

» Interview:
Frischer Wind durch
Interim Manager | Seite 8

» Marketing & Vertrieb:
Enterprise 2.0 – unendliche
Weiten der Kommunikation | Seite 10

Die Schokoladenseite zeigen

Hoch qualifiziert, äußerst flexibel und höchst motiviert – so sollen die Wunschmitarbeiter sein. Das so genannte „Humankapital“ ist gefragter denn je, Tendenz steigend. Doch der Strukturwandel und die demografischen Veränderungen haben zur Folge, dass die Nachfrage nach qualifizierten Mitarbeitern das Angebot deutlich übersteigt. Musste sich früher nur der Bewerber von seiner besten Seite zeigen, so sollten heutzutage auch die Unternehmen ihre Schokoladenseite präsentieren.

Die Universität Mainz (Lehrstuhl Marketing) hat die entscheidenden Faktoren, die das Image von Arbeitgebern beeinflussen, untersucht. Dabei ging es auch um die Frage, inwieweit sich die Finanzkrise auf die Bedeutung dieser Faktoren ausgewirkt hat. Der Untersuchung zufolge setzt sich das Arbeitgeberimage aus verschiedenen Punkten zusammen, um ein Unternehmen für potenzielle Mitarbeiter attraktiv erscheinen zu lassen. Gut 300 Studierende der Wirtschaftswissenschaften standen für die Studie Rede und Antwort.

Gefragt sind vor allem die Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten, die verfügbare Freizeit sowie das Einstiegsgehalt. Den Karrieremöglichkeiten kommt dabei die zentrale Rolle zu. Aber fast ebenso wichtig ist den Befragten auch die Freizeit, die ihnen neben der Arbeit zur Verfügung steht. Überstunden sind bei den Nachwuchskräften außer Mode. Der Wunsch, dass sich diese in Grenzen halten, ist groß. „Interessant ist, dass der materielle Wert in Form des Einstiegsgehalts nur Rang drei der wichtigsten Attribute der potenziellen Mitarbeiter belegt“, bemerkt Professor Dr. Frank Huber vom Mainzer Lehrstuhl für Marketing. Nicht weniger interessant sei auch die Tatsache, dass – trotz der vielbeschworenen Flexibilität und Globalisierung – der Standort des Unternehmens eine bedeutende Rolle spielt. „Der Wunsch der Absolventen ist groß, nach Studienabschluss in derselben Region beschäftigt zu sein“, betont Huber.

Wichtig: die Arbeitsinhalte

Um für die Unternehmen zielgruppenspezifische Empfehlungen geben zu können, hat die Universität Mainz auch die beiden Aspekte Geschlecht und Studienleistungen untersucht. Dabei ist auffallend, dass die Bedeutung der Arbeitsinhalte bei Frauen einen höheren Stellenwert einnimmt als bei Männern. „Ist einer Organisation besonders daran gelegen, weibliche Mitarbeiter zu rekrutieren, sollte die Tätigkeit detailliert beschrieben werden“, rät Huber. Auch das Leistungsniveau der Studenten beeinflusst die Wahl des Arbeitgebers. Studierende, die ihr Vordiplom mit 2,5 oder besser absolviert haben, räumen einer sicheren Anstellung eine höhere Wichtigkeit ein als dem Einstiegsgehalt. War die Note jedoch schlechter als 2,5, rangiert das Gehalts- >>>



» Inhaltsverzeichnis

Unternehmensführung	3/12
Finanzierung & Vorsorge	4
Innovation & Investition	6
Arbeitsrecht & -markt	14
Recht & Steuern	15

Führungskräfte auf Zeit

Immer mehr mittelständische Unternehmen greifen für konkrete Projekte oder akute Probleme auf Interim Manager zurück – mal geht es um eine Expansion nach Osteuropa oder Asien, mal um eine Restrukturierung oder Neupositionierung. Die Führungskräfte auf Zeit sind erfahrene Finanzexperten, gestandene Werksleiter, kompetente Einkäufer, gewiefte Marketingleute oder erfolgreiche Vertriebsprofis. Sie arbeiten sechs, neun oder zwölf Monate im Betrieb mit und gehen dann wieder. Der Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP) gibt die Zahl der bundesweit auf Abruf stehenden Manager mit rund 12.000 Personen an.

