

”

Als Interimsmanager
muss man
Probleme lieben.

Peter Kuhle
Interimsmanager



Uta Wegner für Handelsblatt

Camilla Flocke Düsseldorf

Fehlermeldungen, verschwundene Programme, schwarze Bildschirme. Als der Kölner Kabelnetzbetreiber Unitymedia im Sommer 2017 das analoge TV-Signal abstellte und seine Fernsehsender neu sortierte, funktionierte bei vielen Kunden der Sendersuchlauf nicht mehr. Beschwerden, unzufriedene Kunden und frustrierte Mitarbeiter waren die Folge.

Bis Peter Kuhle kam.

Der 44-jährige Manager aus Bad Honnef schaute dem Kundendienst in der Zentrale auf die Finger, beseitigte Probleme im Außendienst und steigerte die Effizienz deutlich. Auf die Installation eines Internetanschlusses warten Kunden seither nur noch durchschnittlich zehn Tage. Vorher waren es 15. Auch die Tage, die für eine Entstörung benötigt werden, sind von drei auf zwei gesunken. All das hat Kuhle hinbekommen, ohne auch nur einen Tag fest für Unitymedia gearbeitet zu haben. Denn Kuhle gehört einer besonderen Gattung Führungskraft an: Er ist Interimsmanager - und wird immer dann geholt, wenn ein Unternehmen dringend jemanden braucht, der einspringt. Kuhles Spezialität sind Serviceabteilungen. Nach ein paar Monaten Transformation ist er weg.

Rund 10 000 Manager auf Zeit gibt es laut der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM) aktuell hierzulande. Der Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP) kommt sogar auf etwa 5 000 mehr. Doch egal, auf welche Statistik man schaut, fest steht: Die Zahl der Interimsmanager steigt seit Jahren. Was auch daran liegt, dass Firmen zunehmend schnell und agil werden wollen und kurzfristig planen. „Für klar zu definierenden Projekte und Aufgaben ist der Einsatz von Interimsmanagern geradezu prädestiniert“, sagt Björn Knothe, Chef der Personalberatung Division One, die Führungskräfte in Festanstellung und interimsmäßig vermittelt.

Waren die Zwischenzeit-Chefs vor einigen Jahren noch oft Generalisten auf Top-Level, gibt es heute auch immer mehr spezialisierte Interims-

Der bessere Chef - auf Zeit

Es gibt immer mehr Interimsmanager.

Die Topleute manövrieren Firmen durch Krisen, strukturieren um, füllen Personallücken - und ziehen dann weiter. Was treibt sie an?

manager auf der zweiten und dritten Hierarchieebene. Oft kommen die externen Führungskräfte, um akute Probleme zu lösen - strukturieren wie Kuhle um, manövrieren Firmen aus der Krise oder besetzen übergangsweise Spezialisten- und Spitzenpositionen, damit keine Lücken entstehen. „Wenn alles super im Unternehmen läuft, braucht man keinen Interimsmanager“, fasst Harald Linné, Gründer und Chef des Vermittlers Atreus, zusammen.

Für die Feuerwehrlaute der Firmenwelt zählen Tagessätze von mehr als 1 000 Euro zur Tagesordnung. Die höchsten Honorare erhalten Interimsmanager, die als Vorstandsvorsitzende oder Risikochefs bei größeren Umstrukturierungen oder Krisen in die Bresche springen. Dann sind Tagessätze von 2 500 Euro und mehr möglich. „Teilweise suchen Unternehmen neun bis zwölf Monate nach einem Nachfolger für eine Führungsposition“, sagt Interimsvermittler Linné. „So lange kann aber kein Geschäftsbereich ohne Leitung auskommen.“ Der Hebel für jedes Honorargespräch.

Anders als externe Berater werden Interimsmanager unmittelbar ins Geschäft eingebunden. Sie packen an, entscheiden sofort und geben operativ die Marschrichtung vor, statt kluge Konzepte zu den Keksen im Meetingraum zu reichen. Kuhle etwa ist seit mehr als 15 Jahren für namhafte deutsche IT- und Telekommunikationskonzerne tätig, mehr als zehn davon in Führungspositionen. Er muss sich nicht erst von Technikern den Unterschied zwischen Kupfer- und Glasfaserkabel erklären lassen. Er kennt ihn einfach. Aus Erfahrung.

