



POLITIK

Innenpolitik
Außenpolitik
Europa
Irak-Konflikt
Geschichte
Politisches Buch
Fragen der Zeit

WIRTSCHAFT

Wirtschaftspolitik
Geld & Service
Wirtschaftsreport
Links

CHRIST & WELT

Geist & Glaube
Kirche intern
Links

KULTUR

Kulturtipps
Kulturreport
Literatur
Sachbuch
Film

MEDIEN

Medien
Computer
Links

LEBENSART

Reise
Stil
Mobil
Menschen
Bildung & Karriere
Wissenschaft
Report

BLICKPUNKT

SERVICE

Bitte wählen

UNTERNEHMENSFÜHRUNG / Viele Firmen können sich keine monatelangen Vakanzen in der Vorstandsriege leisten. Interimsmanager schließen die Lücke

Die Feuerlöscher

Bei Not am Mann ist eine schnelle Eingreiftruppe gefragt. Die Flexibilisierung der Arbeitswelt macht auch vor der Beletage nicht Halt.

■ Autor: CHRISTIAN KLEFF

Es war ein entspannter Novemberabend für Peter Oehmichen. Den Tag über hatte sich der ehemalige Mannesmann-Manager ein wenig um das Familienunternehmen seiner Frau gekümmert, dann mit ihr im trauten Heim in Bergisch Gladbach bei Köln zu Abend gegessen. Im Fernsehen lief irgendein Krimi, Oehmichen las nebenbei in der Zeitung. Das Telefon klingelte um 21.30 Uhr.

Nach fast zehn Jahren bei Mannesmann war der studierte Betriebswirt und Maschinenbauer, heute 39 Jahre alt, Mitte 2000 aus dem Konzern ausgeschieden. Danach hatte er für einige Wagniskapitalgeber als freier Mitarbeiter Beteiligungen verkauft und war schließlich bei einem „Spin-off“ – einer Gründung aus einem bestehenden Unternehmen heraus – im Medienbereich in Köln gelandet. Eineinviertel Jahre stellte er dort den Vorstand. Nichts für die Ewigkeit, im März 2002 war Schluss. Danach noch ein Kurzeinsatz bei Wienerwald. Projekte eben. Nachdem er den Hörer aufgelegt hatte, sagte er zu seiner Frau: „Schatz, ich muss morgen nach Aachen, ein neues Projekt.“

Am anderen Ende der Leitung konnte Harald Wachenfeld Vollzug melden: „Er kommt!“ Wachenfeld hatte Oehmichen zwei Monate zuvor kennen gelernt und ihn prompt – nach einem intensiven Beurteilungsgespräch – in seine Datenbank aufgenommen. Wachenfeld vermittelt Interimsmanager: erfahrene Führungskräfte, die kurzfristig und befristet einspringen, wenn in Unternehmen Not am Mann ist oder temporär Know-how gebraucht wird. Seine Schützlinge besetzen übergangsweise Vorstandsposten bei Nachfolgeproblemen, helfen bei Übernahmen und Fusionen, bereiten Börsengänge vor, bauen ganze Abteilungen neu auf oder lotsen Unternehmen aus der Krise. Männer und Frauen, deren Berufsstationen die Herzen von Personalern und Aufsichtsräten höher schlagen lassen, die eine Aussicht auf ein und denselben Job bis zur Rente kalt lässt, die finanziell unabhängig sind und die stets auf gepackten Koffern sitzen. Sie haben es sich auf die Fahnen geschrieben, die schöne neue Arbeitswelt samt der viel gepredigten Flexibilität auch in die Topetagen deutscher Unternehmen zu tragen – Kurzfrist-Einsätze und Projektdenken statt Linienkarrieren und Prozessorientierung.



