

# Notärzte für Firmen

**Restrukturierung** In Krisen setzen viele Firmen auf fremde Hilfe und engagieren einen Interim-Manager. Das Profil der Anbieter hat sich gewandelt.

MARIANNE RUPP

Ich will in einer Firma etwas bewegen können. Wenn in einem Unternehmen Probleme auftauchen, reizen mich die damit verbundenen Herausforderungen.» So erklärt René R. Bollier, warum er seit acht Jahren als Interim-Manager arbeitet, nachdem er über 21 Jahre als fest angestellter Chief Operating Officer, Chief Financial Officer und Geschäftsführer tätig war. Als Interim-Manager – er erhielt sogar den Titel Interim-Manager des Jahres – arbeitet Bollier hauptsächlich als CEO auf Zeit. Seine Schwerpunkte liegen unter anderem im Bereich der Restrukturierung. Damit entspricht er dem Trend, der aus den Resultaten der gerade veröffentlichten Branchenumfrage der Interim-Management-Anbieter AIMP hervorgeht: 62 Prozent der Interim-Manager arbeiten auf der ersten und zweiten Führungsebene und seit 2012 haben sich zudem die Restrukturierungsprojekte auf 17 Prozent verdoppelt. Deutlich am häufigsten werden die flexibel einsetzbaren Führungskräfte jedoch bei Vakanzen (34 Prozent) und bei klassischen Projektarbeiten (21 Prozent) gerufen, der Rest verteilt sich auf Change Management (17 Prozent), Geschäftsaufbau (8 Prozent) und Eigentümerwechsel (3 Prozent).

## Der Preis der Manager

Das Profil der Anbieter selbst hat sich auch verändert. «Vor rund zehn Jahren waren die Interim-Manager noch mehrheitlich ältere Männer, nicht selten vor der Pensionierung oder darüber», sagt Harald Schönfeld, Geschäftsführer von butterflymanager und Vorstand des Branchenverbandes AIMP. «Heute hingegen sind die meisten Neueinsteiger Mitte bis Ende 40, und tendenziell steigt der Frauenanteil.» Bei der Provider-Firma Gronova, die rund 700 Interim-Manager betreut, sind etwa 100 davon Frauen. «Auffallend ist, dass die Frauen in den typischen Frauendomänen wie Human Resources und Finanzen arbeiten, ein kleiner Teil noch im Marketing», sagt Andreas Suter, Geschäftsführender Partner bei Gronova Management. Für Paul Hafner, Präsident des Dachverbands



Büro-Meeting: Ein CEO auf Zeit zur Restrukturierung.

## EINZELKÄMPFER

### Berufsbild Interim-Manager

**Aufreibender Job** Extreme Anpassungsfähigkeit ist Voraussetzung für jemand, der Interim-Manager werden will, denn er trifft alle sechs bis neun Monate auf eine neue soziale Umgebung. Zudem gehört Risikobereitschaft dazu: Vor allem am Anfang können zwischen den Mandaten Monate vergehen. Erfahrung ist unumgänglich, daher auch die Überalterung der Branche. 30-jährige Interim-Manager gibt es nicht. Wer sich für den Beruf interessiert, muss eine Einzelkämpfermentalität mit Teambildungsfähigkeiten zusammenbringen.

Schweizer Interim Manager, sind Frauen noch zu wenig vertreten. Beim Verband mit seinen rund 100 Mitgliedern sind nur sieben Frauen registriert. Es gibt einen Hauptgrund, warum Firmen keine Interim-Manager beauftragen: Sie erscheinen ihnen zu teuer (29 Prozent). «Gerade kleinere Unternehmen schrecken oft vom Tageshonorar eines Interim-Managers zurück», sagt Harald Schönfeld.

Dieses liege durchschnittlich bei gut 1400 Franken, auf der Ebene der Geschäftsführung sogar bei bis zu 2450 Franken. Allerdings sind Interim-Manager freie Unternehmer, die alle Nebenkosten und Abgaben selber decken müssen. «Werden die Kosten eines Managers auf Zeit mit den Vollkosten eines Angestellten verglichen, dann sind die Kosten für ein Unternehmen ungefähr gleich», sagt Schönfeld.

Verändert hat sich auch das Image der Manager auf Zeit. «Sie werden nicht mehr nur in Sondersituationen wie Krisen, Restrukturierungen und Sanierungen gerufen, sondern sind eine willkommene Ergänzung auf Zeit zur Stammbesetzung», sagt Schönfeld. Die Möglichkeit, einen Interim-Manager ins Unternehmen zu holen, werde mehr und mehr zum normalen Instrument, um Personalbedarf zügig und flexibel zu decken.

