

## Interim Management Zeitarbeiter auf der Chefetage

Von Julia Löhr



Im Wellness-Trend: Interim Manager  
Hartmut Sannecke

09. April 2008

Mit Molke oder doch lieber mit Milch? Hartmut Sannecke kann sich nicht entscheiden. Mit dem fachmännischen Gesichtsausdruck eines Restaurantkritikers hält er einen Proberbecher aus Plastik gegen das Licht, nippt noch einmal an dem gelblichen Molkegetränk. In dem Raum mit den glänzenden Metallkesseln herrscht gespannte Stille, die nur vom regelmäßigen Klacken der Dampfleitung unterbrochen wird. "Schmeckt gut", sagt Sannecke schließlich zufrieden in die Runde und trinkt auch noch den Rest aus dem Becher. Allgemeines Aufatmen. Die Mixer des Molkeetrunks sind

sichtlich erleichtert.

Sannecke ist kein Restaurantkritiker, er steht auch nicht in der Küche eines Drei-Sterne-Restaurants, sondern in den Fabrikhallen von Cognis, einem Hersteller von Nahrungsergänzungstoffen. Seit August vergangenen Jahres ist der 44 Jahre alte Sannecke dort als Marketingleiter im Einsatz. Das Besondere dabei: Sannecke ist nur für begrenzte Zeit und auf freiberuflicher Basis dort. Interim-Management nennt sich das, was er macht, eine in Deutschland noch nicht sehr verbreitete Tätigkeit. Zeitarbeit auf Führungsebene sozusagen.

### „Ich bin kein Unternehmensberater“

"Ich bin kein Unternehmensberater", betont Sannecke. "Ich bin ein Problemlöser." Sein Beruf ist es, Brände zu löschen. Bei Cognis brannte es im vergangenen Jahr, weil die frisch berufene Marketingleiterin schwanger wurde, die Unternehmensleitung aber auf die längst überfällige Neuordnung des Marketings nicht länger warten wollte. In solchen Fällen ist es wenig ratsam, über Personalberater nach Ersatz zu suchen - zum einen, weil das in der Regel mehrere Monate dauert, zum anderen, weil kaum eine Führungskraft für einen befristeten Vertrag ihre Stelle kündigt. Solche Lücken füllen Interim-Manager.



Kurzzeit-Arbeitsplatz

Auf dem weitläufigen Fabrikgelände von Cognis im bayerischen Illertissen bewegt sich Sannecke mit einer Selbstverständlichkeit, als würde er dort schon seit Jahren arbeiten. Immer mit einem Schutzhelm in der Hand, wie es die Richtlinien zum Arbeitsschutz vorsehen. In der Kantine grüßt er hier, plaudert dort. Er bewegt sich nicht nur wie ein ganz normaler Mitarbeiter, er redet auch so. "Wir haben auch noch eine Fabrik in Spanien", sagt er zum Beispiel. "Wir", das ist Cognis. "Die Identifikation geht schnell", sagt Sannecke. "Aber ich bleibe natürlich immer ein Externer. Das ist auch gut so, weil ich leichter Vorschläge machen kann, ohne auf irgendjemand Rücksicht nehmen zu müssen." Er fühle sich eher als Selbständiger, weniger als Angestellter.

### „Das ist für mich keine Verlegenheitslösung“

"Beauty from inside" heißt eines der Marketingkonzepte, die Sannecke in den vergangenen Monaten für Cognis entwickelt hat. Das gelbe Molkegetränk ist Teil davon. Es ist kein gewöhnliches Molkegetränk. Sannecke hat die Entwickler im Unternehmen gebeten, einem Produkt aus dem Supermarkt Beta-Carotin hinzuzufügen, einen Stoff aus der Natur, der bewirkt, dass die Verbraucher nach dem Trinken einen gewissen Sonnenschutz haben. Diese Beimischung will Sannecke in Kürze auf einer Fachmesse den Herstellern von Molkeprodukten verkaufen - deshalb muss das Getränk schmecken, deshalb die Verkostung. Was er während seiner Einsätze vermarktet, ist für Sannecke nicht so wichtig. "Marketing ist immer gleich", sagt er, "egal, ob es um Beta-Carotin oder um Gummibärchen geht." Da ist er schmerzfrei.

