

## Erfahren, hochbezahlt und stets auf dem Sprung

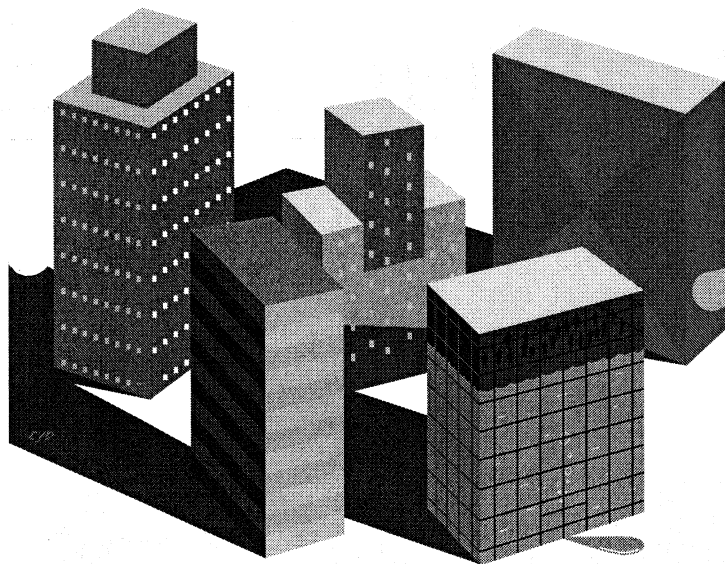


Illustration: Cypran Koselov

Sie sind zur Stelle, wenn eine Firma übernommen werden soll, fungieren als Auslandsexperten beim Einstieg in neue Märkte oder werden zu Krisenmanagern, wenn das Schicksal einer Firma am seidenen Faden hängt. Interim Manager sind Allround-Talente, im Gros Ende 50 und kommen, um zu gehen.

Von Christine Pander

Dirk Tesche liebt es, wenn ihm das Adrenalin durch die Adern rauscht. Sein Arbeitsalltag: ein Drahtseilakt ohne Netz und doppelten Boden. Der Risikofreudige ist sechzig Jahre alt und Interim Manager aus Leidenschaft. „Es hat sich absolut gelohnt, mein ganzes Leben auf diesen Beruf zu warten“, sagt er euphorisch. Die Formel, die während eines Mandates zum Erfolg führt, kennt er genau: „Innerhalb der ersten drei Minuten gilt es, die Sympathie der Mitarbeiter für sich zu gewinnen, nach drei Stunden sollte man ein Netzwerk unter den Mitarbeitern haben, und nach drei Tagen muss man wissen, wo die Leichen im Keller liegen“, sagt er. Der Industriekaufmann weiß, wovon er spricht: Schließlich verhuert er seit mehr als sechs Jahren Erfolge als Chef auf Zeit. Der Anfang war alles andere als leicht, auch wenn sich Tesche bewusst für den Schritt in die Selbstständigkeit als Interim Manager entschieden hat. „Da hat man mit bei der Akquise am Telefon gesagt: Wir brauchen keinen Internet-Manager“, erinnert sich Tesche. Das ganze Dilemma eines Berufsweiges in einem Satz.

### Minensucher, Sündenbock, Prügelknabe

Heute ist es überwiegend bekannt: Unter Interim Management versteht man die zeitlich befristete Übernahme von operativen Managementaufgaben in einem Unternehmen. Dabei wird ein von außen kommender Manager in die Funktions- und Verantwortungshierarchie eines Unternehmens integriert. Branchenkenner unterscheiden dabei zwischen der ersten und zweiten Ebene. Der ersten Ebene werden die Geschäftsführer auf Zeit zugerechnet, der

zweiten Ebene Bereichsleiter. „Ein Interim Manager ist Minensucher, Sündenbock, Prügelknabe: ein Mann fürs Unbeliebte eben“, sagt Tesche. Die sogenannten Blutschützener oder Feuerwehrsätze, die auf Jahre hin den Ruf der Interim Manager besiegeln, sind zwar rückläufig, machen aber nach einer Studie der Kronberger Interim-Management-Gesellschaft von Ludwig Heuse noch immer rund 31 Prozent des Geschäftis aus.

