



Der Mann für eine Zwischenzeit

Frank George wechselt ständig die Jobs, sieht seine Kinder nur am Wochenende und muss sich immer wieder neu die Akzeptanz und das Engagement seiner Mitarbeiter erarbeiten. Meist wird er gerufen, wenn zuvor einiges schief gegangen ist. Dennoch ist Frank George ein glücklicher Interim-Manager.

von Vera Hermes

Frank George (54) ist vor allem mit Schwierigkeiten in Marketing und Vertrieb konfrontiert: „Es geht darum, die Produktion auszulasten, neue Kundengruppen zu identifizieren, Preise richtig zu gestalten – es geht um Marktprobleme also, weniger um Branchenprobleme.“

Hat der Mann keine Sozialkompetenz? Fehlt es ihm an Fachkenntnis? Wie kriegt er in einem üblicherweise feststellungsfeindlichen Alter von 54 Jahren immer wieder einen neuen Job? Wer den sechseitigen Lebenslauf von Frank George in den Händen hält, wundert sich erst mal, denn der Mann wechselt seine Posten wie Jahreswagen ihre Besitzer. Der Grund ist aber weder mangelnde Sozialkompetenz noch fehlende Fachkenntnis, und eine Festanstellung will Frank George auch nicht: Er ist ein Interim-Manager.

Und somit ist er mobil, flexibel und hat eine dicke Haut. Denn Interim-Manager bleiben meist nur zwischen drei und zwölf Monaten in einem Unternehmen, arbeiten in der ersten oder zweiten Führungsebene und haben in aller Regel einen unangenehmen Job zu erledigen. Im Jahr 2003 hatten 30 Prozent aller Einsätze von Interim-Managern in Deutschland mit Krise, Sanierung und Restrukturierung zu tun, gefolgt von der Abdeckung zusätzlichen Managementbedarfs mit 21 Prozent und Projekten, wie beispielsweise Produktionsverlagerung, mit 17 Prozent – laut einer Studie der Manager-Vermittlung Ludwig Heuse.

SCHMUTZIGE ARBEIT

Zurzeit betreut Frank George im Auftrag einer französischen Unternehmensgruppe aus der Kfz- und Fahrradzubehör-Branche eine Betriebsschließung. „Es ist ein bisschen die Aufgabe des Interim-Managers“, sagt Roland Ohnacker, „die schmutzige Arbeit zu verrichten, damit eine neue Führungskraft nicht gleich den Killerstempel aufgedrückt bekommt.“ Roland Ohnacker ist Geschäftsführer der Büromöbelfirmen Drabert und Sitag in Minden und somit der fest angestellte Nachfolger von Frank George.

Zur Vorgeschichte: Das 1889 gegründete Unternehmen Drabert gehört seit 1990, die Firma Sitag seit 1997 zur niederländischen Samas-Gruppe. Beide produzieren Büromöbel und Bürostühle. Im

Jahr 2004 sollte der Vertrieb der Unternehmen zusammengeführt werden. Die neue Vertriebsstrategie stieß indes bei den Geschäftsführern der beiden Firmen nicht auf Gegenliebe, die Situation eskalierte, und der Samas-Chef Hans van der Ven beschloss, einen Interim-Manager einzusetzen. Und dann ging alles ganz schnell: Während der für die Drabert-Mitarbeiter sehr überraschend geschasste Geschäftsführer seine sieben Sachen packte, wartete Frank George bereits auf dem Firmenparkplatz im Auto, um den soeben frei gewordenen Schreibtisch wieder mit Arbeit zu überziehen. Roland Ohnacker, damals als Spartengeschäftsführer in der zweiten Reihe, sagt: „Beide Geschäftsführer hätten keine neutrale Rolle spielen können, deshalb wurde der Interim-

„Die neue Vertriebsstrategie stieß bei den Geschäftsführern der beiden Firmen nicht auf Gegenliebe, die Situation eskalierte – und so beschloss der Chef, einen Interim-Manager einzusetzen.“

Manager eingesetzt. Im ersten Moment war das Unternehmen im Schockzustand, aber da alles sehr schnell ging, konnten sich Gerüchte gar nicht erst entwickeln.“ Die Aufgaben und Ziele, die Frank George in den darauf folgenden zwölf Monaten zu verfolgen hatte, waren anspruchsvoll: Führung der europäischen Sitzmöbelsparte mit den Funktionen Marketing und Vertrieb, Controlling, Produktion, Einkauf, Forschung und Entwicklung, die operative Führung der nationalen Gesellschaften, die Vertriebszusammenlegung von Drabert und Sitag sowie der Aufbau des Key Account Managements und die Konzeptentwicklung für eine Harmonisierung der Standorte. Solche Verantwortung wird am liebsten in erfahrene Hände gelegt: Interim-Manager sind in der Regel zwischen 40 und 50 Jahre alt, blicken auf eine zehn- bis 20-jährige Führungserfahrung zurück und bieten nachweisbare Erfolge, hat die Dachge-

sellschaft Deutscher Interim-Manager (DDIM) herausgefunden. Die Zahl der professionellen Interim-Manager schätzt die DDIM auf rund 1 500. Weitere 7 000 bis 8 000 Personen führten die Bezeichnung Interim-Management zwar in ihrer Tätigkeitsbezeichnung, seien oftmals aber eher als Berater oder arbeitssuchend einzuschätzen.

