

Die gemieteten Chefs

Das Konzept der Patchworkkarriere hat die obersten Etagen erreicht: Interimsmanagement heißt der neue Trend für flexible und erlebnishungrige Führungskräfte **TEXT: FRANK HOFMANN FOTOS: THOMAS RABSCH**

Bis vor einigen Jahren galten sie als die „Samurai des Mittelstands“: Interimsmanager, die nach einer steilen Linienkarriere im Alter um die 50 aus der Festeinstellung als Geschäftsführer ausstiegen und ihre Erfahrung anderen Unternehmen für befristete Einsätze anboten. Oft war dieser Wechsel nicht ganz freiwillig und folgte auf einen Dissens mit den Gesellschaftern. Andererseits waren sie finanziell so gut abgesichert, dass sie ihre Projekte unabhängig, stolz und selbstbewusst angehen konnten. Samurai eben.

„Jetzt ist die Branche im Umbruch“, sagt Anselm Görres, Chef des Münchener Interimsmanagement-Vermittlers ZMM. „Auf der Angebots- wie auf der Nachfrageseite.“ Die Kandidaten seien „jünger und bunter“: Heute entscheiden sich Führungskräfte oft schon mit 40, aus der Routine einer Festeinstellung zu fliehen und den Kick

ständig wechselnder Projekte, Firmen und Einsatzorte zu suchen. Es sind auch nicht mehr nur die obersten Ebenen, die sich bei den Providern listen lassen oder selbst Aufträge akquirieren. „Inzwischen geht es bis zur vierten Ebene, etwa bis zum stellvertretenden Personalreferenten“, sagt Görres. „Patchwork Career liegt im Trend.“

Auch die Nachfrage der Unternehmen wird vielfältiger. Seitdem vielerorts der Übergang zum Lean Management schon vollzogen ist, braucht man für Projektaufgaben oft externe Verstärkung. Görres: „Früher hat so etwas der Stellvertreter des Abteilungsleiters gemacht. Heute gibt es keinen Stellvertreter mehr.“ Außerdem mache sich langsam ein positiver konjunktureller Einfluss bemerkbar: Die Firmen planen wieder optimistischer für die Zukunft.

Wie man sich Berufs- und Alltagsleben von gemieteten Chefs vorzustellen hat, zeigen unsere drei Beispiele.

„Zehn Jahre lang jeden Morgen durch dieselbe Tür gehen, dieselben Kollegen sehen – das wäre nichts für mich“



Der Spezialist: Reinhard Schützdeller, 51

Wissen Sie, was die höchste Eintrittsbarriere für das Interimsmanagement ist? Reinhard Schützdeller schweigt kurz und antwortet dann selbst: „Dass man mit sich selbst und mit seiner Familie im Reinen sein muss. Das schaffen nicht viele.“ Drei Viertel des Jahres schläft der 51-Jährige in Hotels. Seine Frau und seine beiden Kinder, 13 und 18 Jahre alt, sehen ihn oft nur am Wochenende, manchmal sogar nur am Sonntag. »

IM-BASISWISSEN 1: Der Markt

800 Millionen Euro

Offizielle Statistiken gibt es nicht, aber Insider wie ZMM-Chef Görres schätzen den Gesamtmarkt des Interimsmanagements (IM) auf rund 1000 Mandate jährlich mit einem Umsatz von 800 Millionen Euro.

1 Auftrag, 20 Bewerber

Um diese Aufträge buhlen geschätzte 20 000 Manager und

Top-Experten – doch langsam verbessert sich die Relation wegen steigender Nachfrage.

Ganz klein oder ganz groß

Kleine Unternehmen mit unter 100 Mitarbeitern (33%) und große mit mehr als 1000 (23%) sind die wichtigsten IM-Nachfrager. Nach Branchen dominiert der Bereich Automotive. (Quelle: Ludwig Heuse GmbH)

Trotzdem liebt Schützdeller seinen Job: „Zehn Jahre lang jeden Morgen durch dieselbe Tür gehen, dieselben Kollegen sehen, das wäre nichts für mich.“ Als Manager auf Zeit arbeitet es sich spannender, außerdem fühlt er sich selbstständiger. „Selbst wenn mein Auftrag im vorübergehenden Ausfüllen einer Linienfunktion besteht, bin ich auf gleicher Augenhöhe mit meinem Auftraggeber.“ Das sind in der Regel die obersten Chefs oder Inhaber.

