

Wenn **Interimsmanager** als Fremde ins **Unternehmen** kommen, brauchen sie viel **Fingerspitzengefühl** für den Umgang mit der **Belegschaft**.

Eine Frage der Psychologie

Vom Eindruck am Anfang hängt viel ab – das ist bei Interimsmanagern (IM) nicht viel anders als sonst: „Dieses Zeitfenster schlägt schnell zu“, sagt Peter Greulich. Wenn der IM in ein neues Unternehmen kommt, versucht er in den ersten beiden Wochen „extrem viele Leute kennenzulernen und macht Termin über Termin“: Das sei unverzichtbar, ist seine Erfahrung. Eher introvertierte „Freaks“, die sich in die gestellten Probleme vergrüben, hätten wenig Chancen: „Die rennen schnell gegen Mauern, die sie nicht gesehen haben.“ Ein schnell aufgespanntes, firmeninternes Kontaktnetz kann das verhindern.

Wie Greulich arbeiten in Deutschland mehr als 10 000 Manager auf Zeit. Auf diese Zahl kommt jedenfalls der „Arbeitskreis Interim Management Provider“ (AIMP), ein Zusammenschluss von Vermittlungsagenturen, aufgrund eigener Erhebungen. Der geschätzte Umsatz der Branche beträgt demnach 1,33 Mrd. Euro – hier wurde zugrunde gelegt, was die IM verdient hätten, wenn sie für ihre Arbeit als fest angestellte Manager bezahlt worden wären. Für 2007 war der AIMP noch auf 500 Mio. Euro gekommen. Hierbei waren allerdings nur die beiden ersten Managementebenen erfasst worden, während 2008 auch das Management auf Zeit in niedrigeren Hierarchiestufen in die Schätzung eingeflossen ist.

Ludwig Heuse, der seit 1990 als Vermittler von IM tätig ist, hätte es lieber bei der kleineren, exklusiveren Zahl belassen: „Die Änderung des Ansatzes spiegelt den Streit in der Branche wider, inwieweit Einsätze unterhalb der ersten zwei Managementebenen noch zum IM gezählt werden sollen oder eben nicht. Es liegt auf der Hand, dass die Provider, die stark in den unteren Ebenen tätig sind, auch unter dem ‚wertigen‘ Begriff IM segeln wollen. Die Frage ist, ob man der Branche mit dieser ‚Verwässerung‘ insgesamt einen Gefallen tut. Für mich steht das Wort Manager nur für die obere Ebene.“ Tätigkeiten auf niedrigerer hierarchischer Ebene wären demnach als Zeitarbeit einzuordnen.

Aber ob es nun um Manager oder um Zeitarbeiter auf höherem Niveau geht – die meisten eint derzeit der unsichere Ausblick aufs neue Jahr: „Ich wage keine Prognose, wie sich der IM-Markt 2009 entwickeln wird“, bekennt Ludwig Heuse, der regelmäßig in der Branche Umfragen zur Lage startet. Die Unsicherheit macht er an mehreren gegenläufigen Tendenzen fest: Zum einen dürften die Unternehmen stärker nach Managern suchen, die ihnen beim Personalabbau sowie bei der sonstigen Kostensenkung, etwa im Einkauf, helfen. Hinzu käme eine wachsende Vorsicht bei Festanstellungen: „Die Auftraggeber tendieren jetzt zu kurzfristig kündbaren und die finanzielle Flexibilität erhaltenden Verträgen, wenn schon eine Position besetzt werden muss.“ Außerdem habe sich erwiesen, dass es in Krisenzeiten deutlich schwerer ist, Manager aus Festanstellungen abzuwerben – im Sturm wechseln auch Führungskräfte ungern das Schiff.

Dämpfend auf das IM-Geschäft dürfte sich laut Heuse auswirken, dass es bei den Unternehmen anders als bisher in der Krise kaum noch zu wachstumsbedingtem, zusätzlichem Bedarf an Managementkapazität kommen wird. Und auch nicht unbedingt notwendige Projekte zur Zukunftssicherung dürften erst mal liegenbleiben: „Was nicht gemacht werden muss, wird zurückgestellt, und das Geld bleibt als Reserve in der Kasse.“

Im Frühjahr 2008 hatte Heuse auf der Grundlage von 473 Fragebogen, die ihm IM zurückgesandt hatten, errechnet, dass deren Auslastung 2007 im Schnitt bei 72 Prozent lag, „was 158 von 220 fakturierbaren Arbeitstagen entspricht“. Der AIMP mit seinem auch niedrigere Hierarchiestufen umfassenden Ansatz kam auf einen schwächeren Auslastungsgrad von 120 bis 150 Tagen. Doch das sind Durchschnittszahlen. Dahinter können sich Realitäten verbergen, die Welten auseinanderliegen: „Ich kenne Interimsmanager, die mehr als 200 Tage ausgelastet sind – ich kenne aber auch Interimsmanager, die froh sind, wenn sie für 60 Tage Rechnungen stellen können“, berichtet Jürgen Becker, Schatzmeister des AIMP und hauptberuflich



„Die Bandbreite der Tagessätze bei den Interimsmanagern reicht von 750 bis 2 000 Euro. Manchmal geht es auch darüber hinaus.“

Betreiber von „Manatnet“, einem Internet-Marktplatz für IM.

