

# Whitepaper



## Interim Management in Kommunikation und Marketing

Update 2016

Von Wolfgang Griepentrog

In diesem Whitepaper erfahren Sie:

- ★ Was ist Interim Management und welchen Mehrwert bietet diese Managementform?
- ★ Was leisten Interim Manager in Kommunikation, PR und Marketing? Was zeichnet sie aus?
- ★ Wie gehen Sie bei der Suche und Auswahl eines Interim Managers vor? Worauf müssen Sie achten?

## Editorial

Kommunikationschefs stecken oft in der Klemme: Sie sollen zur Wertschöpfung und zum Unternehmenserfolg beitragen und müssen dem Kommunikationsbedarf vieler unterschiedlicher Stakeholder gerecht werden.

Daneben gilt es, zusätzliche Herausforderungen zu meistern, die effektive Kommunikationsbegleitung wichtiger Großprojekte zum Beispiel. Die Ressourcen bleiben aber gleich oder werden sogar knapper. Und bei Vakanz ist die Lage erst recht kritisch.

Wie kommt man aus dieser Klemme heraus? Wie kann man Qualität und Effizienz in besonderen Situationen sichern? Moderne und flexiblere Formen der Zusammenarbeit und des Managements können hier helfen.

Dabei kommt der Interim Manager ins Spiel. Seine Kosten/Nutzen-Bilanz ist attraktiv, auch verglichen mit dem Support durch Agenturen oder Unternehmensberatungen. Interim Management ist nicht neu, im Kommunikations- und Marketingbereich allerdings noch ein Nischenmarkt – lohnend für Unternehmen wie auch für die in Interim Mandaten tätigen Kommunikations- und Marketingmanager selbst.

Seine Bedeutung wird weiter wachsen, denn die demografische Entwicklung erhöht den Druck auf die Unternehmen auch im Kommunikationsmanagement. Aus eigener Erfahrung in anspruchsvollen Interim Projekten kann ich Unternehmen nur empfehlen, sich schon jetzt intensiv mit den Chancen und Voraussetzungen eines Einsatzes von Interim Managern zu befassen. Das Whitepaper möchte dazu anregen.

Dr. Wolfgang Griepentrog,  
Interim Manager und Kommunikationsberater



## Summary

Unternehmen sind auf gute Kommunikation angewiesen. Aber verschärfte Rahmenbedingungen und knappe Ressourcen erzeugen Druck. Lücken oder Schwächen in der Kommunikation darf es aber nicht geben, vor allem nicht in schwierigen Situationen wie in Krisen oder Change-Programmen. Kommunikation muss deswegen nicht nur strategisch klug, sondern auch effizient organisiert sein.

Dabei ist der Einsatz von Interim Managern als besonders flexible und wirtschaftlich attraktive Managementform für Unternehmen interessant. Er sichert Spielräume – im Kommunikationsmanagement ebenso wie in der Unternehmensführung, bei der Überbrückung von Vakanzen, bei der Neuausrichtung der Kommunikation und bei der Prozessbegleitung im Projektmanagement.

Das Whitepaper informiert Sie darüber, welchen Mehrwert Interim Manager in Kommunikation und Marketing leisten, wie sie arbeiten, was sie von anderen Dienstleistern unterscheidet und was Sie bei der Auswahl und der Zusammenarbeit beachten müssen.

# 1. Allgemeine Informationen zum Interim Management Markt in Deutschland

## Was versteht man unter Interim Management?

Interim Management ist die zeitlich befristete Übernahme von Führungs- oder Linienpositionen durch einen langjährig erfahrenen und in der Unternehmenspraxis bewährten externen Spezialisten. Interim Manager gleichen fehlende Ressourcen aus, sei es weil Planpositionen nicht besetzt sind oder weil Unternehmen für besondere Projekte keine eigenen zusätzlichen Managementressourcen vorhalten oder ihnen fachliches Know-how fehlt.

Das besondere Merkmal: Interim Manager sind in der Regel intensiv in die operativen Unternehmensprozesse und in die Unternehmenspolitik eingebunden, können aber

gleichzeitig auch Entwicklungen und Szenarien aus der kritischen Distanz als Externe angemessen bewerten. Sie sind ohne lange Einarbeitungszeit sofort einsetzbar und bieten Unternehmen damit hohe Flexibilität.

Im Gegensatz zu fest angestellten Managern entfallen die üblichen Recruiting- sowie Lohnnebenkosten, daher ist der Einsatz von Interim Managern für Unternehmen auch eine wirtschaftlich attraktive Lösung.

Der Einsatz von Interim Managern ist – unabhängig betrachtet von der konkreten Aufgabenstellung – vor allem in zwei Situationen sinnvoll:

- bei Vakanzen auf Führungs- oder Linienebene sowie im Outsourcing von Unternehmensfunktionen als Business Partner,
- im Projektmanagement und bei der Neuausrichtung von Bereichen.

Fehlende Ressourcen auszugleichen, ohne die Funktionsfähigkeit anderer Teams dadurch zu gefährden (etwa durch eine zusätzliche Arbeitsbelastung), bedeutet für Unternehmen stets eine Herausforderung. Über Interim Manager kann dieses Problem schnell, flexibel und wirtschaftlich sinnvoll gelöst werden.

Allerdings müssen für ihren effektiven Einsatz bestimmte Voraussetzungen gegeben sein. Manchmal sind andere interne oder externe Lösungen für das Unternehmen besser. In jedem Einzelfall muss genau geprüft werden, welchen Mehrwert ein Interim Manager jeweils leisten kann. Anregungen dazu finden Sie weiter hinten in diesem Whitepaper.

## Qualität sichern, Flexibilität erhöhen: Ein Marktüberblick zum Interim Management in Deutschland

Der Interim Management Markt insgesamt zeigt im Mehrjahresvergleich kontinuierliche Wachstumsraten. Laut einer Prognose der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM) wird er im Jahr 2016 zweistellig wachsen und ein Honorarvolumen für Mandate auf den oberen Führungsebenen von rund 1,5 Mrd. Euro erreichen. Zum Ende des Jahres 2015 lag das Honorarvolumen einer Umfrage der DDIM zufolge bei ca. 1,3 Mrd. Euro.

Das folgende Schaubild zeigt die Entwicklung.



## Wichtige Fakten auf einen Blick\*)

- Rund 8.000 Interim Manager sind nach allgemeiner Einschätzung in Deutschland tätig (ca. 8.000 weitere arbeiten teilweise als Interim Manager und als Berater)
- Die Auslastung liegt bei durchschnittlich rund 160 Tagen pro Jahr
- Besonders stark werden Interim Leistungen in diesen Branchen abgerufen: Automotive, Maschinen- und Anlagenbau, IT und Telekommunikation. Danach folgen Metall und Elektro sowie stark wachsend Pharma/Biotechnologie/Healthcare, Chemie, Finanzen und Versicherungen.
- Interim Management ist eine schnelle Lösung: In über 80 Prozent aller Fälle liegen zwischen Anfrage und Beauftragung nur 30 Tage
- 75 Prozent der Interim Projekte starten innerhalb eines Monats nach Anfrage (Quelle: Ludwig Heuse GmbH, Kronberg)
- Mandate in der Unternehmenskommunikation sind z. Zt. überwiegend Vakanz-Ausgleich; Mandate im Change Management und Krisenkontext gehören zum Projekt-Geschäft; Mandate im Marketing decken beide Einsatzbereiche ab (eigene Einschätzung)

\*) Quellen: Studie „Interim Management in Deutschland 2015“ der Ludwig Heuse GmbH, Kronberg, Feb. 2016, Erhebungen der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management 2015 und 2016, u.a.