* * *

Bis 2000 arbeitete Schützdeller fest angestellt, zuletzt als Marketingleiter für Antriebstechnik bei Bosch. Dann wollte er sich beruflich verändern und fand im Internet den Provider ZMM, der sich auf die Vermittlung von befristeten Einsätzen erfahrener Manager spezialisiert hat. Seit seiner Registrierung bei ZMM hat Schützdeller sieben Mandate mit einer Dauer zwischen 12 und 18 Monaten erfüllt, manchmal sogar zwei oder drei Teilzeitaufträge gleichzeitig.

Das Spezialgebiet des Diplom-Geologen und promovierten Betriebswirtschaftlers ist das Marketing für hochwertige Investitionsgüter. Geologie, Wirtschaft, Maschinen – eine auf den ersten Blick ungewöhnliche Kombination, die aber doch einen Sinn ergibt: Seine Doktorarbeit schrieb Schützdeller über die volkswirtschaftliche Bewertung des Braunkohletagebaus in Thailand. Dem Maschinen- und Anlagenbau ist er treu geblieben. „Es ist in der Interimsbranche wichtig, ein Spezialgebiet zu haben“, so Schützdeller, der inzwischen als Seniorpartner bei ZMM Kandidaten sichtet. „Ich kann Ihnen bis morgen 500 Physiker besorgen, auch 500 Controller, und mit Bankern mache ich Ihnen eine Kaserne voll.“

Schützdellers Spezialität ist es, den Vertrieb von technisch sehr erklärungsbedürftigen Maschinen zu kennen: „Ich weiß, wie die Branche tickt, und mache meine Mandate mit einer Einarbeitungszeit hart an der Nullgrenze.“ Da ist es egal, ob es um Prüfmaschinen für die Festigkeit von Schraubverbindungen geht, um Transportbänder für den Tagebau oder um Dosierpumpen für den Luftdruck der Zentralverriegelung im Auto. Das Gemeinsame dieser Produkte ist, dass ihre Märkte sehr begrenzt sind, dass man fachlich hoch qualifizierte Vertriebsleute braucht und dass es immer um langfristige Entscheidungen mit großen Auftragsvolumen geht. Schützdeller: „Das persönliche Vertrauen ist dabei ebenso wichtig wie die Qualität und der Preis.“

Welche Qualifikationen sollte ein Interimsmanager im Besonderen mitbringen? „Zuhören ist unser Einmaleins: Zuerst muss man genau verstehen, was der Auftraggeber will.“ Eine zweite wichtige, aber selten anzutreffende Eigenschaft sei, sich nicht mehr profilieren zu wollen. Drittens brauche man Durchsetzungsvermögen: „Natürlich trifft man als Manager auf Zeit andere Entscheidungen als ein fest angestellter.“ In der Regel bessere: „Wir haben keine Karriereziele im Unternehmen und müssen nicht auf Seilschaften Rücksicht nehmen.“ Und schließlich sei bei Interimsmanagern Konfliktfähigkeit gefragt: „Man wird mit vielen Dissonanzen konfrontiert. Da muss man ohne innere Beteiligung vermitteln können.“ Hilfreich ist dafür, wenn man seine Gefühle unter Kontrolle hat. Schützdeller: „Ich kann mit jedem.“

Interimsmanagement hat nicht überall einen guten Ruf. Kein Wunder, ein Drittel aller Jobs sind Sanierungs- und Restrukturierungsaufgaben – Arbeitsplatzabbau inklusive. Schützdeller, der bislang keine knallharten Aufräumarbeiten erledigen musste, hat kein Imageproblem: „Ich habe mir in keinem Unternehmen Feinde gemacht.“ Von manchen Jobs hat er sich mit Wehmut verabschiedet. „Wenn Auftraggeber und Manager sagen, schade, dass es vorbei ist, dann war es ein guter Einsatz.“

Der Allrounder: Jochen Schmid, 40

Der Offenburger Maschinenbau-Ingenieur zählt zu den Youngstern der Branche – und hat trotzdem eine breit angelegte Managementenerfahrung zu bieten. Der Zufall führt ihn bis zur Selbstständigkeit 2005 zu ganz unterschiedlichen Projekten in vier Branchen.