Kuhle sagt: „Als Interimsmanager muss man Probleme lieben.“ Statt langwieriger Aufbauarbeit oder Management-Routine reizt ihn die Abwechslung. Wenn er morgens bei Unitymedia ankommt, parkt er nicht direkt am Eingang wie die anderen Führungskräfte, sondern stellt seinen Wagen auf einem öffentlichen Parkstreifen etwas weiter die Straße hinunter ab. Im Büro in der zweiten Etage packt er seinen eigenen Lap-

top aus. Abgesehen von einer Schreibtischlampe ist seine Arbeitsfläche leer. Wenn er abends geht, zeugt nichts davon, dass er hier monatelang mehrere Stunden am Tag verbringt. Interimsmanager sind keine Angestellten, sondern selbstständig. Daher haben sie auch keinen Anspruch auf Parkplatzplaketten, Computer oder Telefone.

Doch die Freiheit hat durchaus Vorteile. Um ein Problem zu lösen, braucht Kuhle nicht groß auf interne Befindlichkeiten zu achten, sondern kann sich voll auf das ihm übertragene Projekt konzentrieren. „Ich bringe den Mehrwert für das Unternehmen“, sagt er selbstbewusst. Und das bedeutet manchmal eben auch, unbequeme Entscheidungen treffen zu müssen. So arbeiten, seit Kuhle bei Unitymedia ist, einige Mitarbeiter zum Beispiel bis in die Abendstunden, um länger für Servicepartner und Kunden erreichbar zu sein. Das habe natürlich auch zu Widerstand geführt. „Es braucht ein gewisses Maß an Mitgefühl und Verständnis für die Mitarbeiter, die sehr schnell mit einer stark veränderten Arbeitssituation klar kommen müssen und von denen mitunter auch einige ihre aktuelle Position oder sogar ihren Job verlieren“, weiß Kuhle.

„Interimsmanagement gelingt nur, wenn sich die externe Führungskraft mit der jeweiligen Unternehmenskultur, der Situation und dem Unternehmensziel identifiziert“, sagt auch Vermittler Linné. Interimsmanagement ist eben immer noch auch Menschen-Management.

Das weiß auch William Majed. Der 36-Jährige ist bei Unitymedia erst durch Kuhle zum Teamleiter aufgestiegen. Rückblickend sagt er: „Für uns alle war es schwierig. Nicht nur, dass die Abteilung umstrukturiert wurde, dazu kam für jeden auch noch die persönliche Veränderung.“ Und auch sein Stellvertreter René Winkler sagt: „Wir wussten anfangs nicht, wohin die Reise geht.“

Bevor Kuhle zu Unitymedia kam, bestand die Steuerung des technischen Außendienstes aus drei Teams. Eines koordinierte die Auftragsvergabe an Servicefirmen. Ein anderes kümmerte sich um Beschwerden. Das dritte Team behob technische Störungen. Das Problem: Fiel einer der Spezialistentrupps aus, konnten die anderen nicht einspringen. Also sorgte Kuhle dafür, dass aus Spezialisten Generalisten wurden. Inzwischen können alle 45 Teammitglieder die Servicepartner und deren insgesamt rund 1000 Techniker steuern. Ein zentrales Programm erkennt zudem, ob ein Servicepartner tatsächlich alle vereinbarten Aufträge erledigt - oder eben nicht.

Solche Details hatten die Unitymedia-Mitarbeiter vor Monaten noch gar nicht auf dem Schirm. „Bei uns herrschte Betriebsblindheit“, sagt Bereichsleiter Christoph Stumpp, der Kuhle ins Unternehmen holte. Sein rückblickender Eindruck: „Wir brauchten den Impuls von außen.“ Doch der scheint bald nicht mehr nötig. Bis Mai will Kuhle den umstrukturierten Kundenservice an einen festangestellten Nachfolger übergeben. Welche Herausforderung als Nächstes auf den Manager auf Zeit zukommt, ist noch offen.