## Interim Manager vs. Unternehmensberater/ Agenturberater: Wie unterscheiden sie sich in der Praxis?

Interim Manager sind gewöhnlich intensiv in Unternehmensprozesse und in die internen Unternehmensangelegenheiten eingebunden und haben dadurch eine besondere Nähe zum Unternehmen. Sie arbeiten mit gleicher oder sogar höherer Verbundenheit wie fest angestellte Mitarbeiter und Führungskräfte. Besser als viele Berater können sie daher operative Prozesse im Unternehmensinteresse direkt beeinflussen. Je nach Vereinbarung und Prokura treffen Interim Manager selbst Entscheidungen, während Berater Entscheidungen nur vorbereiten, die dann vom Management des Unternehmens zu treffen sind.

### Die Haltung macht den Unterschied

Ein deutliches Merkmal von Interim Managern ist die Haltung, mit der sie ihren Auftrag erfüllen. Während Berater danach streben, die beste Lösung gemäß ihrem Auftrag umzusetzen (ungeachtet der Interessen einzelner Stakeholder), bemühen sich Interim Manager eher um die nach pragmatischer Abwägung bestmögliche und gleichzeitig im Unternehmen am besten durchsetzbare Lösung. Dieser Unterschied zwischen einem rein lösungsorientierten und einem gleichermaßen lösungs- wie umsetzungsorientierten Ansatz ist deutlich wahrnehmbar. Er zeigt sich beispielsweise bei Restrukturierungsprojekten, wenn etwa Unternehmensstrukturen durch Cost Cutting verschlankt werden. Tragfähige und allgemein akzeptierte Lösungen erreicht man in solchen Fällen nicht „abgehoben“, sondern nur im Schulterschluss mit den Betroffenen. Mit diesen gilt es, einen engen Dialog zu pflegen. Für externe Dienstleister heißt es dann, in besonderer Weise auch die Anforderungen der Implementierung mitzudenken.

Da Interim Mandate von vornherein zeitlich begrenzt sind, treten außerdem akquisitorische Eigeninteressen in den Hintergrund.

“ *Interim Manager müssen „sich nichts beweisen“, kein Folgegeschäft verkaufen, sondern können sich ganz auf ihre Aufgabe und die Unternehmensinteressen konzentrieren. Das nützt dem Projekterfolg und dem Unternehmen.* ”

Deutliche Unterschiede gibt es erfahrungsgemäß auch in der Expertise und Qualität der eingesetzten Managementteams bzw. der einzelnen Manager. Unternehmensberatungen setzen aus Kostengründen im Projektmanagement oft junge, zwar fachlich versierte, aber weniger erfahrene (und oftmals auch nur in der Beratung erfahrene)

Manager ein, während im Interim Management fast ausschließlich in jahrelanger Praxis erprobte Profis zum Einsatz kommen, die sich in Managementfunktionen bewährt haben. Damit ist oftmals auch ein unterschiedlicher (im Interim Management oft wesentlich breiterer) Aktionsradius verbunden.

Berater arbeiten in der Regel im engen Korridor ihrer (tiefen, aber weniger breiten) fachspezifischen Kompetenzen, die in der Unternehmensberatung in Kompetenzteams gebündelt werden. Interim Manager arbeiten hingegen mit einer breiten fachspezifischen Expertise und interdisziplinär (und decken dabei oft mehrere Aufgabenfelder gleichzeitig ab).

Nuancen sind bisweilen auch in unterschiedlicher Sensibilität gegenüber unternehmenspolitischen und unternehmenskulturellen Bedingungen spürbar. Als Grenzgänger zwischen Unternehmensseite und externer Expertenperspektive ist bei Interim Managern – vor allem im Kommunikationsbereich – diese Sensibilität besonders ausgeprägt.

Kurz gesagt:

Interim Manager unterscheiden sich von der Einstellung her erheblich vom Beratungsgeschäft. Sie haben dadurch andere Gestaltungsmöglichkeiten.

## Weitere Fragen?

### Wie lange bleibt ein Interim Manager gewöhnlich im Unternehmen?

Abhängig von der Aufgabe und den Rahmenbedingungen dauert ein Interim Mandat in der Regel von einigen Monaten bis hin zu mehreren Jahren (im Durchschnitt 7 bis 12 Monate). In vielen Projekten sind auch mehrere Interim Manager gleichzeitig tätig.

### Was kostet ein Interim Manager?

Bei Führungspositionen entspricht das Honorar oft der Vergütung fest angestellter Manager, allerdings entfallen die Lohnnebenkosten, Boni etc., und damit ein erheblicher Kostenblock. Grundsätzlich hängt das Honorar von der Expertise des Managers und von der Bedeutung des Mandats ab. Interim Manager kosten mehr als klassisches Outsourcing. Gegenüber einer klassischen Unternehmensberatung sind Interim Manager in der Projektbegleitung aber meist deutlich günstiger. Beratungen kalkulieren Overheadkosten ein, die bei Interim Managern gewöhnlich nicht entstehen (hier kommt allenfalls eine Providerprovision hinzu).

## Wie berechenbar ist der Erfolg im Interim Management? Was, wenn vorher definierte Ziele nicht erreicht werden?

Im Gegensatz zu anderen externen Dienstleistern arbeiten Interim Manager nicht als „Black Box“, sondern in permanentem engen Austausch mit dem Management und unternehmensinternen Bezugspersonen. Dadurch können mögliche Schwierigkeiten, notwendige Plananpassungen und erforderliche Weichenstellungen in der Regel frühzeitig thematisiert werden. KPIs werden zusammen mit dem Unternehmen entwickelt und regelmäßig überprüft.

“ *Die Arbeit von Interim Managern ist in der Regel transparent. Die Gefahr, vom Nichterreichen gesetzter Ziele überrascht zu werden, ist eher gering, während im Beratungs- und Agenturgeschäft Ergebnisse oft „aufgehübscht“ werden.*

---

## 2. Interim Manager im Kommunikations-, PR- und Marketingmanagement

8

### Hohe Flexibilität spart auch im Kommunikationsmanagement Geld

Falsche Weichenstellungen können bekanntlich teuer werden. Das gilt besonders für die Kommunikation. Angesichts der vielfältigen Beratungs- und Agenturangebote ist es nicht immer leicht zu entscheiden, wie die Ressourcen optimal einzusetzen sind. Manchmal wird nur für einen bestimmten Zeitraum, beispielsweise während einer Kampagne oder für die Dauer eines Restrukturierungsprozesses, die Expertise einer Führungskraft mit Spezialkenntnissen in einem bestimmten Bereich und mit einer unternehmerischen Haltung gebraucht.