Beim Münchener Lastwagenbauer MAN lernte Schmid, das Werkzeug „Simultaneous Engineering“ zur schnelleren und effektiveren Produktentwicklung und -fertigung einzusetzen. Als 1992 die Firma per Sozialplan Mitarbeiter abbauen musste, wurde Schmid, damals noch unverheiratet und kinderlos, Opfer der Rationalisierung. Sein zweiter Job brachte ihn in die Pharma-Branche. Beim Pillen- und Bonbonhersteller Warner Lambert, 2000 von Pfizer feindlich übernommen, half er mit, die Fertigung von elf auf zwei Standorte in Europa zu konzentrieren und das ERP-System SAP R/3 einzuführen. Nach diesem Projekt wäre „meine Zukunft dort die eines IT-Spezialisten gewesen“.

* * *

1997 wechselte er deshalb als Leiter für Materialwirtschaft und Produktion zum Sanitäranbieter Hansgrohe nach Schiltach im Schwarzwald. Auch dort wartete wieder ein neues Projekt auf ihn: eine so genannte Due-Diligence-Prüfung, die Bewertung des niederländischen Dampfduschen- und Whirlpool-Herstellers Cleopatra mit Blick auf eine mögliche Übernahme. Schmid empfahl den Kauf und betreute die Post-Merger-Integration bis 2002. In seinem daran anschließenden letzten festen Job lieferte er gewissermaßen sein Meisterstück: Als Betriebsleiter bei einem süddeutschen Produzenten von Rührwerken rationalisierte er 20 Prozent der Stellen weg – seine eigene inklusive.

Über die sich nun bietenden Möglichkeiten sprach Schmid mit einer Personalberatung. Zusammen mit seinem Coach fand er heraus, dass Interimsmanagement seinen Vorstellungen am nächsten kommt. „Ich mag keine Routine. Ich fahre sogar mit dem Auto immer wieder andere Wege zu dem gleichen Ziel.“ Nach dieser Einsicht folgten drei Monate harte Grundlagenarbeit: eigene Firma eintragen (Promaprod), Visitenkarten und Flyer entwerfen und drucken, sich bei Providern, Banken und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften listen lassen und vor allem – ein Netzwerk aufbauen. Dazu gab ihm sein Coach folgende Hausaufgabe: „Sammeln Sie bis nächste Woche 100 Namen von Leuten, die Sie kennen.“ Schmid: „Das war eine ausgezeichnete Übung für das wichtigste Kapital, das ein Interimsmanager braucht: Kontakte.“

* * *

„Ein gutes Netzwerk ist für einen Interimsmanager noch wichtiger als ein Spezialgebiet, das Ihnen überhaupt nicht weiterhilft, wenn es gerade nicht gefragt ist“, sagt Schmid. „Ich stelle bei mir nicht spezielle Qualifikationen in den Vordergrund, sondern meine ganzheitliche Methode, das Unternehmen als Ganzes zu begreifen.“ Mit Erfolg: Seit seinem Sprung in die Selbstständigkeit hat Schmid drei Mandate übernommen. Zurzeit verfolgt er zwei gleichzeitig: Eine Woche arbeitet er in Iserlohn als Supply-Chain-Manager, die andere Woche arbeitet er als Betriebsleiter bei einem Automobilzulieferer im Schwarzwald.

„Wenn ich nicht mehr
gebraucht werde,
dann gehe ich. Ohne
Schwierigkeiten
und ohne
Abfindung“



IM-BASISWISSEN 2: Die Verdienstchancen

Tagessatz rund 1000 Euro

Nach einer IM-Marktstudie von Ludwig Heuse (www.interim-management.de) lag das durchschnittliche Tageshonorar der IM 2005 bei 937,11 Euro - eine Steigerung von knapp sechs Prozent gegenüber 2004.

Provider verdienen mit

10 bis 15 Prozent der IM-Einsätze werden über Provider

vermittelt, die dafür zwischen 20 und 35 Prozent des Honorars kassieren.

Zu 70 Prozent ausgelastet

Die Auslastung der IM betrug 2005 durchschnittlich 155 Tage. Dabei bekamen sie 3,85 Anfragen (Vorjahr: 3,67), nahmen 1,72 Mandate an (1,79), deren Dauer im Schnitt 7,25 Monate betrug (7,06).