LEERSTELLE: Wenn ein wichtiger Stuhl der Besetzung harrt, können „Feuerlöscher“ helfen. Bestes Beispiel: Helmut Sihler als Kurzzeit-Nachfolger Ron Sommers an der Spitze der Deutschen Telekom.
Foto: Stone

An jenem tristen Spätherbstabend saß Wachenfeld bei der Datus AG in Aachen mit dem neuen Vorstandsvorsitzenden, Mario Nazzari, zusammen. Der 1970 gegründete Netzwerkspezialist war dem Pleitegeier gerade noch einmal entkommen – dem neuen Insolvenzrecht sei Dank. Die IT-Flaute hatte im Jahr 2001 die Aufträge wegbrechen lassen. Im November der Insolvenzantrag, rund 280 Mitarbeiter standen vor dem Nichts. Aber der Insolvenzverwalter leistete ganze Arbeit: Er brachte die Gläubiger dazu, auf einen Großteil ihrer Forderungen zu verzichten. Mitte September 2002 hob das Amtsgericht Aachen das Insolvenzverfahren auf. Es konnte weitergehen. Gerade mal eine Hand voll Unternehmen haben das bislang geschafft – zum Beispiel der Schreibartikelhersteller Herlitz.

Dennoch lag bei Datus noch einiges im Argen: Der neue kaufmännische Leiter erwies sich trotz langwierigen Auswahlverfahrens als Fehlbesetzung. Wer sollte nun, 2002 neigte sich dem Ende zu, die Planungen für das kommende Jahr fertig stellen und die in Kürze anstehende Aufsichtsratssitzung vorbereiten? „Wir waren stark unter Zugzwang“, sagt Nazzari. Drei Lebensläufe hatte Wachenfeld aus seiner Datenbank mitgebracht, Oehmichens passte. Ein Telefonat und ein persönliches Gespräch mit Nazzari später war er der neue kaufmännische Leiter der Datus AG. Gesamtdauer des Auswahlverfahrens: zwei Tage.

Zwei Tage für eine Personalentscheidung, die Unternehmen im Regelfall bis zu neun Monate beschäftigt! Da werden Anzeigen geschaltet, Headhunter beauftragt, Bewerbungsgespräche geführt und langwierig Konditionen verhandelt. Wenn der Wunschkandidat dann auch noch seine Kündigungsfrist abgesessen hat, kann es endlich losgehen. Im Normalfall. Um schnelle unternehmerische Chancen wahrzunehmen, wie etwa einen Zukauf, ist es dann meist zu spät. In Krisenzeiten, wo rasches Handeln das Gebot der Stunde ist, können solche neun Monate Wartezeit für ein Unternehmen tödlich enden.

Neu ist dieses Problem nicht. Seit Jahr und Tag verfahren deutsche Unternehmen nach dem Motto: „Gut Ding will Weile haben“. Und so werden oft auch drängende Personalentscheidungen auf die lange Bank geschoben. Neu ist jedoch, dass sich eine kleine Manager-Heerschar verstärkt anschickt, die temporäre Personallücke zu schließen. Auf 7000 bis 9000 schätzt Joachim Staude, Vizepräsident des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater, die Zahl derer, die sich ein Berufsleben als Übergangslösung auf hohem Niveau vorstellen können. „Viel zu hoch“, sagt dagegen Harald Wachenfeld. „Hierzulande gibt es vielleicht 2000 bis 3000 professionelle Interims.“

Die Zahlen variieren stark, weil der Markt „sehr intransparent“ ist, wie Kienbaum-Geschäftsführer Jürgen Below von Berlin aus beobachtet. Zig Einzelkämpfer preisen etwa per Kleinstanzeige in überregionalen Zeitungen unter der Rubrik „Freie Mitarbeit“ ihre Arbeitskraft mit Slogans wie „professionell und kostengünstig“ an. Qualität ist so nur schwer herauszufiltern. „Man muss den Auswahlprozess sorgfältig gestalten“, sagt Below. „Es sind zurzeit eine Menge Schönwetterkapitäne auf dem Markt.“ Während des Booms noch auf der Welle des Erfolgs mitgeschwommen, sind sie in der Krise auf den harten Boden der Tatsachen zurückgekehrt. Über den Umweg Interim versuchen sie nun, wieder einen festen Job zu bekommen. Ein Tabu für einen echten Interimsmanager. Und auch bei den Vermittlungsagenturen ist Vorsicht angebracht. Nur eine Hand voll betreibt das Geschäft professionell – viele Personal- und Unternehmensberatungen nehmen das Interimsgeschäft nebenbei mit. „Eine entsprechende Datenbank aufzubauen ist eine der leichtesten Übungen“, bemerkt ein Marktkenner.