Die Festeinstellung eines Managers würde dann zu viel Zeit und Aufwand beanspruchen und auch nicht in die langfristige Personalplanung passen. Die Aufgabe durch Doppelbelastung anderer Führungskräfte oder Mitarbeiter zu lösen, ist keine Option. Outsourcing an eine Agentur wäre wiederum extrem kostenintensiv, zumal nur große (und damit teurere) Agenturen entsprechende Personalkapazitäten für solche Einsätze anbieten können.

In dieser Situation verzichten manche Unternehmen ganz auf die Besetzung der Position, gefährden damit aber den Projekterfolg und sehen sich dann später unter Umständen mit gravierenden wirtschaftlichen Nachteilen konfrontiert. Die interimistische Besetzung der Position ist hier eine sinnvolle Alternative. Sie wahrt die Flexibilität und Effizienz im Ressourceneinsatz. Darüber hinaus ist der Kompetenztransfer, gerade wenn es um Aufbau oder Optimierung von Kommunikationsstrukturen in sensiblen Prozessen geht, nicht zu unterschätzen. Kleinere Mittelständler profitieren von einer solchen Lösung ebenso wie große Konzerne.

Kurz gesagt:

Die kluge Abwägung zwischen verschiedenen Ressourcenoptionen lohnt sich.

## Vakanzüberbrückung oder Projektbegleitung? In welchen Kommunikationsfeldern ist Interim Management besonders sinnvoll?

Die Motive für den Einsatz von Interim Managern in der Kommunikation sind unterschiedlich. Mal werden Vakanzen überbrückt, weil Planpositionen kurz- oder mittelfristig nicht besetzt werden können. Es gibt aber auch Situationen, in denen Ressourcen (planmäßig) nicht bereitstehen. Bei der Realisierung von Großprojekten ist das der Normalfall, beispielsweise bei großen Restrukturierungs- oder Transformationsprojekten.

9

### A) Ressourcenüberbrückung bei Vakanzen

Bei personellem Wechsel oder bei der Neuausrichtung der Kommunikation, etwa im Zuge eines Wechsels im Top-Management, und natürlich in den Fällen, in denen Unternehmen überhaupt keine Kommunikationsabteilung besitzen (dies kommt sogar in Unternehmen mit Milliardenumsätzen vor) ist es oftmals unternehmensstrategisch sinnvoller, die Führung des Kommunikationsmanagements zunächst einem Interim Manager zu übertragen, um in Ruhe die langfristigen Strukturen aufbauen zu können. Natürlich bietet sich Interim Management in der Unternehmenskommunikation auch in all den Fällen an, in denen Unternehmen überhaupt keine Kommunikationsabteilung besitzen (dies kommt sogar bei Unternehmen mit Milliardenumsätzen vor).

## Interim Manager im Übergang und Aufbau neuer Strukturen: Wichtige Einsatzbereiche

- 1) Der Interim Manager überbrückt als Kommunikationschef auf Zeit fehlende Ressourcen, um zu verhindern, dass die positive Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit durch Kommunikationslosigkeit Schaden nimmt (Wahrnehmung und Reputation eines Unternehmens sind ein Asset; es kostet hohen Aufwand, aus einem „kommunikativen Loch“ wieder herauszukommen und das Profil neu zu schärfen). Er kann den PR- und Kommunikationsbereich aufbauen und strukturieren. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass solch eine Aufbauarbeit unter Umständen andere Kompetenzen und Profile verlangt als die Führung und Weiterentwicklung eines Kommunikationsbereichs.
- 2) Der Interim Manager kann mit dem Ziel eingesetzt werden, einen Nachfolger zur Festanstellung zu finden bzw. aufzubauen. Angesichts der demografischen Entwicklung wird es immer schwerer, die besten Köpfe für ein Unternehmen zu gewinnen. Nicht immer sind die klassischen Verfahren der Personalrekrutierung geeignet, eine Position passgenau zu besetzen (weil die Passgenauigkeit manchmal nur aus dem Unternehmen heraus beurteilt werden kann). Schon ein oberflächlicher Blick in die Stellenbörsen und in die Profilbeschreibungen von Headhuntern zeigt, dass die notwendigen Profilmerkmale und Anforderungen an Führungspositionen im Kommunikationsgeschäft nicht überall bekannt sind. Da ist es unter Umständen besser, wenn ein erfahrener Experte aus der Unternehmensperspektive heraus eine geeignete Führungskraft identifiziert und einarbeitet.
- 3) Der Interim Manager wird mit der Absicht einer möglichen späteren Festanstellung beauftragt. Es kann hilfreich sein, wenn ein Kommunikationsmanager bei der Übernahme einer Führungsfunktion seine Energie nicht auf den raschen Aufbau einer hausinternen Machtposition verwenden muss, sondern sich ein Stück Unabhängigkeit im Geiste bewahren kann. Ohne sich ausschließlich auf die interne Perspektive zu reduzieren, kann er gerade am Anfang wichtige Impulse setzen, in die Aufgabe „hineinwachsen“ und das alles entscheidende Verhältnis zum Top-Management auf Augenhöhe aufbauen.

## Einsatz als externe Pressesprecher

Häufiger werden Interim Manager aber für die Führung von Teilbereichen des Kommunikationsmanagements oder für Linienpositionen eingesetzt. Sehr oft werden Pressesprecherfunktionen interimsmäßig besetzt, entweder um einen personellen Wechsel zu überbrücken, häufig aber auch, weil keine feste Presseinfrastruktur

vorhanden ist und der Agentursupport nicht ausreicht. Auch in Change- und Restrukturierungsprozessen sind Interim Manager gefragt, wenn zusätzliche Ressourcen zur kommunikativen Begleitung notwendig sind. Und auch bei größeren markenstrategischen Kampagnen ist der Einsatz sinnvoll und effizient.

## Einsatz in der internen Kommunikation

Personelle Ressourcen sind in der internen Kommunikation traditionell knapp. Längst nicht alle Unternehmen verfügen in diesem Teilbereich über eine angemessene Infrastruktur. In der internen Kommunikation ist das Instrument des Interim Managements daher von besonderer Bedeutung. Der Dialog mit den internen Stakeholdern ist ein zentrales Element jedes glaubwürdigen Unternehmensauftritts und darf vor allem in Krisen und Change-Prozessen niemals vernachlässigt werden.

“ *In der internen Kommunikation stärken moderne Kooperationsformen wie das Interim Management den Auftritt insgesamt.*

Sie können hier wesentlich dazu beitragen, die Akzeptanz und Unterstützung der internen Stakeholder in kritischen Situationen zu sichern, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu fördern, Unsicherheiten und Gerüchte zu vermeiden und eine Vertrauenskultur zu etablieren.

