

## Erfahren, hochbezahlt und stets auf dem Sprung



Illustration Cyprian Koscielniak

**Sie sind zur Stelle, wenn eine Firma übernommen werden soll, fungieren als Auslandsexperten beim Einstieg in neue Märkte oder werden zu Krisenmanagern, wenn das Schicksal einer Firma am seidenen Faden hängt. Interim Manager sind Allround-Talente, im Gros Ende 50 und kommen, um zu gehen.**

Von Christine Pander

**D**irk Tesche liebt es, wenn ihm das Adrenalin durch die Adern rauscht. Sein Arbeitsalltag: ein Drahtseilakt ohne Netz und doppelten Boden. Der Risikofreudige ist sechzig Jahre alt und Interim Manager aus Leidenschaft. „Es hat sich absolut gelohnt, mein ganzes Leben auf diesen Beruf zu warten“, sagt er euphorisch. Die Formel, die während eines Mandates zum Erfolg führt, kennt er genau: „Innerhalb der ersten drei Minuten gilt es, die Sympathie der Mitarbeiter für sich zu gewinnen, nach drei Stunden sollte man ein Netzwerk unter den Mitarbeitern haben, und nach drei Tagen muss man wissen, wo die Leichen im Keller liegen“, sagt er. Der Industriekaufmann weiß, wovon er spricht: Schließlich verbucht er seit mehr als sechs Jahren Erfolge als Chef auf Zeit. Der Anfang war alles andere als leicht, auch wenn sich Tesche bewusst für den Schritt in die Selbstständigkeit als Interim Manager entschieden hat. „Da hat man mir bei der Akquise am Telefon gesagt: Wir brauchen keinen Internet-Manager“, erinnert sich Tesche. Das ganze Dilemma eines Berufszweiges in einem Satz.

### Minensucher, Sündenbock, Prügelknabe

Heute ist es überwiegend bekannt: Unter Interim Management versteht man die zeitlich befristete Übernahme von operativen Managementaufgaben in einem Unternehmen. Dabei wird ein von außen kommender Manager in die Funktions- und Verantwortungshierarchie eines Unternehmens integriert. Branchenkenner unterscheiden dabei zwischen der ersten und der zweiten Ebene. Der ersten Ebene werden Geschäftsführer auf Zeit zugerechnet, der

zweiten Ebene Bereichsleiter. „Ein Interim Manager ist Minensucher, Sündenbock, Prügelknabe: ein Mann fürs Unbeliebte eben“, sagt Tesche. Die sogenannten Blutschürzen- oder Feuerwehrinsätze, die auf Jahre hin den Ruf der Interim Manager besiegelten, sind zwar rückläufig, machen aber nach einer Studie der Kronberger Interim-Management-Gesellschaft von Ludwig Heuse noch immer rund 31 Prozent des Geschäfts aus.

Das typische Interim-Profil: Führungskräfte über 50, mit reichlich Erfahrung und Narben. Der „Schimmel auf den Haaren“ sei ein großer Vorteil, um das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen. Seine eigene Professionalität hat Tesche auf vielfältige Weise angesammelt. Als Lokaljournalist, als Exportleiter einer großen deutschen Feuerwerksfabrik, in der Modebranche. Zwei Insolvenzen hat er als Linienverantwortlicher miterlebt. Davon profitiert er heute, wenn es schwierig wird. Seine Spezialität: das internationale Geschäft. „Ein erfolgreicher Interim Manager muss eine Marke sein. Denn der Kunde sucht oft nach dem karierten Maiglöckchen“, sagt Tesche. Deshalb ist er bei allen führenden Anbietern gelistet. „Die Hälfte der Mandate kriege ich über die Provider, die andere über mein eigenes Networking.“ Die Zahl seriöser Anbieter ist in Deutschland mit zwanzig Anbietern relativ überschaubar. Ungefähr 3000 Lebensläufe sind in den Karteikästen der Vermittler konserviert. Nur ein Manager, der sich regelmäßig in Erinnerung ruft, hat die Chance, zum Zug zu kommen. Experten schätzen, dass nur zehn bis 15 Prozent aller Einsätze über die Provider erfolgen. Ratsam ist es deshalb, nicht nur auf einen Vermittler zu setzen. Ausgelastet sind die Jobnomaden Branchenkenner zufolge selten zu hundert Prozent. Den aktuellen Branchendurchschnitt schätzen Experten auf 70 Prozent.

