

## Wenn Not am Mann ist

In Zeiten des Geldmangels und der Kurzarbeit sind Manager auf Zeit nicht mehr so gefragt. Doch mit ihrer Erfahrung und ihrer zupackenden Art helfen „Interim Manager“ immer noch manchem Unternehmen aus der Krise. CORNELIA KNUST



**„DAS PRODUKT BIN ICH SELBST.“** Georg Gschlecht hatte 20 Jahre als angestellter Manager gearbeitet, bis er zu dieser Erkenntnis gelangte und sich selbstständig machte. Im Grunde „wollte er das schon mit 16“. Nach zehn Jahren als „Mietsklave“, wie er sich selbstironisch nennt, hat er noch immer nicht genug vom ständigen Wechsel des Einsatzgebiets. Derzeit bringt der 50 Jahre alte Betriebswirt das Beschaffungswesen bei der Zarges Aluminium Systeme in Weilheim auf Trab.

Dort gab und gibt es zwar einen tüchtigen Einkaufsleiter. Doch gesucht wurde ein Strategie mit Weitblick für das neue Geschäftsfeld Windkraftanlagen. Dort würde Zarges nur mit massiv niedrigeren Beschaffungskosten reüssieren. Gebraucht wurde ein Mann für sofort und für begrenzte Zeit – denn der Erfolg der Sparte schien nicht sicher. Nach sechs Monaten war Zarges des Lobes voll und hat Gschlecht gleich für drei weitere Jahre verpflichtet – im Teilzeitmandat. So kann er nebenher noch andere Kunden bedienen und sich öfter bei der Familie am Bodensee sehen lassen.

War Zeitarbeit früher nur etwas für Sekretärinnen oder Programmierer, sind jetzt gestandene Manager jeglicher Spezialisierung und Qualifikation im Angebot, die ihre Karriere als angestellte Führungskraft (meistens nicht freiwillig) beendet haben. Sie machen sich selbstständig und heuern für acht bis zwölf Monate bei den verschiedensten Häusern an. Dabei schließen sie vorübergehende Lücken, die durch Krankheit oder interne Zerwürfnisse entstanden sind. Oder, wie im Fall Zarges, es sind ihnen konkrete Projekte anvertraut, für die es dem Unternehmen an Know-how und dem passenden Personal fehlt. Meist vermarkten die Interim Manager sich selbst: als unternehmerisch

denkende Menschen, krisenerfahren, neutral und sachorientiert (15 Prozent von ihnen sollen Frauen sein). Doch seit 30 Jahren gibt es auch spezialisierte Vermittler in Deutschland. „Etwa 25 Prozent des Marktes von rund 1,2 Milliarden Euro entfällt auf Vermittler“, sagt Harald Linné, Partner beim Anbieter Atreus in München: „50 Prozent ist unser Ziel.“ Schließlich liefere man geprüfte Qualität: In systematisierten Gesprächen mit den Bewerbern werde die Spreu vom Weizen geschieden.

„Im Moment haben wir jede Menge Zulauf von Bewerbern“, sagt Martin Ziener, Geschäftsführer von Remplus in Stuttgart. Die „Wundenlecker und Dampfplauderer“ erkennt er schnell und sortiert sie aus; gefragt seien eben echte Persönlichkeiten. Das könnten übrigens auch ganz junge Leute sein, risikofreudige Menschen, die lieber Freiberufler sein wollten, als im immer gleichen Unternehmen Kreide zu fressen. Denn die Wünsche der Kunden sind vielfältig. Soll eine Tochtergesellschaft in Asien aufgebaut, das Beschaffungswesen anders ausgerichtet, eine Ölplattform abgedichtet oder eine Fertigungsstraße neu geplant werden? Vermittler wie Linné sehen in ihrem Pool von Managern nach, ob etwas Passendes dabei ist. Manchmal liegen zwischen der Anfrage und Arbeitsbeginn des Managers nur wenige Tage.

Der Markt erschien viel versprechend in den letzten Jahren. Auch klassische Personalberater und Change Management-Agenturen stürzten sich darauf. Vor kurzem noch schwärmten die Vermittler, die in zwei verschiedenen Dachverbänden zusammengeschlossen sind, von zweistelligen Zuwachsraten. Doch die Wirtschaftskrise hat auch hier Spuren hinterlassen.

