

Sein erster Arbeitstag als Interimsmanager liegt jetzt fast 5 Jahre zurück. Tasso Enzweiler, damals 49 Jahre alt, übernahm im Winter 2014 ganz kurzfristig in einem Unternehmen für einige Monate den Posten eines Hauptabteilungsleiters. „Ich bin da reingerutscht“, sagt er heute: „Ein bisschen kam ich dazu wie die Jungfrau zum Kind.“ Enzweiler hatte sich damals gerade erst als Management-Berater selbständig gemacht: Ein Freund, der für einen Vermittler von Interimsmanagern arbeitete, suchte jemanden für einen großen Pharmahersteller. Der Zeitdruck war groß, das Unternehmen hatte sich gerade überraschend von einem Manager getrennt und brauchte dringend Ersatz. Eine Zwischenlösung sollte die Chefetage entlasten, damit in Ruhe der richtige und dauerhafte Nachfolger gefunden werden konnte.

Als der Freund fragte, ob der Job für ein paar Monate nichts für ihn sei, überlegte Enzweiler kurz und sagte zu. Seine Neugier hatte gesiegt. Bis heute hat er den Sprung ins kalte Wasser nicht bereut. Im Gegenteil: Er hat Spaß an solchen Wagnissen gefunden. Inzwischen hat er schon vier weitere Male den Posten eines Interimsmanagers übernommen. Derzeit arbeitet er als Chef für eine Tochtergesellschaft des Verlagshauses Hoffmann und Campe; dort ist er noch bis Juni 2019 unter Vertrag. So wie Tasso Enzweiler geht es vielen. Sie rutschen irgendwie rein ins Interimsmanagement. Ein Traumberuf ist der Job für kaum einen Jugendlichen. Man kann den Beruf auch nur schwer gezielt ansteuern; in Frage kommen für den Posten nur Leute, die schon zuvor viele Jahre Führungserfahrung gesammelt haben. Die allermeisten sind älter als 40 Jahre, ehe sie mit dem Beruf beginnen. Mehr als 9000 Interimsmanager arbeiten nach Angaben des Branchenverbandes DDIM gegenwärtig in Deutschland. Für Stellen als Interimsmanager ist ein eigener Markt entstanden, der seit Jahren kontinuierlich wächst. Vor fünf Jahren waren es erst 6200. Allein in diesem Jahr, so schätzt der Verband, sind nochmals 500 neue hinzugekommen.

#### Feuerwehrmänner im Management greifen oft härter durch

Ein typischer Interimsmanager übernimmt einen Führungsposten für 6 bis 18 Monate, in Sanierungsfällen auch mal etwas länger. Die großen Personalberatungen halten sich aus dem Geschäft raus, sie konzentrieren sich auf die gründliche und oft zeitraubende Suche nach den dauerhaften Kandidaten. Die Suche nach Übergangskandidaten überlassen sie Spezialvermittlern wie Atreus, EIM, Robert Half, Ludwig Heuse, Management Angels und Aarum Interim.

Gründe, warum Unternehmen Übergangskandidaten suchen, gibt es viele: Manchmal muss ein Unternehmen im Todesfall eines Managers schnell einen Ersatz suchen, um erst einmal Zeit zu gewinnen. In Krisenfällen sind Interimsmanager auch als eine Art Feuerwehrmänner gefragt: Oft sind externe Spezialisten nötig, die nicht stark im Unternehmen verankert sind und sich daher auch in heikler Mission leichter tun. Sie können mit harter Hand durchgreifen, weil sie niemandem im Unternehmen verpflichtet sind. So kann der richtige Nachfolger später unbelastet seinen Dienst beginnen. Wenn zum Beispiel ein Konzern eine Tochtergesellschaft abspaltet, werden viele der obersten Posten dort oft mit Übergangsmannern besetzt. Oft zögern die ehrgeizigsten Manager des Mutterkonzerns, solche Posten zu übernehmen, weil sie lieber im Mutterhaus ihre Karriere fortsetzen wollen. Hinzu kommt, dass neue Investoren später auch ihre eigenen Manager in-

# Chef auf Abruf

Wenn eine Krise herrscht oder eine Lücke zu füllen ist, kommen oft Interimsmanager in Unternehmen – nicht immer ein dankbarer Weg an die Spitze.

Von Till Neuscheler



Übergangslösung gefällig? Interimsmanager genießen gewisse Freiheiten, gehen aber auch ins Risiko.

Foto Getty Images

stallieren wollen, ohne hohe Abfindungen zahlen zu müssen.

Viel geredet wird über Interimsmanager nicht – nur selten gelangen sie überhaupt in die Schlagzeilen. Das war in diesem Sommer bei Audi der Fall. Dort musste ganz oben an der Unternehmensspitze eilig ein Ersatzmann her, als der bisherige Vorstandsvorsitzende Rupert Stadler wegen Verdunkelungsgefahr im Diesel-Skandal festgenommen wurde. Der als Zwi-

schlönung vorgesehene Bram Schot bleibt nun sogar dauerhaft – auch so etwas kommt manchmal vor.

