



Lotse auf Zeit: Ex-Siemens-, Ex-Eon- und Ex-Benteler-Manager Olaf Kattenspoth zählt zu den reformmüdigsten Vertretern seiner Zunft.

**D**as Eingeständnis gleicht einem Ritterschlag: „Mitarbeiter haben Sie zunächst als Fremdkörper wahrgenommen und versucht, Sie auflaufen zu lassen“, sagte der Chef eines Versicherungskonzerns zu Ulf Kattenstroth. „Doch geschafft hat es keiner.“ Ein Kompliment, denn der 51-Jährige sollte die IT-Abteilung des Assekuranzunternehmens neu aufstellen. Nach 18 Monaten hatte er das Projekt erfolgreich abgeschlossen. „Die ersten Wochen sind immer die schwierigsten“, resümiert Kattenstroth. In dieser Phase müsse er den Mitarbeitern oft Ängste vor den Veränderungen nehmen.

Der Ex-Eon-Manager ist einer von 10 000 Businessprofis, die sich den Titel Interimsmanager auf ihre Visitenkarte schreiben. Einspringen, wenn irgendwo

# Kein Job für Softies

**Gute Interimsmanager meistern jede Menge spannender Herausforderungen und verdienen ordentlich. Doch wer in diesem Geschäft bestehen will, muss zäh sein.**

ein Chef überraschend ausfällt. Unternehmen sanieren, Abteilungen umstrukturieren oder auch einfach nur frisches Know-how ins Unternehmen tragen – und wieder abziehen. Motto: sich selbst überflüssig machen, dies freilich zum vierstelligen Tagessatz. Eine spannende Alternative für bewegliche Mittelmanager und Executives, die der langjährige Dauerjob allmählich anödet?

Kann sein. Der Wettbewerb unter diesen Freiberuflern ist allerdings brutal. Viele versuchen sich notgedrungen als Einzelkämpfer, weil sie ihrerseits Kosteneinsparungen zum Opfer gefallen sind oder aus sonstigen Gründen ihren Sessel räumen mussten. Andere erfüllen sich so ihren Traum von der Selbstständigkeit. Gleichzeitig verschwimmen die Grenzen zur klassischen Beratung, wo sich Kunden nicht mehr mit dickleibigen Empfehlungen abspesen lassen, sondern deren Umsetzung gleich mitbestellen. „Wer in diesem Markt bestehen will, muss enorm stressresistent und belastbar sein, sich professionell vermarkten und über beste

Kontakte zu den Top-Etagen der Wirtschaft verfügen“, sagt Wirtschaftspsychologin Martina Schmidt-Tanger aus Bochum. Immerhin: Bei der Akquise helfen externe Vermittlungsagenturen. Die haben allerdings ihren Preis (siehe S. 70: „Ausgewählte Vermittlungsagenturen“).

Andererseits wächst der vormalige Nischenmarkt rasant. Im Jahr 2005 mel-

deten die Interimsmanager 25 Prozent mehr Umsatz als 2004. Insgesamt bewerteten Interimsmanager auch die Aussichten für das Jahr 2006 in einer Umfrage der Vermittlungsagentur Ludwig Heuse mit der Note „gut minus“ – so positiv wie seit Jahren nicht mehr.

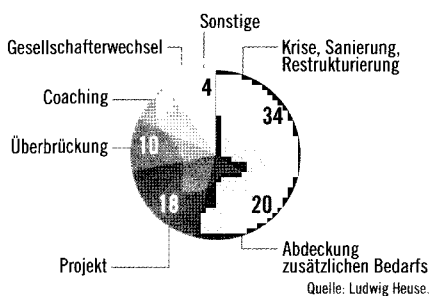
Kattenstroths Geschäfte laufen „zufriedenstellend“. Über einen Mangel an lukrativen Aufträgen kann er sich jedenfalls nicht beklagen. Seine Philosophie bei den Einsätzen: „Es gibt zwei Methoden, um die Mitarbeiter auf meine Seite zu bringen.“ Das eine sei Macht, das andere Vertrauen, wenn möglich, entscheide er sich für Letzteres. „Das Projekt soll ja später auch ohne mich funktionieren.“

**Absprung.** Er selbst kann 23 Jahre in unterschiedlichsten Managementpositionen ins Feld führen. Kattenstroth leitete IT-Projekte bei Siemens, arbeitete mehrere Jahre beim Energielieferanten Eon. Zuletzt verantwortete er den Vorstandsbereich IT beim Automobilzulieferer Benteler. Erst vor knapp zwei Jahren wechselte er in die Selbstständigkeit. ▶

## Hohe Verantwortung

Die Sanierung ist Haupteinsatzgebiet der Manager auf Zeit.