Doch was bekommt ein IM für seinen Einsatz? „Die Bandbreite der Tagessätze reicht von etwa 750 Euro bis über 2 000 Euro – in Ausnahmefällen auch klar darüber hinaus“, sagt Becker. Daraus errechnete sich 2007 ein Brutto-Jahreseinkommen von 108 000 bis 135 000 Euro, von dem der IM dann noch die Kosten seines persönlichen Büros und die Sozialversicherungen bestreiten muss. Die Ausgaben, die ihm bei seiner Arbeit entstehen, wie Reise- und Unterkunftskosten, werden dem Kunden zusätzlich zum Tagessatz als Spesen berechnet.

Einschätzungen wie die von Jürgen Becker helfen den IM bei den Verhandlungen mit ihren Kunden.

Rudolf Kaplan, der seit 2001 bereits in vielen Unternehmen als Führungskraft auf Zeit im Bereich Einkauf/Materialwirtschaft gearbeitet hat, schätzt diesen Service: „Das gibt ein besseres Gespür für den Markt.“ Nicht zuletzt deshalb hat sich Kaplan bei „sieben bis acht“ Vermittlern als IM registrieren lassen.

Solche Manager auf Zeit sind ganz nach dem Geschmack von Ralf Strehlau, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Anxo, die auch Projektmanagement auf Zeit anbietet, und im Nebenamt Vorsitzender des Fachverbandes Management + Marketing des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU). Er bedauert, dass in den letzten Jahren „viele freigesetzte Führungskräfte mangels Alternativen“ ins Interimsmanagement gegangen sind. „Die gehen dann nicht in die Unternehmen, um dort schnell etwas zu bewirken, sondern in der Hoffnung, möglichst festangestellt zu werden.“ Das aber, so Strehlau, berge eine Gefahr: „Solche Leute wollen nicht anecken.“ Dies sei aber häufig nötig, wenn es etwa um eine Sanierung ginge: „Da braucht man ein robustes Mandat“ – gerade auch im Zeichen der Krise. Der Vorgänger im Amt sei meist nicht wegen Krankheit gegangen, sondern weil etwas im Argen liege. Da könne der IM schon mal in

Vom gelernten Erziehungswissenschaftler zum Interimsmanager bei Banken

Peter Greulich, 50, arbeitet seit 2006 als freiberuflicher Interimsmanager, Berater und Managementtrainer. Er hat sich auf Informationstechnik bei Banken spezialisiert. Als entscheidende Voraussetzungen für seine Tätigkeit betrachtet Greulich seine Unabhängigkeit und seine Erfahrung, die er in vielen Jahren als Führungskraft gewonnen hat: „Das ermöglicht eine Kombination aus Know-how, Do-how und Konzentration auf das zu erreichende Ziel.“ Der Interimsmanager schließt mit seinen Kundenunternehmen Dienstverträge ab, die es ihm ermöglichen, sich dort in die Arbeitsabläufe zu integrieren. Dies kann bis zu neun Monate dauern. Dabei geht es um Kostensenkung, Verbesserung von Abläufen, Steigerung der Produktivität, aber auch um die Motivierung der Mitarbeiter. Gebraucht wird Greulich, weil die Unternehmen nach seiner Erfahrung



Für **Peter Greulich** ist Unabhängigkeit die Voraussetzung für Erfolg.

„viele gute, aber nur wenige ganz gute Leute“ haben. Diese „ganz guten“ seien häufig für die Umsetzung neuer Projekte nicht verfügbar, weil sie mit strategischen Aufgaben betraut würden. Wenn sich dann herausstelle, dass die verfügbare Mannschaft mit den anstehenden

Aufgaben nicht klarkommt, kann zur Überbrückung der Interimsmanager gerufen werden. Greulich der Erziehungswissenschaften studiert hat, qualifizierte sich danach zum Betriebsinformatiker, Bankkaufmann und Organisationsprogrammierer weiter. Während der Berufsausübung besuchte er Managementkurse an Internationalen Instituten in St. Gallen und bei Paris (Insead). 1989 startete Greulich in Frankfurt als EDV-Organisator, stieg zum Abteilungsleiter und schließlich zum Generalbevollmächtigten in der Royal Bank of Scotland auf. Von 2002 bis 2006 war er Bereichsleiter für Organisation und Informationstechnik bei der Stadtparkasse Düsseldorf, wo er mehr als 120 Mitarbeiter führte. 2006 kam dann der Sprung in die Selbstständigkeit: „Hier sind nicht immer volle Auftragsbücher garantiert, aber das Unternehmerische reizt.“

die Lage kommen, auch Leute entlassen zu müssen – entweder mit eigenen Vollmachten, weil er mit Organfunktion ausgestattet worden sei, oder im direkten Auftrag der amtierenden Geschäftsleitung.

