

Gestanden, qualifiziert und wechselbereit

Mit Interimsmanagern lässt sich ein kurzfristiger Personalbedarf in Führungspositionen überbrücken – Buchung verstärkt über Spezialagenturen

Von **Constantin Gillies**

Eigentlich hatte er sich auf seinen Schreibtischjob gefreut. Doch vor kurzem kehrte Ex-Nationaltrainer Rudi Völler auf die Trainerbank bei Bayer Leverkusen zurück. Der Verein hatte sich nach einigen Niederlagen an seinen ehemaligen Starspieler gewendet.

Der Leitwolf kommt, um der Meute den Weg zu weisen – diese Strategie funktioniert nicht nur im Fußball. Apple-Gründer Steve Jobs, eigentlich schon entlassen, steuerte den Computerhersteller aus der Krise. Infineon-Aufsichtsrat Max Dietrich Kley lenkte 2004 die Geschicke des Chipherstellers, bis ein neuer Vorstand gefunden war – wie seinerzeit Helmut Sihler, der 71-jährige Interimschef der Deutschen Telekom.

Neu ist, dass Unternehmen solche Chefpositionen auf Zeit immer häufiger mit externen Profis besetzen: Schon jeder vierte Interimsmanager kommt von einer Spezialagentur. 2003 lag dieser Wert noch bei 16 Prozent, ergab eine Studie der Vermittlungsgesellschaft Ludwig Heuse.

Rund 1500 klassische Interimsmanager gibt es in Deutschland, schätzt die Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager (DDIM). Der 40-jährige Jens Christophers ist einer von ihnen. Der studierte Kaufmann arbeitete zunächst unter anderem als Berater, vor fünf Jahren trat er seinen ersten Managementposten auf Zeit an. „Ich wollte nicht nur beraten, sondern auch umsetzen“, sagt er. Seitdem hat der Interimsmanager sieben Mandate angenommen. Er richtete unter anderem einen Hersteller von Gesundheitsprodukten neu aus, leitete die Restrukturierung bei einer Facility-Management-Firma und brachte eine Wohnungsbau-gesellschaft auf Kurs.



Er wollte nie in der ersten Reihe stehen. **Thomas Edward Lawrence** (1888–1935, 3. von rechts), besser bekannt als „Lawrence von Arabien“, nahm 1919 als Berater von Faisal I. (vorne) an der Friedenskonferenz von Paris teil. Der britische Archäologe, Geheimagent und Schriftsteller setzte sich dort für die arabische Unabhängigkeit ein

Interimsmanagement hat, anders als vielfach angenommen, nur selten mit spektakulären Turnarounds zu tun. „Interimsmanager werden oft engagiert, um Know-how-Engpässe zu überbrücken“, sagt Udo Nadolski, Geschäftsführer des Personaldienstleisters Harvey Nash. Meist geht es darum, für einen erkrankten Topmanager einzuspringen, das Tagesgeschäft zu führen, bis ein neuer Vorstandschef gefunden ist, oder eine

Niederlassung im Ausland aufzubauen. Derzeit suchten etwa viele Firmen Experten, die die Finanzen für die neuen internationalen Rechnungslegungsstandards fit machen.

Führungskräfte über 50, mit reichlich Erfahrung und Narben – so sieht das Profil des typischen Interimsmanagers aus. Bellheims sind gefragt, mit dickem Fell. Denn Fachkompetenz allein reicht bei den oft heiklen Aufträgen nicht aus: „Sie

müssen die Leute abholen, ihr Potenzial erschließen“, sagt Interimsmanager Christophers. Obwohl viele seiner Kollegen auf die Pensionsgrenze zusteuern, hat der Job nichts mit Altersteilzeit zu tun. „Das ist kein Hobby für Leute, die ausgesorgt haben“, sagt Christof Meier-Prechany von der Agentur Interim Partner. Die Firmen erwarteten Profis mit körperlichem und mentalem Stehvermögen.

CHEFS AUF ABRUF

Anlass des Einsatzes von Interimsmanagern

Angaben in %	2004	2003
Krise, Sanierung	33,44	30,13
Bedarfsabdeckung	17,88	21,15
Projekt	16,89	16,03
Gesellschafterwechsel	10,26	6,41
Überbrückung	8,94	10,26
Coaching	7,95	7,69
Sonstige	4,64	8,33

FTD/jst; Quelle: Ludwig Heuse, Stand 2005

Auftrag Am häufigsten wurden Interimsmanager auch 2004 wegen einer Krise oder Sanierung betraut, ergab eine aktuelle Studie der Gesellschaft Ludwig Heuse. Ein stark **zunehmender Anlass** für Einsätze waren Gesellschafterwechsel, hinter denen oft Aktivitäten von Private-Equity-Gesellschaften stehen.

Herkunft Investitionsgüterhersteller bleiben die **wichtigsten Auftraggeber** für Interimsmanager – trotz eines leichten Rückgangs von 2003 auf 2004. Die **größten Zuwächse** verzeichnete die Branche Handel/Logistik, jedoch von einem kleineren Ausgangswert kommend. Am häufigsten fanden Interimsmanager 2004 über die Eigenakquise einen Auftrag (53 Prozent).

Auftraggeber für Interimsmanager

nach Branchen, Angaben in %

	2004	2003
Investitionsgüter Maschinen	15,08	19,23
Industrielle Zwischenprodukte	11,80	9,62
Automotive	11,80	14,74
Beratung, Dienstleistungen	10,16	11,54
Verbraucherendprodukte	8,85	9,62
TIME-Branche	8,85	10,26
Handel, Logistik	8,52	5,77
Energie, Grundstoffe	6,56	1,92
Baugewerbe, Immobilien	6,23	5,77
Sonstige	12,15	11,54

FTD/jst; Quelle: Ludwig Heuse, Stand 2005

Dafür zahlten sie gut. Die Tagessätze liegen laut Meier-Prechany zwischen 600 € und mehr als 2500 € für hohe Managementpositionen. Die Vermittler finanzieren sich über eine Gebühr, die zwischen 20 und 30 Prozent des Tagessatzes liegt.

Mehr als 200 Interimsmanager vermittelte Harvey Nash pro Jahr zur New-Economy-Zeit – heute sind es 20. Andere Agenturen nennen ähnliche Zahlen. „Das Geschäft ist leicht

rückläufig“, gibt Nadolski zu. Es sieht so aus, als bleibe das Vermittlungsbusiness fein – und klein. Das liegt einerseits daran, dass sich 57 Prozent der Profis selbst vermitteln. Andererseits fehlt dem Interim-Modell generell die Akzeptanz. „Es entspricht einfach nicht der deutschen Mentalität, bei Problemen Hilfe von außen zu holen“, sagt ein Vermittler, „und solange die sich nicht ändert, bleibt Interimsmanagement eine Nische.“