Einsatzgründe für Interimsmanager, in Prozent



## Interimsmanager

„Das war eine ganz bewusste Entscheidung“, berichtet er heute. „Ich wollte ein selbstbestimmteres Leben führen.“

Doch ein solcher Schritt wiegt schwer. Größte Hürde: die Akquise der Aufträge. „Vor allem bei den ersten ein oder zwei Projekten tun sich viele schwer“, sagt Ludwig Heuse, Chef der gleichnamigen Vermittlungsagentur. Ohne Reputation im Markt und Referenzen erfolgreicher Projekte sei man den Unternehmen als Interimsmanager kaum zu vermitteln.

Falk Janotta kennt diese Schwierigkeiten zur Genüge. Von seinem damaligen Arbeitgeber entlassen, hat sich der heute 49-Jährige Anfang 2004 selbstständig gemacht. Zuvor leitete er eine IT-Abteilung mit 200 Mitarbeitern. Neun Monate dauerte es, bis er den Dienstvertrag für sein erstes Projekt unterzeichnete. „Ich hatte nur Kosten und es kam nichts rein.“

**Auslastung.** Mittlerweile hat Janotta seinen siebten Einsatz. Beim letzten Projekt leitete er die Einführung eines neuen IT-Systems beim Parkhausbetreiber Q-Park Deutschland. Er kalkuliert Tagessätze von 1200 Euro – bei guten Deals. In

schlechten Zeiten rechnet er mit 800 Euro. Sein Ziel sind 200 bezahlte Arbeitstage pro Jahr, in diesem Sinne ist er derzeit zu 98 Prozent ausgelastet. Der aktuelle Branchendurchschnitt liegt bei nur 70 Prozent.

„Mit den Leerzeiten zwischen den Projekten haben viele ein Problem“, weiß Jens Christophers, selbst Manager auf Abruf und Gründer der Dachgesellschaft Deutsche Interimsmanager. „Ich kenne Kollegen, die nach drei Monaten ohne Mandat nervös werden.“ Wichtig sei, das Risiko als Teil des Jobs zu akzeptieren und eine finanzielle Rücklage zu bilden. „Ich habe mir ein liquides Polster von einem Jahr angelegt“, sagt Christophers.

Die Mehrfachbelastung fordert Interimsmanager heraus. Bereits während seiner Projekte geht Christophers auf Akquisetour. Abends nach der Arbeit besucht er Veranstaltungen und Seminare, um mögliche Auftraggeber kennen zu lernen. Mehrfach die Woche telefoniert er mit Kontakten aus seinem Netzwerk. 800 zählt er zu seinem erweiterten Kreis, zu 25 pflegt er engen Kontakt. Wichtig: „Es sollte sich um die erste Führungsbe-



**Martina Schmidt-Tanger.** Die Trainerin kennt die Ängste der Interimsmanager genau.

ne handeln, ansonsten macht das wenig Sinn“, so Christophers, der momentan die Kommunikationsabteilung eines Wohnungsbauunternehmens aufbaut.

Wer als Selbstverkäufer nicht taugt, hat schon verloren, bevor er überhaupt angefangen hat. „Meine Marke heißt Jens Christophers“, sagt der Interimsmanager. Und die müsse er konsequent pflegen und bei potenziellen Auftraggebern mit Inhalt füllen. Neben einem einwandfreien Lebenslauf mit mindestens 15 Jah-

## Ausgewählte Vermittlungsagenturen

Interimsmanager lassen sich in die Datenbank der Provider aufnehmen, um so Projekte zu akquirieren. Voraussetzung: Führungserfahrung und ein erfolgreiches Bewerbungsgespräch. Die Gebühren der Agenturen sind hoch.

Unternehmen	www.	Kandidaten im Pool	Erwartete Mandate 2006	Gebühren für Vermittlung, in Prozent*	Branchenschwerpunkte; Besonderheit
AC Alpha Management	alpha-management-gmbh.de	2000	40-50	25-40	Automobil, Maschinenbau, Banken, öffentl. Hand, Private Equity
Boyden Interim Managem.	boydeninterim.de	1500	120	20-30	Alle Branchen; Mindestalter für Aufnahme in Pool 40 Jahre
Brainforce (Deutschland)	brainforce-gmbh.de	2000	100-150	30	Automobil, IT; spezialisiert auf Logistik, Finanzen, Personal, IT
Butterflymanager	butterflymanager.com	1150	25	33	Alle Branchen
EIM Exec. Interim Managem.	eim.com	2000	K. A.	30-40	Automobil, Anlagen-/Maschinenbau, Chemie/Pharma, Konsumgüter
Fazit Interim	fazit-interim.de	600	40	15-20	Automobil, Anlagen-/Maschinenbau, Chemie, Elektro, Kunstst., Bau
Greenwell Gleeson	greenwellgleeson.de	700	K. A.	27-33	Alle Branchen; spezialisiert auf Finanz-/Rechnungsw., Controlling
Interim International	interiminternational.de	95	25	25-30	Prod. Gew., Telekom., Handel, Chemie; spezialisiert auf Sanierung
KCM Knaier Consult & M.	knaier-management.de	350	K. A.	33	Alle Branchen; auch Management-buy-in und Firmennachfolge
Ludwig Heuse	interim-management.de	2200	20-30	20-35	Alle Branchen
Management Angels	managementangels.com	1500	70-80	25	Telekommunikation, IT, Medizintechnik, Elektronik, Medien
Robert Half Deutschland	rhi.net	1000	200	K. A.	Alle Branchen; spezialisiert auf Finanz-/Rechnungsw., Controlling
Signium Int. Interim Exec.	signium.de	660	30	20-30	Alle Branchen
Top Fifty	top50.ch	450	K. A.	25	Alle Branchen; Mindestalter für Aufnahme in Pool 50 Jahre
ZMM Zeitmanager München	zmm.de	2800	80-100	20-25	Alle Branchen