KEINE ZUKUNFTSÄNGSTE

Viele arbeitslose Führungskräfte versuchen über die Interim-Schiene eine Festanstellung zu bekommen – und sind somit keine leidenschaftlichen „Zwischenzeit“-Manager. Nicht so Frank George: „Manchmal bin ich auch damit beauftragt, einen Nachfolger zu suchen. Es gibt viele, die in so einer Situation schwach werden, nach dem Motto: ‚Ach, das wäre das Richtige für mich.‘ Ich bleibe aber lieber selbstständig. Ich habe keine Zukunftsängste, denn es wird immer eine Aufgabe geben, die ich übernehmen kann.“

Der gebürtige Berliner ist eher zufällig Interim-Manager geworden. Anlass war ein hohes Maß an Frust und große Lust auf Selbstbestimmung. George arbeitete seinerzeit bei einem Unternehmen, das „verkauft und verkauft und verkauft“ wurde. In schlaflosen Nächten drängten ihn Fragen, wie: Was muss ich alles machen, damit ich bei der Firma bleibe? Bin ich mein eigener Herr oder Einflüssen ausgesetzt, die ich nicht steuern kann? Die Antwort war zugleich „eine Persönlichkeitsentscheidung und auch eine Lebensentscheidung“. Die richtige, denn: „Ich gehöre zu den glücklichen Leuten, die das Richtige studiert und sich richtig spezialisiert haben: Vertrieb und Marketing und Kaufmännisches. Ich habe mein Wissen immer weiter verbreitern können, bin offen und flexibel, und dabei fühle ich mich wohl.“

Offenheit und Flexibilität haben ihren Preis: Die drei Kinder von Frank George telefonieren zwar täglich mit ihrem Vater, Papa findet aber ansonsten nur am Wochenende statt. Sein Leben muss gut organisiert sein: Das beginnt mit der Buchung des frühesten Montags- und spätesten Freitagsfliegers und endet beim Satz frischer Hemden, der allwöchentlich bereit liegen muss. Vielen Ehefrauen, räumt George ein, würde so ein Leben nicht passen.

Wenn Frank George doch mal längere Zeit zu Hause ist, ist das ein schlechtes Zeichen, denn er hat dann kein „Assignment“, branchendeutsch für die Interimsaufgabe. „Ich bin mein eigener Herr. Da kann es passieren, dass ich mal vier Wochen ohne Einkommen bin, aber: Je rühriger, je aktiver Sie sind, desto schneller kann es sein, dass Sie ein neues Assignment bekommen.“ Ist George mit einem Projekt betraut, hat der Manager keine Zeit für eine Akquise, also muss er, sobald ein Job beendet ist, unverzüglich aktiv werden. Die Bewerbung eines Interim-Managers läuft wie jede herkömmliche Bewerbung: Der Kandidat präsentiert sich meist vor einem Aufsichtsrat oder Beirat und hat im Normalfall zwei oder drei Mitbewerber. Seit auch Unternehmensberatungen Top-Führungskräfte entlassen, wird es auf dem Markt der Interim-Manager enger.

Akquiriert wird entweder über das persönliche Netzwerk oder über Vermittlungsagenturen. Letztere nennen sich „Interim-Management Provider“ und sind auf die Vermittlung der Manager auf Zeit spezialisiert. Diese Dienstleistung existiert in Deutschland bereits seit 1979, aber erst in den vergangenen zwei Jahren hat sich die Branche erstmals und in gleich drei Vereinigungen organisiert: der Dachgesellschaft Deutscher Interim-Manager (DDIM), der Bundesvereinigung für Restrukturierung, Sanierung und Interim-Management (BRSI) und dem Bundesarbeitskreis Interim-Management (BIM). Sie grenzen sich ausdrücklich gegen die zwei Nachbardisziplinen Unternehmens- und Personalberatung ab.

MEIST IM MITTELSTAND

Auf die Abgrenzung zu den Unternehmensberatern legt auch Frank George Wert: „Anders als bei den Consultern bekommt das Unternehmen genau den Manager, der sich präsentiert!“ Er fügt mit einem kleinen Seitenhieb hinzu: „Ich stehe für das gerade, was ich tue.“ Ein Interim-Manager wird ganz offiziell mit Rechten und Pflichten versehen und bei Geschäftsführungsposten ins Handelsregister eingetragen. Für Drabert-Chef Roland Ohnacker sind Interim-Manager günstiger als Unternehmensberater. „Wenn ich Consulter von Roland Berger ins Haus hole, entmachten die den

Geschäftsführer, arbeiten Strategien aus – und ich habe den Geschäftsführer immer noch an Bord. Das ist teuer!“

