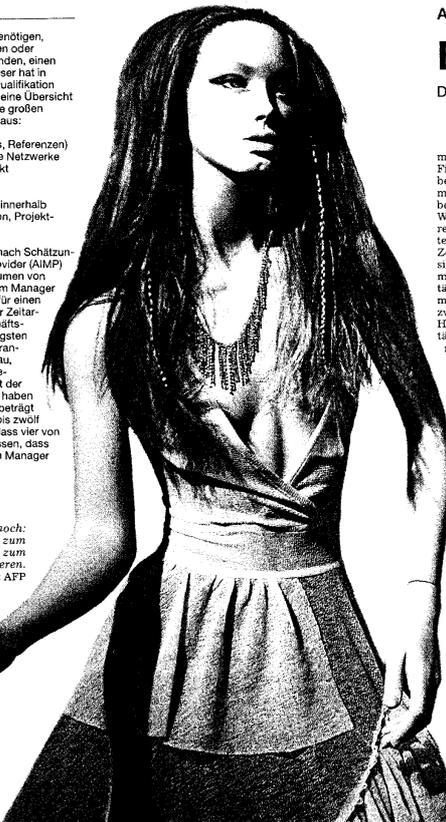
## Einen Interim Manager finden

Mittelständler, die eine Führungskraft auf Zeit benötigen, können in ihrem eigenen Umfeld Ausschau halten oder sich an eine spezialisierte Personalberatung wenden, einen sogenannten Interim Management Provider. Dieser hat in der Regel je nach Dringlichkeit und benötigter Qualifikation mehrere Kandidaten. Der Branchenverband hat eine Übersicht über die wichtigsten Provider: [www.aimp.de](http://www.aimp.de). Die großen Provider zeichnen sich durch folgende Kriterien aus:

- Weitreichende Qualitätsstandards (Interviews, Referenzen)
- Einbindung in bundesweite und internationale Netzwerke
- Langjährige und erkennbare Präsenz am Markt
- Spezialisierung und Branchenkompetenz
- Schnelle und professionelle Beratung bei der Klärung der Anfrage, erste Kandidatenprofile innerhalb von 48 Stunden, Projektstart in wenigen Tagen, Projektcontrolling und Administration

Der Gesamtmarkt der Interim Manager umfasst nach Schätzungen des Arbeitskreises Interim Management Provider (AIMP) etwa 12.000 Führungskräfte und besitzt ein Volumen von etwa 1,6 Milliarden Euro. Im Schnitt ist ein Interim Manager 141 Tage pro Jahr im Einsatz und berechnet dafür einen Tagessatz von 937 Euro. Etwa 22 Prozent dieser Zeitarbeitskräfte sind auf Top-Ebene tätig – als Geschäftsführer, Vertriebsleiter oder Finanzchef. Am häufigsten werden Manager auf Zeit in Unternehmen der Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Automobilbau, Telekommunikation, Internet, Medien sowie Chemie, Pharma und Biotech eingesetzt. 58 Prozent der Firmen, die einen Interim Manager beauftragen, haben zwischen 100 und 1000 Mitarbeiter. Laut AIMP beträgt die Laufzeit der Projekte am häufigsten sieben bis zwölf Monate. Eine Umfrage des AIMP hat ergeben, dass vier von zehn deutschen Betrieben bisher noch nicht wissen, dass es Vermittlungsfirmen gibt, über die man Interim Manager buchen kann. jph

Jetzt heißt es nur noch: den Passanten zum Eintreten und zum Einkauf anstimmen.  
Foto: AFP



## FINANZIEREN IM MITTELSTAND

Verantwortlich: Werner Schmidt  
Redaktion: Friederike Nagel  
Anzeigen: Jürgen Maukner

## Auf Zeit

# Führungskräfte mit Frist

Durch Interim Management kommen Spezialisten für einen festen Zeitraum ins Haus

Von Anja Steinbuch

Henning Wolmann kennt sich aus bei mittelständischen Maschinenbauern. Der Finanz-Profi hat innerhalb von 25 Jahren bei vielen verschiedenen Firmen als kaufmännischer Geschäftsführer (CFO) gearbeitet – immer auf Zeit. Mal für mehrere Wochen, mal für ein Jahr, mal für mehrere Jahre. Wolmann ist ein sogenannter Interim Manager, also Finanz-Chef auf Zeit. „Mittelständler im Maschinenbau sind meist projektbezogene Unternehmen, die insbesondere auf ihre Liquiditätssteuerung achten müssen“, sagt Wolmann. Derzeit lenkt er für insgesamt zwölf Monate bei einem Windanlagen-Hersteller die Geldströme. „Das Liquiditätsmanagement im Anlagenbau ist immer wieder problematisch. Wenn hohe Umsätze ein- oder zweimal pro Jahr gemacht werden, müssen die Ausgaben darauf abgestimmt werden.“

Bei jeder neuen Firma, sagt Wolmann profitiere er immer von seinen verschiedensten Erfahrungen. Auch habe er den Eindruck, dass er als fremder Dritter oft einen anderen Blickwinkel einnehmen könne als die Firmenleitung. „So ergibt sich neuer Handlungsspielraum“, sagt Wolmann. Umgekehrt hat er festgestellt, dass der Stimme eines Managers auf Zeit bisweilen mehr Beachtung geschenkt wird, als der eines Festangestellten. „Schließlich bin ich der Neue und dadurch interessant.“

