

Feuerwehrmänner für die Chefetage

Wenn Unternehmen eine Führungskraft schassen, muss oft ein Interimsmanager ran. Manche haben sich darauf spezialisiert. Der Markt wächst seit Jahren.

Von Till Neuscheler

FRANKFURT, 24. Juli 2018

Manchmal muss es ganz schnell gehen. Vor wenigen Wochen wurde Audi-Chef Rupert Stadler wegen Verdunklungsgefahr im Zusammenhang mit dem Diesel-Skandal festgenommen. Innerhalb kürzester Zeit brauchte Audi einen "Platzhalter" auf diesem Posten. Solche Situationen sind gar nicht so selten. Auch Thyssen-Krupp stand Anfang Juli nach dem überraschenden Rückzug von Heinrich Hiesinger über Nacht ohne Chef da.

Der Aufsichtsrat musste sofort reagieren. Für eine lange Suche war keine Zeit. Um im Chaos zumindest halbwegs über Wasser zu bleiben, musste zunächst eine Übergangslösung her: Der Aufsichtsrat votierte einstimmig für den bisherigen Finanzvorstand Guido Kerkhoff als Übergangslösung. Das verschaffte dem Stahlkocher mehr Spielraum.

Große Konzerne können in solchen Situationen auf ihr großes Reservoir an Führungskräften zurückgreifen, für kleinere Konzerne und Mittelständler aber ist das schwierig. Um die Vermittlung von sogenannten "Interimsmanagern" ist daher ein eigener Markt entstanden, der seit Jahren kontinuierlich wächst. Mehr als 9000 Interimsmanager arbeiten nach Angaben des Branchenverbandes DDIM gegenwärtig in Deutschland. Vor fünf Jahren waren es noch 6200. Der Verband schätzt, dass allein innerhalb dieses Jahres rund 500 provisorische Manager hinzukommen.

Meist übernehmen sie die Führungsposten nur für einen bis 12 Monate, in Sanierungsfällen mitunter auch länger. Die Zahl der Kandidaten, die für solche Aufgaben zur Verfügung stehen, sei in den vergangenen Jahren größer geworden, bestätigt auch Ralf Strehlau, Präsident des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater. Er selbst ist auch schon mehrmals eingesprungen - vor Jahren bei der Werkstattkette A.T.U., für die er über zwölf Monate das Marketing steuerte.

Für den Einsatz von Interimsmanagern kann es viele Gründe geben: So muss in Todesfällen zunächst eine Übergangslösung in der Chefetage her, um Zeit zu gewinnen. Oft ist in Krisenfällen auch eine Art Feuerwehreinsatz gefragt: Externe Spezialisten, die nicht stark im Unternehmen verankert sind, tun sich mit solchen heiklen Missionen leichter: Sie sind niemandem verpflichtet und haben keine Seilschaften im Unternehmen. Sie müssen bisweilen die Verantwortung für unangenehme Aufgaben wie Entlassungen des Personals übernehmen, damit der endgültige Chef folgen kann, ohne gleich von Dienstbeginn an als eiskalter Sanierer gebrandmarkt zu werden.

Auch bei Abspaltungen von Tochtergesellschaften sind Interimsmanager stark gefragt. Denn die neuen Geschäftseinheiten werden oft mit Bedacht Übergangskandidaten in der Chefetage anvertraut. Nicht nur an der obersten Spitze. Bei Abspaltungen müssen schließlich etliche Posten im neuen Unternehmen neu geschaffen werden - wie etwa Bereichsvorstände für Finanzen und Personal oder andere Abteilungsleiter. "Weil die ehrgeizigsten Manager des Mutterkonzerns in solchen Situationen oft zögern und lieber weiterhin im Haupthaus Karriere machen wollen, statt den Weg ins Ungewisse zu wagen, müssen oft erst mal Interimsmanager ran", hat Harald Linné, Mitgründer des Marktführers

Atreus, beizeiten erfahren. Der spätere Investor kann in solchen Fällen - ohne hohe Abfindungen zu zahlen - die Posten nach eigenem Gusto neu besetzen. Manchmal werden Interimsmanager auch nur für Sonderprojekte gebraucht - wie beispielsweise die Einführung einer neuen SAP-Software.

