



Interim-Management Patente Professionals

UMAG ▶ Herr Dr. Görres, Sie gehören seit 1996 zu den Branchenpionieren im Interim-Management und haben gerade Ihr fünfzehnjähriges Firmenjubiläum gefeiert.

Wo steht die Dienstleistung heute in Deutschland, speziell im Mittelstand? ▶ Sie ist etablierter denn je. Ich kenne die Branche jetzt seit fast 20 Jahren, davon sieben Jahre als Gründer und Vorsitzender des AIMP, des »Arbeitskreises Interim Management Provider«, in dem renommierte Anbieter aus dem deutschsprachigen Raum zusammenwirken. Seiner Zeit mussten wir noch öfter vorbuchstabieren, wie man

Interim schreibt. Das ist mittlerweile ganz anders. Bestenfalls 10 % unserer Ansprechpartner brauchen noch Aufklärung in der Sache. Allerdings ist es auch so, dass viele potentielle Auftraggeber den Begriff zwar kennen, jedoch im eigenen Unternehmen noch keine praktischen Erfahrungen gemacht haben. Die Armen! Sie wissen nicht, wie nützlich und wirksam das Instrument sein kann.



Dr. Anselm Görres

und organisatorischem »Change Management«. Oft steht auch einfach nur ein wichtiger Entwicklungsschritt an. Dabei kann es sich um eine neue Niederlassung im Ausland handeln oder um einen neuen Vertriebskanal. Richtig ist, dass den meisten Projektanlässen ein Element des Unerwarteten oder des Dringlichen anhaftet. Kaum ein Kunde plant ja voraus: In sechs Monaten nehme ich mir einen Interim Manager.

UMAG ▶ Welche Intervalle werden mit einem Manager auf Zeit überbrückt? Welche Faktoren bestimmen die Engagements? ▶

Die allermeisten Einsätze dauern erfahrungsgemäß sechs bis zwölf Monate. Nur etwa 15 % sind kürzer, 20 bis 30 % länger. Einerseits beobachten wir tendenziell kürzere Laufzeiten, zumindest bei Projektabschluss. Andererseits freuen wir uns über immer mehr Projekte, bei denen es zu Verlängerungen kommt. Wir werten das als Anerkennung der guten Arbeit unserer Professionals.

UMAG ▶ Ein Interim-Manager kann Branchenerfahrung und Führungserfahrung besitzen, ist aber nie in seinem neuen Unternehmen verwurzelt. Für eine intensive Einarbeitung fehlt die Zeit. Diese Unbefangenheit kann natürlich auch vorteilhaft sein. Was aber ist mit dem fehlenden Erfahrungsschatz? ▶ Ein Vorteil des Interim Managers liegt, wie Sie ganz richtig sagen, in seiner Unbefangenheit und in seiner Unparteilichkeit. Anders als andere im bestehenden Management ist er jedenfalls nicht Teil des Problems. Die Fähigkeit, sich rasch einzuarbeiten muss natürlich vorhanden sein, sonst wird man kein guter »Interimer«. Aus meiner Zeit bei McKinsey weiß ich aber, dass das schnell geht. Unternehmer kritisieren ja gern und in vielem sicher auch zu Recht, die Politik. Sie könnten aber zumindest anerkennen, wie rasch sich neue Minister in ihre Ressorts einarbeiten müssen und

WWW.ZMM.DE/MITTELSTAND

Zeitmanager für den Mittelstand

Ob Veränderung, Wachstum oder Krise – in mehr als 90% der Fälle vermitteln wir unsere Experten in mittelständische Unternehmen. Für alle Branchen. Für alle Funktionen. In allen Führungsebenen.

- Passgenau für Ihr Anforderungsprofil
- Innerhalb 48 Stunden
- Zu tagesgenau kalkulierbaren Kosten



Sprechen Sie mit uns!

Dr. Anselm Görres
zmm@zmm.de, Tel. 089-542 644-0



das meist auch können. Manchmal scheint es, als ob Entscheidungen durch zu viel angehäuftes Fachwissen mehr blockiert werden, als dass sie durch den Mangel daran leiden.

UMAG ▶ Sind Interim-Manager eher als Krisenmanager oder als Brückenbauer oder als Architekten neuer Strukturen und Prozesse in einem Unternehmen zu verstehen? Wie sehr dürfen und sollen sie sich verewigen? ▶ Tolle Frage! Sie sprechen hier einen Kummer mancher Interim-Manager an. Ich denke, dass die meisten lieber als Gestalter statt als Verwalter arbeiten. Leider ist es so, dass Externe nur in Krisenfällen große Entscheidungsspielräume haben. Dann aber werden sie von engen Terminen und Liquiditätsengpässen getrieben. Es liegt also sehr am Zeitmanager selbst, wie er seine Rolle versteht. Die Besten unserer Branche kommen automatisch zum Gestalten, weil der Kunde ihnen bald mehr und mehr Vertrauen schenkt und sie daher auch walten lässt.