Ständig auf Jobsuche

Neue Kunden und Kollegen im Halbjahres- oder Jahrestakt: Wer Jobsicherheit und feste Strukturen braucht, wird als Interimsmanager nicht sonderlich gut schlafen. Weil sie es selten früher abschätzen können, melden sich die meisten der Zwischenzeit-Chefs erst vier bis sechs Wochen vor Ende ihres laufenden Mandats bei einer Vermittlungsfirma für Interimsmanager, den sogenannten Providern. Die bekommen zum Beispiel circa ein Drittel des Jahresgehalts als Provision. „Es gibt nur sehr wenige Interimsmanager, bei denen die Aufträge reinkommen, ohne dass sie sich darum bemühen müssen“, meint Marei Strack, Verbandschefin der DDIM. Interimsmanager müssten daher selbst aktiv werden, Stellenbörsen im Blick behalten, viel Zeit auf ihre Netzwerkpflge verwenden, aber auch Unterlagen, Lebensläufe und Profile aktualisieren. „Und sie müssen gewillt sein, sich selbst wie ein Unternehmen zu vermarkten“, sagt Strack, die als Interimsmanagerin unter anderem in der Maschinenbau-Branche aktiv ist.



Stefan Scherber



Für mich ist es wichtig, ein Projekt oder eine Aufgabe langfristig und nachhaltig zu gestalten.

Stefan Scherber
Bereichsleiter Techem



Wenn ich an einem Projekt richtig Spaß habe, dann habe ich Energie ohne Ende.

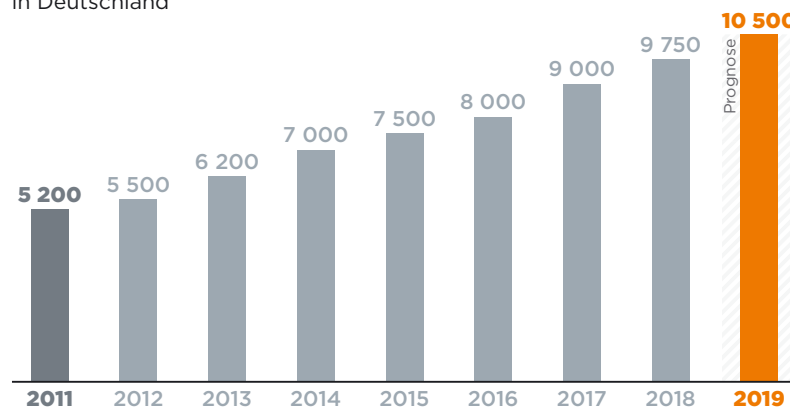
Eckhart Hilgenstock
Interimsmanager



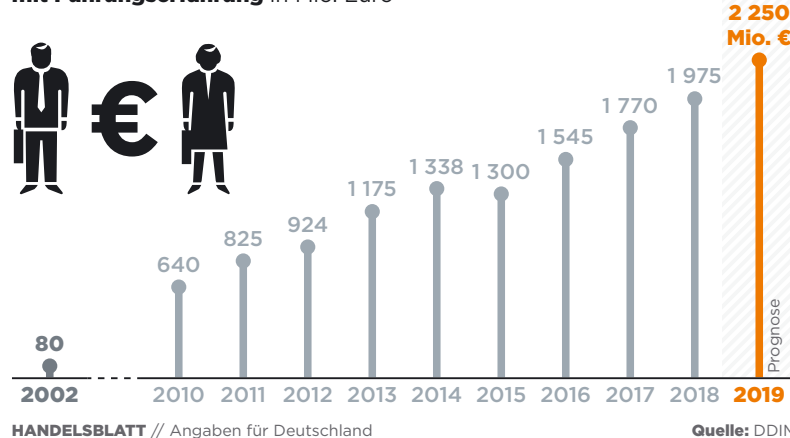
Eckhart Hilgenstock

Chefs auf Zeit

Zahl der Interimsmanager mit Führungserfahrung in Deutschland



Honorarvolumen der Interimsmanager mit Führungserfahrung in Mio. Euro



HANDELSBLATT // Angaben für Deutschland

Quelle: DDIM

Eckhart Hilgenstock aus der Nähe von Hamburg hat früher einmal als Vertriebsleiter beim Windows-Konzern Microsoft gearbeitet und ist seit zehn Jahren auf wechselnden Mandaten unterwegs. Vom Anlagenbau in Süddeutschland bis zur Krankenhauslogistik mit Niederlassung in Norddeutschland und Schweizer Hauptsitz hat er schon viele Betriebe von innen gesehen. Zuletzt war der erfahrene Manager interimsmäßig als Führungskraft beim Softwarehaus Adobe in München. Danach machte er sich nicht direkt auf die Suche nach einem neuen Engagement, sondern steckte erst einmal viel Zeit ins Selbstmarketing.

