



Fotos: Clip Dealer

Das Telefon am Ohr und ständig auf Draht. Interimsmanager müssen sich schnell in neue Situationen einarbeiten können. Den meisten gefällt genau das an ihrem Job.

Manager auf Zeit

Management: Leistungsdruck, dauernde Fremdheit und schwankende Zukunftsaussichten sind abschreckend für die meisten. Ein Interimsmanager nennt es Herausforderung, Unabhängigkeit und die Möglichkeit zu gestalten. Sein Credo lautet: Ärmel hochkrempeln und loslegen. Immer mehr Solarfirmen nutzen diese modernen Nomaden, um den schnell wechselnden Anforderungen des Marktes gerecht zu werden. Bei der Projektleitung oder bei kurzen Auslandseinsätzen profitiert auch der Mittelstand.

Als Nedim Cen im März zum Vorstandsvorsitzenden von Q-Cells ernannt wurde, war er schon seit einem Dreivierteljahr Finanzvorstand. Mit seiner Erfahrung als Restrukturierer erschien er als die einzig logische Wahl. Der Finanzmarkt erwartete zur neuen Strategie des Unternehmens eine neue Person an der Spitze.

Dabei geriet in den Hintergrund, dass Cen Interimsmanager ist, ein Manager auf Zeit, der das Unternehmen sofort nach Abschluss der Restrukturierung wieder verlassen wird. Für seine Firma Alvarez & Marsal wird er dann auf die nächste Mission gehen. Sein Fall lenkt die Aufmerksamkeit auf ein Phänomen, das

in den 70er Jahren in den Niederlanden erfunden wurde und in Deutschland seit Jahren hohe Wachstumsraten verzeichnet. Manager sind nicht mehr nur in der Hierarchie einer Firma auf dem Pfad zur Spitze. Sie bleiben vielmehr dem, was sie am besten können, treu und wechseln in kurzer Folge von einem Posten zum

nächsten. Knapp 12.000 Manager haben sich hierzulande der vollständigen Flexibilität verschrieben und vertrauen darauf, dass sie regelmäßig gebucht werden. Sie haben in der Regel eine ansehnliche Karriere als Führungskraft in Festanstellung im In- und Ausland und einige Jahre Freiberuflichkeit hinter sich. Ihre Kunden sind Unternehmen mit einem Engpass. Sei es, dass gerade ein bestimmtes Know-how benötigt wird oder dass eine Führungspersönlichkeit fehlt. Immer muss der Interimsmanager als Feuerwehr schnelle Lösungen bieten.

Seine Aufträge werden je nach Position mit 600 bis 1.600 Euro am Tag vergütet und dauern meist sechs bis neun Monate. In dieser Zeit muss er Projekte und Prozesse so zum Laufen bringen, dass er wieder gehen kann, ohne eine Lücke zu hinterlassen. Zur Akquise unterhält der Manager weit reichende persönliche Beziehungen, ergänzt durch Kontaktbörsen wie Xing und sogenannte Managementprovider, die als Vermittler auftreten.

Ein solcher Provider ist nicht vergleichbar mit einer Zeitarbeitsfirma, sondern eher mit einer Modell- und Schauspielagentur. Sofern ein Interimsmanager die Qualitätskriterien erfüllt, die nötige Mentalität mitbringt und sein Leistungsspektrum gefragt ist, wird er in das Netzwerk aufgenommen, aus dem die Provider für ihre Kunden schöpfen. Es ist nur so groß, dass die Manager den Mitarbeitern des Providers größtenteils persönlich bekannt sind. „Wir gehen beim Aufbau unseres Netzwerkes sehr sorgfältig vor“, berichtet Rayk Jakobi vom Provider Bridge IMP. „Uns ist wichtig: Ist das ein klassischer Interimsmanager oder ist seine Selbstständigkeit aus der Not geboren?“ Wer in Wahrheit eine Anstellung suche, werde sich in Projekten nicht so effektiv wieder entbehrlich machen. Ob jemand den Charakter eines echten Interimsmanagers habe, zeige sich erst in einem ausführlichen persönlichen Gespräch und nach intensiver Prüfung seiner Referenzen.

