

KARRIERE & MANAGEMENT

Ein Chef für besonders schwere Stunden

JULIA LEENDERTSE

Peter Schindler liebt verfahrenere Situationen. Wenn in Betriebsversammlungen Emotionen hochschlagen und keiner mehr weiß, wie es am nächsten Tag in der Firma weitergehen soll, läuft der 47-jährige Jurist zur Hochform auf. Schindler ist Interimsmanager. Seine Spezialität: als Personalchef auf Zeit Unternehmen in schwierigen Umstrukturierungsphasen begleiten, Konflikte entschärfen und binnen weniger Wochen die Weichen für einen Neuanfang stellen.

Wie damals in dem 300-Mann-Betrieb in Hessen, als sich Betriebsrat und Management nur noch Grabenkämpfe lieferten. Nächtelang diskutierte Schindler mit den verfeindeten Lagern, rang als externer Sparringspartner um akzeptable Lösungen für beide – und konnte am Ende die Parteien so befrieden, dass keiner das Gesicht verlor.

Spezial: Unternehmensberater

„Ich habe meine Profession gefunden“, freut sich der Ex-Personalchef der Tierfuttersparte von Nestlé. Trotz häufiger Ortswechsel und langer Arbeitstage würde er seinen Job als Interimsmanager nicht mehr für eine Festanstellung hergeben. „Als freier Unternehmer bin ich nicht mehr so sehr von Konzernpolitik abhängig und kann mich bei meiner Personalarbeit ganz auf die Inhalte und die Menschen konzentrieren“, schwärmt der Kölner.

Mit der Begeisterung für seinen Job steht Schindler nicht allein. Drei von vier Interimsmanagern sind mit ihrer Tätigkeit weitaus zufriedener als mit ihrem Leben als Festangestellte. Das belegt eine Umfrage der Kronberger Interim Managementgesellschaft Ludwig Heuse. 240 freiberufliche Führungskräfte wurden befragt, die im Auftrag von Unterneh-



Sportchef Rudi Völler als Interimstrainer bei Bayer Leverkusen: Unternehmen geben Managern auf Zeit heute immer mehr

men Abteilungen sanieren, restrukturieren oder Vakanzes überbrücken. Zwar müssen sie sich als Einzelkämpfer ständig vermarkten und damit kämpfen, dass sie auch mal ohne einen Auftrag überleben müssen. Doch dafür haben sie einen großen Freiraum, immer neue, abwechslungsreiche Herausforderungen und die Chance, noch jenseits der 50 oder 60 auf dem Arbeitsmarkt gefragt zu sein.

Aber auch sonst haben die Chefs auf Zeit allen Grund zur Zufriedenheit. Ihr Tageshonorar liegt im Schnitt zwischen 750 und 3 000 Euro. „Das Gros der Interimsmanager verdient

etwa genauso viel wie vorher als Festangestellter“, fand Ludwig Heuse heraus. „Und über ein Viertel bringt mehr Geld nach Hause als vor der Selbstständigkeit.“ Zumal die freiberuflichen Führungskräfte immer stärker nachgefragt werden. „Die durchschnittliche Auslastung eines Interimsmanagers lag im vergangenen Jahr bei 73 Prozent – vor zwei Jahren erst bei 66 Prozent“, so Heuse.

Vor allem aber beginnt sich das Berufsbild Interimsmanager mittlerweile auch in den Köpfen deutscher Personalchefs fest zu etablieren. „Noch vor wenigen Jahren dachten

deutsche Personaler ausschließlich an gestandene Saniererotypen mit angegrautem Haar“, erklärt Michael Pochhammer, Managing Partner bei der Personalberatung Signium International Interim Executive vom Schloss Rheydt. „Heute holen sich die Firmen Interim-Profis für eine ganze Reihe von Spezialaufgaben ins Haus.“ Haben doch die Chefs auf Zeit gegenüber unbefristet angestellten Führungskräften einen entscheidenden Vorteil: „Ist das neue Werk in China einmal aufgebaut oder die Finanzabteilung für Basel II fit gemacht, steht der hauseigene Manager weiter auf der Gehalts-

Interimsmanager verdienen heute genauso gut wie festangestellte Führungskräfte.

Sie springen auch für Top-Manager ein und müssen immer ran, wenn es heikel wird



Foto: imago/Eduard Bopp

plexere Aufgaben, zeigt eine Studie.

liste. Der Interimsmanager aber geht nach Hause“, berichtet Pochhammer.

