

20.09.2009

## Krisenzeit

### Die Stunde der Interimsmanager

von [Sven Prange](#)

**In der Krise hoffen viele Unternehmen auf Sanierung von außen. Denn wenn Aufträge ausbleiben, Bestellungen storniert werden und etliche Unternehmen saniert werden müssen, sind gestandene Führungskräfte besonders gefragt. Wenn gar nichts mehr geht, kommt der Interim-Manager.**



Etliche Unternehmen suchen Hilfe bei externen Managern. Quelle: Bernd Pohlenz

DÜSSELDORF. Provinz statt Promenade. Wenn Wolfgang Bülow aus dem Fenster seines eigentlichen Büros schaut, sieht er Bötchen über die Alster schippern und Flaneure in der Sonne bruzzeln. Wenn Bülow derzeit aus dem Fenster schaut, sieht er Fichten. Statt in Hamburg steht sein Schreibtisch gerade in Weisenbach. Dort soll der Interimsmanager helfen, das abzuwenden, was lange Zeit unmöglich schien – dass ein Unternehmen mit einem Weltmarktanteil von 70 Prozent in die Insolvenz schlittert. Genau das aber ist bei dem Bierdeckelproduzenten Katz passiert. Und jetzt ist das auch Bülow's Schlamassel.

Es ist Krisenzeit. Und Krisenzeiten sind Boomzeiten für die Riege der Rastlosen unter den Führungskräften. Männer und Frauen, die heute hier und morgen da arbeiten. Immer mit dem Auftrag, möglichst schnell auszubügeln, was das eigene Management nicht packt. Männer und Frauen, die schnell und hart entscheiden können. Egal wo.

Dabei tummeln sie sich auf einem Markt, der so unübersichtlich ist, wie kaum ein anderer. Es gibt zwischen 3 500 und 20 000 Interim-Manager in Deutschland, mindestens zwei konkurrierende Berufsverbände, und vor allem keine Definition des Berufsbilds. Eine Milliarde Euro setzte die Branche im vergangenen Jahr in Deutschland um. In diesem Jahr, schreibt die Unternehmensberatung Lünendonk in einer aktuellen Branchenstudie, sollen es 7,2 Prozent mehr sein. Mindestens. Nicht trotz, sondern wegen der Krise.

„Die Struktur unseres Geschäftes hat sich in den vergangenen Monaten dramatisch gewandelt“, sagt Rainer Nagel, Partner bei Atréus, einem der größten Anbieter für Interim-Management. Die Führungskräfte auf Zeit werden nicht mehr zur Ertragssteigerung oder der Unternehmensintegration nach Übernahmen angeheuert wie sonst. Jetzt geht es ans Eingemachte.

Immer häufiger rufen Vorstandschefs, Gesellschafter oder Gläubiger externe Manager, um ihre Unternehmen zu sanieren. Vor allem Autozulieferer erhoffen sich durch die Hilfe von außen den Umschwung, aber auch der Maschinenbau, die Logistik und der Handel. Gefragt sind gestandene Führungskräfte – alles andere ist wenig seriös.

„Die Kandidaten müssen wirkliche Handlungskompetenz mitbringen“, sagt Jens Christophers vom Dachverband Deutsches Interimsmanagement. „15 Jahre Berufserfahrung, davon acht Jahre auf einer echten Führungsposition, sollte man schon vorweisen.“ Denn in der Praxis sind die Anforderungen groß. Nur wenige Tage Einarbeitungszeit bleiben. „Wenn man auf Anfrage eines Kunden nicht innerhalb einer oder zwei Wochen die Position besetzen kann, kann man es sein lassen“, sagt Harald Heil von Greenwell Gleeson, die Interim-Manager an Unternehmen vermitteln. Und dann muss die Arbeit schnell angepackt werden. Gerade, wenn Sanierungsfälle anstehen. Das ist nichts für Zauderer.

Und nichts für Anfänger. Die Krise hat viele Führungskräfte auf den Arbeitsmarkt gespült – und die versuchen sich jetzt als Interim-Manager. „Wir haben momentan täglich Anfragen von vermeintlichen Restrukturierungsexperten, sie doch in unsere Datenbank aufzunehmen“, sagt Nagel. „Die haben mal irgendwann sechs Leute entlassen und glauben jetzt, sie können ein Unternehmen umbauen.“

Zudem ist beim Kunden vor Ort die Gemengelage oft unübersichtlich. Nicht jeder Kollege freut sich, wenn der große Zampano plötzlich von außen kommt. „Genau das zeichnet aber einen guten Interim-Manager aus“, sagt Christophers. „Bei der Frage, ob man es schafft, die Leute hinter sich zu scharen, trennt sich die Spreu vom Weizen.“

Dennoch müssen auch erfahrene Kräfte aufpassen, nicht zwischen den Fronten zerrieben zu werden. Wie Wolfgang Bülow. Die Geschäftsführung um einen smarten, aber umstrittenen britischen CEO, den ein Privat-Equity-Fonds entsandte, hegt genauso ihre Erwartungen wie die Belegschaft. Und über allem thront ein Insolvenzverwalter, der das letzte Wort hat. Eine Situation, in der man kaum gewinnen kann. Und dennoch ist Wolfgang Bülow – Typ Ärmel hoch und durch – einer der wenigen Ankerpunkte in dem strachelnden Unternehmen. „Man hat zeitweise das Gefühl, dass Herr Bülow der einzige im Management ist, der zumindest annähernd die finanzielle Lage des Unternehmens durchschaut hat“, lobt Betriebsratschef Helmut Böhm.

Nicht alle Betriebsräte sprechen so positiv über die Zukunft der Interim-Manager. Denn in Krisenzeiten sind von ihnen weniger hochtrabende Zukunftskonzepte gefragt als Durchgreifen.

Dabei sehen sich die Führungskräfte auf Zeit nicht als reine Cost-Cutter. Es geht um komplette Restrukturierungen. 7,3 Monate bleibt ein Interim-Manager durchschnittlich im Unternehmen. Aber auch 18 oder 20 Monate kommen vor. „Nur länger als zwei Jahre sollte es nicht dauern“, sagt Christophers. „Sonst lohnt sich eher eine Festanstellung.“

**Link zum Artikel:** <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/strategie/die-stunde-der-interimsmanager;2458256>