Im Gegensatz zu Festangestellten, bei deren Auswahl man eher das künftige Potenzial im Auge hat, sollten Interimsmanager etwas überqualifiziert sein. Je mehr Erfahrung sie besitzen, desto schneller sind sie eingearbeitet und umso effizienter wird der Auftrag erledigt. Interimsmanager Michael Spies sieht seinen Vorteil gegenüber einem Festangestellten

auch in seiner Bereitschaft, sich ganz in den Auftrag einzubringen. Er trennt sich von seiner Familie, und „dann arbeite ich sechs bis acht Monate lang mit 180 Prozent. Danach habe ich Zeit, wieder aufzutanken.“ Auch wenn Interimer gelegentlich in die Festanstellung wechseln, es lohnt sich nicht, auf diese Art eine Führungskraft auszuprobieren. „Etwa 20 Prozent unserer Kunden fragen an, ob sie den Manager behalten dürfen“, rechnet Erdwig Holste vom Provider Management Angels vor. „Doch zu 90 Prozent lehnen die Manager das Angebot ab.“ Viele von ihnen hängen an ihrer Freiheit. Ein neues Projekt bedeutet auch eine neue Herausforderung. Immer in der gleichen Firma zu arbeiten, ist vielen der Führungskräfte auf Zeit schlichtweg zu langweilig.

Wartezeiten überbrücken

Es gibt drei klassische Einsatzgebiete für Interimsmanager. Am häufigsten vertreten sie Führungskräfte, die eine Zeitlang nicht zur Verfügung stehen. Sei es, dass sie gekündigt oder krank sind oder dass einfach die Suche nach einer festen Kraft zu lange dauert. Etwa ein Drittel aller Mandate betrafen 2009 Vakanzen. Das geht aus der jährlichen Providerumfrage des Arbeitskreises Interim Management Provider hervor. Aufgrund des Fachkräftemangels ist dieser Einsatzzweck in der Photovoltaik weit verbreitet. Die Phoenix Solar AG war beispielsweise auf der Suche nach einem neuen Personalchef, nach dem der bisherige Leiter das neu gegründete interne Weiterbildungszentrum übernommen hatte. Der ideale Kandidat musste jedoch noch eine sechsmonatige Kündigungsfrist bei seinem alten Arbeitgeber abwarten. Mit dem Interimsmanager, der die Aufgabe für diese Phase übernommen hat, ist Sabine Kauper, Vorstand für Finanzen und Personal, sehr zufrieden. „Es ist nicht einfach, einen Abteilungsleiter zeitweilig zu ersetzen“, sagt sie. „Er hat nicht die 100-Tage-Frist, die neuen Mitarbeitern zugestanden wird, er muss sofort ins kalte Wasser. Er muss führen und sich gleichzeitig in neue fachliche Themen hineindenken.“

Ein guter Interimer hat für derartige Anforderungen seine ganz eigene Technik. Michael Spies beispielsweise führt in der ersten Woche mit jedem Mitarbeiter ein ausführliches Gespräch. Er lässt sich aus der Arbeit erzählen, hakt nach und puzzelt sich so ein umfassendes Bild der

Situation zusammen. „Ich lerne ganz schnell, was in einer Firma los ist. Und ich entdecke gleich die guten Mitarbeiter, denen man besonders gut zuhören muss.“ Bei der Ausgründung der Meier Solar Solutions GmbH durch den Finanzinvestor Granville Baird im Sommer 2008 wurde der gesamte Vorstand zuerst mit Interimsmanagern besetzt. Diese schnelle Lösung erlaubte es, in der Zwischenzeit geeignete Kräfte ausfindig zu machen, die die Firma langfristig leiten sollten.