Kein Wunder also, dass das Geschäft der Interimsmanager boomt – und sich ihre Verweildauer in den Unternehmen sogar an die ihrer fest angestellten Kollegen annähert. „Ihr Engagement kann drei Monate, aber auch drei Jahre dauern“, so Pochhammer. „Mit Geschäftsführern werden heute schließlich auch nur noch Verträge über drei bis fünf Jahre abgeschlossen.“ Auch auf den unteren Führungsebenen räumen vor allem Mittelständler ihren fest angestellten Managern immer öfter nur noch befristete Pro-

INTERIMSMANAGER

Berufsbild

Rund 6 000 Fach- und Führungskräfte sind als freiberufliche Interimsmanager in deutschen Unternehmen im Einsatz. Sie werden dann geholt, wenn dem eigenen Personal Zeit oder Know-how fehlt. Interimsmanager führen etwa neue IT ein, restrukturieren einzelne Bereiche oder übernehmen die kaufmännische Leitung.

Verdienst

Sie arbeiten zu Tagessätzen. Ihre Entlohnung richtet sich nach der Dauer des Einsatzes, der Funktion, der Unternehmensgröße und ihrer Qualifikation. Das Tageshonorar liegt zwischen 750 und 3 000 Euro. Die Zusammenarbeit kann fristlos und ohne Abfindung beendet werden.

Markt

Gerade kleinere und mittlere Firmen hatten lange Bedenken, einen fremden Manager auf Zeit ins Haus zu holen. Zukünftig aber dürfte sich Interimsmanagement genauso etablieren wie die Personalberatung vor 30 Jahren und Outplacement vor 20 Jahren.

jektverträge ein – oder unbefristete, die halbjährlich ohne Abfindung aufgelöst werden können. „Die Grenzen zwischen fest angestellten Führungskräften und Interimsmanagern werden immer fließender“, bestätigt Karl-Heinz Singrin, Geschäftsführer von Fazit Interim in Kaarst. Laut Heuse-Umfrage haben sich die Projektlaufzeiten von Interimsmanagern zwischen 2003 und 2004 um 28 Prozent erhöht: Statt fünfeinhalb Monate verbrachten sie im Schnitt über sieben Monate bei einem Auftraggeber. Der Grund: „Ihnen werden zunehmend komplexere Aufgaben übertra-

gen“, urteilt Heuse. Ein weiteres Indiz für das gestiegene Vertrauen: Immer mehr Interimsmanager ziehen Aufgaben auch auf der obersten Führungsebene an Land. 40 Prozent der Einsätze finden heute auf der Topetage statt, 2003 waren es nur 36 Prozent.

Wie Pilze aus dem Boden schießen daher auch die Vermittlungsagenturen für Interimsmanager. Die rund 6 000 Interimsmanager in Deutschland lassen sich häufig in die Karteien gleich mehrerer Vermittler aufnehmen. Zu den führenden Adressen zählen Signium, Ludwig Heuse, Boyden Interim Management oder EIM Executive Interim Management. Ideale Kandidaten sind Manager, die in der Lage sind, ein Unternehmen kaufmännisch zu leiten, den Vertrieb oder die Personalabteilung zu organisieren oder sich mit Controlling sowie IT auskennen.

Andere Interimsmanager kommen über die Beratungen. „Einige Consultinghäuser entsenden ihre Experten als Restrukturierungsprofis – so genannte Chief Restructuring Officer (CRO) –, die zeitweise als haftende Mitglieder des Managements den Turn-around in den Unternehmen aktiv vorantreiben“, erklärt Eugen Angster, Chef der Bundesvereinigung Restrukturierung, Sanierung, Interim Management (BRSI). So sprang Restrukturierungsprofi Michael Baur von der US-Sanierungsberatung Alix Partners im vorigen Jahr beim angeschlagenen Karstadt-Quelle-Konzern ein. Als Leiter Konzernfinanzen und -Controlling direkt dem Finanzvorstand unterstellt, half Baur, die Abteilungen neu aufzustellen.

Die Nachfrage nach erfahrenen CRO dürfte weiter steigen. „Zurzeit straucheln zahlreiche Automobilzulieferer“, weiß Walter Bickel, geschäftsführender Partner der Unternehmensberatung Droege & Comp. in München. „Allein im vergangenen Jahr haben wir 20 neue Kollegen für unser Team eingestellt.“