## Vielfältige Einsätze in weiteren speziellen Kommunikationsfunktionen

Weitere Felder, in denen Interim Manager zum Einsatz kommen, sind hauptsächlich die internationale Kommunikation, die verschiedenen Teilfunktionen im Social Media Management, das Corporate Marketing und die Produktkommunikation (insbesondere technische Kommunikation). Daneben ist der Support durch Interim Manager auch in speziellen, unternehmensstrategisch bedeutenden Themenfeldern sinnvoll, wenn sie aufgebaut oder neu ausgerichtet werden sollen. Dies gilt z.B. für die Kommunikation im Innovationsmanagement und für die Nachhaltigkeitskommunikation (bzw. CSR-Kommunikation). Für letzteres ist die Unterstützung bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung (u.a. Erstellung eines Nachhaltigkeitsreports) ein gutes Praxisbeispiel.

## B) Interim Manager in der projektbegleitenden Kommunikation: Beispiel Change Management

Im Projektmanagement liegt der häufigste Einsatzbereich von Interims-Kommunikationsmanagern in der Begleitung und kommunikativen Steuerung von Change-Prozessen. In Veränderungsprozessen ist eine gute, am individuellen Bedarf der unterschiedlichen Stakeholder ausgerichtete Kommunikation nicht nur einfach wichtig, vielmehr besteht ein wesentlicher Teil des Changes aus dem Management von Kommunikationsprozessen, und zwar nicht nur top-down, sondern auch bottom-up, über alle Ebenen und Bereiche hinweg und nach klar festgelegten Spielregeln.

Change Management berührt meistens das ganze Unternehmen oder komplette Unternehmensbereiche und bezieht gleichermaßen die Erwartungen und den Bedarf interner und externer Stakeholder (etwa Kunden oder Geschäftspartner) ein. Es handelt sich naturgemäß um eine interdisziplinäre Herausforderung, die nicht auf die Anwendung von Fach-Know-how reduziert werden kann.

So sind im Change Management besondere strategische und konzeptionelle Fähigkeiten gefragt, eine solide Methodenkompetenz und rasches Eindenken in das Unternehmens-Know-how, darüber hinaus ist aber eine hohe Sensibilität für Interessen, Konflikte, Ängste, reale und gefühlte Risiken sowie für Chancen und neue Handlungsspielräume erforderlich.

Auch die Bereitschaft, beschlossene Weichenstellungen gegebenenfalls anzupassen, Teilziele und Meilensteine bei Bedarf neu zu definieren und an einem einmal festgelegten Fahrplan bei neuen Erkenntnissen nicht unbeirrt festzuhalten, gehört dazu. Gefragt ist in diesem Sinne primär nicht guter Rat, sondern gute Führung bzw. gutes Management.

“ *Change-Prozesse sind betreuungsintensiv und erfordern daher externe Ressourcen mit enger Einbindung in die Unternehmensabläufe. Interim Manager mit dieser Spezialisierung decken dabei oft mehrere Linienfunktionen ab (z.B. interne/externe Kommunikation + Teamentwicklungsmaßnahmen + Führungskräfteentwicklung + Managementberatung und -coaching) und sind auch vom Aufwand her eine effiziente Lösung.*

## Verschiedene externe Dienstleister im Vergleich: Wer leistet was in der Change-Kommunikation?

### **Unternehmens- beratungen/Agenturen**

**Unternehmensberater**, die mit der Erarbeitung und Steuerung großer Change-Programme beauftragt werden, denken umsetzungsrelevante Kommunikations- und Managementanforderungen oft gar nicht mit. Sie platzieren diese oft auch nicht im Dialog mit ihren Auftraggebern. Das ist ein Grund, warum Change-Prozesse so oft scheitern.

**Kommunikations-Agenturen** können zwar den besonderen Kommunikationsbedarf der Stakeholder bedienen, wollen aber meist nicht aus Kostengründen Berater für die längerfristige operative Projektbegleitung bereitstellen. Außerdem agieren sie nicht frei von Akquiseinteressen.

**Fazit: fachlich top, aber nicht umsetzungsorientiert.**

### **Spezialisierte Change- Beratungen**

**Change Beratungen** sind personell gewöhnlich wesentlich flexibler aufgestellt, weil sie größtenteils mit freien Mitarbeitern arbeiten. Mit ihrem teampsychologischen Hintergrund haben sie gute teammotivierende, konfliktlösende Fähigkeiten. Sie befassen sich mit konkreten Umsetzungsschritten im Change. Oft mangelt es aber an Management-Know-how und Sinn für unternehmenspolitische Aspekte. Das schränkt den nachhaltigen Erfolg ein.

**Fazit: umsetzungsorientiert, aber eingeschränktes Management-Know-how.**

### **Interim Manager für Change und Kommunikation**

#### **Interim Manager mit Change- und Kommunikationshintergrund**

verbinden Hard Skills und Soft Skills. Eng eingebunden und doch unabhängig können sie bei der operativen Umsetzung mit guten Konzepten und der Fähigkeit, diese umzusetzen, oft am besten helfen. In Interessenkonflikten finden sie als externe Moderatoren auch auf Top-Managementebene Gehör und können notwendige Weichenstellungen vorantreiben.

Sie sind gleichermaßen Kommunikatoren, Change Agents und Projektmanager.

**Fazit: konzeptstark und umsetzungsstark**

## Unternehmen profitieren unterschiedlich: Art und Struktur beeinflussen den Nutzen von Interim Managern

Je nach Größe, Struktur und Typ des Unternehmens treffen Interim Manager in den genannten Einsatzbereichen auf unterschiedliche Anforderungen und Umfeldler. Große Konzerne und kleinere mittelständische Unternehmen profitieren in unterschiedlicher Form durch den Einsatz von interimistischen Kommunikationsprofis: Bei börsennotierten Gesellschaften können beispielsweise existenzielle Risiken, die bei Lücken in der Kapitalmarktkommunikation rasch entstehen können, abgedeckt werden. Mittelständler haben diese Sorgen nicht. Dort geht es z.B. darum, spezifische Wettbewerbsnachteile aufgrund fehlenden Know-hows zu vermeiden.

Dabei lassen sich hauptsächlich folgende Einsatzorte unterscheiden:

- Konzerne in Sondersituationen (Krisen oder drohende spezifische Reputationsrisiken, Restrukturierung, Repositionierung, Fusion o. ä.), die bestimmte Herausforderungen und Führungsaufgaben in der Konzernkommunikation nicht alleine bewältigen können oder in denen bestimmte Führungs- oder Linienpositionen im Kommunikationsmanagement ausgewechselt werden müssen,
- mittelständische Unternehmen (oft auch Konzerntöchter, deren Kommunikation von der Konzernmutter mitbetreut wird), die ein besonders umfangreiches Projekt zu bewältigen haben und hierfür neben dem laufenden Betrieb keine Ressourcen haben,
- mittelständische Unternehmen, die in einer bestimmten Phase (z. B. Expansion, Markteintritt etc.) oder für eine besondere Problemstellung das strategische Know-how und die Themenexpertise aus großen Konzernen benötigen (große Unternehmen halten in der Regel ein umfassenderes Themen- und Markt-Know-how vor als kleinere Betriebe).