Der heutige Vorstandschef Florian von Gropper kam nachträglich hinzu und war die erste permanente Kraft im Führungsteam. Er bewertet die damalige Vorgehensweise heute als positiv. Die Firma habe die Chance genutzt, schnell zu starten und dabei flexibel zu bleiben. Ein Interimsmanager ist täglich kündbar, so dass von Gropper zwei der Vorstände schnell austauschte. „Sie können sogar selbst ihre Nachfolger aussuchen. Sie sind am besten in der Lage einzuschätzen, welche Fähigkeiten nötig sind. Da gibt es keine Eifersüchteleien“, berichtet er. Abgesehen von Vertriebspositionen, die einen engen persönlichen Kontakt zu Kunden erfordern, können Interimsmanager auf allen Ebenen in einem Unternehmen eingesetzt werden. Wenn sie allerdings bei der Strategieplanung, Produktentwicklung oder im Vorstand tätig sind, bleibt es nicht aus, dass sie Insiderwissen erwerben und Geheimnisse erfahren. „Natürlich nehme ich Wissen mit“, sagt Michael Spies. Aber man dürfe es nicht herumtragen. Er vermeide stets, direkt zu einem Konkurrenten zu wechseln. Und wenn es die gleiche Branche sei, dann müsse es wenigstens eine deutlich andere Aufgabe sein, erläutert er sein „Ethos der Nicht-Konkurrenz“. Sobald sich jemand von der Konkurrenz abwerben lasse, sei das womöglich der letzte Auftrag, den er erhält.

Projektleiter auf Abruf

Mit knapp 30 Prozent der Einsätze liegt die klassische Projektarbeit an zweiter Stelle der typischen Interimsmandate, dazu kommt das Change Management in ungefähr 14 Prozent der Fälle. Beide Male ist der Manager zuständig für eine klar umrissene Aufgabe, die in einer bestimmten Zeit zu erledigen ist. Gerade beim Change Management, bei dem Mitarbeiter auf die Einführung oder Überarbeitung von Prozessen und Strukturen vorbereitet werden, zählt sich der



Ein guter Interimer referiert nicht, er hört zu. Nur so erkennt er schnell die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter. Egal, ob als Manager oder Projektleiter.

Einsatz eines externen Profis aus. Er hat das im besten Fall schon mehrfach gemacht und damit wesentlich mehr Erfahrung als ein interner Mitarbeiter. Außerdem ist seine Stelle nach der Änderung hinfällig und er kann wieder gehen. Wäre eine feste Führungskraft dafür zuständig, müsste sie entweder parallel ihre eigentlichen Aufgaben fortführen, wäre also weniger fokussiert, oder müsste für das Projekt freigestellt werden. Phoenix Solar führt mit Hilfe eines Interimsmanagers derzeit ein neues ERP-Programm ein, das ist eine Software, die die gesamte Ressourcenplanung des Unternehmens abbildet und daher auch jeden einzelnen Unternehmensbereich betrifft.

Q-Cells ließ sich bei der Planung einer neuen Niederlassung in Frankreich von einem Interimsmanager unterstützen. „Da gibt es so viel zu bedenken“, erzählt der künftige Geschäftsführer in Frankreich, Daniel Cintolesi. „Man kann das ja nicht einfach an die Firma anhängen, sondern muss alle Geschäftsbereiche neu aufbauen, eine neue Kommunikationsstruktur schaffen, Risiken bedenken. Das wird schnell sehr komplex.“ Mit der Verpflichtung von Interimsmanager Urs Beckmann habe man externes Know-how eingekauft, das sich auch später gut weiterverwenden lasse. „Wir haben die Arbeit genutzt, um das richtig zu dokumentieren und später als Blaupause für andere Gründungen zu nehmen.“ Für die Experten ist es normal, dass ihr Wissen

auf diese Art ausgekauft wird. „Der Mehrwert meines Wissens besteht zwar in der Anwendung im Einzelfall. Aber wenn daraus eine Blueprintlösung entsteht, die funktioniert, dann ist das mein Erfolg. Das erhöht letztlich die Kundenbindung und führt zu neuen Projekten“, sagt Beckmann.