Was leisten die Interim Manager, wo können sie erfolgreich eingesetzt werden? Thorsten Becker, Geschäftsführer der Hamburger Management Angels GmbH, erklärt im Interview die Einsatzgebiete der freiberuflichen Topkräfte, die Vorteile und die Kosten. Sein Unternehmen ist eine auf Interim Management spezialisierte Personalberatung, in deren Netzwerk rund 1.500 Führungskräfte bereit stehen.

Herr Becker, in welchen Branchen werden Interim Manager am häufigsten gerufen?

Becker: Wenn man den Gesamtmarkt in Deutschland betrachtet, fallen vier „Königsbranchen“ auf: der Maschinen- und Anlagenbau, der Automobilbau, der Bereich TIMES, also Telekommunikation, IT und Medien, sowie das Segment Chemie, Pharma und Biotech. Andere Branchen holen aber auf, beispielsweise die Energiewirtschaft, aus der es zunehmend mehr Projektanfragen gibt.

In welcher Situation ist der Einsatz eines Interim Managers sinnvoll?

Becker: Immer dann, wenn anspruchsvolle Führungsthemen kurzfristig und professionell bewältigt

werden müssen. Oft sind spezifische Kompetenzen intern nicht vorhanden, weil es für den Betrieb nicht sinnvoll war, diese selbst aufzubauen und dauerhaft vorzuhalten. Interim Manager sehen sich als Katalysatoren, die schwierige Projekte operativ und zielgerichtet anpacken und diese dann wieder dem Tagesgeschäft übergeben. Von Vorteil ist, dass Interim Manager durch die vielen Projekte, die sie bearbeitet haben, auch viele Unternehmen kennen und deswegen über wertvolle Vergleichsmöglichkeiten verfügen.

Was kann ein solcher Profi auf Zeit besser als ein Festangestellter?

Becker: Die feste Anstellung einer Führungskraft sollte langfristig geplant sein, um den idealen Kandidaten für das Unternehmen zu gewinnen und aufzubauen. Besteht kurzfristiger Handlungsbedarf ist eine Interim-Lösung das richtige Mittel. Die Besetzung einer Festanstellung dauert in der Regel sechs Monate und länger, Interim Manager können innerhalb einer Woche starten. Die erfahrenen Topkräfte sind in der Lage, einem festen Nachfolger eine professionelle Übergabe zu ermöglichen und ihn als Sparringspartner zu unterstützen. Da Interim

Thorsten Becker ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Management Angels GmbH in Hamburg. Er studierte BWL



an der Frankfurter Goethe-Universität, der University of Limerick in Irland, der ESCP in Paris sowie an der Handelshochschule Leipzig. Erste berufliche Erfahrungen sammelte er unter anderem bei General Electric und Jones Lang LaSalle. Nach seinem Studium war er zunächst im Corporate Development & Controlling bei Bertelsmann in München tätig. Im Jahr 2000 gründete er die Management Angels.

Manager tendenziell überqualifiziert sind, stiften sie dem Betrieb über das eigentliche Projekt hinaus Mehrwert.

Was kostet ein Interim Manager für ein mittelständisches Unternehmen?

Becker: Das hängt vom konkreten Projekt, der Einsatzdauer und der Seniorität des Managers ab. Ein Expansionsprojekt beispielsweise ist aufwendiger als eine Vakanzüberbrückung. Die Tagessätze liegen laut Branchenverband AIMP bei etwa 900 Euro, haben sich aber in den letzten Monaten nach unten bewegt. Dies bietet Unternehmen die Möglichkeit, jetzt Interim Manager zu gewinnen, die sie vor zwölf Monaten noch nicht hätten einbinden können. Wichtig: Für einen Interim Manager hat der Betrieb keine Sozialabgaben zu entrichten und es gibt auch keinen Anspruch auf Lohnfortzahlung bei Krankheit oder Urlaub.