## Zur Arbeitsweise: Kommunikationsprofis auf Zeit haben den richtigen Mix aus Distanz und Nähe

Das besondere Selbstverständnis von Interim Managern kann im Kommunikations- und Marketingmanagement von Vorteil sein. Frei von Eigeninteressen kann er den bestehenden Kommunikationsauftritt entweder ohne Bruch fortführen und sichern oder möglichst rasch einen Wandel bzw. eine wirkungsvolle Neuausrichtung erreichen.

So besteht nicht die Gefahr, dass seine Einschätzungen und Entscheidungen durch die eigene Agenda beeinflusst werden. Fest eingebunden wie eine angestellte Führungskraft und gleichzeitig mit der Distanz des externen Experten kann er die kritische Reflexion von Strategien und Maßnahmen wirkungsvoll anregen. Seine Anliegen sind "Hilfe zur Selbsthilfe" und die Befähigung des Unternehmens zu wirkungsvoller Kommunikation im Engpass.

### Vermeidung klassischer „Startkonflikte“ erleichtert die Zusammenarbeit

Die unabhängige Haltung des Interim Managers zeigt sich auch in der Art, wie er im Rahmen seines Mandats zu Beginn die Spielregeln bestimmt. Wenn festangestellte Manager in ihrer Führungsfunktion starten, wollen sie ihre Position und ihr Profil im Unternehmen konsolidieren. Meist setzen sie dazu in ihrem Verantwortungsbereich eigene neue Spielregeln durch (ein ähnliches Anliegen haben auch Berater und Agenturen). Dabei kommt es zu Konflikten, die oftmals auch personelle Konsequenzen haben, und möglicherweise zu Unruhe im Unternehmen.

“ Der Einsatz von Interim Managern kann Startkonflikte ersparen und damit insbesondere in emotional aufgeheizten Situationen (Krisen oder Change) zu einer Beruhigung der Lage beitragen.

15

---

### Starke Einbindung in die operative Umsetzung

Je nach Auftrag stehen am Beginn des Mandats eine kritische Bewertung der Situation und die Erarbeitung eines Fahrplans mit den Strategien und Umsetzungsmaßnahmen in der Kommunikation für die spezifische Situation und auf Grundlage der vorab gemeinsam definierten Erwartungen und Koordinaten. Darauf ausgerichtet koordiniert und verknüpft der Interim Manager die internen und externen Ressourcen, bindet die Mitarbeiter und andere Führungskräfte ein und steuert die Umsetzung wie eine interne Führungskraft. Gewöhnlich ist er mehr als üblicherweise ein festangestellter Manager in die operative Umsetzung eingebunden (z.B. mit redaktionellen oder organisatorischen Arbeiten).

### Teampayer und Teambuilder:

#### Ausgeprägte Mitarbeiterorientierung als Plus

Der Umgang mit den Mitarbeitern und die Art, wie sie eingebunden werden, ist ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor in Interim-Projekten des Kommunikationsbereichs. Dem jährlich weltweit durchgeführten Gallup Engagement Index zufolge weist jeder

fünfte Mitarbeiter in Deutschland keine emotionale Bindung an sein Unternehmen auf, sein Verhalten schadet dem Unternehmen eher. Der überwiegende Teil der Mitarbeiter (60 Prozent), zeigt eine geringe Bindung. Nur 13 Prozent der Beschäftigten zeigen eine hohe Leistungsbereitschaft. Als Ursache gilt eine schwache, ungläubwürdige Führungskultur, was auch andere Studien bestätigen.

“ *Interim Manager sind auf die effiziente Einbindung der Mitarbeiter angewiesen. Sie tragen durch ausgeprägte Mitarbeiterorientierung zur höheren Motivation und Leistungsbereitschaft bei. Gerade in schwierigen Umbruchsituationen ist das ein Vorteil.*

## Zusammenfassung: Argumente für Interim-Projekte im Kommunikationsbereich auf einen Blick

### 1. Flexibilität in mehrfacher Hinsicht

Interim Manager sind sofort voll arbeitsfähig, da es sich um Experten mit langjähriger Erfahrung handelt. Das Argument „sofort einsetzbar“ ist im dynamischen Kommunikationsbetrieb enorm wichtig: Aufwendige Recruiting-Prozesse und lange Einarbeitungszeiten könnten die Kommunikationsfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigen. Wenn aber fehlende Ressourcen schneller bereitgestellt werden als es im Rahmen einer Festanstellung von Führungskräften möglich ist, sichert das die Kontinuität im Kommunikationsauftritt

Zur Flexibilität von Interim Managern trägt auch ihre innere Unabhängigkeit bei. Sie sind unabhängig in ihrer Einstellung und müssen sich keine Machtposition im Unternehmen aufbauen. Sie müssen sich auch nicht, wie es bisweilen in Agenturen vorkommt, ein Renommee verschaffen, in dem sie Dinge tun, die dem Kunden gefallen, aber keinen besonderen Nutzen für das Unternehmen haben.

### 2. Breiterer Aufgabenzuschnitt

Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass Interim Manager in Leitungsfunktion oft einen breiteren Aufgabenzuschnitt haben. Sie sind das, was man neudeutsch als „multitaskingfähig“ bezeichnet; sie decken aufgrund ihres breiten Erfahrungshintergrunds und ihrer Expertise im Projektmanagement oft ein Aufgabenspektrum ab, für das bislang jeweils mehrere Manager verantwortlich waren, z. B. gleichzeitig Medienarbeit, interne Kommunikation, strategische Kommunikation, Werbung und Marketing etc. Wann immer Kommunikationsfunktionen gebündelt oder

verschlankt werden, um Kosten zu sparen oder Abstimmungsprozesse zu beschleunigen, sind Interim Manager eine Lösung.

### 3. Know-how-Transfer

Vielfältige fachliche Impulse beflügeln die Kommunikation intern und extern. Durch die Verbindung von tiefer Unternehmenskenntnis mit langjähriger Fachexpertise aus anderen Branchen und Bereichen können Interim Manager auch vielfältige fachliche Impulse ins Unternehmen tragen. Weil sie einerseits strukturbildend tätig sind und andererseits keine „Produkte“ verkaufen verfügen sie über die notwendige interne Akzeptanz für den Know-how-Transfer. Bestimmte Themenfelder, die eine besondere Fachkompetenz erfordern, sind für den Einsatz von Managern auf Zeit prädestiniert, beispielsweise das Nachhaltigkeitsmanagement. Dieses scheitert oft an interner Intransparenz und schwacher Kommunikation. Interim Manager können durch das Zusammenspiel von externem Blick mit internen Unternehmenskenntnissen Nachhaltigkeitsprozesse fördern.

