

# Der Handel.

Das Wirtschaftsmagazin für Handelsmanagement

04 | 2010 € 4,60

**46** Handytarife  
Schnell und günstig  
Daten abrufen

**62** Versicherungen  
Was Selbstständige  
wirklich brauchen



## Der vernetzte Kunde

Wie das Internet den stationären Handel verändert **18**

## GESCHÄFTSFÜHRUNG

Know-how  
auf Zeit

Foto: P. online

Interimsmanager sind gefragte Fachleute. Nur im Einzelhandel haben es die Kurzeitexperten schwer – dabei gibt es erfolgreiche Beispiele.

Wie George Clooney sieht Friedrich J. Graf mit seinem penibel gestutzten Bärtchen und der unauffälligen Metallbrille nicht aus. Dennoch kann sich der 57-Jährige mit einer Rolle des Filmstars identifizieren. In dem Kinofilm „Up in the Air“ spielt

Aufgabengebiet. Aber ansonsten gibt es zahlreiche Parallelen zu der Filmrolle. Beide werden von Unternehmen als Problemlöser auf Zeit engagiert.

Graf ist Interimsmanager – wie rund 8.000 seiner Berufskollegen in Deutschland. Sie arbeiten als Selbstständige oder bei Spezialfirmen wie Atreus oder EIM Executive Interim Management. Im Jahr 2008 betrug nach Berechnungen der Marktforschungsgesellschaft Lünendonk in Kaufbeuren das Marktvolumen (Honorare) rund eine Milliarde Euro. Das ist eine Verdopplung innerhalb der vorangegangenen drei Jahre.

Im Jahr 2009 ging es für diese Experten vornehmlich um Krisenmanagement. Das ist das Ergebnis einer Umfrage der Ludwig Heuse GmbH mit Sitz in Kronberg im Taunus. Für seine Marktstudie befragte das Beratungsunternehmen im Januar dieses Jahres 676 Interimsmanager. Jeder dritte Auftraggeber – so eines der

Ergebnisse – benötigte im vergangenen Jahr Hilfe in Sachen Sanierung, Restrukturierung und Rationalisierung. Für 2010 erwarten die Befragten weiterhin Nachfrage nach solchen Projekten.

### Schlechte Bezahlung

Die Handelsbranche gibt sich gegenüber den Experten auf Zeit reserviert. Und sie zahlt vergleichsweise schlecht. Branchenübergreifend liegen die Tagessätze für Interimsmanager zwischen 1.000 und 2.000 Euro. Der Bereich Handel/Logistik liegt im unteren Bereich.

Friedrich J. Graf, Inhaber der F.J.G. Consulting & Interim Management in Zwingenberg in Südhessen, übernahm zuletzt einen Auftrag bei einem Schweizer Handelskonzern. Im Vergleich zu anderen Branchen muss er Handelsmanagern sein Berufsbild immer ausführlich erklären. „Bevor im Einzelhandel ein Interimsmanager gerufen wird“, so Graf,



„Handel ist nicht  
beratungsaffin.“

Peter Joseph  
Interimsmanager, München

Clooney den Vielflieger Ryan Bingham, der US-Unternehmen in der Wirtschaftskrise hilft, Mitarbeiter zu feuern. Mitarbeiter zu feuern gehört zwar nicht unbedingt zu Grafs

„wurden alle internen Ressourcen mehr als ausgereizt.“

Auch Peter Joseph, Partner in der Sozietät Taskforce in München, findet den Einzelhandel „nicht gerade beratungsaffin“. Er arbeitet seit sieben Jahren als Interimsmanager, unter anderem bei der Edeka, bei Metro und Coop. Während dieser Zeit hat er unter anderem ein SAP-Projekt geführt, die Verlegung eines Warenlagers gemanagt und die Beschaffungslogistik für die Kunden aufgebaut. „Leute von draußen haben es im Handel generell schwerer als in anderen Branchen“, sagt er.

