

# Manager zur Miete

Sie überbrücken Fehlzeiten, bauen Web-Portale auf und entwickeln Change-Projekte: Immer mehr **INTERIM MANAGER** sind im Einsatz. Noch sind sie eher unbekannt.

EVELYN SANDER, GEORG JEGMINAT

## INTERIM MANAGER

➔ **WAS IST DAS?** Interim Manager übernehmen Ergebnisverantwortung für ihre Arbeit. Sie verlassen das Unternehmen, sobald das Problem gelöst und eine stabile neue Unternehmens- oder Bereichsführung etabliert ist oder nach dem Relaunch der betreffenden strategischen Geschäftseinheit.

QUELLE: WIKIPEDIA

**M**ichael Jost ist Manager, ein Manager auf Zeit. Im Moment hat er Zeit für seine Familie. Statt Internet-Portale oder Projektsteuerung stehen Hausaufgaben und Fußball mit Sohn Philipp (8) an. „Es ist schön, wenn man zwischendurch voll und ganz zu Hause sein kann“, sagt der Manager aus Neuss. Er genießt die freien Wochen, sein nächster Auftrag ist schon in Sicht. Als Interim Manager ist er viel unterwegs, sein letztes Projekt war in Hamburg. Er hatte aber auch schon Schreibtische in Zürich, Oberhausen oder Hanau.

**Er ist ein Nomade mit Sakko und Krawatte** – aus Überzeugung. „20 Jahre den gleichen Job zu machen, das wäre nichts für mich“, lacht er. Er ist gern flexibel, langweilige Routine kennt er nicht. Eher zufällig landete er nach dem Verkauf seiner Ferien.de-Gründung in der Interim-Branche. Als Angestellter zu arbeiten kam nicht mehr infrage. „Ich wollte selbstständig bleiben.“ Nach der jüngsten Wirtschaftskrise sind Interim Manager sehr gefragt. Bundesweit vermitteln rund 30 Unternehmen insgesamt 4500 Führungskräfte auf Zeit, so die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM) in Köln.

Der Umsatz des Interim-Geschäfts hat sich seit dem Jahr 2000 verzehnfacht. Nach dem Dämpfer im Krisenjahr 2009 brummt das Geschäft mit den vermittelten Chefs wieder, im Tourismus jedoch auf einem niedrigen Niveau. Die meisten Manager zur Miete werden in den Branchen Maschinenbau, Automobilindustrie und Telekommunikation eingesetzt. Laut DDIM-Umfrage unter Interim Managern waren lediglich 2,8 Prozent 2010 in der

Touristik tätig, dreimal so viele wie im Jahr zuvor. So hat sich jetzt die erste Agentur Bridge IMP auf die Nische Luftfahrt und Touristik gesetzt (siehe Interview). Es muss noch viel getrommelt werden. Selbst in Konzernen sind Interim Manager rar: Setzt Thomas Cook sie zumindest vereinzelt ein, sucht man diese bei TUI vergeblich. Aber seit die Konsolidierung in der Touristik verstärkt Manager aus ihren Dauerarbeitsverträgen herauslöst, wächst das Angebot an externer Expertise.

**Dass die Touristik** bei Interim Managern noch weit hinten liegt, erklärt DDIM-Vorstand Michael Pochhammer mit der Zahl der potenziellen Auftraggeber, die im Maschinenbau wesentlich höher



**CLAUS FISCHER** hält Interim Management für spannend und lehrreich. Er arbeitete für Carrier im Nahen Osten.



**WOLFGANG KURTH** baute für die TUI HLX und reorganisierte das Technikgeschäft der Air Berlin.

FOTOS: ANDRÉ LENTHE, MARCO LIMBERG, GETTY IMAGES, PRIVAT

liege. „Auch wollen Firmen am liebsten Manager mit touristischem Hintergrund“, so der Vorstand. Ein Fehler, meint er: „Durch einen unverstellten Blick von außen fällt es Interim Managern leichter, Dinge offen anzusprechen, diese anzupacken und auch Widerstände auszuhalten.“

Das stimmt mit Josts Erfahrung überein: „Als Externer muss ich auf politische Befindlichkeiten keine Rücksicht nehmen.“ Man ist unabhängiger. Interim Manager Claus Fischer spitzt zu: „Wir kommen dahin und sagen: Wir brauchen keinen Titel, geben Sie uns Kompetenzen. Schließlich sind wir nach eineinhalb Jahren wieder weg.“ Fischer, der bei mehreren deutschen Regional-Carriern war, übernahm mit zwei Kollegen und ihrer gemeinsamen Firma Bottomline gleich das komplette Top-Management von Safi Airways. Unabhängigkeit ist top: Nur so könne man mit den Eigentümern Klartext reden, ohne um die Karriere zu fürchten.

## KLEINE WELT DER AIRLINER

Airliner mit „Chief“-Erfahrung arbeiten oft solo. „Die Welt ist klein und man kennt sich“, sagt Martin Gauss, der als Verkehrspilot zum Miteigner der DBA aufstieg. Bis Ende Mai war er zweieinhalb Jahre lang CEO der ungarischen Malév. Meist nehmen Headhunter zu ihm Kontakt auf. Die Nachricht vom Ende eines Mandats wirkt bei bekannten Airline-Managern wie der Auslöser für neue Anfragen.