### 4. Kosteneffizienz

Interim Management ist eine wirtschaftlich attraktive Lösung. Im Vergleich zur Festanstellung von Führungskräften entfallen die Recruiting-Kosten (üblicherweise berechnen Headhunter hierfür 25 bis 30 Prozent des Jahresnettoeinkommens), die Lohnnebenkosten (ca. 20-25 Prozent), mögliche Boni und Zusatzleistungen sowie die Verpflichtungen durch lange Kündigungsfristen.

17

---

Es gilt die Faustregel: Je höherwertiger die Position, desto günstiger ist der Einsatz eines Interim Managers.

### Ein Rechenbeispiel

Angenommen, die Position des Kommunikationschefs in einem größeren Unternehmen soll mit einem Jahresgehalt von netto 120.000 bis 150.000 € dotiert werden. Inklusive der Lohnnebenkosten von 30.000 bis 40.000 €, der Personal-Akquisekosten in gleicher Höhe sowie einer Pauschale für Boni, Auto etc. in Höhe von 25.000 € kostet die Position das Unternehmen rund 200.000 bis 250.000 €. Setzt man für die interimistische Besetzung ein durchschnittliches Tageshonorar von 1.200 € an und geht von einem (üblichen) Volumen von 4 Tagen pro Woche aus, ergibt sich ein Aufwand von rund 230.000 € im Jahr (bei kurzfristiger Verfügbarkeit).

Unter Berücksichtigung der zusätzlichen genannten Vorteile ist diese Lösung also günstiger als eine Festanstellung der Führungskraft. Bei der Entsendung von

Agenturmitarbeitern würde bei einem angenommenen Tagessatz für Seniorberater von ca. 1.600 € (der in großen Agenturen eher am unteren Rand liegt) noch ein deutlich höherer Aufwand entstehen.

Die Ludwig Heuse GmbH erhebt in der oben genannten Studie auch den Return on Interim Management (RoIM). Seit 2013 befragt sie dazu Interim Manager nach dem wirtschaftlichen Nutzen ihrer Arbeit für die Unternehmen. Demnach erwirtschaften 8 von 10 Interim Managern für ihre Kunden mehr als das Doppelte ihres Honorars, 2 von 10 sogar das 10-fache oder mehr.

Kurz gesagt:

Interim Management schafft in der Kommunikation Mehrwert. Interim Management ist ein überschaubares Investment. Unternehmen können sich dabei eine Top-Expertise leisten. Sie können sich für eine bestimmte Zeit ein Qualitätsniveau einkaufen, das sie im Rahmen einer Festanstellung nicht bezahlen würden. Dadurch können sie professionelle Top-Standards in Kommunikation und Marketing sichern.

## Spezielle Branchenrelevanz: Impulse für Unternehmen, die besonders unter Effizienzdruck stehen oder Glaubwürdigkeitsprobleme haben

18

---

Unternehmen der Energiebranche sollten verstärkt über den Nutzen von Interim Managern nachdenken.

“*Der Spagat zwischen Top-Performance und knappen Mitteln ist im Kommunikationsauftritt einiger Energieversorger besonders schwer, die Herausforderung in puncto Image und Reputation besonders hoch.*”

Um bei Einstellungsstopp, Stellenabbau und geringeren Budgets starke Akzente zu setzen, mit denen das Bild in der Öffentlichkeit positiv verändert wird, können all die vorangehend beschriebenen Vorteile von Kommunikationsprofis auf Zeit ihre Wirkung entfalten.

Gleiches gilt auch für die Banken- und Finanzwirtschaft. Hier sind es weniger Ressourcenprobleme als vielmehr eine gewisse Einfallslosigkeit und kulturelle Hürden, die Kommunikations- und Veränderungserfolge behindern.

“ *Banken können von einer Neuausrichtung des Kommunikations- und Markenauftritts besonders profitieren und ihren Kulturwandel beflügeln.*

Weder externe Berater noch das interne Kommunikationsmanagement haben ganz offensichtlich die Kraft, notwendige Optimierungen voranzutreiben. De facto sind im Bankenbereich schon viele Interim Manager im Einsatz, allerdings weniger im Kommunikationsbereich und eher seltener auf Leitungsebene. Hier sind noch Potenziale ungenutzt.

Ein weiteres Arbeitsfeld, in dem Interim Manager im Kommunikations- und Marketingbereich einen enormen wirtschaftlichen und strategischen Nutzen bieten können, ist die Krankenhausbranche. Kaum ein Wirtschaftsbereich ist so stark von Engpässen, Kostendruck und vom Zwang zur effizienten Profilierung belastet wie das Krankenhausmanagement. Immer weniger Mitarbeiter müssen immer mehr Patienten betreuen.

In fast allen großen Krankenhäusern und Uni-Kliniken stehen Restrukturierungsprozesse als Top-Projekte auf der Tagesordnung. Der Aufbau einer leistungsfähigen externen und internen Kommunikation, der zur effizienten Begleitung und Umsetzung dieser Prozesse notwendig wäre, wird aber fast überall vernachlässigt.

“ *Der Aufbau von Know-how und Infrastrukturen durch den Einsatz von Interim Managern für Kommunikation und Marketing sowie die professionelle Begleitung der großen Change-Prozesse können wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg und zur Zukunftssicherung von Kliniken beitragen.*

19

---

Hinzu kommt: Der Strukturwandel im Gesundheitswesen mit seinen weitreichenden Konsequenzen erfordert heute eine besondere Ausrichtung des Krankenhaus Managements auf Nachhaltigkeit, die im laufenden Betrieb von Führungskräften und Mitarbeitern nur schwer umzusetzen ist. Hierfür sind weder Ressourcen noch Kompetenzen vorhanden und der Support durch spezialisierte Berater zu teuer. Interim Management hilft konkret bei diesen notwendigen Veränderungen.

---

### 3. Was Unternehmen bei der Auswahl von Interim Managern im Kommunikationsbereich beachten müssen

Unternehmen können einiges tun, um die Weichen für ein erfolgreiches Interim Management Projekt im Kommunikations- und Marketingbereich richtig zu stellen. Es kommt vor allem auf drei Dinge an:

- Ziele definieren und später mit dem Interim Manager gemeinsam konkretisieren
- Auswahl des passenden Managers
- Koordinaten des Mandats sicherstellen und kontinuierliche Rückendeckung gewährleisten

Bitte beachten: Führen Sie Verhandlungen mit möglichen Interim-Partnern im eigenen Interesse auf Augenhöhe! Interim Manager achten ihrerseits auf die Passgenauigkeit von Unternehmen und Projekt zum eigenen Profil. Sie entscheiden frei über die Annahme eines Auftrags. Erfolgreiche Interim Management Projekte basieren auf einer vertrauensvollen, gemeinsamen Weichenstellung von Beginn an.

