



mit dem Interim Manager **Rainer Brenner**

„Ich muss mich nirgendwo beliebt machen“

Er nennt sich „Interim Manager aus Leidenschaft“. Rainer Brenner begann seine unternehmerische Karriere 1986 mit der Gründung eines Unternehmens, das elektronische Produkte für die Automations-, Mess-, Steuer- und Regelungstechnik entwickelte und herstellte. Er baute ein Lieferantennetzwerk in Fernost auf und ließ den Betrieb mit Unterstützung eines Interim Managers zertifizieren, ehe er das Unternehmen, das zuletzt 5,3 Millionen Euro umsetzte, verkaufte. Danach startete Brenner noch einmal durch, diesmal als, wie er selbst sagt, „Entrepreneur und Innovator“. Heute ist der 55-Jährige ein gesuchter Spezialist im Interim Management und widmet sich Projekten, die seinem Drang nach innovativen Lösungen und Wegen entsprechen. „Die besten Konzepte entstehen immer dann, wenn man alles um sich herum hinterfragt, wenn man die Dinge die jeder sieht, aus einem anderen Blickwinkel betrachtet“, sagt der Autor des Buches „Fresh-Interim-Management oder wie sich der Mittelstand mit neuen Perspektiven entscheidende Vorteile sichert“.

Deutsche Interim Manager erwarten dieses Jahr 25 Prozent mehr Umsatz. Warum? Steckt da auch der Fachkräftemangel dahinter?

Nein, mit dem Fachkräftemangel hat das meiner Ansicht nach nichts zu tun. Der Grund liegt wohl eher darin, dass auch in kleinen und mittleren Unternehmen Interim Management mehr und mehr als flexible, kurzfristig verfügbare Managementressource ins Bewusstsein rückt. Das spiegelt sich auch in den Medien wieder. Arte hat Ende Mai beispielsweise ausführlich über das Thema berichtet und vor einigen Tagen erreichte mich eine Anfrage unseres Dachverbands. Da wird nach einem Interim Manager mit einem interessanten Mandat für die ARD Tagesthemen gesucht. Auch in der Presse wird sehr positiv über meinen Berufsstand berichtet, zuletzt im April in der WirtschaftsWoche.

Interim Manager gelten als teuer. Stimmt das?

Das ist tatsächlich einer der zentralen Vorbehalte, die meinen Kollegen und mir begegnen. Eins vorweg: Einen guten Manager auf Zeit bekommen sie nicht zum Discountpreis. Qualität hat nun einmal ihren Preis. Aber sie dürfen die Kosten nicht isoliert betrachten. Im Ergebnis ist der Interim Manager nicht günstiger als ein fester Mitarbeiter. Aber er ist wesentlich schneller zu finden und kann seine Tätigkeit oft innerhalb weniger Tage aufnehmen. Den Interim Manager bekommen sie für ein festes, im Voraus vereinbartes Tageshonorar. Die ganzen Personalnebenkosten wie Urlaubsgeld, Boni oder Sozialleistungen fallen weg. Und was ganz wichtig ist: Im Gegensatz zu einem festen Mitarbeiter, dessen Gehalt auch während Urlaubs- oder Krankheitszeiten weiterläuft, zahlen sie einem Interim Manager nur die effektiv geleisteten Arbeitstage. All das zusammengekommen relativieren sich die Kosten schnell.

Welche Einarbeitungszeit braucht ein Interim Manager?

Keine – das ist einer der wichtigsten Vorzüge eines Interim Managers. Während einer neuen Führungskraft, je nach Position im Unternehmen, bis zu einem Jahr oder länger zugebilligt wird, erwarten die Kunden von einem Interim Manager volle Leistung ab der ersten Stunde. Wer sich da nicht innerhalb weniger Tage auf ein neues Projekt einstellen kann, hat im Interim Management nichts verloren. Natürlich muss sich auch ein Interim Manager in seine Aufgabe einarbeiten – also Unterlagen sichten, Gespräche führen, et cetera. Aber das ist eine Sache von Tagen, nicht Wochen oder Monaten.

Wie lange dauern ihre Einsätze durchschnittlich?

Der überwiegende Teil der Aufträge bewegt sich in einem Zeitrahmen von rund sechs Monaten. Aber das hängt natürlich sehr stark von der Art des Einsatzes ab. Projekte können auch schon mal nach drei Monaten beendet sein. Andererseits braucht man für die Gründung eines Spin-offs unter Umständen ein Jahr und mehr. Mein längster Einsatz ging über viereinhalb Jahre – aber das ist dann schon eine extreme Ausnahme.

Ein Interim Manager kennt das Unternehmen nur von außen. Reicht das?

Meine Erfahrung hat gezeigt, dass es in den meisten Fällen eher von Vorteil ist, wenn man nicht ins Unternehmen verstrickt ist. Wer in interne Strukturen eingebunden ist, muss meist vielfältige Rücksichten nehmen. Man will seiner eigenen Karriere ja nicht im Wege stehen. Außerdem wird man schnell betriebsblind und sieht die Dinge oft nur aus einer bestimmten Perspektive. Wenn ich in ein Unternehmen komme, interessieren mich die internen Grabenkämpfe nicht. Ich will da ja keine Karriere machen, muss mich also auch nirgendwo beliebt machen. So kann ich völlig unbelastet und objektiv an meine Aufgabe herangehen. Außerdem bin ich als Externer in der Lage, die Dinge aus einem völlig neuen Blickwinkel zu sehen. Nach meiner Erfahrung eine der wichtigsten Eigenschaften, um neue, tragfähige Lösungsansätze entwickeln zu können.