Die Übergangsmanager werden nicht angeheuert, um selbst eigene Konzepte zu entwickeln, sie müssen dagegen oft fertig ausgearbeitete Konzepte umsetzen. Manchmal waren vorher schon große Strategieberater wie McKinsey im Haus, deren strategische Vorgaben nun umgesetzt werden sollen.

"Entstanden ist der Markt für Interimsmanager nach der Wende Anfang der 90er Jahre", erzählt Linné: Die staatliche Treuhandanstalt musste damals Tausende frühere DDR-Betriebe privatisieren - und viele Führungspositionen mit erfahrenen Managern neu besetzen. Nicht immer fanden sich dafür gleich die Richtigen, manchmal mussten Übergangskandidaten her. Vor allem hartgesottene Manager mit Sanierungserfahrung waren heiß begehrt. "Damals sind etwa 100 bis 200 Interimsmanager quer durch Deutschland gereist", berichtet Linné. Aus dieser Keimzelle sei später ein neues Spezialsegment der Personalberatung entstanden. "Der Einsatz von Interimsmanagern ist im Maschinenbau, in der Automobilindustrie und in der IT-Branche seit langem etabliert", sagt Linné. Seit etwa drei bis vier Jahren steige der Bedarf im Einzelhandel und in der Konsumgüterindustrie.

Klassische Personalberater lassen von der Suche nach Interimsmanagern meist die Finger. Sie suchen Manager für Spitzenposten sehr gründlich, brauchen dafür aber auch viel Zeit - oft mehrere Monate. Die schnelle Suche von Übergangskandidaten überlassen sie oftmals anderen, die sich auf solche Sondereinsätze vom Kandidatenprofil her spezialisiert haben: neben Atreus auch Vermittler wie EIM, Robert Half, **Ludwig Heuse**, Management Angels oder Aurum Interim.

Sie müssen binnen Tagen - manchmal Stunden - den Unternehmen eine Auswahl möglicher Kandidaten vorschlagen, die sofort starten könnten. Wer als Vermittler in diesem Segment Erfolg haben will, muss auf ein umfassendes Reservoir an freien Managern zurückgreifen können. Um das zu leisten, hat Atreus eine eigene Datenbank aufgebaut. Sie enthält nach eigenen Angaben die Daten von bis zu 14 000 Managern mit großer Führungserfahrung, die in ihren Branchen quasi vom Stand weg loslegen können.

Jeden Monat bewerben sich Dutzende Manager, die gerne als Interimsmanager arbeiten wollen, heißt es bei Atreus. Alle haben langjährige Führungserfahrung, die sie freiberuflich anbieten wollen. Nach Angaben des Branchenverbandes lassen sich die Interimsmanager ihre Tätigkeit im Schnitt mit Tagessätzen zwischen 1000 und 1300 Euro vergüten. Zum Vergleich: Ein Berater von McKinsey erhält fast den dreifachen Tagessatz.

In der Datenbank von Atreus ist für jeden Manager hinterlegt, was er kann, worauf er spezialisiert ist, ab wann er bereitstünde und was er bisher geleistet hat. "Auch Interimsmanager brauchen Autorität", sagt Linné: "Sie müssen daher über viel Erfahrung verfügen und andere Unternehmen schon nachweislich durch Krisen gesteuert haben. Schlechte Vorgeschichten sprechen sich in der Belegschaft schnell rum. Deshalb prüfen wir die Referenzen. Sonst würde sich das Unternehmen im Fall einer Fehlbesetzung der Lächerlichkeit preisgeben."

Das Beratungshaus hat eine eigene App entwickelt, mit der Berater die Daten aus der Datenbank abfragen können. Gezielte Suchanfragen kann die App innerhalb weniger Sekunden beantworten. Die App schlägt bestimmte Manager vor, die für das gesuchte Profil in Frage kommen. "Mit Hilfe der üblichen Wischtechnik kann sich der Berater die Profile ähnlicher Manager anzeigen lassen", sagt Atreus-Mann Harald Smolak. Das sei vergleichbar mit Amazon, die ihren Kunden binnen Sekunden ähnliche Bücher zum Kauf vorschlagen.