\* Des Tagessatzes.

ren Führungserfahrung und idealerweise drei bis vier Arbeitgebern in verschiedenen Branchen muss sich der Kandidat auch als Gewinnbringer präsentieren können. „Extrovertiertheit gehört zum Job“, sagt Christophers. Zumal die Unternehmen den Sinn der Manager auf Zeit erst langsam erkennen.

**Experteneinkauf.** O2 ist da schon einen Schritt weiter. „Interimsmanager setzen wir gezielt in zeitlich befristeten Projekten ein, die nicht zum Tagesgeschäft eines Mitarbeiters passen“, sagt Karl-Wilhelm Rohrsen, in der Geschäftsführung von O2 Germany für das Mobilfunknetz verantwortlich. „Sie bringen spezielles Wissen für ihre jeweilige Aufgabe mit und profitieren dabei auch von Erfahrungen, die sie in anderen Unternehmen gesammelt haben.“ Ihr Know-how könne beispielsweise in bestimmten Phasen des Ausbaus von Mobilfunknetzwerken wichtig sein.

Die Suche nach geeigneten Top-Kräften gestaltet sich für Unternehmen, die eine Vakanz hätten, mitunter schwierig. „Sie haben es mit einem unüberschaubaren Angebot an Interimsmanagern zu

tun“, sagt Eugen Angster, der Manager auf Zeit für Unternehmenssanierungen vermittelt. Das Problem: „Die Berufsbezeichnung ist nicht geschützt.“ Jeder könne sich Interimsmanager nennen.

Abhilfe schaffen professionelle Vermittlungsagenturen, die den Unternehmen auf Anfrage mehrere Kandidaten anbieten. In der Regel werden zwei bis drei vorgeschlagen. „Es ist ratsam, sich in drei bis fünf Netzwerke eintragen zu lassen“, sagt Christophers. Bei den Top-Providern wie Brainforce müssen sich Bewerber allerdings einem persönlichen Einzel-Assessment stellen. Nur die Besten werden genommen.

Für die Dienstleistung nehmen die Agenturen hohe Gebühren – 20 bis 40 Prozent des Tageshonorars gehen für eine erfolgreiche Vermittlung drauf. Immerhin: Bei der mühseligen Beschaffung neuer Aufträge werden die Interimsmanager professionell unterstützt. Vor allem bei nicht vorhandenen Kontakten ein enormer Vorteil. Kattenstroth: „Kaltakquise ist ein Elend.“

Rudolf Kahlen, Christian Schlesiger

## Was gute Interimsmanager auszeichnet

Die Bochumer Psychologin Martina Schmidt-Tanger erklärt, welche Attribute bei Chefs auf Zeit besonders gefragt sind.

→ **Unaufgeregt.** Die Manager stoßen im Rahmen ihrer Projekte oft auf eine Crew, die ihnen skeptisch, mitunter gar ablehnend gegenübersteht. In solch einer Situation ist es ratsam, negative Äußerungen als Informationen über das Unternehmen und die Mitarbeiter zu verstehen. Wichtig ist, eine miese Stimmung als temporär zu begreifen. Wer in großen Zeitspannen denkt, den berührt solch eine Gemengelage weniger. Hier hilft die Buddha-Strategie: Seien sie gleich bleibend freundlich, ruhen Sie in sich wie der große Lehrmeister.

→ **Uneitel.** Ein guter Chef auf Zeit kommt ohne Statussymbole wie Extraparkplatz oder repräsentatives Büro aus. Er soll authentisch sein, wenn es

beispielsweise um die wichtige Botschaft geht, den Gürtel enger zu schnallen. Ein karger Raum mit Tisch, Stuhl, Telefon und Computer reicht. Das damit verbundene Signal: Nicht ich stehe im Mittelpunkt – sondern die Firma.

→ **Unabhängig.** Die Aufträge sind befristet, Auszeiten zwischen den Einsätzen mithin programmiert. Mit diesen schwer kalkulierbaren Phasen kommen all jene gut zurecht, die eine gewisse jugendliche Unbekümmertheit oder eine altersweise Gelassenheit auszeichnet. Darüber hinaus hilft ökonomische Unabhängigkeit enorm – besonders wenn es darum geht, auch mal ein wenig überzeugendes Angebot abzulehnen.