Einspringen auch im Ausland

Auch bei befristeten Auslandsprojekten kann die Buchung eines Profis von Vorteil sein, weil sich eine Suche auf dem Arbeitsmarkt dafür kaum lohnt. Doch wenn es zu speziell wird, werden auch Interimsmanager knapp. „Wenn Sie jemanden mit Erfahrung für ein Solarprojekt in Nordafrika suchen, dann gibt es vielleicht nur ein, zwei Kandidaten“, sagt Rayk Jakobi. Für Projekte in der Photovoltaik werden deshalb auch gerne Manager aus anderen, verwandten Branchen genommen. Erdwig Holste berichtet: „Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Produktionsthemen sehr gut mit Spezialisten aus der Kraftfahrzeug- und Halbleiterbranche abgedeckt werden können. So können hoch entwickelte, übertragbare Produktionsstandards effektiv genutzt werden. Für Energieversorger finden wir viele Parallelen im Telekommunikationsbereich, wo vor vier bis fünf Jahren ganz ähnlich gelagerte Probleme gelöst werden mussten.“

Aus anderen Branchen stammen auch die meisten Manager mit Erfahrungen im dritten Einsatzbereich, der Restruk-

turierung. Mit gerade zehn Prozent ist es ein eher kleiner Teil der Arbeit als Interimsmanager, aber einer, der das Bild der Branche noch häufig bestimmt. Man stellt sich vor, der Manager kommt, um Kosten zu drücken, Leute zu entlassen, Standorte zu verlagern oder die Firma in Einzelteilen zu verkaufen. Immerhin, fast 20 Prozent der Mandate werden von Banken, Geldgebern, Anwälten oder Insolvenzbeauftragten vorverhandelt. Wenn die Manager auf Druck von Dritten eingesetzt werden, weht ihnen in der Firma oft ein eisiger Wind entgegen. „Es gibt solche Situationen, da schicken die Geldgeber jemanden in die Bresche, um ihre eigenen Beziehungen nicht zu gefährden. Das Spiel heißt dann: guter Cop, böser Cop“, sagt Interimsmanager Urs Beckmann. Er würde sich jedoch immer sehr genau überlegen, ob er sich auf einen solchen Auftrag einließe. Phantasielose Kostensenkungsprogramme seien für ihn wenig interessant. „Da wird jemand nur mit einer Knute ausgestattet, das ist keine Herausforderung.“ Es sei ohnehin nur eine kleine, sehr spezielle Nische am Markt, sagt Beckmann.

„Nicht Manager entlassen Leute, sondern Unternehmen entlassen Leute“, sagt dazu auch Daniel Cintolesi. „Als wir Mitarbeiter entlassen mussten, musste jeder Bereichsleiter dafür geradestehen, das war nicht lustig“, für diese Aufgabe einen Interimsmanager als Buhmann zu holen, fände er jedoch schäbig.

In managergeführten Firmen könne es dennoch manchmal sinnvoll sein, die Führungsriege auszutauschen, wenn konsolidiert werden müsse, erklärt Dirk Morbitzer, Senior Analyst bei Renewable Analytics. Es erfordere ganz andere Fähigkeiten von einem Manager, ein Unternehmen von fünf Leuten auf 500 aufzubauen, als es wieder auf 400 zurückzustutzen. „Man muss ganz anders auf die Mitarbeiter eingehen, eine andere Kommunikation finden. Manche können das, aber es funktioniert nicht bei allen.“ Chefs, die selbst die Eigentümer sind, hätten dabei meist eine höhere Glaubwürdigkeit. Für die anderen Fälle biete sich ein Interimsmanager an. Ein Turnaround sollte schließlich in zwölf bis 18 Monaten abgeschlossen sein, so Morbitzer, danach ist dieser Posten überflüssig. Für den Turnaround wurde auch Interimsmanager und Restrukturierungsexperte Nedim Cen zu Q-Cells in Thalheim geholt. Dort hat er im Juni 2009 zunächst

den Finanzvorstand Hartmut Schüning ersetzt und ist im März 2010 auf den Platz des Vorstandsvorsitzenden Anton Milner vorgerückt. Nedom Cen ist gleichzeitig Managing Director im Restrukturierungskonzern Alvarez & Marsal. Im Vergleich zu einem freiberuflichen Interimsmanager stehen ihm als Leiter der deutschen Niederlassung viel mehr Ressourcen zur Verfügung.