Auch Kathrin Grunert-Jäger ist Interim Managerin und weiß, wie man Unternehmen zu einem guten Cashflow verhelfen kann. Für einen mittelständischen Zulieferer für die Anlagen- und Maschinenbaubranche in Süddeutschland, bei dem sie die Finanzabteilung auf Zeit übernommen hatte, erstellte Grunert-Jäger für einen Management-buy-out ein Finanzierungskonzept aus verschiedenen Boustufen: Mezzanine-Kapital, Factoring und syndiziertem Kredit. Bei einem zweiten Job in einem Baukonzern stellte Grunert-Jäger den Zahlungsfluss um und etablierte ein Cash- und Liquiditätsmanagement. Außerdem veränderte die Managerin die Bank-Beziehungen. Statt wie in der Vergangenheit mit zwei Hän-

dern verhandelte sie mit acht Instituten. Das rät sie auch anderen Mittelständlern: „Man wird dadurch unabhängiger.“

Die Arbeitsweise von Grunert-Jäger und Wolmann ist kein Ausnahmefall. Immer öfter holen Mittelständler sich Manager auf Zeit ins Haus, um konkrete Projekte zu realisieren oder ein akutes Problem zu lösen. Mal geht es um Wachstum, mal um Restrukturierung. Dabei spielen Finanzierungsfragen fast immer eine große Rolle. Manche mittelständischen Betriebe haben dafür keinen Fachmann im Haus, andere besitzen einen, müssen aber feststellen, dass der bei Banken oder Sparkassen auf taube Ohren und bei Venture Capital-Gesellschaften auf wenig Interesse stößt.

Positives Signal an Kapitalgeber – ein neues Gesicht bringt neue Impulse

„Da kann es hilfreich sein, wenn jemand von außen für ein paar Monate in die Firma kommt und sich der Sache annimmt“, sagt Thorsten Becker von Management Angels, eine der drei großen Interim Management Provider in Deutschland mit etwa 1500 Führungskräften in der Kartei. Weil der Umgang mit Banken und Investoren besonderes Fingerspitzengefühl und Erfahrung benötigt, „werden kaufmännische Positionen aktuell natürlich auch unter Liquiditätsgesichtspunkten besetzt“, sagt Becker.

Eine Führungskraft, die für sechs, neun oder zwölf Monate eintrifft, hat nach Ansicht von Jens Moir, CFO bei Q-Celis International in Berlin, den Pluspunkt, „dass sie andere Erfahrungen mitbringt und auf eine andere Art als alle Internen komplett unabhängig ist“. Der Neue auf Zeit geht neue Wege und unvoreingenommen an die Aufgabe, er kennt möglicherweise andere Kreditabteilungsleiter, andere Venture Capital-Gesellschaften, Portfolio-Manager, hat schon einmal mit einer Bürgschaftsbank oder einem Wirtschaftsministerium verhandelt. Das hilft. Und es wirkt nach außen.

Manchmal sehen es Kapitalgeber als positives Signal, wenn ein Neuer im Finanzbereich an Bord kommt – weil er eventuell eine neuen Kurs steuert. Was zudem für einen Interim Manager spreche,

sagt Moir, sei die meist schnelle Verfügbarkeit. Viele Firmen stehen unter Zeitdruck, können es sich nicht leisten, langwierig auf die Suche nach einem geeigneten Kandidaten zu gehen. „Im Mittelstand ist die Personalsuche oft enger als in den Konzernen“, sagt Marc Emde vom Kölner Personaldienstleister KCP. Da komme es schon mal vor, dass Projekte verzögert würden oder sogar liegen blieben, weil die passende Person fehle. Die Rekrutierung einer neuen Führungskraft auf dem Arbeitsmarkt dauert oft drei, sechs, acht Monate oder länger. „Und weitere sechs Monate braucht man, um festzustellen, ob er wirklich passt“, sagt Moir. Da sei es sinnvoller, einen guten, von einem Vermittler bereits qualitativ überprüften Interim Manager zu holen. Das bestätigt Management Angel-Chef Becker. „Vor allem in kaufmännischen Spezialthemen werden Interim Manager angefragt, die unmittelbar verfügbar und im Unternehmen sofort à jour sind.“

Nicht selten wird ein Interim Manager mit Finanzwissen ins Unternehmen geholt, weil die Hausbank oder die Wagnisfinanzierungsgesellschaft das wünscht. Laut Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP) hat sich die Anzahl der Manager auf Zeit, die von Banken und Investoren gefordert wurden, von 2007 bis 2008 verdreifacht. Jedes sechste Projekt wurde von Kapitalgebern in Auftrag gegeben. 2009 ist die Nachfrage nach Interim Managern im Bereich Finanzen erneut stark gestiegen. „Wir sehen hier seit Anfang 2009 in etwa eine Verdoppelung“, sagt Becker. „Das liegt an der durch die Finanz- und Wirtschaftskrisen gestiegenen Bedeutung von Projekten, die sich um Finanzierungsfragen drehen.“

Ein freiberuflicher Manager auf Zeit kostet auf Dauer weniger als ein fester – weil er nach gelassener Arbeit das Unternehmen wieder verlässt. „Vor diesem Hintergrund gehören Interim Manager zu den Gewinnern der Krise“, erläutert Becker. Er registriert seit einigen Monaten verstärkte Nachfrage nach „erfahrenen Interim Managern mit einschlägiger Finanzexpertise“ in der Branche der erneuerbaren Energien und in der Energiewirtschaft. „Viele Unternehmen aus diesem Segment brauchen kurzfristig Top-Leute, die ihnen helfen für ihre Wachstumsstrategie eine maßgeschneiderte Finanzierung zu stricken.“

Anja Steinbuch