20

#### A. Bedarf und Koordinaten des Interim-Einsatzes festlegen

Bevor Unternehmen mit der Suche nach einem geeigneten Interim Manager für Kommunikationsaufgaben beginnen, werden Ziele und Rahmenbedingungen des Projekts geklärt. Zu prüfen ist, welcher Mehrwert vom Interim Manager erwartet wird und ob sein Einsatz überhaupt die optimale Lösung darstellt. Anders als in anderen Bereichen werden die Erwartungen im Kommunikations- und Marketingmanagement oft nur diffus formuliert, was den späteren Projektverlauf erschweren kann. Formulieren Sie realistische Erwartungen! Später leiten Sie dann mit dem Interim Manager gemeinsam daraus konkrete Zielkoordinaten und ggf. KPIs ab.

Folgende Fragen sind relevant:

- 1) Welchen konkreten Bedarf hat unser Unternehmen? Warum gibt es einen Engpass? Wie könnten wir den Bedarf sonst noch decken/welche anderen Lösungen sind möglich?

- 2) Welche konkreten Ziele setzen wir beim Einsatz des Interim Managers? Welchen Nutzen und Mehrwert erwarten wir?
- 3) Welche spezifischen Rahmenbedingungen sind beim Einsatz zu berücksichtigen?
- 4) Welche Profilm Merkmale sind bei der Auswahl des Interim Managers für uns wichtig?
- 5) Sind die Projektkoordinaten – vor allem Zeitraum und Budget – realistisch und intern abgestimmt? Ist die volle Unterstützung des Top-Managements oder der betreffenden Führungskräfte während des Interim Mandats sichergestellt?

Erst wenn die grundsätzlichen Koordinaten und Ziele eines Interim-Projekts geklärt sind, sollte man mit der Suche nach einem Interim Manager beginnen bzw. einen Interim Provider beauftragen.

## B. Wege zur Auswahl: So finden Sie den passenden Interim Manager

Die Auswahl orientiert sich an den spezifischen Anforderungen des Unternehmens und der Position. Profil und Vita des Interim Managers müssen dazu passen und man sollte vorher definieren, welche Profilm Merkmale aus dem spezifischen Anforderungskatalog abgeleitet werden.

21

---

## Welches Profil sollten Interim Manager im Kommunikationsbereich mitbringen?

Achten Sie auf das passende Kompetenzprofil! Nicht jede erfahrene Führungskraft ist automatisch ein erfolgreicher Interim Manager, und nicht jeder führungserfahrene Kommunikationsmanager eignet sich für Interim-Projekte. Einige Fähigkeiten und Erfahrungen sollten außerdem vorhanden sein.

Die Kompetenzmatrix zeigt sie im Überblick.



## Corporate-Communications-Kompetenz hat Top-Priorität

Interim Manager in Kommunikationsbereichen verfügen idealerweise über eine breite Managementenerfahrung und Corporate-Communications-Kompetenz (mindestens 15 bis 20 Jahre Berufserfahrung) und sie kennen sowohl die Unternehmensseite als auch das Beratungs- und das Agenturgeschäft aus der Praxis. Diese unterschiedlichen Perspektiven sind wichtig für die wirkungsvolle Steuerung von Ressourcen. Wichtig ist auch die eigene Kommunikationsfähigkeit. Nur mit einem kommunikationsstarken Charakterprofil finden Manager Gehör und können die hohen Ansprüche erfüllen.

22

## Strategische Kompetenz

Neben vielfältigen Erfahrungen in allen Feldern der Unternehmenskommunikation sind eine besondere strategische Kompetenz und solide Projektmanagementfähigkeiten (z. B. nach Prince2) hilfreich. Wenn der Einsatz von interimistischen PR-Profis prozessbegleitend in Restrukturierungs- oder Veränderungssituationen erfolgt, können sich solche Kenntnisse auszahlen. Da Interim Manager einen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg leisten muss, ist auch unternehmerischen Denken und somit eine unternehmerische Kompetenz wichtig.

## Soziale und kulturelle Kompetenz sind erfolgsentscheidend

Die besondere soziale und kulturelle Kompetenz von Interim Managern in der Kommunikation zeigt sich in der Moderations- und Führungsstärke. Wenn es ihnen gelingt, zu Führungskräften und Mitarbeitern in heiklen Unternehmenssituationen oder bei einer Neuausrichtung rasch ein Vertrauensverhältnis aufzubauen und sie für

neue Ziele zu mobilisieren, ist viel gewonnen. Darin unterscheiden sich Interim Manager von manchen Agenturen und Beratungen, denen nicht immer ein ausreichendes Maß an Empathie nachgesagt wird.

## Weitere Tipps zur Auswahl

Neben der Sicherstellung der persönlichen Skills entsprechend der Kompetenzmatrix sollten Unternehmen bei der Identifikation geeigneter Interim Manager sowie beim Einsatz strenge Qualitätskriterien anlegen. Weder Interim Management noch PR- und Kommunikationsmanagement sind geschützte Berufe. Bei der Auswahl sollten daher Erfahrungen aus früheren Interim-Mandaten und Referenzen geprüft werden. In der Regel werden Manager mit einer Berufserfahrung von mindestens 15 bis 20 Jahren berücksichtigt. Qualitätssicherung ist eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Interim Mandate.

## Passgenauigkeit der Vita ist ein wichtiges Kriterium

Gemeint ist die Passgenauigkeit der Vita zum Projekt. So ist beispielsweise ein Manager, der sich bislang im Schwerpunkt um Medienbeziehungen gekümmert hat, weniger geeignet für Positionen, die in besonderer Weise auf das sensible Beziehungsmanagement mit internen Stakeholdern ausgerichtet sind. Wenn das Interim-Mandat, um ein weiteres Beispiel zu nennen, den Aufbau von Marketinginfrastrukturen, die Entwicklung einer neuen Markenstrategie und die Agentursteuerung umfasst, sollten Kandidaten ohne ausreichende Agenturerfahrung nicht in Betracht gezogen werden.

## Wie wichtig sind Branchenkenntnisse?

Tiefere Branchenkenntnisse sind in der Praxis entgegen allgemeinen Einschätzungen oftmals eher zweitrangig. Im Kommunikationsmanagement sind Strategien und Techniken meist über Branchengrenzen hinweg übertragbar (und zudem zeichnen sich PR-Profis mit Beratungshintergrund ohnehin dadurch aus, dass sie sich in kurzer Zeit tiefe spezifische Branchenkenntnisse aneignen).

## C. Optimale Rahmenbedingungen sind Pflicht!

Interim Manager brauchen gerade im Kommunikations- und Marketingmanagement optimale Rahmenbedingungen. Dazu gehören das Vertrauen und die konsequente Rückendeckung der Unternehmensleitung. Kompetenzen sollten nicht im Vorfeld beschnitten werden. Betrachten Sie Interim Manager nicht als „Erfüllungsgehilfen“, sondern als Gestalter. Achten Sie auf genügend strategischen und operativen

Gestaltungsspielraum! Wertschätzung und enge Abstimmung auf Augenhöhe begünstigen den Projekterfolg.