Management auf Zeit hinterlässt Narben, und zwar im Extremfall sogar im Wortsinne. Die Erfahrung hat Dirk Tesche am eigenen Leib gemacht. Damals in Paris, als der Auftraggeber in zwielichtige, mafiöse Strukturen verstrickt war. „Ich hab' versucht, die Misere aufzudecken, und wurde dann hinterrücks auf der Straße überfallen und niedergeschlagen“, erinnert sich der Manager auf Zeit. Eine

schlimme Zeit sei das gewesen. „Ich habe Morddrohungen erhalten, jeden zweiten Tag aus Sicherheitsgründen mein Hotel gewechselt und wurde rund um die Uhr von Leibwächtern begleitet.“ Im Interim Management gibt es eben nichts, was es nicht gibt. Auch Rainer Wielpütz, 52 Jahre alt und im kaufmännischen Bereich als Manager auf Zeit tätig, kennt die Gefahren der Branche. „Wenn Sie als Geschäftsführer einsteigen, haften Sie für alles, was passiert. Bis auf den letzten Hosenkopf“, sagt Wielpütz. Spezielle Versicherungen für Interim Manager gibt es nicht. „Eine Versicherung kann nur das Unternehmen abschließen“, sagt er. Wer im Handelsregister als Geschäftsführer eingetragen ist, haftet. Schutz hat nur, wer sich vertraglich von der Haftung freistellen lässt. Oder ein ausgeprägtes Bauchgefühl entwickelt wie etwa Interim Manager Bernd Thurat. „Wenn auf einem Firmenparkplatz das Gras sprießt und der Pförtner nicht am Platz sitzt, hab' ich schon Störgefühle. Da ist die Pleite meist schon da“, sagt er. Für „Quick-and-dirty-Arrangements“ sei er nicht zu haben. „Ich arbeite nur mit einer 100-prozentigen Haftungsfreistellung vom Unternehmen oder mit einer vom Unternehmen abgeschlossenen Versicherung. Die Arbeit ist auch so schon aufregend genug“, sagt Thurat.

Dafür wird sie auch dementsprechend entlohnt. Während eines Mandates haben die Chefs auf Zeit allen Grund zur Zufriedenheit. Ihr Tageshonorar liegt im Schnitt zwischen 750 und 3000 Euro. „Der Großteil der Interim Manager verdient in etwa so viel wie vorher als Festangestellter“, fand Ludwig Heuse von der Kronberger Interim-Management-Gesellschaft in einer Studie heraus. Wie viele Interim Manager es in Deutschland gibt, lässt sich nicht exakt ermitteln, da entsprechende Arbeitsmarktzahlen fehlen. Das Interim Management befindet sich in einer Grauzone zwischen Selbstständigkeit und Abhängigkeit.

Über den deutschen Markt sind deshalb abenteuerliche Zahlen im Umlauf: Zwischen 1200 und 30 000 Interim Manager soll es geben. „Das schließt aber auch Unternehmensberater ein, die zusätzlich als Interim Manager tätig sind, sowie Führungskräfte, die Übergangsweise als Interim Manager arbeiten, bis sie wieder eine Festanstellung gefunden haben“, sagt Jens Christophers, Vorstandsvorsitzender der Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager. „Ich schätze, es sind circa 2000 Manager, die der Tätigkeit ernsthaft nachgehen und die sich die Bezeichnung nicht nur auf ihre Visitenkarte drucken lassen, weil es gerade angesagt ist“, sagt er. Geschützt ist der Begriff nicht. Wer im Markt bestehen wolle, müsse enorm stressresistent und belastbar sein, sich professionell vermarkten und über beste Kontakte zu den Top-Etagen der Wirt-



### Wachsender Markt für Interim Management

■ Die Manager auf Zeit erwarten für das Geschäftsjahr 2006 etwa 20 Prozent mehr Umsätze

■ Für das Jahr 2007 wird ein weiteres Plus von rund 20 Prozent prognostiziert

■ Insgesamt wird das Umsatzvolumen deutscher Zeitmanager für das Jahr 2005 auf 400 bis 600 Millionen Euro geschätzt, nach Branchenangaben soll es bis 2012 auf zwei Milliarden Euro anwachsen.

**2** Wenn Mitarbeiter auch Erfinder sind, droht Streit: Wem gehören die Ideen?

**3** Fingerspiel für 70 Millionen Dollar: Der Pianist Lang Lang.



**4** Serie Arbeiten im Ausland: Großbritannien bietet Deutschen gute Jobchancen

**5** Charismatiker haben an der Spitze deutscher Beratungen keinen Platz mehr

**6** Zitate klauen und Scheine erschummeln ist kinderleicht und sehr gefährlich.