Das geschätzte Volumen des Interimsmarktes zeichnet sich ebenfalls durch eine große Spanne aus: zwischen 80 und 140 Millionen Euro. Einig sind sich die Experten nur in einem Punkt: Es ist ein Wachstumsmarkt, langfristig plus zehn Prozent pro Jahr Minimum. „Genaue Zahlen gibt es nicht, dafür ist die Branche in Deutschland zu neu und zu unorganisiert“, sagt Vera Bloemer, Autorin des Buches „Interim Management: Topkräfte auf Zeit“, das im März erscheint – eine der ersten Publikationen überhaupt zu diesem Thema in Deutschland. Für sie ist Wachstum aber ebenfalls keine Frage: „Wer hatte

denn vor 20 Jahren schon einen Berater in der Firma? Wenn man sich das heute ansieht, kann man das Potenzial erahnen.“

Die Interimsmanager könnten die verstaubte deutsche Führungskultur revolutionieren. „Wenn sie und ihre Dienstleistung nur bekannter wären“, gibt Bloemer zu bedenken. Denn die Führungskräfte auf Abruf schwenken zwar schon einige Jahre ihre Fahne, aber bislang schaute kaum jemand hin. In anderen Ländern ist das – wie so oft – anders: Die Niederlande, Großbritannien und die USA haben es vorgemacht, dort sind die Manager auf Zeit längst ein Begriff. „In Holland sind 20 Prozent der Top-Positionen mit Zeitführungs Kräften besetzt“, sagt Michael Pochhammer. Er ist einer der beiden Geschäftsführer von Protem, einer Tochter der Personalberatung Heidrick & Struggles, und nach eigenem Bekunden deutscher Marktführer in Sachen Interimsmanagement. „In den Niederlanden werden sie sogar in der öffentlichen Verwaltung eingesetzt.“ In den USA soll das Marktvolumen bei rund 500 Millionen Dollar liegen, in Großbritannien bei umgerechnet mehr als 300 Millionen Euro.

Auch in Deutschland ist manch ein Vermittler schon viele Jahre am Markt, nur seine Klienten mussten bislang ein Schattendasein fristen. Die Dienstleistung wurde allenfalls vereinzelt nachgefragt und fand zumeist im Verborgenen statt. Bloß keine Öffentlichkeit! Lückenbüßer waren nie sehr begehrt in deutschen Unternehmen, die sich schlicht zu fein waren, auf externe Expertise zurückzugreifen. Wer etwas auf sich hielt, hielt Wissen vor – auch wenn es vielleicht nur einmal in zehn Jahren abgerufen wurde. Die Kosten gehörten einfach dazu.

Deutsche Manager hatten es auch schlicht nicht nötig, in die Ersatzmannsrolle zu schlüpfen. Wann waren die Zeiten das letzte Mal so richtig schlecht? Da wurde zwar mal die Firma gewechselt, die Perspektiven blieben aber stets mittel-, wenn nicht langfristig. „Job-Hopper“ – das hatte keinen guten Klang.

Die Zeiten haben sich geändert. Und die Manager mit den Patchwork-Lebensläufen sehen ihre Zeit nun gekommen. Die Krise könnte ihre Chance sein: Kaum ein Unternehmen im Land, das nicht mit spitzem Bleistift rechnen muss. „Lean Management“ heißt das neue Zauberwort, Konzentration auf das Kerngeschäft ist jetzt Trumpf. „Da überlegt sich jede Firma, ob sie hoch bezahlte Spezialisten für seltene Aufgaben dauerhaft auf die Lohnliste nehmen soll“, sagt Buchautorin Bloemer. Oder ob sie nicht lieber Verträge auf Zeit mit Topleuten aushandeln soll – bei einem Tagessatz pro Einsatz zwischen 750 und 2500 Euro.

