



Der Antreiber. Lothar Hiese setzt die Expansionsstrategie des Kosmetikhändlers The Body Shop im Nahen Osten um. „Meine Vorgehensweise entspricht der eines Scanners“, sagt der Vertriebsmann.



Der Aufräumer. Sieben Betriebe hat Hans-Dieter Zettel erfolgreich saniert. Gelernt hat er unter anderem bei Rodenstock, Rollei und Bosch. „Ich möchte verändern“, beschreibt er seine Einstellung.

Chef auf Abruf

Interimsmanager. Sie kommen, wenn es im Unternehmen brennt. Ist ihr Einsatz beendet, ruft der nächste Auftrag. Die wichtigsten Voraussetzungen für den Job.

Christian Schlesiger

schlesiger.christian@capital.de

Nur wenige können von sich behaupten, weltweit begehrte Manager zu sein. Lothar Hiese gehört dazu. Der 41-jährige Kaufmann war einer von drei Kandidaten für den Job, dem Vertrieb der britischen Kosmetikkette The Body Shop im Nahen Osten auf die Sprünge zu helfen. Die Engländer gaben dem Bad Tölzer den Zuschlag. Seit Ende September jettet Hiese regelmäßig nach Dubai – sein Mandat läuft neun Monate.

Hiese ist einer von rund 1000 Interimsmanagern in Deutschland. Unternehmen rufen sie bei Sanierungen, wenn wichtige Positionen vorübergehend unbesetzt sind oder wenn die Produktion verlagert werden soll. Der Markt ist klein, aber er wächst rasant.

Experten erwarten bis zu 30 Prozent Umsatzplus per anno. Hochkarätige Führungskräfte, die sich selbstständig machen wollen, können auf den Zug aufspringen (siehe „Was der Manager auf Zeit wissen sollte“).

Die befristete Projektarbeit ist knallhartes Business. „Unternehmenslenker

erwarten von den Kandidaten Tempo“, sagt Vera Calasan, verantwortlich für den Bereich Interimsmanagement bei der Personalvermittlung Dis AG in München. „Die kurzfristig eingesetzten Macher müssen innerhalb weniger Tage erkennen, wo es im Betrieb zwick, Lösungen entwickeln und Hindernisse sofort aus dem Weg räumen.“ Ziel der Zeitarbeiter: Sich selbst überflüssig zu machen. „Am Ende kommt eine Firma wieder ohne sie aus“, sagt Branchenkennerin Calasan.

Vorteil für Betriebe: „Interimsmanager bringen Erfahrungen aus anderen Unternehmen mit und bieten Know-how, das uns vorübergehend fehlt“, sagt Klaus-Otto Kemper, Geschäftsführer des Düsseldorfer IT-Dienstleisters Sinus. Auch Allianz, Hypovereinsbank oder Infineon setzen hoch qualifiziertes Aushilfspersonal ein. ▶



► Interimsmanager

Für die Jobs kommen nur Führungskräfte in Frage, die bereits viele Jahre als Geschäftsführer- und Abteilungsleiter tätig waren. Wer gut gebucht ist, verdient um 180 000 Euro im Jahr. Drei Kompetenzen sind wichtig:

1. Entscheidungswille. Der erste Monat ist der schwierigste. Hier stellt der Macher auf Zeit die Weichen, ob er das Projekt vor die Wand fährt oder eine Erfolgsgeschichte präsentiert. Fest angestellte Kräfte bekommen eine Schonfrist von 100 Tagen. Von den vorübergehend eingesetzten Leistungsträgern erwarten Vorstände hingegen sofort konkrete Entscheidungen.

Hans-Dieter Zettel etwa schlug der Geschäftsführung eines mittelständischen Herstellers für Baugeräte nach einer Woche vor, den deutschen Produktionsstandort nach Irland zu verlegen. „Aus Kostengründen“, sagt Zettel. Sein Credo: „Wer die größten Probleme eines Betriebs nach spätestens drei Wochen nicht kennt, ist fehl am Platz.“



Der Anwender. Klaus-Otto Kemper von Sinius in Düsseldorf setzt Interimsmanager ein, um Abteilungen aufzubauen.

2. Kommunikationstalent. Die Projekte sind immer ein Adrenalinschub. Die externen Macher werden von skeptischen Kollegen empfangen; Mitarbeiter versuchen, die Zeit auszusitzen.

