


Zeitarbeit für Entscheider

Interimsmanagement

Von Arvid Kaiser

Immer mehr Unternehmen stellen Manager auf Zeit ein. Interimsmanager sehen sich als Lückenfüller, deren Dienstleistung Firmen im ganz normalen Alltag weiterhelfen kann. Prominent sind eher die Fälle raubeiniger Sanierer, die hart in Krisenfirmen durchgreifen.

Hamburg - Nötig hatte er den Job nicht. Als Gerhard Barth 2008 den Posten des Chief Information Officer (CIO) des Telefondienstleisters Versatel übernahm, blickte er auf eine abgeschlossene Karriere als gestandener Manager zurück. Der Informatiker, zuvor bereits akademisch erfolgreich, hatte es über namhafte Stationen wie Daimler  oder Alcatel bis in den Vorstand der Dresdner Bank geschafft und sich inzwischen zur Ruhe gesetzt. Am Geld fehlte es nicht, für seinen Ruf musste er auch nicht mehr arbeiten.


Trotzdem ließ Barth sich als Interimsmanager verpflichten. "Es klingt abgedroschen, ist aber so: Ich fand Spaß daran, für sechs Monate noch einmal ins operative Geschäft zu gehen." Daraus wurden schließlich 13 Monate, in denen der Manager dem schnell gewachsenen und finanziell angeschlagenen Unternehmen, das damals unter der Regie des Finanzinvestors Apax stand, neue IT-Systeme verpasste. Diese Zeit sei schon ungewöhnlich lang, erklärt Barth. In einem späteren Job für die Deutsche Rentenversicherung blieb er ein knappes halbes Jahr.

"In manchen Fällen kommt es dazu, dass der Interimsmanager in ein festes Angestelltenverhältnis übernommen wird, was ich aber nie angestrebt habe", sagt Barth. Das sei der größte Vorteil der Manager auf Zeit: Sie müssten keine Karriere mehr machen und würden daher von Untergebenen oder Kollegen kaum als Hindernis für die eigene Laufbahn wahrgenommen. Sie könnten klar machen, dass sie ihren Auftrag nicht als "Egotrip" sehen. Den Job machten "keine Jungspunde, die gerade von St. Gallen ihr Diplom bekommen haben".

Interimsmanager Fox: "Notarzt, kein Schönheitschirurg"

Barth spricht mit sanfter, ruhiger Stimme. Seinen Zeitjob schildert er zwar als gewaltige Aufgabe, die er unter hohem Druck lösen müssen. Adrenalinschübe sind aus seinem Bericht aber nicht herauszuhören.

Wenn Interimsmanager ins Rampenlicht geraten, dann meist als gnadenlose, rabiate Sanierer mit herben Sprüchen auf den Lippen. Reingehen, durchgreifen, rausgehen - das Geschäft knorriger Alpha-Männer, die mit allen Wassern gewaschen und nicht darauf aus sind, sich Freunde zu machen.

Thomas Fox, der sich einen Namen als interimistischer Karstadt-Sanierer machte und nun die Baumarktkette Praktiker  auf den Kopf stellt, charakterisiert sich selbst als "Notarzt und kein Schönheitschirurg". Auf einer Karstadt-Betriebsversammlung stellte er sich vor: "Ich freue mich, Sie zu sehen. Aber ich weiß, dass diese Freude absolut einseitig ist." Kurt Seitzinger brandmarkte bei Märklin den Betriebsratschef als "Totengräber" mit "Traum vom sozialistischen Arbeiterparadies" und setzte ihn schließlich fristlos vor die Tür. Auch Hartmut Mehdorn, derzeit Interimschef von Air Berlin, gilt nicht als besonders umgänglicher Typ.

Solche harten Krisenoperationen prägen den Ruf der Branche. Laut Dachverband Deutsches Interim Management (DDIM) stehen Rettungseinsätze für gescheiterte Firmen aber keineswegs im Vordergrund. Im Gegenteil seien Interimsmanager besonders dann gefragt, wenn die Wirtschaft gut läuft.

Interimsmanagement

Zeitarbeit für Entscheider

Von Arvid Kaiser

2. Teil: Vermittler: "Wir glauben nicht an die Universaleignung von Managern"

Das Rezessionsjahr 2009 habe der jungen Branche einen Umsatzknick beschert - nicht, was man von Krisenprofiteuren im Schlepptau von Insolvenzverwaltern oder Geierfonds erwarten würde. Wenn die Stunde der Sanierer schlägt, brechen die bedeutenderen, auf Wachstum ausgerichteten Projekte weg. Als häufigsten Grund für den Einsatz von Interimsmanagern nennt der DDIM die Prozessoptimierung.

"Unsere Manager tun genau das, wovon sie schon bewiesen haben, dass sie es besonders gut können", sagt Rainer Nagel, Managing Partner von Atreus, dem nach eigenen Angaben führenden Vermittler von Interimsmanagern in Deutschland. "Wir glauben nicht sehr an die Universaleignung eines Managers für alles. Manche sind besser in Krisen, andere in Wachstumsphasen, dritte beim Konsolidieren." Atreus brauche "Leute, die selber saniert haben, Auslandsfilialen aufgebaut, Produktionswerke eröffnet oder geschlossen".

Nagel sagt, man sehe sich auch als Alternative zu Unternehmensberatern. "Unser Ansatz ist ein anderer, nämlich die Veränderungen aus dem Unternehmen heraus zu managen", sagt der Atreus-Manager. "Wir werden Teil des Unternehmens."

Vorbild Niederlande, das Mekka der Zeitarbeit

Auch der Branchenverband DDIM rechnet damit, dass Interimsmanager zunehmend den Beratungsfirmen Marktanteile abjagen, weil die Unternehmen stärker auf tatkräftige Unterstützung erfahrener Praktiker setzen statt nur auf wohlfeile Ratschläge und Konzepte. Die Branche rechnet mit weiterem starkem Wachstum.

"Ich wüsste nicht, warum die Dienstleistung Interimsmanagement nicht ein Marktvolumen von drei bis fünf Milliarden Euro erreichen sollte", sagt Atreus-Mann Nagel. Derzeit summieren sich die Honorare der Manager auf Zeit höchstens auf eine Milliarde jährlich. Nagel verweist auf die Niederlande, wo bereits rund 40.000 Interimsmanager aktiv seien - gegenüber nicht einmal 10.000 in Deutschland.

Auffällig ist jedenfalls die Zunahme der auf Zeit vergebenen Topjobs an der Unternehmensspitze. Auch an Gerhard Barths alter Wirkungsstätte: Versatel, inzwischen von dem Finanzinvestor KKR übernommen, hat Barths CIO-Nachfolger Joachim Bellinghoven per Oktober zum Vorstandschef befördert. Auf Zeit, versteht sich.