Der 60-Jährige erneuerte seine Internetseite und legte ein kompaktes Dossier mit wichtigen Eckdaten für seine Kunden an. Das beschreibe ihn wie eine Marke, sagt Hilgenstock, nenne seine Werte und vermittele auch emotionale Botschaften. Manche Leute müsste man eben „hin und wieder freundlich daran erinnern, dass man verfügbar ist“, sagt der Manager mit jahrelanger Vertriebserfahrung.

Das Familienleben kommt zu kurz

Für Gespräche mit Kunden und Providern hat Hilgenstock einen Pitch mit drei Stufen vorbereitet. Erste Stufe: das Geschäft seines Gegenübers und die damit verbundenen Wünsche und Bedürfnisse verstehen. Hilgenstocks Beobachtung: Immer häufiger seien Managementfähigkeiten rund um digitale Transformationsprozesse und digitales Marketing gefragt. Im zweiten Schritt betont der Manager, dass er breite Erfahrungen in der Tech-Branche und in agiler Führung vorweisen kann. Als Drittes kehrt Hilgenstock dann seine persönlichen Stärken heraus. Denn es gibt nicht viele Vertriebsspezialisten, die vorübergehend arbeiten und auch schon für internationale Marktführer im Einsatz waren. Zur Verabschiedung lässt Hilgenstock dann sein Dossier auf dem Tisch des potenziellen Auftraggebers liegen. Mit Erfolg. Seit Mitte Februar hat Hilgenstock wieder einen neuen Auftrag. Diesmal in Stuttgart. Dort ist er bei der deutschen Tochter des Schweizer Kühlschmiermittelexperten Blaser Swisslube als Geschäftsführer ad interim tätig.

In der Zeit zwischen zwei Projekten genießt Hilgenstock den „Luxus“, seine Tochter zum Schauspielunterricht fahren zu können und mal wieder Tennis zu spielen. Ähnlich wie bei Vorstandsvorsitzenden und anderen Topmanagern kommt auch bei Interimsmanagern das Familien- und Privatleben häufig zu kurz. Laut einer Umfrage des DDIM sind die Zwischenzeit-Chefs im Schnitt 172 Tage im Jahr im Einsatz. DDIM-Chefin Strack hält bereits 160 Tage für Vollausslastung: „Schließlich haben Interimsmanager keinen Anspruch auf bezahlten Urlaub, bezahlte Krankheitstage und Weiterbildung.“ Hinzu komme die Zeit, die sie für die Suche eines neuen Mandats aufwenden müssen. Wenn dann zum Beispiel ein Unternehmen aus einer existenzbedrohenden Situation herausgeführt werden müsse, kämen meist auch noch viele lange Tage dazu. Auch für Hilgenstock sind 14-Stunden-Tage nicht ungewöhnlich. „Wenn ich an einem Projekt richtig Spaß habe“, sagt er, „dann habe ich Energie ohne Ende.“

Nicht jeder kommt mit solchen Rahmenbedingungen zurecht. Stefan Scherber etwa arbeitete ein knappes Jahr nur auf Zeit und trieb Digitalisierungsprojekte in einem Medienunternehmen voran. Bis er merkte, dass das Engagement auf Zeit auf Dauer nichts für ihn war: „Für mich ist es wichtig, ein Projekt oder eine Aufgabe langfristig und nachhaltig zu gestalten und nicht nur in der Veränderungsphase dabei zu sein, um dann ein Unternehmen wieder zu verlassen.“ Also nahm er nach dem Projekt ein für ihn „äußerst attraktives Jobangebot“ beim Energiedienstleister Techem in Hessen an.

Dort genießt der 51-Jährige vor allem, dass er klare Verantwortungen hat und nicht mehr als Außenstehender um Einfluss ringen muss: „Interimsmanager werden von der Geschäftsleitung bei wichtigen Entscheidungen, etwa im Personalbereich, nicht immer vollumfänglich einbezogen.“ Und um den nächsten Auftrag muss sich Scherber auch keine Sorgen mehr machen.