## Selten ein Karriereprungbrett

Mag für den einen oder anderen Interim-Manager diese Arbeitsweise als Sprungbrett dienen, um wieder an eine neue Festanstellung zu kommen, zeigen die Zahlen, dass dies eine verschwindend kleine Anzahl ist. Nur gerade 2 Prozent nehmen nach einem fertigen Projekt eine Festanstellung an. «Wer mit Herzblut Interim-Manager ist, wird sich nicht mehr

fest anstellen lassen», sagt dazu René R. Bollier. Für ihn überwiegen die Vorteile dieser Arbeitsform: Freiheit und Unabhängigkeit gegenüber allen internen politischen Strukturen, ebenso fallen Konkurrenz- und Karrieredenken weg. «Ich kann 100 Prozent meiner Energie der Sache widmen», sagt er. «Auch kommt nie mehr die Langeweile der Routine auf.» Nachteile sieht er in der finanziellen Unsicherheit, weil zwischen zwei Mandaten ein paar Monate liegen können, sowie in der Mobilität. Bollier spricht von

## Der Tagessatz für manche Interim-Manager liegt bei 2500 Franken.

«Heimatverlust», weil er nie weiss, wohin auf der Welt ihn das nächste Mandat führen wird.

Auch die Arbeitsweise entspricht dem 53-Jährigen: «Als Interim-Manager muss ich eine sehr schnelle Auffassungsgabe haben, mich in einem neuen Umfeld sofort orientieren können und aus dem Gesamtzusammenhang die richtigen Schlüsse ziehen», definiert Bollier die Fähigkeiten eines Managers auf Zeit. Er müsse ein Beobachter, ein kühler Entscheider sein. «Wer in dieser Branche arbeitet, muss von Werten getrieben sein und sich nicht an einer Gruppe oder einem Trend orientieren» sagt Bollier. «Ich kenne das Handwerkszeug und darf mich nicht von branchen- oder firmeninternen Besonderheiten blenden lassen»

## DIGITALES LEBEN

### E-Mails sind gefährlich

TIM HÖFINGHOFF

Das Schreiben meiner E-Mails geht nur noch absurd langsam. Das liegt daran, dass ich mit einem Finger tippe. Ich will mir Zeit nehmen. Das schafft Sicherheit. Und Sicherheit geht vor Schnelligkeit. Denn E-Mails können eine extrem gefährliche Angelegenheit sein, mit unabsehbaren Konsequenzen. Besonders fürchte ich mich davor, eine E-Mail falsch zu verschicken. Das wäre der Horror. Falsch verschickte E-Mails können Karrieren killen. Kein Witz. Ist alles schon passiert. Ich leide in Sachen E-Mails bestmöglich nicht unter Hypochondrie. Ich mache mir nicht grundlos Sorgen, das beweisen mir schon solche E-Mails, die fälschlicherweise in meinem Postfach gelandet sind. Diese Leute tippen ihre E-Mails wohl sehr fahrlässig oder agieren schlampig, wenn sie die Adresszeile bearbeiten. Wobei Letzteres natürlich viel schlimmer ist.

Jedenfalls habe ich mal eine E-Mail ins Büro-Postfach bekommen, in der sich ein Beratertyp über mich ausgelassen hat. Er wurde ziemlich persönlich, was ich so für ein Typ sei und so weiter. Eigentlich wollte er diese Mail an seinen Auftraggeber senden und niemals an mich. Die Sache war extrem peinlich für ihn. Ich hatte Schadenfreude, muss ich gestehen. Solch ein Fauxpas zeigt aber auch, dass es sehr schwer ist, die E-Mail-Technik zu überlisten: Eine falsch verschickte E-Mail zurückzuholen (das hat der Mann natürlich sofort probiert), ist nicht einfach. Es gelingt nur, wenn sich die E-Mail auf demselben Server befindet und der Adressat sie noch nicht geöffnet hat. Beides war aber nicht der Fall gewesen.

Ich habe mir geschworen, dass mir etwas Ähnliches niemals passieren dürfe. Doch kürzlich habe ich mich dabei ertappt, eine E-Mail falsch verschickt zu haben. Es war zum Glück nur eine kurze, unverfängliche Mail im Büro. Die Adressaten hatten denselben Vornamen. Schwups, und ich hatte die Maustaste unvorsichtigerweise zu schnell geklickt. Warum muss Outlook mir auch immer eine E-Mail-Adresse vorschlagen? Bei einem anderen Mal wollte ich eine E-Mail mit einem etwas wenig schmeichelhaften Kommentar versehen und weiterleiten. Doch ich drückte auf «Antworten» statt auf «Weiterleiten». Vor dem Abschieken ist es mir aber aufgefallen. Karriere nochmals knapp gerettet.

tim.hoefinghoff@handelszeitung.ch

ANZEIGE

**J. SAFRA SARASIN**  
Nachhaltiges Schweizer Private Banking seit 1841

**Unsere Werte:**  
Familienbesitz & Tradition

Die nachhaltige Entwicklung Ihres Familienbesitzes geniesst bei uns oberste Priorität. Eigentum und Vermögen zu erhalten und sie über Generationen hinweg zu vermehren, gehört seit 1841 zu unseren Grundwerten.