Selbst wenn es nicht gleich um Entlassungen geht – der IM ist jemand, der als Fremder in ein Unternehmen kommt und Ideen liefert, die oft in krassem Gegensatz zu den bisherigen Gewohnheiten stehen. Das erfordert Fingerspitzengefühl: „Man kann nicht erwarten, dass jeder Vorschlag mit Jubel aufgenommen wird“, sagt etwa Frank Sayn, der vornehmlich SAP-Projekte betreut. Seine Ideen richteten sich ja häufig gegen bestehende IT-Lösungen, die das „Baby“ eines Mitarbeiters seien. Da sei Überzeugungsarbeit nötig – „Typen mit großer Welle braucht man da eher nicht“.

Auch Horst Richter, dessen Schwerpunkte Bilanzierung, Controlling, Konsolidierung sind, spricht sich für eher vorsichtiges Auftreten aus. Der IM solle gleich deutlich machen, dass er nicht einer „dieser nassgekämmten Berater-Embryos ist, ohne die wir diese Krise gar nicht hätten“. Es gehe nicht ums Beserwissen, sondern oft sogar darum, die Mitarbeiter des Unternehmens wieder aufzurichten: „Häufig trifft man auf enttäuschte, überarbeitete Teams, die schon länger keine Anerkennung mehr gefunden haben.“ Da müsse man arbeiten wie Beckenbauer, der die Mannschaft aufgebaut hätte, aber selbst auch noch wusste, wie man den Ball spielt.

„Wenn man in ein Unternehmen kommt, kann man nicht erwarten, dass jeder Vorschlag mit Jubel aufgenommen wird.“

Sicherlich, so räumt Richter ein, könne es auch einmal zu Abstoßungsreaktionen im Unternehmen kommen: „Manchmal hat der Auftraggeber die Lage, in der der IM gerufen wird, verursacht, es aber rechtzeitig geschafft, sich auf eine höhere Ebene abzusetzen.“ Wenn dann der IM in kürzester Zeit Abhilfe schaffe, dann würde die Schwäche des vorherigen Verantwortlichen deutlich und es könnte zu Konflikten kommen. Wegen solcher Situationen sei es für den Manager auf Zeit wichtig, persönlich und finanziell unabhängig zu sein. Notfalls müsse er den Auftrag zurückgeben und einige Monate ohne Einkünfte überdauern können – die er zur Weiterbildung nutzen könne.

Von „delikatsten“ Konstellationen kann auch Bankenexperte Greulich berichten. Falls der IM etwa gerufen werde, weil eine Schlüsselposition plötzlich nicht mehr besetzt sei, dann werde offenbar, dass es an dieser Stelle keine oder nur eine unzureichende Nachfolgeplanung gegeben habe: „Hier wurde das Risiko falsch eingeschätzt.“ Wenn dann ein Budget für den Einsatz des IM eingerichtet werde, würde dies sichtbar.

Unternehmen seien „ein Ort der Macht“, wie der gelernte Erziehungswissenschaftler Greulich festgestellt hat. Wenn dann der IM ins Haus käme, würde er oft abgeschätzt: „Hat er den Draht nach oben, oder nicht? Stört er meine Ambitionen?“ Für den Manager auf Zeit käme es darauf an, dass er sich auf den Rückhalt seines Auftraggebers verlassen könne. Daher sei es wichtig, bei den Vorgesprächen auf die „Chemie“ zu achten: Fehlt die intuitive Übereinstimmung, ist der Erfolg gefährdet.

Bilanzierungsberater Richter sieht einen Vorteil darin, wenn der IM den Jahrgängen „50plus“ angehört: Dies erhöhe die Akzeptanz bei den Mitarbeitern, denen man seine Erfahrung zur Verfügung stellen wolle. Im Markt würde dies wohl ähnlich gesehen: „Ich kenne Interimsmanager, die sich mit 65 oder 67 zur Ruhe setzen wollten. Aber sie werden immer wieder von den Unternehmen geholt.“ Die aktuelle Krise werde diesen Trend sicher fördern. **Hans Eschbach**

Fotos: PR (3)

Dolmetscher zwischen eigenbrötlerischen IT-Experten und zahlenfixierten Buchhaltern