Oft sind für Interim Manager die Firmeneigentümer die wichtigen Ansprechpartner. Hans Rudolf Wöhrl, ehemals Eigner von DBA und LTU, reicht diese Basis für seine Firma Intro nicht aus. „Wir wollen selbst Anteilseigner werden. Nur dann ➤

können wir die Konzepte, die wir für richtig halten, konsequent umsetzen“, erklärt Peter Oncken, der bei Intro die Airline-Geschäfte führt. „Wenn wir eine notleidende Airline auf eine neue Schiene gesetzt haben, verkaufen wir die Anteile. So gesehen, sind auch wir Interim Manager.“

**In den Firmen** wird nämlich der Manager zur Miete nicht immer mit offenen Armen empfangen. Als Michael Jost das Internet-Portal reisemeister.de aufbauen sollte, musste er zunächst viel Überzeugungsarbeit leisten: „Ich musste erst mal Vertrauen schaffen.“ Es sind in der Regel nur einzelne Skeptiker. Schließlich ist er da, um konkrete Probleme zu lösen. Jost: „Die Kollegen wissen, dass sie's allein nicht stemmen können.“

Viele Themen haben sich in der Krise aufgestaut – die Website ist renovierungsbedürftig, Social Media steckt in den Kinderschuhen, die IT-Systeme sind schon längst veraltet. Die Touristik erlebt derzeit einen enormen Wandel. Jetzt sei die Zeit, diese Themen anzugehen, so Jost. Er rechnet künftig mit mehr Aufträgen für Interim Manager.

Noch werden Führungskräfte auf Zeit mit Tagessätzen von rund 1200 Euro vor allem in größeren Firmen gefragt. Aber auch für Mittelständler kann sich ein Engagement lohnen, wenn das Projekt übersichtlich und entsprechend begrenzt ist. Da Interim Manager Praktiker und gut vernetzt sind, entfällt die Einarbeitung meistens.

Die Dauer des Einsatzes ist flexibel, reicht von einzelnen Tagen bis zu zwei Jahren. Hier verschwimmt die Abgrenzung zwischen Managern auf Zeit und Festangestellten. „In Osteuropa und Nahost bekommt ein Airline-Vorstand auch so selten Verträge, die über drei Jahre hinausgehen“, erzählt Martin Gauss, der selbst darauf achtet, dass seine sehr arbeitsintensiven Phasen von ruhigen unterbrochen werden.

Das praktiziert auch Michael Jost. Denn sein aktuelles privates Projekt dreht sich um Abschlüge und Einlochen. „Wir machen endlich einen Familien-Golfkurs“, erzählt er. Eine entspannende Aufgabe. Zeit zum Auftanken, denn sein nächster Interim-Auftrag steht schon fest. Jost lacht: „Um kleine weiße Bälle wird's dabei wohl nicht gehen.“ **fvw**



**ANTJE LENK**, Geschäftsführerin des Providers Bridge IMP in München

## „Chefs müssen umdenken“

### Warum werden in der Touristik eher selten Interim Manager engagiert?

Die Branche ist in sich relativ geschlossen und man nutzt gerne das eigene Netzwerk. Da mag so manches Unternehmen sich nicht eingestehen, dass es bei dem ein oder anderen Projekt besser auf externe Management-Hilfe setzen sollte. Hier muss ein Umdenken stattfinden: Es hat seinen Wert, wenn man in externes Wissen investiert. Die Tagessätze von im Durchschnitt 1200 Euro sind daher gut angelegt.

### Was ist der Unterschied zwischen Beratern und Interim Managern?

Unternehmensberater verkaufen Instrumente und Methoden und weniger sich selbst. Interim Manager bringen sich

persönlich mit ihrer langjährigen Erfahrung und dem breiten Branchenwissen ein. Sie übernehmen sofort operative Verantwortung.

### Welche Rolle übernimmt Bridge IMP?

Wir sind ein Dienstleister, der dem suchenden Unternehmen zur Lösung einer Vakanz einen passgenauen Interim Manager vermittelt. Für die Touristik und Airlines stehen uns derzeit rund 30 Interim Manager zur Verfügung.

### Wo werden Interim Manager am häufigsten eingesetzt?

Es gibt die typische Vertretung einer vakanten Stelle für ein paar Monate. Sie kümmern sich um die Sanierung und Restrukturierung von Unternehmen, die

in Schwierigkeiten sind. Daneben sind Wachstumsthemen gefragt, wenn kleine Firmen so erfolgreich geworden sind, dass sie sich neu strukturieren müssen. Sind sie auf höheren Ebenen aktiv, bleiben Interim Manager länger.

### Werden Interim Manager auch mal übernommen?

Ja. Rund 30 Prozent enden mit einer Festanstellung des Interim Managers.

### Sind diese Führungskräfte zur Miete vor allem etwas für Konzerne?

Nein, keineswegs. Interim Management lohnt sich auch für kleinere Unternehmen. Diese Manager haben viel Erfahrung und Branchen-Know-how, lange Einarbeitungszeiten entfallen. **ES**