Ist das nicht ungeheuer stressig? „Stress haben Sie immer, auch als fest Angestellter. Ich sehe in meinem Leben jetzt eher den Vorteil, dass ich meine Wochzeiten werktags ohne schlechtes Gewissen komplett durcharbeiten kann und meiner Frau und unseren beiden Kindern am Wochenende uneingeschränkt zur Verfügung stehe.“ Fast uneingeschränkt: Denn seine Fitness stählt er samstags oder sonntags beim Badminton.

Schmid ist überzeugt davon, dass dem Interimsmanagement die Zukunft gehört. „Die Arbeitswelt wird sich in den kommenden 10, 20 Jahren noch stärker verändern. Jeder, der den Job fürs Leben sucht, ist falsch beraten. Flexible Dienstleistungen wie die meine werden immer mehr gefragt. Ich mache meine Arbeit kompetent, und wenn ich nicht mehr gebraucht werde, dann gehe ich. Ohne Schwierigkeiten und ohne Abfindung.“

„Ich habe
40 Jahre Erfahrung
im Marketing –
warum sollen die
ungenutzt
bleiben?“



Der Rentier: Dieter Ringer, 64

Zwei Jahre Ruhestand reichten dem Werbefachmann, „um all das zu tun, wozu man im Berufsleben nicht kommt“. Dieter Ringer segelt auf dem Chiemsee, liest in Zeiten der Flaute alles, was ihm in die Hände kommt, bereist den Fernen Osten und Südamerika, wandert in den Bergen, die er von seiner Dachgeschosswohnung im Münchener Vorort Deisenhofen am Horizont sieht, und kümmert sich um seine beiden Enkelkinder. Und irgendwann stellt er sich die

IM-BASISWISSEN 3: Tipps für Interessenten

Zum Weiterlesen

IM-Standardwerk mit Tipps zur Vertragsgestaltung: „Interim-Management: Top-Kräfte auf Zeit“ von Vera Bloemer (Metropolitan, 24,95 Euro)

Die ersten Schritte

Der Provider ZMM bietet Workshops zu verschiedenen IM-Themen an, unter anderem auch für Einsteiger.

Kosten: 390 Euro, nächster Termin: 12. Oktober in Hamburg (www.zmm.de)

Die Vermarktung

Eine Übersicht über Vermittler liefert das Portal des Arbeitskreises Interim Management Provider (www.aimp.de). Anmeldung bei der Initiative „Erfahrung Deutschland“ unter: www.erfahrung-deutschland.de

Frage: „Ich habe vierzig Jahre Berufserfahrung im Marketing – warum sollen die ungenutzt bleiben?“

Nicht Langeweile trieb ihn an – „meine Tage sind ausgefüllt“ –, sondern der Wunsch, gefordert zu bleiben. Ringers Vorbild ist in diesem Punkt Konrad Adenauer, der bekanntlich erst mit 87 Jahren abdankte: „Das kann ich mir auch vorstellen.“ Anfang des Jahres las er einen Artikel über die neue Initiative „Erfahrung Deutschland“ (ED), die hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte an deutsche Unternehmen vermitteln will. Ringer rief die Website auf (www.erfahrung-deutschland.de) und ließ sich registrieren – kostenlos.

ED versteht sich nicht als Jobbörse, sondern wendet sich ausdrücklich an Chefs und Experten im Ruhestand, um vor allem mittelständischen Firmen personell weiterzuhelfen, die sich in der Datenbank gegen eine geringe Gebühr umschauen können. „Die Aus- und Weiterbildung von hoch qualifizierten Kräften kostet bis zu 800 000 Euro“, sagt der Mannheimer Professor Hans Bauer, wissenschaftlicher Berater von ED. „Daraus lässt sich der Wert des im Ruhestand brachliegenden Wissens auf mehr als eine Billion Euro schätzen. Für eine Volkswirtschaft ist es eine Katastrophe, wenn so viel Potenzial nicht genutzt wird.“

* * *

Ringers besonderer Erfahrungsschatz umfasst die Entwicklung der Werbung von den 60er-Jahren bis in die Gegenwart. An der Berliner Wirtschaftsakademie, wo der gelernte Kaufmann auf dem zweiten Bildungsweg BWL studierte, ließ er sich von Deutschlands erstem Professor für Marketing, Günther Hädrich, für die Werbung begeistern. Der erste Job führte ihn zur damals größten Berliner Agentur Dorland. Gern erinnert er sich zurück: „Damals wurde dem Berater noch geglaubt. Wir arbeiteten unbeschwerter, ohne Angst um Job und Rente. Mediaplanung, Kreation, Marktforschung – das kam mehr oder weniger alles aus einer Hand. Wir waren eben All-rounder.“ Und ob eine Kampagne als erfolgreich galt, entschied nicht selten das persönliche Gefallen des Chefs. Oder seiner Ehefrau.