Wie entwickelt sich die deutsche Interim-Management-Branche?

Becker: Interim Manager sind längst nicht mehr nur Krisenmanager. Die Branche hat sich insgesamt „normalisiert“. Dies zeigt sich daran, dass

Unternehmen nicht mehr nur Manager für die erste Hierarchieebene suchen, sondern jetzt auch für die zweite und dritte Ebene. Interim Manager decken funktional neben Geschäftsführung und kaufmännischen Leitungsfunktionen auch Themen im Vertrieb, Marketing, in der Produktion, im Einkauf und im Personalwesen ab. Interim Manager sind heute im Schnitt jünger und es gibt mehr weibliche Führungskräfte auf Zeit. Der Anteil der Projekte, die unabhängig von einer Krisensituation besetzt werden, überwiegt deutlich.

Stichwort Liquiditätsmanagement. Viele Firmen benötigen dabei Hilfe. Kann diese ein Manager auf Zeit leisten?

Becker: Das ist ein Thema, das viele unserer mittelständischen Kunden beschäftigt. Ja, Interim Manager können hilfreich sein bei Bankangelegenheiten, bei Verhandlungen mit Investoren, bei Themen zum Working Capital oder beim Liquiditätsmanagement. Viele Entscheider nutzen die Chance, das Risiko einer Fehlentscheidung zu minimieren, und binden einen Interim Manager in ihre Projekte ein.

Fordern Wagnisfinanzierer oder die Hausbank den Einsatz eines Finanzprofis auf Zeit?

Becker: Venture-Capital-Gesellschaften nutzen Interim Management als Mittel, das man gezielt einsetzt, um ein bestehendes Team um spezielle Kompetenzen zu erweitern. Die Finanzierer nutzen Führungskräfte auf Zeit, um schnell und passgenau Veränderungen vorzunehmen.

Nach der Wirtschaftskrise werden viele mittelständische Unternehmen wieder expandieren. Auf welche Qualitäten sollte der Betrieb bei der Auswahl eines Managers auf Zeit achten?

Becker: Zu Recht nimmt das Thema Kosteneinsparungen eine zentrale Rolle ein. Es fällt jedoch auf, dass die andere Seite der Medaille dahinter zu deutlich zurücktritt: Wachstumsimpulse. Ein Unternehmen, dessen Management jedwedes unternehmerisches Risiko ablehnt, um ja keinen Fehler zu begehen, wird auf Dauer keinen Erfolg haben. Interim Manager können auch Mut zurückbringen und Chancen verdeutlichen.



Der Anteil weiblicher Business Angels steigt.

Viele Familienunternehmen wachsen in eine Größenordnung hinein, die eine Professionalisierung erfordert. Halten Sie die Einrichtung eines Beirates für einen hilfreichen Weg?

Becker: Für Unternehmensakquisitionen, für den Aufbau neuer Geschäftsfelder oder Veränderungen im Management-Team sollten sich Entscheider professionelle Hilfe holen. Auf Grund der zunehmenden Komplexität des Unternehmensumfeldes gewinnt die Einbindung von Beiräten in unternehmerische Aufgaben an Bedeutung. Gute Beiräte handeln aber auch als Bindeglied zwischen Generationen, als Mittler bei Konflikten innerhalb inhabergeführter Unternehmen oder als Koordinator bei divergierenden Einschätzungen zwischen Gesellschaftern und Fremdgeschäftsführern. In Notsituationen übernimmt der Beirat übergangsweise die Geschäfte. Deswegen ist die richtige Besetzung von Beiratsmandaten enorm wichtig. Bei der Berufung dürfen fremde Interessen, Gefälligkeiten, zufällige Verfügbarkeiten oder ähnliches keine Rolle spielen. Es geht ausschließlich darum, den Anforderungen des Unternehmens und seiner Gesellschafter gerecht zu werden. ■

Interview: Anja Steinbuch



Der Tagessatz für erfahrene Finanzexperten, gestandene Werksleiter, kompetente Einkäufer und erfolgreiche Vertriebsprofis liegt derzeit bei etwa 900 EUR.