

INTERIMSMANAGER IN BANKEN

Kommen, Probleme lösen, wieder gehen

Interimsmanager schätzen an ihrer Tätigkeit vor allem, sich frei von Ränkespielen und Karriereerwartungen professionell der reinen Sachaufgabe widmen zu können. Die Akzeptanz, Manager nur für eine begrenzte Zeit anzuheuern, ist in Banken im Vergleich zu anderen Branchen aber wesentlich geringer verbreitet.

➤ Rainer Spies

Auf Dauer in einem Unternehmen zu arbeiten, ist nicht ihre Sache. „Wir kommen, lösen Probleme und gehen wieder“, sagt Michael Stephan Duesberg. Interimsmanager wie er bauten sich bedingt durch das zeitlich begrenzte Engagement keine symbolträchtigen Türme, und sie sägen, angetrieben von Karriereambitionen, auch nicht an den Stühlen anderer, meint Duesberg. Karriere hat Duesberg, der Maschinenbau in den USA und BWL in München studiert hat und seinen beruflichen Lebensweg bei IBM startete, längst gemacht – auch in der Bankenbranche.

Der 57-Jährige war unter anderem Executive Vice President bei der Commerzbank AG und Bereichsvorstand in der damaligen Bayrischen Hypotheken- und Wechselbank. Auch aktuell ist Duesberg als Interimsmanager ganz oben in der Hierarchie angesiedelt. Seit zwei Jahren trägt er zeitlich befristet Verantwortung auf Vor-

stands- und Geschäftsführungsebene in den Bereichen Finance und IT. „Es gibt immer wieder neue und interessante Aufgaben“, beschreibt Duesberg den Reiz des ständigen Wechsels. Als Interimsmanager hat Duesberg bereits in einer deutschen Bank einen Post-Merger-Prozess begleitet, einen jüngeren Vorstandskollegen gecoach, in Workout-Abteilungen Problemkredite gemanagt und Investoren für Projekte gesucht.

Dass Banken für solche Aufgaben zeitlich befristet einen Manager anheuern, ist nicht selbstverständlich. Nach einer Umfrage der Ludwig Heuse GmbH, eines Providers für Interimsmanagement in Wiesbaden, werden in der Finanzbranche mit einem Anteil von etwas mehr als 4 % eine nur geringe Zahl von Interimsprojekten durchgeführt. In vielen Banken prägten vor allem die Restrukturierungsfälle in die Krise geratener Kunden das Bild des Interimsmanagers,

meint Dr. Wolfgang Thost, Managing Partner des Providers Atreus GmbH (München). Aus der Sicht von Banken würden Interimsmanager gerufen, wenn es einem Unternehmen sehr schlecht gehe.

VIELFÄLTIGE EINSATZGEBIETE FÜR INTERIMSMANAGER

Dabei bleibt unbeachtet, dass befristet eingesetzte Manager außer krisenhaften Sanierungen und Restrukturierungen auch andere wichtige Dienste wie die Überbrückung personeller Vakanz, die Umsetzung von IT-Projekten und die Erschließung neuer Märkte leisten sowie originäre Aufgaben von Finanzdienstleistern, etwa die Optimierung eines Investmentprozesses, abdecken. „Auch beim Risikomanagement haben die Banken einen Nachholbedarf, der von Interimsmanagern gedeckt werden könnte“, ist Thost überzeugt. Bei der Analyse von Problemen schenken Banken





Foto: ©James Brey/Stockphoto.com

Beratern noch Vertrauen. Bei der Umsetzung von Lösungen trauten Kreditinstitute dagegen weniger den von außen kommenden Experten, da sie hierbei bisher kaum Erfahrung mit Interimsmanagern hätten sammeln können.

Als Interimsmanager müssen Umsetzungsspezialisten vor allem eines können: zur Sache kommen und wirksam werden. „Wir werden daran gemessen, schnell Ergebnisse zu liefern“, sagt Duesberg, dessen Honorar in der Regel eine variable Komponente beinhaltet. Sie innerhalb der üblichen 100 Tage in eine Aufgabe einarbeiten zu können, diese Zeit hat ein Interimsmanager nicht. In der Regel dauern die Projekte zwischen sechs und zwölf Monaten. Um in diesem Zeitraum erfolgreich sein zu können, müssen Inte-

Worauf es beim Interimsmanagement ankommt

Mit Jens Christophers, Gründer und Vorstandsvorsitzender der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM) sowie Vorstand und Equity Partner der Sozietät taskforce – Management on Demand AG, sprach BANKMAGAZIN-Autor Rainer Spies.