„Das könnte interessant werden“, sagt auch Erich Barthel, Professor für Unternehmenskultur und Personalführung an der Hochschule für Bankwirtschaft in Frankfurt. So könne geschehen, dass sich klassische Hierarchien auflösen und ein neuer Managertypus in den Mittelpunkt trete. „In großen Unternehmen gibt es bereits das Bestreben, die Kernmannschaft abzuschmelzen und dann mit Netzwerken von Projektmanagern zu arbeiten.“ Der „Selbstunternehmer“, wie Barthel ihn nennt – unterwegs von Einsatz zu Einsatz. Die Zukunft?

Dazu müssen die Interimsmanager aber erst einmal den deutschen Mittelstand für sich gewinnen. Doch der ist gerade mit sich selbst beschäftigt: voraussichtlich über 40 000 Insolvenzen in diesem Jahr – Rekord. Eigentlich ein Haufen potenzieller Arbeit für die Feuerwehrmänner in den gedeckten Anzügen: Eine Studie der Handelshochschule Leipzig und der Management Angels GmbH, einer Vermittleragentur aus Hamburg, hat ergeben, dass 68 Prozent der befragten Unternehmen Sanierung und Turnaround als Hauptaufgabenbereich der Interimsmanager sehen.

Allerdings: Alles kein richtiger Grund zur Freude. Zwar steige der Sanierungsanteil unter den Anfragen laut Pochhammer wieder stark an. Seit Sommer 2001 haben aber fast alle Vermittler mit einer insgesamt zurückgehenden Nachfrage zu kämpfen. Die Retter leiden mit den zu Rettenden. „Alle sagen, dass Interimsmanager gebraucht werden wie nie“, sagt Ludwig Heuse von der gleichnamigen Vermittlungsagentur. „Aber nur

wenige sind momentan bereit, dafür Geld auszugeben.“ Sein Kollege Pochhammer berichtet von äußerst zähen Entscheidungsprozessen in den Krisenfirmen: „Wir haben es schon mehr als einmal erlebt, dass Unternehmen, während wir mit ihnen verhandelt haben, Pleite gegangen sind.“ Er ist davon überzeugt, dass ein großer Teil von ihnen hätte gerettet werden können, wäre ein kompetenter Manager nur schnell genug engagiert worden.

Wie im Fall Datus: Peter Oehmichen pendelt mittlerweile seit rund drei Monaten zwischen Aachen und Bergisch Gladbach. Im November war noch von sechs Wochen die Rede gewesen. Mit Datus geht es wieder aufwärts. Die Zahlen für 2002 sind gut. Natürlich nicht nur Oehmichens Verdienst, aber er hat seinen Aufgabenbereich im Griff und die in ihn gesetzten Erwartungen erfüllt.

„Wenn man in führender Position in einem Unternehmen sofort ins kalte Wasser springt, muss man sehr schnell zwischen den Zeilen lesen können“, sagt Oehmichen. Was nichts anderes heißt, als dass ein Interimsmanager über eine sehr gute Menschenkenntnis und ein hohes Einfühlungsvermögen verfügen muss. „Man muss sehr kommunikativ sein, entschlossen anpacken und handeln. Starallüren sind absolut fehl am Platz.“ Selbstbewusst schaut er aus, volles Haar, randlose Brille – ein idealer Vertreter der neuen Managergarde.

Eigentlich ist Oehmichen eine Ausnahme. Noch sind es eher die Älteren, die sich als Interimsmanager verdingen – meist zwischen 50 und 60 Jahre alt. Helmut Sihler, für einige Monate Chef der Deutschen Telekom nach Ron Sommer und damit einer der bekanntesten Branchenvertreter, war bei seiner Berufung bereits 72. Schon deshalb war damals, im Juli vergangenen Jahres, klar, dass Sihler nur eine Übergangslösung für maximal sechs Monate sein wird. Der Ex-Manager füllte das Vakuum bis zur Berufung Kai-Uwe Rickes, traf einige wichtige Entscheidungen in Richtung Konsolidierung und hielt den Stuhl für seinen Nachfolger warm. Nicht mehr und nicht weniger. Die vielfach spöttischen Reaktionen der Medien auf die Berufung Sihlers zeigen allerdings, dass Deutschland sich an den Umgang mit Übergangslösungen erst noch gewöhnen muss.



Seitenanfang