Schon 2008 sei das Geschäft um 10 Prozent zurückgegangen, berichtet der „Arbeitskreis Interim Management Provider“ (AIMP). Er rechnet für 2009 mit einem Umsatzeinbruch von 20 bis 25 Prozent. Der Vorsitzende Anselm Görres, Inhaber des Münchner Vermittlers ZMM, meint, es könne sogar noch schlimmer kommen: „Die Unternehmen machen Kurzarbeit und bauen Stellen ab. Auch im mittleren Management gibt es zu viele Leute. Da wird intern umbesetzt, was geht.“

Der zweite Verband, die „Dachgesellschaft Deutsches Interim Management“

(DDIM), gibt sich wesentlich weniger pessimistisch. Hier spricht man nur von einer „Delle“. Das Zauberwort heiße Restrukturierung. Gerade wenn bei Banken Kredite an Mittelständler notleidend würden, riefen sie gerne die Vermittler an, auf dass schnell ein Retter in der Not einfliege, der das Unternehmen wieder flott macht und die Tilgung wieder flüssig. Und auch aus eigenem Antrieb werden die Betriebe aktiv: Ließen sie ihre Sanierungspläne früher von Beratern ausarbeiten, gingen sie schon in den neunziger Jahren dazu über, den Manager einzukaufen, der den Fall nicht nur auf dem Papier löst, sondern auch gleich selbst umsetzt. Jedenfalls vor der Krise war das so.

Praktisch daran: Bei Nichtgefallen kann man ihn innerhalb von 20 Tagen an die Vermittlungsagentur zurückgeben. Aufwendige Vertragsauflösungen und hohe Abfindungen entfallen. Gezahlt wird „nur“ der Tagesatz. Er beginnt bei unter 1000 Euro, reicht aber für gehobene Positionen bis 2500 Euro. Die Vermittlungsprovision ist inbegriffen; sie beträgt zwischen 15 und 40 Prozent des Honorars.

Der Markt scheint sich nun in einen Käufermarkt zu wandeln. „Wir sollten den Kunden signalisieren, dass Interim Management bezahlbar ist und dass sie gerade in diesen Zeiten mit guten Preisen rechnen können“, meint Görres. Er rechnet bei der Akquise aber auch gerne vor, dass Interim Manager 80 bis 90 Prozent ihrer Arbeitszeit in wertschöpfende Zwecke stecken, während es beim angestellten Manager mit seinen vielfältigen Verpflichtungen nur 50 bis 60 Prozent sein dürften.

„Interim Manager sind schnell, sie trauen sich mehr, und sie senken sofort die Fixkosten, da sie nach Tagessatz bezahlt werden“, sagt Harald Heil von Greenwell Gleeson, Frankfurt. In manchen Fällen, zum Beispiel bei Firmen, die von Insolvenz bedroht seien, werde allerdings Vorkasse vereinbart.

Ein weiterer Vorteil: Der Kranz von Statussymbolen, die ein angestellter Manager zum Glückseligkeit braucht, ist bei Interim Managern unnötig. Sie sind Lieferant; das Unternehmen ist Kunde. Sie können sich immer aufs Neue beweisen; das Unternehmen nutzt ihren Erfahrungsschatz und ihren Astronauten-Status: Denn bekanntlich

## Die Rucksacktragetasche®

Durch lösen der beiden Druckknöpfe, verwandeln Sie eine „normale“ Tragetasche in einen vielseitig nutzbaren Rucksack. Die Rucksacktragetasche lässt sich für Werbezwecke hervorragend bedrucken und besticken. Diese Rucksack-Tragetasche erhalten Sie für Erwachsene und für Kinder in 100% Baumwolle, unterschiedlichen Grammaturen oder PP.



## Ihr Partner für individuelle Textil-Lösungen in Beruf, Werbung, Sport und Freizeit.

- Baumwoll- und PP-Tragetaschen
- Krawatten / Tücher eigenes Design
- Baseballcaps bestickt
- T-Shirt, Polo-Shirts, Sweat-Shirts bedruckt, bestickt
- Fleece-Westen, Fleece-Jacken
- Schlafsäcke Seide/Baumwolle
- Messekleidung männlich/weiblich
- Blusen/Hemden
- Frotteewaren
- Rucksack-Sitzkissen
- Bodywärmer
- Bottle-Bags
- Merchandising-Produkte
- Sonderanfertigungen

**Kerler GmbH Accessoires & Fashion Team**  
Schwanthaler Strasse 100

**D-80336 München**

Telefon: 089/54 32 98 90, Fax: 089/54 34 35 87  
verkauf@kerler.de

**Kerler GmbH Accessoires und Fashion Team**

Friedrich-List-Str. 5

88353 Kisslegg

Telefon 07563/9100-0, Fax: 07563/ 9100-35

München, Kitzbühel, Wien, Zürich [www.kerler.de](http://www.kerler.de)



können Personen von außerhalb der Organisation unangenehme Wahrheiten besser vermitteln und leichter etwas bewegen.