Abhängig von der Auftragsdauer, der Branche und der Unternehmensgröße verdient ein Interim-Manager bei einem Auftraggeber aus dem Mittelstand laut Frank George zwischen 1 000 und 1 500 Euro pro Tag – zuzüglich Hotel und Spesen, doch Lohnnebenkosten fallen nicht an. Damit sei er nur marginal teurer als eine fest angestellte Führungskraft im Mittelstand, sagt George. Und eben der Mittelstand greift am häufigsten auf Interim-Manager zurück, wenn es darum geht, kurzfristig eine Vakanz zu überbrücken, einen Generationswechsel, einen Firmenkauf oder -verkauf zu begleiten oder das Unternehmen zu restrukturieren. Da Konzerne über genügend personelle Ressourcen verfügen, lösen sie derlei Probleme intern, während der Mittelstand auf Wissenstransfer angewiesen ist.

„Dem Mittelstand fehlt es – und das meine ich nicht böse – an Know-how“, sagt George. „Zum Beispiel, wenn ein Senior an den Junior abgibt. Dem Junior fehlt oft die Erfahrung, der Senior will oft nicht abgeben. Ich hatte auch einen Fall von brillanten jungen Leuten, die an ihren Laptops Weltklasse waren, die aber nicht in der Lage waren, 120 Leute zu führen. Die brauchen jemanden, der down to earth arbeitet und gegenüber den Banken argumentieren kann.“

Den Manager auf Zeit zeichnet seine neutrale Außensicht aus. Er hat weder Vergangenheitslasten zu tragen, noch ist er irgendwelchen Seilschaften verbunden, er weiß nicht, wer früher was geleistet hat, sondern beurteilt die Ist-Situation. Und: Er agiert als neutrale Instanz, die nicht antritt, um an den Stühlen der anderen zu sägen. „Diese neutrale Sicht von außen tut einem Unternehmen gut“, ist Roland Ohnacker überzeugt.

An der Frage, ob ein Interim-Manager über Branchenkenntnis verfügen muss, scheiden sich die Geister. Die einen halten einschlägiges Fachwissen für unabdingbar, die anderen für überflüssig, da es doch auf Führungsqualitäten ankomme. Letzteres glaubt auch Frank George. Seiner Erfahrung nach sind die Probleme trotz unterschiedlicher Branchen identisch. Am häufigsten ist er mit Schwierigkeiten in

Marketing und Vertrieb konfrontiert: „Es geht darum, die Produktion auszulasten, neue Kundengruppen zu identifizieren, Preise richtig zu gestalten und so weiter – es geht um Marktprobleme also, weniger um Branchenprobleme.“

Zu den Erfahrungswerten Georges gehört auch, dass Ruhe die erste Pflicht ist. Er pflegt die Kultur der offen stehenden Bürotür. Kommt er neu in ein Unternehmen, hört er erst einmal zu. Den Vertriebsleuten, den Marketern, den Buchhaltern, den Mitarbeitern in der Kantine und am Band. Zuhören, Vertrauen aufbauen, entscheiden und handeln sind die Grundpfeiler seiner Arbeit. George ist nicht sentimental, kein Typ, der Vertraulichkeiten schätzt, und keiner, der im Berufsleben duzt, weder während noch nach der Arbeit. Er hofft auf konstruktive Mitarbeit seiner Kollegen, sagt er. Und dass die Kollegen das gleiche Engagement aufbringen wie er. Er ist außerdem ein Verfechter klarer Ansagen: „Wenn ich sage: Wir gehen nach links!, dann gehen wir nach links. Natürlich wird das vorher abgewogen. Aber wenn eine Entscheidung gefallen ist, dann wird sie auch verfolgt.“

VIELE STELLSCHRAUBEN

Tragen Mitarbeiter ein Sanierungskonzept nicht mit, müssen sie gehen. „Es ist besser, sich schnell zu trennen, als sich das Leben schwer zu machen. Wir haben die Zielsetzung, etwas innerhalb von zwölf Monaten zu realisieren; von diesen Zielen wird nicht abgerückt.“ Bei Drabert hat sich Frank George von drei der 16 Vertriebsmitarbeiter getrennt. Roland Ohnacker sagt heute, es sei die absolut richtige Entscheidung gewesen, Frank George habe damit Schnelligkeit in der Entscheidung und Menschenkenntnis bewiesen. Ein Interim-Manager brauche Cleverness und Bauernschläue, müsse riechen, wo die Fallensteller sind, so Ohnacker.

„Leute rausschmeißen“, sagt George, „kann meine vierjährige Tochter auch! Personal ist zwar ein Thema, aber es gibt auch viele andere Stellschrauben, an denen ich drehen kann.“ Und sein größter Antrieb? „Jedes Mal optimal zu arbeiten“. Und zu erreichen, dass „die Leute an dem Tag, an dem ich wieder ausscheide, an mir hängen“. Und: „Ein bestelltes Feld zu hinterlassen.“ Roland Ohnacker hat eines vorgefunden. ■