### Projekt gerettet

Die GameStop GmbH Deutschland hatte für ein Projekt ausdrücklich einen Interimsmanager gesucht. Von Juni 2008 bis Januar 2009 sollte dieser Experte bei der Handelskette für Unterhaltungselektronik ein neues Warenwirtschaftssystem einführen. „Wir suchten eine gestandene Persönlichkeit mit Erfahrung im Einzelhandel sowie fundiertem Wissen über IT und Geschäftsprozesse“, sagt David Shuart, stellvertretender Personalchef von GameStop. Den Zuschlag bekam Philipp Spangenberg von Atreus Interim Management in München.

Die Herausforderung bestand für den Interimsmanager in dem hohem

Wachstumstempo der Kette mit mittlerweile mehr als 200 Filialen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Weltweit ist das Unternehmen an 6.000 Standorten vertreten. „Die Anforderungen an das Warenwirtschaftssystem änderten sich quasi zeitgleich mit der Implementierung, die sich somit immer ein wenig im Rückstand befand“, beschreibt Shuart den Charakter des Einsatzes. Zudem musste das System international kompatibel gestaltet werden. Beide Aufgaben wurden vom Interimsmanager mit Bravour gemeistert. „Er hat unser Projekt gerettet“, lobt Shuart.

### Viele Vorteile

Nicht alle Firmen sind so offen. Interimsexpertin und Fachbuchautorin Vera Bloemer aus Frankfurt am Main kennt die Vorurteile gegen die Managementhelfer in der Not. „Angst vor Know-how-Abschöpfung“ nennt sie als einen wichtigen Grund. Und: „Das Engagement eines Interimsmanagers wird oft als eigenes Versagen der Führungsriege interpretiert.“

Die Manager auf der Durchreise sollten zuerst Vertrauen in der Belegschaft gewinnen. Bei GameStop hat das geklappt. „Eine wichtige Komponente des Projektes war auch die Zusammenarbeit mit den inter-

nationalen Kollegen. Diese Aufgabe hat der Manager ausgezeichnet bewältigt, was keine einfache Sache war“, lobt der Personaler Shuart. Der Überbrückungsmanager hat zudem ein internes Schulungssystem konzipiert, nach dem die Mitarbeiter von GameStop heute ihre Kollegen in das neue Warenwirtschaftssystem einweisen. „Die Arbeit des

„Die Chance ergreifen.“

Jens Christophers  
Dachgesellschaft  
Deutsches Interim  
Management



Interimsmanagers ist insgesamt sehr gut angekommen“, sagt Shuart. „Er arbeitet heute in einer Festanstellung mit einem erweiterten Aufgabengebiet für uns.“

### Am Ende wieder draußen

Doch nicht nur die Feuerwehrmanager selber können dafür sorgen, dass ihr Einsatz von Erfolg gekrönt ist. Dazu benötigen sie auch die Hilfe der Belegschaft. „Besonders geschickt verhalten sich Mitarbeiter, wenn sie konstruktiv mitarbeiten“, sagt Jens Christophers, Vorstandsmitglied der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management.

Der Chef auf Zeit eröffnet oft auch den Angestellten neue Möglichkeiten. Wer mit seinem bisherigen Vorgesetzten nicht klar kam, hat plötzlich eine neue Chance. „Die sollte man ergreifen“, rät Christophers. Alle Mitarbeiter sollen wissen: Der Neue will niemandem den Job streitig machen. Oder wie Joseph es formuliert: „Als Interimsmanager weiß man von Anfang an, dass man am Ende draußen ist.“

#### HINTERGRUND

### Die Aufgaben von Interimsmanagern

	2008	2009	2010*
Krise, Sanierung, Restrukturierung	29,7	32,6	40,5
Abdeckung zusätzlichen Bedarfs	19,3	19,1	11,7
Projektarbeit	18,3	15,7	16,4
Überbrückung	15,0	14,3	16,8
Sonstige	6,9	5,9	3,4
Coaching	5,7	6,9	7,6
Gesellschafterwechsel	5,1	5,5	3,6

\* Prognose, Angaben in Prozent

Quelle: Ludwig Heuss, Befragung unter 108 Interimsmanagern in Deutschland, Januar 2010