„Das ist eine absolute Sondersituation, das ist noch mal eine ganz andere Liga“, kommentiert Urs Beckmann. Obwohl ganz klar ist, dass Cen harte Entscheidungen treffen muss, schauen die Mitarbeiter nicht angst-, sondern hoffnungsvoll auf ihn. „Das ist ein Mann, der schonungslos die Wahrheit ausspricht“, sagt Uwe Schmorl, Betriebsratsvorsitzender und Aufsichtsrat bei Q-Cells. „Sein Auftreten auf der Belegschaftsversammlung zeigte jedem, die Zeit der Träumen und des Daumendrückens sind vorbei. Aber ich hatte auch den Eindruck, er kennt den Weg, den wir gehen müssen.“ Das Management auf Zeit steckt in Deutschland noch in den Anfängen. Die Zukunftsaussichten für Interimsmanager in der Photovoltaik sind sehr gut.

Unternehmer, Provider und Analysten sehen vielfältige Aufgaben auf die Branche zukommen, bei denen sich ihr Einsatz lohnen wird.

„Die Branche befindet sich im großen Umbruch“, sagt Dirk Morbitzer, „da kann es sinnvoll sein, externes Know-how für kurze Zeit einzukaufen. Warum soll man nicht von anderen Industrien lernen?“ Das könne die Lernkurve erheblich verkürzen.

Auch bei der Internationalisierung sind die Experten gefragt. Michael Spies sagt dazu: „Gerade die Solarbranche hat in den letzten Jahren sehr opportunistisch Niederlassungen gegründet. Die wollten den Markt oder die Firma, aber die deutsche Mutter hat sich nicht verändert. Klar, dass sich die Italiener oder Spanier vernachlässigt fühlen.“ Nur wer wisse, wie die einzelnen Nationalitäten tickten, könne die Teile zu einem Ganzen zusammenführen. Und Urs Beckmann meint: „Viele Unternehmen haben zu lange die glorreichen Zeiten auskostet, anstatt sich aktiv zu professionalisieren.“ Tiefe, harte Einschnitte würden nun die Mitarbeiter desillusionieren. Er fände es schade, wenn dabei der positive Geist in

den Unternehmen verloren ginge. „Das ist so unnötig, denn es war vorhersehbar.“ Ob ein Unternehmen in der Krise tatsächlich auf die Managementprofis zurückgreift, ist letztlich oft eine Budgetfrage. Als die großen Exportbranchen 2009 Einschnitte vornehmen mussten, traf es zuerst die Interimsmanager. Dieser Kostenfaktor ließ sich schnell und einfach kürzen. Das Auftragsvolumen fiel nach jahrelangem Wachstum um satte 22 Prozent.

Glaukt man Erdwig Holste von den Management Angels, wird sich in der Zukunft viel bewegen. Er bezieht sich auf die Erfahrungen aus England: „Der Interimsmarkt in Großbritannien ist dem deutschen Markt etwa zehn Jahre voraus. Dort hält bereits ein Viertel aller Unternehmen Budgets für Interimsmanager vor. Diese Unternehmen sind darauf eingestellt, jederzeit Manager passgenau einzukaufen.“ Dann werden die Interimer auch im Mittelstand zur Normalität. Schon jetzt haben 42 Prozent der Kunden weniger als 500 Mitarbeiter, mit steigender Tendenz. Elf Prozent haben weniger als 100 Mitarbeiter. Hier ist die Tendenz sogar stark steigend. ♦ Cornelia Lichner