Doch Ringer kennt auch die aktuellen Verhältnisse in der Werbung. Sehr gut sogar. Nachdem er unter anderem für Henkel die Marken Pril, Persil und Fa in der Türkei eingeführt hatte, wurde er 1977 bei der Agentur Heye und Partner verantwortlich für den Gesamtetat von McDonald's Deutschland – und blieb es bis zu seinem Ruhestand 2004. Er begleitete die Entwicklung von „Die neue Art, preiswert zu essen“ bis zum aktuellen „Ich liebe es“. Ein Slogan, der von Unterhaching, dem Standort der Agentur, um die ganze Welt ging („I am loving it“). Das Geschäft änderte sich in dieser Zeit grundlegend: „Früher saß man einem Entscheider gegenüber, dem Marketingvorstand oder dem Geschäftsführer. Heute sind die Abstimmungsprozesse viel langwieriger.“

* * *

Am meisten vermisst Ringer in der Werbung von heute „den Glamour“: „Niemand will mehr anecken oder ein Risiko eingehen. Früher hatten wir die Slogans ‚Immer Kaviar ist Käse‘ oder ‚Schnauze voll für 2 Mark 90‘ und Heino als Testimonial für den Hamburger Royal TS.“ Heute müsse dagegen alles internationalisierbar sein und politically correct. Es wird mit allseits gefälligen Prominenten geworben, die aber das Produkt gar nicht glaubwürdig vertreten.

Hier jungen Unternehmen wieder mehr Mut zu machen und zu helfen, erfolgreiches Marketing mit unvergesslichen Werbeauftritten zu gestalten nach dem Motto „expect the unexpected“, das ist Ringers Anliegen. Ums Geld geht es ihm dabei nicht: „Ich habe keine materiellen Sorgen und werde auch keine bekommen. Nur drauflegen möchte ich nicht dabei.“ ■

BEST LIFE

GRATIS
für Sie!

BEST LIFE ist das ideale Premium-Lifestylemagazin für erfolgreiche und viel beschäftigte Männer.

Überzeugen Sie sich selbst
und holen Sie sich die
nächste Ausgabe
kostenlos frei Haus!

Bestellen
Sie jetzt Ihr
Gratis-Exemplar!

**BEST LIFE im Abonnement –
mit klaren Vorteilen:**

- jede Ausgabe pünktlich frei Haus
- portofreie Zustellung
- fast 15% Preisvorteil
- jederzeitiges Rücktrittsrecht
- Geld-zurück-Garantie



Einfach und direkt bestellen!

Tel.: +49 (0)180/5354050-2590*

Fax: +49 (0)180/5354050-2550*

E-Mail: abo@bestlife-magazin.de

*0,12 €/Min. aus dem deutschen Festnetz. Nennen Sie uns bitte die Aktions-Nr.

Oder Coupon einsenden an:

BEST LIFE AboService, Postfach, 70138 Stuttgart

Ja! Bitte senden Sie mir die nächste Ausgabe von BEST LIFE **kostenlos frei Haus**. Wenn ich BEST LIFE danach im Abonnement beziehen möchte, brauche ich nichts zu tun. Andernfalls melde ich mich innerhalb von 15 Tagen nach Erhalt der Gratisausgabe. Als Abonnent profitiere ich von allen Vorteilen und erhalte das Magazin weiterhin mit fast 15% Preisvorteil zum Preis von jährlich nur € 23,00 (A: € 25,00 / CH: sfr 46,00 / übrige Auslandspreise auf Anfrage) und dem Recht auf jederzeit möglichen Rücktritt vom Bezug. 37.737

Meine Anschrift:

Name, Vorname

Straße, Nr.

PLZ

Wohnort

Geburtsdatum

Telefon

E-Mail

Datum

Unterschrift