## Partner für Recherche, Auswahl und Vertragsgestaltung

Bei der Wahl eines geeigneten Interim Managers können Sie die Dienstleistungen verschiedener Anbieter in Anspruch nehmen. Auf die Vermittlung von Interim Managern in Kommunikation, PR und Marketing ist jedoch kaum einer spezialisiert. Dieses Gebiet wird hauptsächlich von Einzelanbietern oder kleineren Sozietäten betreut.

Grundsätzlich gibt es folgende Optionen:

- **Interim Management Provider:** Dies sind Gesellschaften, die Interim Manager für spezifische Unternehmenseinsätze vermitteln und dazu einen Pool an Kandidaten vorhalten. Sie gewährleisten die Qualitätssicherung (z.B. über Referenzen) und übernehmen die gesamte Projektbetreuung einschließlich der vertraglichen und kaufmännischen Abwicklung sowie des begleitenden Controlling.
- Interim Management Vermittlung von **Personalberatungen:** Immer mehr Personalberatungen bieten als Erweiterung ihrer Dienstleistung auch die Vermittlung von Interim Managern an. Oft steht dies jedoch den eigentlichen Geschäftszielen von Headhuntern entgegen, daher ist dieser Markt eher unbedeutend.
- Operativ tätige und vermittelnde **Sozietäten** und **größere Partnergesellschaften:** Sie bieten die gleichen Dienstleistungen an wie Interim Management Provider, sind aber auch mit eigenen oder assoziierten Partnern operativ in Mandaten tätig.
- Das **Marktplatz-Prinzip** z.B. von Manatnet und Interim-x. Manatnet ist ein unabhängiger Online-Marktplatz, auf dem Unternehmen für individuelle Aufgabenstellungen geeignete Interim Manager recherchieren, kontaktieren und direkt beauftragen können. Ein Plus des Marktplatzes ist die Qualitätssicherung der Interim Manager. Ein ähnliches Angebot bietet der Marktplatz interim-x.
- Spezialisierte **Einzelanbieter** und kleinere Sozietäten

Weiterführende Informationen sowie eine Auswahl von Anbietern bietet unter anderem die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM) als führende Branchenvertretung für professionelles Interim Management in Deutschland.

## Der direkte Weg ist der Beste

Nur rund ein Drittel aller Mandate kommt über Interim Management Provider zustande.

“ *Der häufigste und oftmals effizientere Weg ist der Zugang über das eigene Netzwerk, über Empfehlungen oder eigene Recherche.*

Auch wenn Interim Manager bei Providern gelistet sind, werden sie doch größtenteils direkt tätig. Und weil die Interim Provider gewöhnlich keine spezielle Expertise im Kommunikationsmetier haben und hier nur wenige Experten anbieten, empfiehlt sich der direkte Weg. Interim Marktplätze oder Portale mit einem Pool an qualitätsgesicherten Experten in gut strukturierter Form können dabei unterstützen. Der direkte Weg ist für Unternehmen in der Regel auch kostengünstiger.

---

## Hinweise für Interim Manager in Kommunikation und Marketing

25

Da ich immer wieder grundlegende Fragen von Kollegen aus dem PR- und Kommunikationsmanagement erhalte, die eine Tätigkeit als Interim Manager aufnehmen wollen, beantworte ich hier fünf relevante Fragen:

### Wie kommt man an Aufträge als Interim Manager?

In diesem Fach-Segment läuft der übliche Weg über das eigene Netzwerk. Parallel dazu ist es hilfreich, bei den bedeutenden Marktplätzen und im Pool ausgewählter Interim Provider oder Sozietäten gelistet zu sein. Anstelle der Kaltakquise empfiehlt es sich eher, über Inbound-Marketing in Verbindung mit einem klaren Manager-Profil und gutem Themen-Management Anfragen zu generieren. Patentrezepte gibt es natürlich nicht.

### Muss man bei einem Interim Provider gelistet sein?

Provider sind Makler, deren Pool teilweise mehrere tausend Manager umfasst. Wer dort aufgenommen werden will, muss bestimmte Qualitätskriterien erfüllen, die – im Interesse aller Parteien – auf Basis von Referenzen genau geprüft werden. Am Ende wird ein Rahmenvertrag geschlossen. Bei Abschluss eines konkreten Projekts gibt es

zusätzlich einen Projektvertrag. Die Wahrscheinlichkeit, über Interim Provider Aufträge zu generieren, hängt stark von deren Vertriebsaktivität ab, die bei den einzelnen Anbietern sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Der Vorteil solcher Pools besteht allerdings darin, dass sie durch die detaillierte Erfassung der Profilm Merkmale aller Manager aus der großen Menge heraus punktgenau den passenden Kandidaten identifizieren können. Gute Provider kennen den Markt und prüfen auch stets Möglichkeiten außerhalb ihres Pools, so dass es auch zu Anfragen kommen kann, wenn man noch nicht vertraglich mit einem Provider verbunden ist.

### Mit welcher Auslastung ist zu rechnen?

Dies hängt von den spezifischen Merkmalen des Manager-Profiles sowie von der Marktsituation der jeweiligen Zielgruppen ab. Mehrjährige Auslastung mit 5-Tage-Woche oder mehrmonatiger Projekteinsatz mit 2 bis 3 Tagen pro Woche: all diese Möglichkeiten gibt es. Da aber Kommunikationsprofis auf Zeit noch einen Nischenmarkt darstellen, sollte man für die Zeit zwischen den Mandaten weitere unternehmerische Standbeine haben. Bis zum Anschlussmandat können bisweilen mehrere Monate vergehen.

### Kann man mehrere Mandate gleichzeitig betreuen?

Das ist abhängig vom spezifischen Unternehmensbedarf und vom notwendigen Umfang, aber grundsätzlich möglich.

26

---

### Nach welchen Kriterien sollte man ein Interim Mandat annehmen?

Man sollte auf faire und der Bedeutung des Mandats angemessene Vertragsbedingungen achten. Interim Manager sind nicht "Zeitarbeiter", sondern erfahrene Experten. Sie sollten ihrem Profil treu bleiben. Nur wenn Professionalität und Wertschätzung beim Unternehmen oder beim Interim Provider erkennbar sind, kann eine Zusammenarbeit fruchtbar sein.



## Der Autor

Dr. Wolfgang Griepentrog hält Ihnen als erfahrener Interim Manager im Change Management, bei Vakanzen und im Projektmanagement den Rücken frei. Er unterstützt seit mehr als 20 Jahren internationale Konzerne und mittelständische Unternehmen dabei, mit effizienter Kommunikation einen spürbaren Mehrwert zu erzielen.

## Kontakt

**Dr. Wolfgang Griepentrog**  
**WordsValues Griepentrog**  
**Interim- und Kommunikationsmanagement**

In der Meie 12  
D-42799 Leichlingen

E-Mail: [info@wordsvvalues.de](mailto:info@wordsvvalues.de)  
Telefon: +49 (0) 2174 78 37 58  
Mobil: +49 (0) 177 8 23 75 81