Meist sind Interimsmanager aber ganz andere Typen, hat Thomas Schulz beobachtet. Sein Unternehmen „Rau-Interim“ ist spezialisiert auf die Vermittlung von Interimsmanagern in der Lebensmittelindustrie. Er hat in den vergangenen Jahren mehr als 400 Interviews mit Managern geführt, die sich für einen Interimposten in-

teressieren. Er fragt alle Bewerber gleich zu Beginn, warum sie überhaupt Interimsmanager werden wollen: aus Überzeugung oder zur Überbrückung? Vielleicht, weil die eigene Karriere gerade stockt? Die Motivation der Guten sei eigentlich immer, dass sie gerne viel selbständiger und eigenverantwortlicher arbeiten wollen. „Sie haben keine Lust mehr auf Konzernkarrieren mit all ihren Zwängen“, sagt Schulz. Viele empfinden die über-

schäumende Bürokratie dort als Last. Sie wollen selbst entscheiden, ohne jede Kleinigkeit in etlichen Gremien abnicken lassen zu müssen. „Sie gewinnen viel Freiheit“, sagt Schulz. Oft wurde über die grundsätzliche Strategie schon vorher entschieden, in dem Job sind also sogenannte Macher gefragt.

Aber wer will schon eine Zwischenlösung sein? Tasso Enzweiler sieht es gelassen. „Mein Traumberuf war das Interimsmanagement damals nicht“, sagt er. „Aber inzwischen habe ich Freude daran.“ Ursprünglich, schon in seiner Jugend, wollte Enzweiler Journalist werden. Und er wurde es auch. „Nach meinem Studium habe ich zunächst einige Jahre als Wirtschaftsredakteur gearbeitet“, sagt er. Der Volkswirt schrieb für das „manager magazin“, für „Capital“ und die inzwischen eingestellte „Financial Times Deutschland“. Die Telekom hat ihn damals wegen seiner investigativen Recherchen sogar zwei Wochen lang von Detektiven ausspähen lassen.

#### Seilschaften? Die können Interimsmanager ignorieren

Als das ans Licht kam, hatte er aber schon die Branche gewechselt. Nach dem Platzen der Dotcom-Blase hatten sich die Arbeitsbedingungen für Investigativreporter verschlechtert, und er nahm irgendwann ein lukratives Angebot aus der Wirtschaft an. In den Jahren nach dem Journalistendasein hat er dann viel Führungserfahrung auf unterschiedlichen Posten gesammelt, ansonsten wäre er später für die Aufgabe als Interimsmanager nicht in Frage gekommen. Erst arbeitete er als Geschäftsführer des arbeitgebernahen Think-Tanks „Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft“, dann als führender Kopf der Kommunikationsberatung Hering Schuppener. Später, als Geschäftsführer der PR-Agentur Ketchum Pleon, war er für 160 Leute verantwortlich.

Interimsmanager werden üblicherweise über Tagessätze bezahlt. Wie hoch diese sind, hängt vom Posten ab. „Die Tagessätze sind höher als das, was Festangestellte verdienen“, sagt Enzweiler: „Aber man trägt auch ein höheres Risiko – etwa dass es danach zu einer größeren Lücke zwischen zwei Aufträgen kommt.“ Und was gefällt ihm an dem Job als Interimsmanager? „Man hat sehr viele Freiheiten“, sagt Enzweiler, „man kann unverblümt sagen, was zu tun ist“. Anders als Eigengewächse haben Interimsmanager von außen keinerlei Verpflichtungen gegenüber irgendwelchen Seilschaften im Unternehmen. „Das gefällt mir“, sagt er. „Die Aufgabe ist manchmal aber auch anstrengend: Oft werden wir mit Aufräumarbeiten betraut, die viel zu lange nicht angepackt wurden.“ Das Klischee des Interimsmanagers, der stets mit hartem Besen einmal durchfegen soll, um seinem Nachfolger eine saubere Grundlage zu hinterlassen, werde aber überstrapaziert. „Natürlich braucht man die harten Sanierer – allerdings eher selten in wirtschaftlichen Boomzeiten wie in den vergangenen Jahren.“ Meist seien Interimsmanager auf gute Zusammenarbeit angewiesen.

„Der Beruf der Interimsmanager hat stark an Akzeptanz gewonnen“, sagt Enzweiler. Das Aufblühen der Branche gehe einher mit der nachlassenden Loyalitätsbereitschaft. „Festangestellte Manager werden heute schneller von den Eigentümern geschasst als früher“, sagt er. „Die Trennungsbereitschaft hat zugenommen – allerdings auf beiden Seiten.“ Für Top-Führungskräfte ist die Trennung oft sogar lukrativ; oft werde ihnen die Restlaufzeit ihres Vertrages komplett ausbezahlt, ohne arbeiten zu müssen.