Sannecke hat sich bewusst für den Beruf des Interim-Managers entschieden. "Das ist für mich keine Verlegenheitslösung", betont er. Die Entscheidung fällt in den Jahren 2002/2003. Der Diplomkaufmann Sannecke arbeitet damals festangestellt für die Werbeagentur Publicis und denkt sich eine Kampagne zur Einführung des Euro aus. Als der Euro schließlich da ist, kommen für Sannecke die Fragen: "Was jetzt? Zum ganz normalen Werberalltag übergehen? Das war ja schon ein historisches Projekt." Er kommt zu dem Schluss, dass er in Zukunft nur noch projektbezogen arbeiten will, und kündigt.

In den folgenden Jahren unterstützt er viele Marketingabteilungen. Er arbeitet für Western Union und Mastercard, entwickelt für die Fifa die Auftaktveranstaltung zur Fußball-Weltmeisterschaft 2006. "Ich habe die Entscheidung nie bereut", sagt Sannecke im Rückblick. "Ich mag es, meine Nase in Bereiche zu stecken, von denen ich vorher keine Ahnung hatte."

Es stört ihn nicht, dass er nie richtig dazugehört, dass es in seinem Büro kein Namensschild gibt, aber dafür seltsame Zeichnungen des Palazzo Pitti und Vorhänge, die aussehen, als hingen sie schon seit fünfzig Jahren dort. Neben dem Schreibtisch stehen sein Rollkoffer und die Laptotasche, Sannecke ist immer auf dem Sprung. Er pendelt zwischen seinem Büro in Frankfurt, dem Cognis-Sitz im nordrhein-westfälischen Monheim, der Fabrik im bayerischen Illertissen, von Auslandsreisen ganz zu schweigen. Immer mit dabei ist das Lesebuch für seine neun Jahre alte Tochter, eine Geschichte je Abend lautet die Abmachung, vorgelesen am Telefon, gestern gab es "Der schwarze Mann und der große Hund" von Christine Nöstlinger.

### **Profil in Datenbanken hinterlegt**

Den Cognis-Auftrag hat Sannecke über einen Vermittler erhalten, eine von mehreren Gesellschaften, in deren Datenbanken er sein Profil hinterlegt hat. Die Bekanntesten der Branche heißen etwa Boyden Interim, EIM und Signium. In der Regel erhält Sannecke seine Aufträge jedoch direkt von dem jeweiligen Unternehmen: "Interim-Manager leben von Weiterempfehlungen." Das ist auch lukrativer. Wer über einen Vermittler an einen Auftrag kommt, muss bis zu 30 Prozent seines Tagessatzes an den Vermittler abführen. Wer direkt engagiert wird, behält die Summe komplett. 1000 Euro gelten als durchschnittlicher Tagessatz eines durchschnittlichen Interim-Managers, Ausreißer nach unten und oben sind aber je nach Qualifikation üblich.

Am Nachmittag nach der Molkeverkostung stellt Sannecke dem Werksleiter die wichtigsten Punkte seiner Konzepte vor und berichtet von dem Geschmackserlebnis am Morgen. Gerhard Lobmaier ist zufrieden. Sannecke klappt den Laptop auf, auf der Leinwand leuchtet das blaue Cognis-Logo. Anglizismen schwirren durch den Raum - "Die Tactics sind defined", "Ich hab' das Briefing für das Sampling-Dingsda freigegeben" -, Sannecke muss selbst lachen über solche Sätze, manchmal treibt das Marketing-Deutsch seltsame Blüten. Cognis-Mann Lobmaier hat schon mehrfach mit Interim-Managern gearbeitet. Er schätzt daran die Schnelligkeit, mit der Stellen besetzt werden, und auch die Möglichkeit, Impulse von außen zu erhalten. "Das ist wichtig für eine lernende Organisation."

In seiner Präsentation hat Sannecke auf der Liste "Next Steps" als letzten Punkt "Fade out Sannecke" notiert. Im August wird er seine Arbeit für Cognis abgeschlossen haben, dann kommt seine Vorgängerin und Nachfolgerin aus der Babypause zurück. Was für Sannecke danach kommt, weiß er noch nicht, frühestens einen Monat vorher zeichne sich das ab. Angst vor längeren Leerläufen und damit verbundenen finanziellen Durststrecken hat Sannecke nicht. "Irgendwie geht es immer weiter", ist seine Erfahrung. Er freut sich auf das Neue, Unbekannte. "Wenn man keine Hummeln im Hintern hat, sollte man diesen Job nicht machen."