HINTERGRUND

Interim Management ist externes Management auf Zeit. Es entstand in den 1970er Jahren in den Niederlanden und etablierte sich in den 1980er Jahren in Deutschland. Interim Manager waren zuvor meist Führungskräfte in verschiedenen Unternehmen. Sie sind erfahrene Fachleute oder Generalisten mit langjähriger praktischer Branchenerfahrung und haben sich in schwierigen Situationen bewährt. Die Anlässe für ein Interim Management sind zu 27 Prozent Krisen, Sanierungen oder Restrukturierungen. In 22 Prozent der Fälle geht es um die Abdeckung eines zusätzlichen, kurzfristigen Bedarfs, in 20 Prozent um Überbrückungen (Vakanzen) und in 17 Prozent um Projekte. Die restlichen Einsätze verteilen sich auf Coaching, Gesellschafterwechsel oder Generationenübergabe und andere Anlässe. Die Branche ist in der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM e.V.) organisiert. Nach deren Angaben gibt es bundesweit rund 6.000 Interim Manager. Ihr für 2013 erwartetes Marktvolumen umfasst 1,2 Milliarden Euro – das sind 25 Prozent mehr als im Vorjahr.

Quellen: ddim.de / Heuse_Studie_2012

Wie steht es mit der Sicherheit von Betriebsgeheimnissen?

Gegenfrage: Wie sicher sind Betriebsgeheimnisse in den Händen der Mitarbeiter? Heute werden Manager oft schon nach ein oder zwei Jahren ausgetauscht. Ein unzufriedener Mitarbeiter ist ein ungleich größeres Risiko für Betriebsgeheimnisse als ein externer Manager, dessen Dienstvertrag weitreichende Verschwiegenheits- und Konkurrenzausschlussklauseln enthält. Zudem basiert Interim Management häufig auf Empfehlungen. Eine positive Referenz riskiert man nicht leicht hin.

Was unterscheidet Interim Manager von Unternehmensberatern?

Vor allem Art und Umfang des Auftrags. Die Tätigkeit des Unternehmensberaters umfasst üblicherweise die Analyse eines unternehmerischen Problems und endet meist mit der Erstellung eines Konzepts. Die praktische Umsetzung gehört aber nicht mehr zu seinem Mandat, die ist dann Sache des Unternehmens. Wo die Arbeit des Beraters endet, fängt unsere erst richtig an. Denn der Kern unserer Tätigkeit ist ja gerade die praktische Umsetzung. Dies setzt Managementenerfahrung voraus, und die hat ein Berater meist nicht. Provokativ könnte man also sagen, der Unternehmensberater repräsentiert die Theorie, der Interim Manager die Praxis.

Und wo ist der Haken? Warum braucht es auch festangestellte Manager?

Einen Haken sehe ich nicht. Natürlich werden festangestellte Manager nach wie vor benötigt. Aber wir leben in einer Zeit, in der sich zum Teil dramatische Wandlungen vollziehen. Die Geschwindigkeit und Komplexität dieser Veränderungen nimmt rapide zu. Bei der notwendigen Umgestaltung der Unternehmen können Interim Manager eine entscheidende Rolle spielen: als Partner für die Reorganisation und Rationalisierung sowie für den Aufbau ausländischer Spin-offs. *kat*

ANZEIGE

Spitzenregion – Spitzenimmobilien bei Engel & Völkers!



Falkau, Kleine, feine Privatpension, 8 Apartments, Wfl. ca. 427 m², Grst. ca. 3.100 m², ID W-01GW82, KP € 750.000,-



Kippenheim, Geschäftshaus mit zwei Wohneinheiten, ID W-01F6LU, KP € 1,08 Mio.



Holzhaus mit Lagerhalle/Werkstatt & Kaiserstuhlblick! ID W-01FTA, KP € 495.000,-



Rheinfelden, 12 Zimmer, Wfl. ca. 275 m², Grdst. ca. 1.221 m², ID W-01EGN7, KP € 750.000,-



Triberg-Nußbach, 2000 kernsan., hist. Wohnhaus, Wfl. ca. 360 m², Grdst. ca. 10.000 m², ID W-013PFM, KP € 358.000,-



Freiburg-Zentrum, Oben wohnen, Blick zum Schloßberg, Maisonnette, 5 Zi., Wfl. ca. 152 m², ID W-01F5PZ, KP € 695.000,-



Meißenheim, Landhaus mit Möglichkeit zur Pferdehaltung, ID W-00T2Q1, KP € 490.000,-



Rheinfelden, 6 Zimmer, Wfl. ca. 160 m², Grdst. ca. 620 m², ID W-01GFZE, KP € 590.000,-



Rheinfelden, 3 Zimmer, Wohnfläche ca. 99 m², ID W-01GFEZ, € 298.000,-



Villingen-Schwenningen, großes Familienh., zentr. Lage, Wfl. ca. 323 m², Grdst. ca. 839 m², ID W-0194IU, KP € 598.000,-



Sölden, Tolle Architektur, Schönbergblick, große Flächen, 5 Zi., Wfl. ca. 190 m², ID W-01EIGL, KP € 350.000,-



Unterkirnach, Schwarzwaldhofhaus m. Weideland, Wfl. ca. 289 m², Grdst. ca. 95.032 m², ID W-01GSLZ, KP € 424.000,-

www.engelvoelkers.com/ortenau · www.engelvoelkers.com/loerrach
www.engelvoelkers.com/freiburg · www.engelvoelkers.com/villingen
Immobilienmakler



ENGEL & VÖLKERS