Frank Sayn, 42, mag es nicht, wenn Routine aufkommt, wenn die Arbeit eintönig wird: „Ich brauche die Herausforderung, ich will die Nuss knacken.“ Projektarbeit als Interimsmanager sei dazu wunderbar geeignet: „Man wird gerufen, wenn's dringend ist oder sogar brennt.“ Diese Form der Arbeit gönnt sich Sayn seit Mitte 2007, seit Juli 2008 zusammen mit einem Partner in Form des Beratungs- und Dienstleistungsunternehmens Cetus. Schwerpunkt sind Projekte rund um SAP-Systeme, dazu kommen „administrative und operative Tätigkeiten im gesamten Rechnungswesen nach HGB und IFRS“. In seiner beruflichen Entwicklung hat Sayn sich zwischen den beiden Polen Rechnungswesen und Informationstechnik bewegt: „Ich war nie der typische Buchhalter, der einem nachts um drei die richtigen Buchungssätze rausbauen kann; andererseits aber auch nicht der etwas



Frank Sayn sieht das Interimsmanagement als Chance für eine abwechslungsreiche Tätigkeit.

eigenbrötlerische Computerfachmann.“ Was Sayn aber feststellte, war, dass diese beiden Berufsgruppen „kaum richtig miteinander sprechen können; die verstehen sich oft nicht“. So kämen die Buchhalter immer wieder mit Anforderungen auf die Programmierer zu, die diese

sachlich kaum nachvollziehen könnten. „Hier bin ich dann der Übersetzer“, beschreibt Sayn seinen Ansatz. Am Anfang stand eine Ausbildung zum Speditionskaufmann, dann wurde er Leiter einer Mietenbuchhaltung mit Personalverantwortung, arbeitete acht Jahre als Leiter des Rechnungswesens und schließlich drei Jahre als zertifizierter SAP-FI-Consultant. Sein Werdegang befähigt Sayn auch, mit den Wirtschaftsprüfern seiner Kunden zu verhandeln: Wenn er seine Aufgabe „Wie bekommen wir die bisher händisch gepflegten Daten am elegantesten ins System?“ gelöst hat, können beispielsweise Differenzen durch Rundung auftreten. Das löst dann bei den Prüfern Fragen aus, insbesondere wenn sich Änderungen in einem Jahresabschluss ergeben, den sie bereits testiert haben. „Da wird es dann schon mal sehr speziell“, berichtet der Berater.

Am Anfang stand die „Ochsentour“ kleiner Aufträge, aber auch solche bringen Referenzen

Horst Richter, 52, hat als Interimsmanager in der Regel eine Kündigungsfrist von fünf Tagen. „Im Umfeld dieser Tätigkeit ist nichts sicher“, hat er festgestellt. Umso mehr komme es darauf an, fachlich gut zu sein, mit Menschen umgehen zu können und eine hohe räumliche, persönliche und geistige Flexibilität an den Tag zu legen. Vor allem sei der Interimsmanager (IM) häufig auf sich selbst gestellt: „Man muss sich schon selbst helfen können – von der Bedienung des Fax-Gerätes bis zur Leitung von Managementsitzungen.“ In der Regel hat der IM, der meist als Einzelkämpfer agiert, nicht die Möglichkeit, Probleme an Spezialisten zu delegieren. Von der Ausbildung her ist Richter Bankkaufmann und Betriebswirt. Nach ersten Tätigkeiten mit kaufmännischer Verantwortung wechselte er in den Bereich Finanzen und Controlling, Mitte der 90er-



Horst Richter hat wie die meisten Interimsmanager in der Regel eine Kündigungsfrist von fünf Tagen.

Jahre baute er die kaufmännischen Strukturen von Atos Origin in Paris mit auf. Als sich die Internet-Blase füllte, ließ sich Richter von einem Unternehmen der New Economy abwerben. Dann platzte die Blase und der frischgebackene Finanzvorstand

fand sich auf der Straße wieder – „mit einem dicken Aktienpaket der Firma, das nichts mehr wert war“. Richter spezialisierte sich auf Prozessoptimierung aus kaufmännischer Sicht und Transferpreisdokumentation – die Verrechnung von Waren, Gütern und Dienstleistungen zwischen verbundenen Unternehmen, von denen ein Teil im Ausland sitzt. An erste Aufträge kam er über die „Ochsentour – das waren vergleichsweise kleine Aufträge, die mir Referenzen verschafft haben“. Vermittelt wurden diese durch verschiedene Agenturen; ein größeres Projekt bei einem Großanlagenbauer, das über den Vermittler DIS hereingekommen war, brachte den Einstieg in größere Aufträge. Derzeit ist Richter als Marketing-Controller Deutschland für die Petroplus-Gruppe tätig – nach seinen Angaben der größte unabhängige Raffineriebetreiber in Europa.