„Alle wussten, ich gehe wieder in die Schweiz zu meiner Familie und bin für niemanden eine Gefahr“, sagt Andreas Georgiadis: „Dadurch konnte ich mich einfach um die Sachthemen kümmern und kam nicht in diese ganze Machtpolitik rein.“ Der 45 Jahre alte Manager hat bei der Siemens-Ausgründung Cinterion in München von März bis Juli den erkrankten Finanzvorstand ersetzt. Seine Aufgaben hießen: Banken bei der Stange halten, Jahresabschluss vorbereiten, offene Fragen mit der früheren Mutter klären. Zwischen der E-Mail des Auftraggebers und dem Arbeitsbeginn lagen genau drei Tage.

„Wir Provider können kurzfristig hoch qualifiziertes Personal liefern“, sagt auch Dietmar Kablitz und schwärmt von der Sozialkompetenz seiner Leute: „Sie verschaffen sich sehr schnell Akzeptanz und Respekt.“ 2000 freiberufliche Manager hat Kablitz allein für Deutschland in seiner Kar-

teier. Er ist Partner beim Weltmarktführer EIM und führt den Münchner Ableger der Gesellschaft. Sie bedient Großindustrie, Mittelstand und Finanzinvestoren. Kablitz glaubt, dass in den nächsten Jahren die Flexibilisierung beim Führungspersonal noch zunehmen wird. „Kontinuität ist nur wichtig bei jenen, die nach außen auftreten und das Unternehmen repräsentieren“, meint er.

Passt das in die Landschaft, wo doch derzeit ethisch korrekte und nachhaltige Unternehmensführung gefragt sein sollte? Dass Interim Manager zu kurz im Unternehmen blieben, um sich mit dem Unternehmen und seinen langfristigen Zielen komplett zu identifizieren, gestehen die Vermittler zwar zu. Aber zum Beispiel bei den DDIM-Verbandsmitgliedern gebe es eine Art Ehrenkodex. Außerdem: Wenn es sich um eine echte Führungsposition handele, blieben die Interim Manager im Schnitt 12 bis 24 Monate im Unternehmen, also gar nicht so viel kürzer als manche angestellte Führungskraft, erklärt Kablitz.

Und Linné bestätigt: „Sie brauchen eine Kernmannschaft, die die Strategie und Philosophie des Unternehmens trägt. Letztlich aber sind alle Manager nur Manager auf Zeit.“

Unternehmenschefs sehen das meist anders. „Interim Management kann kein struktureller Baustein der Firma sein“, sagt Norbert Muhrer, Chef der Siemens-Ausgründung Cinterion. Die freiberuflichen Manager schlossen Lücken in ungeplanten Notsituationen. Es gehe nicht um Wundertaten oder große Weichenstellungen, sondern um den Erhalt der Stabilität. Gerade wenn der Finanzchef mitten in der Wirtschaftskrise ausfalle, erkenne jeder im Haus die Notwendigkeit für einen Interim Manager, sonst eher nicht: „Die Betriebsräte gehen da schwer auf die Barrikaden.“

Die internen Widerstände in den Unternehmen sind auch den Vermittlern bewusst. Interim Management sei schon mit einigen Vorurteilen behaftet, sagt Linné von Atreus. Mancher glaubt, da würden gescheiterte alte Leute vermittelt, Arbeitslose, Ausgemusterte. Andere fürchten, dass von den Externen die Vertraulichkeit vielleicht nicht gewahrt, Know-how gestohlen werde, meint Harald Wachenfeld vom Vermittler IMS aus Königswinter. Er hat auch schon erlebt, dass der Kunde Angst hatte, der externe Manager sei überqualifiziert.

„Nur 30 Prozent der deutschen Unternehmen kennen überhaupt Interim Management“, sagt Michael Pochhammer, Managing Partner beim Düsseldorfer Vermittler Signium.

Bei Mittelständlern verbreitet sei zudem eine gewisse Scham, solche Hilfe von außen zu brauchen und anzunehmen. Doch würden die deutschen Familienunternehmen immer offener für das Angebot: – sogar bei der vorübergehenden Neubesetzung der Nummer eins.

Görres bestätigt: „Wenn ein eher autoritärer Patriarch einen Nachfolger braucht, könnte gut ein Interim Manager den Übergang gestalten zur jüngeren Generation und zu einem anderen Führungsstil.“ Der würde sich wohl, mag man im Stillen denken, nicht nur „Mietsklave“ nennen, sondern „Prügelknabe“ mit begrenzter Laufzeit.