Das typische Interim-Profil: Führungskräfte über 50, mit reichlich Erfahrung und Narben. Der „Schimmel auf den Haaren“ sei ein großer Vorteil, um das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen. Seine eigene Professionalität hat Tesche auf vielfältige Weise angesammelt. Als Lokaljournalist, als Exportleiter einer großen deutschen Feuerwerksfabrik, in der Modebranche. Zwei Insolvenzen hat er als Linienverantwortlicher miterlebt. Davon profitiert er heute, wenn es schwierig wird. Seine Spezialität: das internationale Geschäft. „Ein erfolgreicher Interim Manager muss eine Marke sein. Denn der Kunde sucht oft nach dem karierten Mailglockchen“, sagt Tesche. Deshalb ist er bei allen führenden Anbietern gelistet. „Die Hälfte der Mandate kriege ich über die Provider, die andere über mein eigenes Networking.“ Die Zahl seriöser Anbieter ist in Deutschland mit zwanzig Anbietern relativ überschaubar. Ungefähr 3000 Lebensläufe sind in den Karteikästen der Vermittler konserviert. Nur ein Manager, der sich regelmäßig in Erinnerung ruft, hat die Chance, zum Zug zu kommen. Experten schätzen, dass nur zehn bis 15 Prozent aller Einsätze über die Provider erfolgen. Ratsam ist es deshalb, nicht nur auf einen Vermittler zu setzen. Ausgelastet sind die Jobnomaden Branchenkenner zufolge selten zu hundert Prozent. Den aktuellen Branchendurchschnitt schätzen Experten auf 70 Prozent.

Management auf Zeit hinterlässt Narben, und zwar im Extremfall sogar im Wortsinne. Die Erfahrung hat Dirk Tesche am eigenen Leib gemacht. Damals in Paris, als der Auftraggeber in zweiwöchige, mafiose Strukturen verstrickt war. „Ich hab' versucht, die Misere aufzudecken, und wurde dann hintertricks auf der Straße überfallen und niedergeschlagen“, erinnert sich der Manager auf Zeit. Eine

schlimme Zeit sei das gewesen. „Ich habe Morddrohungen erhalten, jeden zweiten Tag aus Sicherheitsgründen mein Hotel gewechselt und wurde rund um die Uhr von Leibwächtern begleitet.“ Im Interim Management gibt es eben nichts, was es nicht gibt. Auch Rainer Wiplütz, 52 Jahre alt und im kaufmännischen Bereich als Manager auf Zeit tätig, kennt die Gefahren der Branche. „Wenn Sie als Geschäftsführer einsteigen, haften Sie für alles, was passiert. Bis auf den letzten Hosenkнопf“, sagt Wiplütz. Spezielle Versicherungen für Interim Manager gibt es nicht. „Eine Versicherung kann nur das Unternehmen abschließen“, sagt er. Wer im Handelsregister als Geschäftsführer eingetragen ist, haftet. Schutz hat nur, wer sich vertraglich von der Haftung freistellen lässt. Oder ein ausgeprägtes Bauchgefühl entwickelt wie etwa Interim Manager Bernd Thurat. „Wenn auf einem Firmenparkplatz das Gras sprießt und der Pförtner nicht am Platz sitzt, hab' ich schon Störgeföhle. Da ist die Pleite meist schon da“, sagt er. Für „Quick-and-dirty-Arrangements“ sei er nicht zu haben. „Ich arbeite nur mit einer 100-prozentigen Haftungsfreistellung vom Unternehmen oder mit einer vom Unternehmen abgeschlossenen Versicherung. Die Arbeit ist auch so schon aufregend genug“, sagt Thurat.

Dafür wird sie auch dementsprechend entlohnt. Während eines Mandates haben die Chefs auf Zeit allen Grund zur Zufriedenheit. Ihr Tageshonorar liegt im Schnitt zwischen 750 und 3000 Euro. „Der Großteil der Interim Manager verdient in etwa so viel wie vorher als Festangestellter“, fand Ludwig Heuse von der Kronberger Interim-Management-Gesellschaft in einer Studie heraus. Wie viele Interim Manager es in Deutschland gibt, lässt sich nicht exakt ermitteln, da entsprechende Arbeitsmarktzahlen fehlen. Das Interim Management befindet sich in einer Grauzone zwischen Selbstständigkeit und Abhängigkeit.