BANKMAGAZIN: Auf welche Fragen des Dienstleisters sollte eine Bank, die einen Interimsmanager sucht, Antwort geben können?

Christophers: Ganz besonders wichtig sind Fragen nach der konkreten Aufgabenstellung des Interimsmanagers sowie den Zielen der Zusammenarbeit. Geklärt werden muss auch, welche Funktion der Manager in der Bank ausüben und welche Rolle er in der Organisation wahrnehmen soll. Daneben sind Rahmenparameter zu klären, beispielsweise die voraussichtliche Laufzeit des Mandates sowie der Einsatzort.

BANKMAGAZIN: Wer wählt den Interimsmanager aus?

Christophers: Aufgabe des Dienstleisters ist es, einen Vorschlag mit einem bis maximal drei Kandidaten zu unterbreiten. In dieser Vorauswahl liegt eine der Kernkompetenzen des Dienstleisters. Der Kunde trifft die abschließende Entscheidung.

BANKMAGAZIN: Welche Verträge werden abgeschlossen?

Christophers: Der Auftraggeber, also beispielsweise eine Bank, schließt einen Vertrag mit dem Dienstleister ab. Bestandteile des Vertrags sind neben Vertragsgegenstand, Leistungsbeschreibung, Honorar und Vertragsdauer unter anderem Aspekte wie Haftung und Verschwiegenheit. Zusätzlich vereinbart der Dienstleister mit dem Interimsmanager einen Projekteinzelnvertrag.

BANKMAGAZIN: Kann ein Unternehmen sich davor schützen, dass Manager auf Zeit wichtige Informationen mitnehmen?

Christophers: Ja, meines Erachtens sogar besser als bei festangestellten Mitarbeitern. Der Schutz von Daten wird vertraglich vereinbart und meist mit Vertragsstrafen hinterlegt.

BANKMAGAZIN: Besteht für die Bank die Möglichkeit, sich vorzeitig von einem Interimsmanager zu trennen?

Christophers: Das hängt vom Dienstleister ab. In der Praxis sind aber Kündigungsfristen von nur wenigen Tagen die Regel.

BANKMAGAZIN: Welche Honorare erwarten Interimsmanager?

Christophers: Die Honorarhöhe ist von der Komplexität und dem Umfang der Aufgabe abhängig. Auch das Profil und der Erfahrungshintergrund des Interimsmanagers sowie die Laufzeit des Mandats spielen eine Rolle. Die Tagessätze eines Interimsmanagers liegen je nach Aufgabe und Qualifikation zwischen 1.200 und 2.500 Euro. Darin ist ein Honorar für den Dienstleister enthalten.

BANKMAGAZIN: An welchen Kriterien sollte eine variable Komponente im Honorar festgemacht werden?

Christophers: Die Kriterien müssen eindeutig messbar sein und an Finanzzahlen wie Umsatz, Profit und Einsparungen festgemacht werden. Wichtig ist aber, dass die Zielerreichung durch den Manager beeinflussbar ist. Da diese Bedingung nicht immer gegeben ist, wird meistens keine variable Vergütung vereinbart.

➤ BEFRAGUNG VON INTERIMSMANAGERN

763 Interimsmanager hat die Ludwig Heuse GmbH in Wiesbaden Anfang des Jahres nach der Marktlage befragt. Befragt wurden die Manager aber auch nach ihrer beruflichen Zufriedenheit. Danach bewerten über 80 % der Manager ihre Interimstätigkeit im Vergleich zu einer festangestellten als selbstbestimmter und besser bezahlt (knapp 70 %). Gleichwohl gaben etwas mehr als 43 % an, offen für eine Festanstellung zu sein. Die Befragung ergab außerdem:

- ▶ 2010 hat sich die Marktlage bei den Interimsmanagern deutlich erholt. Im Durchschnitt wurden über 40 % mehr Projekte abgeschlossen als im Jahr davor. 2009 war die Zahl der Projekte um über 13 % zurückgegangen, 2008 sogar um 20 %.
- ▶ Die meisten Projektaufträge erhalten Interimsmanager von Herstellern von Investitionsgütern und Maschinen (15,6 %). Auch im Bereich Automotive ist Interimsmanagement verbreitet (12,2 %).
- ▶ Besonders gefragt sind Interimsmanager in Unternehmen ab 1.000 Mitarbeitern (26,1 %) und in kleinen mit bis zu 50 Mitarbeitern (19,6 %).
- ▶ Interimsmanager werden vor allem engagiert, um zu sanieren und zu restrukturieren (knapp 30 %). Im Vergleich zu 2009 ist der Bedarf in diesem Bereich aber gesunken. Daneben decken Interimsmanager zusätzlichen personellen Bedarf ab (18,9 %), führen Projekte durch (18,4 %) und überbrücken Vakanzen (15,6 %). Auch als Coaches sind Interimsmanager vergleichsweise oft unterwegs (8,4 %).
- ▶ Besonders viel verdienen derzeit Interimsmanager, die Know-how für die Produktion und Entwicklung mitbringen. 2009 waren dagegen die Tagessätze derjenigen Manager besonders hoch, die über Know-how im Controlling verfügen.

Interimsmanager Thost zufolge mit der ihnen vom Auftraggeber (Vorstand, Aufsichtsrat, Eigentümer) verliehenen Macht in der Lage sein, klare Rückschlüsse und radikale Aussagen zu treffen. Dies geht jedoch nicht, ohne skeptisch zu sein, gegebenenfalls zu widersprechen und sich durchzusetzen.

Professor Norbert Bach, Leiter des Fachgebiets Unternehmensführung und Organisation an der Technischen Universität Ilmenau, hat in einer Untersuchung über die Persönlichkeitseigenschaften von Linien- und Interimsmanagern herausgefunden, dass letztere „unverträglicher“ und „extrovertierter“ sind. Allerdings haben viele Interimsmanager zuvor schon Erfahrungen als Linienmanager gesammelt. In der Sozietät taskforce – Management on Demand AG in

München, in der Michael Stephan Duesberg Partner ist, sind eine 15-jährige Berufserfahrung und eine achtjährige als Linienmanager in einer Geschäftsleitungsfunktion Voraussetzung für eine Partnerschaft. Duesberg leitet bei taskforce das Competence Center Finanzindustrie.

FOKUS AUF AUFGABE UND ZIEL

Langjährige Erfahrungen als Linienmanager hat auch Christian Kämper gesammelt. Der 54-Jährige, der Rechtswissenschaft mit Schwerpunkt Arbeits- und Tarifrecht studiert hat, ist derzeit Personalmanager bei der Stadtparkasse Düsseldorf. Seit August vergangenen Jahres überbrückt Kämper die vakante Position des Personalleiters. „Für mich zählen die Aufgabe und das Ziel“, so

Kämper. Interimsmanager bewältigten nicht grundsätzlich andere Aufgaben als Linienmanager, aber mit einer anderen Haltung. „Wir kommen, um später wieder gehen zu können“, erläutert der Interim-Personalleiter. Interimsmanager seien hochqualifiziert und unabhängig. So könnten sie sich voll und ganz der professionellen Erledigung der ihnen gestellten Aufgaben verschreiben. „Ich bin in der Organisation ohne Vergangenheit und Zukunft“, bemerkt Kämper. Seine Meriten im Personalmanagement hat er sich in verschiedenen Funktionen bei der Deutschen Bank AG verdient. Danach hat er als Interimsmanager unter anderem bei der Commerzbank AG an der Erarbeitung eines neuen Filiationkonzepts mitgewirkt.

Bei der Stadtparkasse Düsseldorf am Ende seines Mandats selbst die Position des Personalleiters in Festanstellung zu übernehmen, kann sich der Jurist partout nicht vorstellen. Zu groß sei der Reiz, neue Organisationen und Kulturen kennenzulernen und sich immer wieder in fremden Strukturen zu beweisen. „Als Interimsmanager hat man keine Zeit, es sich bequem zu machen“, so Kämper. Insbesondere bei der Überbrückung einer personellen Notlage begegne ihm durchaus Skepsis. „Die Mitarbeiter fragen sich, ob der Interimsmanager die Dinge voranbringt oder nur den Sessel für den Nachfolger warm hält“, führt Kämper aus. Die Stadtparkasse Düsseldorf hat aber mit dem Interimsmanager konkrete Ziele für seinen zeitlich befristeten Einsatz vereinbart. Kämper baut ein neues Berichtswesen auf, rollt das Kompetenzmodell im gesamten Institut aus und bringt ein neues Talent- und Nachfolgemanagement auf den Weg. Im Laufe des Jahres soll der neue Personalleiter gefunden sein. Für Kämper heißt es dann wieder einmal Abschied nehmen. ✎



AUTOR: Rainer Spies ist Journalist und Berater für Personalkommunikation in Lübeck.