Die kommissarischen Chefs müssen ihre Kompetenz gleich unter Beweis stellen. Zettel hat seinen Führungsstil

geändert. Früher, als fest angestellter Leistungsträger, habe er mehr Macht ausgeübt. „Heute zählt für mich Teamarbeit. Ich binde die wichtigsten Führungskräfte immer in meine Entscheidungen ein“, sagt er. Das schafft eine Vertrauensbasis.

3. Stressresistenz. 14-Stunden-Arbeitstage sind keine Seltenheit. Zudem lastet ein enormer Auftragsdruck auf den Managern. Da die Projekte zeitlich begrenzt sind, müssen sie ständig neue Einsätze akquirieren. Das machen sie parallel zu ihrem laufenden Job. Der Zwang schürt mitunter Zukunftsängste.

Abhilfe schaffen Vermittlungsagenturen. Allerdings langen die bei der Gebühr kräftig zu: 30 bis 50 Prozent des Tageshonorars gehen auf ihr Konto.

Die zeitlich befristeten Projekte fallen nicht nur im mittleren Management an. Helmut Sihler etwa wurde erneut an die Spitze eines Konzerns berufen. Vier Monate lang leitete er kommissarisch die Geschäfte der Deutschen Telekom.

Was der Manager auf Zeit wissen sollte

Gefragt sind vor allem Führungskräfte mit langjähriger Erfahrung – am besten in unterschiedlichen Betrieben und Branchen. Das Durchschnittsalter liegt bei 53 Jahren. Vier Schritte zur erfolgreichen Selbstständigkeit.

■ **Rechtsform.** In der Regel ist der Status des Freiberuflers die beste Variante. Vorteil: Kapitalbedarf und bürokratischer Aufwand sind gering; die Gewerbesteuer entfällt. Der Selbstständige muss beim Finanzamt jedoch nachweisen, dass er eine „geistige, kreative Leistung“ verkauft. Die Behörden sind einverstanden, wenn der Interimsmanager eine schöpferische Aufgabe ausübt, die auf einem Unistudium basiert. Je spezialisierter der Kandidat ist, desto problematischer wird es. Das Finanzamt glaubt dann, dass er Fachwissen verkauft. „Der Freiberufler sollte seine breite fachliche Ausbildung in den Vordergrund stellen“, sagt Ralf Corterier, Steuerberater in Essen. Womöglich sei es vorteilhaft, zu spezielle Fortbildungsnachweise wegzulassen.

■ **Sozialversicherung.** Aushilfschefs stehen unter Verdacht der Scheinselbstständigkeit. Wird der bestätigt, muss der Auftraggeber Sozialbeiträge abführen. Zwar hat die Regierung die Kriterien zur Beurteilung von Scheinselbstständigkeit aus dem Gesetz genommen. „De facto wird sich an der Rechtspraxis nichts ändern“, sagt Arbeitsrechtler Frank Dahlbender. Scheinselbstständigkeit liegt vor, wenn drei von fünf Kriterien erfüllt sind. **1.** Der Freiberufler ist regelmäßig für einen Auftraggeber tätig. **2.** Er ist an dessen Weisungen gebunden. **3.** Er übte früher die gleiche Tätigkeit beim Arbeitgeber in einem Beschäftigungsverhältnis aus. **4.** Er beschäftigt keine sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer. **5.** Er tritt am Markt nicht als Unternehmen auf.

■ **Akquisition.** Drei Wege führen zu Aufträgen: bestehende Kontakte aus dem bisherigen Berufsleben, direkte Bewerbung bei Unternehmen sowie Unterstützung durch professionelle Vermittler. Letztere nehmen hoch qualifizierte Kandidaten in ihre Datenbank auf und übertragen ihnen bei Bedarf Projekte.

■ **Vertrag.** Interimsmanager und Auftraggeber schließen einen Dienstvertrag, der die Aufgabe des Projekts genau umreißt. Er regelt Laufzeit, Anzahl der Einsatztage pro Woche und Verlängerungsoptionen. Wichtig: Die Kriterien, an denen der Erfolg eines abgeschlossenen Projekts gemessen wird, sind präzise festgelegt.

Ausgewählte Vermittler für Interimsmanager

Unternehmen	Internetadresse, www. ...
Alpha Management	alpha-management-gmbh.de
Amadeus	fire.de
Boydien Interim Management	boydieninterim.de
Dis Interim Management	dis-ag.de
EIM Executive Interim Management	eim.com
Faber Consult	faberconsult.de
Ludwig Heuse	interim-management.de
Management Angels	managementangels.de
Protém	heidrick.com/protém_de.htm
Zeitmanager München	zmm.de