Über den deutschen Markt sind deshalb abenteuerliche Zahlen im Umlauf: Zwischen 1200 und 30 000 Interim Manager soll es geben. „Das schließt aber auch Unternehmensberater ein, die zusätzlich als Interim Manager tätig sind, sowie Führungskräfte, die übergangsweise als Interim Manager arbeiten, bis sie wieder eine Festanstellung gefunden haben“, sagt Jens Christophers, Vorstandsvorsitzender der Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager. „Ich schätze, es sind circa 2000 Manager, die der Tätigkeit ernsthaft nachgehen und die sich die Bezeichnung nicht nur auf ihre Visitenkarte drucken lassen, weil es gerade angeht ist“, sagt er. Geschützt ist der Begriff nicht. Wer im Markt bestehen wolle, müsse enorm stressresistent und belastbar sein, sich professionell vermarkten und über beste Kontakte zu den Top-Etagen der Wirt-

schaft verfügen. Ideal seien neben einem einwandfreien Lebenslauf mit mindestens zehn Jahren Führungserfahrung auch drei bis vier Arbeitgeber aus verschiedenen Branchen. „Siebzig Prozent der Interim Manager sind alte Hasen ab Mitte Fünfzig, die bei ihrem früheren Unternehmen aus verschiedenen Gründen ausgeschieden sind, ihre Fähigkeiten aber weiter unter Beweis stellen wollen. Dreißig Prozent sind jünger.“ Trotz jährlich zweistelligem Marktwachstum fehle den Interim Managern nach wie vor die Akzeptanz in Deutschland. „Weil es nicht der deutschen Mentalität entspricht, sich bei Problemen Hilfe von außen zu holen“, sagt Jens Christophers. Um das Tätigkeitsprofil von Interim Management in der Öffentlichkeit zu stärken, rief Christophers vor Jahren mit einigen Mitstreitern den gemeinnützigen Verband Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager (DDIM) als Interessenvertretung freiberuflicher Interim Manager sowie einiger Vermittlungsagenturen ins Leben. „Im Mittelpunkt der Arbeit steht die Wahrung und Förderung der Interessen von Interim Managern und Providern sowie die Professionalisierung des Interim Managements in Deutschland“, sagt Christophers.

### Freizeit? Fehlzanzeige!

Prinzipiell ist das „Arbeiten auf Zeit“ im Interim Management gleichbedeutend mit „Familie auf Zeit“. Opernabo oder Elternabend? Fehlzanzeige. Die Tätigkeit fordert von den Managern eine hohe Mobilitätsbereitschaft. Während eines Mandates leben sie häufig getrennt von ihren Familien. Die Einsatzorte sind, je nach Auftrag, mindestens deutschlandweit gestreut. Vor allem für jüngere Interim Manager in der Familienphase ist die Zeit zwischen den Mandaten hart. „Da verdient man ja nichts. Vielleicht ist das neben der Erfahrung auch ein weiterer Grund, warum Interim Manager meist ein gewisses Alter haben. Da sind die Finanzen meist im Trockenen“, sagt Wiplütz. Vor allem aber privat bleibe einiges auf der Strecke. Freundschaftspflege – eher schwierig.

Engagiert werden deutsche Zeitmanager vor allem bei Restrukturierungen, im Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen und zur strategischen Neuorientierung sowie Werkschließungen und Verlagerungen von Standorten. „Sanierungsaufträge machen nur noch etwa ein Fünftel des Geschäfts aus. In 18 Prozent der Fälle geht es um die Überbrückung von Vakanzten, etwa weil ein Nachfolger fehlt. Das Gros, knapp 40 Prozent, entfällt auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen“, sagt Christophers. Die Chefs auf Zeit haben gegenüber unbefristet angestellten Führungskräften einen entscheidenden Vorteil. „Wir kommen, um zu gehen, und haben so einen unversstellten Blick auf die echte Symptomatik in einem Unternehmen“, sagt Tesche. Mit der Firmengeschichte sei man nicht verbunden, da man weder eine Zukunft noch eine Vergangenheit in der Firma habe. Nach einer Vergangenen Zeit wenden sich die Manager wieder einer anderen Baustelle zu. Konkurrenz für die Angestellten sind sie somit nicht.



### Wachsender Markt für Interim Management

- Die Manager auf Zeit erwarten für das Geschäftsjahr 2006 etwa 20 Prozent mehr Umsätze
- Für das Jahr 2007 wird ein weiteres Plus von rund 20 Prozent prognostiziert
- Insgesamt wird das Umsatzvolumen deutscher Zeitmanager für das Jahr 2005 auf 400 bis 600 Millionen Euro geschätzt, nach Branchenangaben soll es bis 2012 auf zwei Milliarden Euro anwachsen.

2 Wenn Mitarbeiter auch Erfinder sind, droht Streit: Wem gehören die Ideen?

3 Fingerspiel für 70 Millionen Dollar: Der Pianist Lang Lang.

4 Serie Arbeiten im Ausland: Großbritannien bietet Deutschen gute Jobchancen

5 Charismatiker haben an der Spitze deutscher Beratungen keinen Platz mehr

6 Zitate klauen und Scheine erschummeln ist kinderleicht und sehr gefährlich.