UMAG ▶ Kann ein Interim-Manager überhaupt nachhaltig Strukturen verändern? Woher nimmt er die natürliche Autorität? Wer oder was sorgt dafür, dass sein Nachfolger sich an seine Entscheidungen gebunden fühlt? ▶ Schon wieder richtig! Das ist ein weiterer wunder Punkt, mit dem temporäre Externe leben müssen. Sie können nicht so lange bleiben, bis sich ihre »Schöpfungen« stabilisieren. Oft fällt manches nach dem Abschied des Interim-Managers in den alten Trott zurück. Trotzdem kann der Externe in viel kürzerer Zeit oft mehr verändern und gestalten, als der angestellte Manager es in langen Jahren schafft (oder darf). Er hat also immer wieder Erfolgserlebnisse und kann bei Kunden durchaus das ein oder andere kleine Monument hinterlassen. Indessen darf er aber nicht erwarten, dort jemals eine Gedenktafel im Foyer zu finden.

UMAG ▶ Hinterlassen Führungskräfte auf Zeit mangels Einfluss manchmal ein Vakuum? ▶ Ja, sicher. Wir sehen dasselbe aber auch bei angestellten Geschäftsführern. Und wir sehen Manager, die einem Vakuum bereits in ihrer Dienstzeit recht nahe kommen.

UMAG ▶ Gibt es Unterschiede zwischen Konzernen und Mittelständlern hinsichtlich ihrer Nachfrage nach Interim-Managern? ▶ Ja. Es ist merkwürdig. In bestimm-

ten Branchen sind wir fast nur für Mittelständler tätig, etwa in der Automobilbranche. Hier arbeiten wir regelmäßig für viele Zulieferer, auch für namhafte, aber praktisch nie für die OEMs. Wenn doch einmal, dann sind das absolute Ausnahmen. Dafür haben wir auf dynamischen Wachstumsfeldern, etwa in der Pharma-Industrie, große »Multinationals« als Kunden. Unterm Strich kommen mindestens 90 % der Kunden aus dem Mittelstand. Wenn Sie so wollen, sind wir also ein wahrer Mittelstands-Provider.

UMAG ▶ Auch langfristig tätige Fremdgeschäftsführer haben mit den Eigentümern von Familienunternehmen geradezu klassisches Konfliktpotential. Gleichen sich diese Mentalitätsunterschiede an? ▶ Ja, unbe-



Interim-Manager • Autorität auf Zeit

dingt. Die meisten Familienunternehmen tendieren ja mittlerweile bewusst zu einem Mischsystem. Wer kann denn in der dynamischen Globalisierung noch wirklich sicher sein, mit jeder Generation die notwendigen Nachfolgebegabungen hervorzubringen? In der Politik ist man ja in den meisten Ländern auch vom dynastischen Prinzip abgekommen oder man beschränkt sich dabei auf rein repräsentative Aufgaben. Im Übrigen galube ich, dass Interim-Manager gerade bei dieser fortschreitenden Öffnung für Externe helfen, wichtige Spielräume aufzubrechen. In einem Unternehmen, das jahrzehntelang auf der ersten Ebene ausschließlich Familienmitglieder zuließ, kann ein Interim-Manager eher mal die Schultern etwas breiter ausfahren und auch dezente Konflikte riskieren. Das tut der Erneuerung gut. Für das Familienunternehmen ist es auch besser, es erst einmal auf Probe mit einem Externen zu versuchen, bevor man dann vielleicht mit anderen langfristige Verträge macht.

UMAG ▶ Wie sehen Sie die weitere Entwicklung des Interim-Managements? Was wird sich in den nächsten zehn Jahren ändern? ▶ Der Markt wird zwei Charakteristika behalten, die er seit der Jahrtausendwende hat. Er wird ein Wachstumsmarkt bleiben, aber eben auch ein Käufermarkt. Die Nachfrage wächst kontinuierlich. Warum sollen Unternehmen Zeitarbeit denn auch nur auf unteren Ebenen nutzen, während sie auf der Führungsebene auf die Vorteile gelegentlicher Blutauffrischung durch Externe verzichten? Dabei wächst das Angebot schneller als die Nachfrage, da immer mehr Manager den Reiz der Selbständigkeit entdecken oder aber die Nachteile lebenslanger Abhängigkeit aufheben wollen. Wir rechnen aktuell im AIMP mit über 15.000, wenn nicht gar 20.000 aktiven Interim-Managern allein in Deutschland! Es gibt also eine riesige Auswahl auf allen Ebenen, mit Erfahrungen in allen Branchen, Regionen und Funktionen, selbst in Spezialqualifikationen.

UMAG ▶ Wo sehen Sie die Besonderheiten Ihres eigenen Unternehmens, der ZMM Zeitmanager München GmbH? ▶ Wir waren immer bei den ersten, die neue Trends aufgegriffen haben und wehren uns gegen einen elitären Interim-Begriff, der nur Top-Manager als »richtige« Professionals akzeptiert. So ein Unsinn! Sind alle anderen dann vielleicht falsche Interim-Manager? Manchmal reißt der Ausfall eines Werkleiters, eines Controllers oder eines Logistikleiters ein ärgeres Loch als die Absenz des Geschäftsführers. Wir wollen, dass Interim-Management möglichst viele Bereiche abdeckt, also alle Führungsebenen, einschließlich hoch qualifizierter Spezialisten, und zwar Männer wie Frauen, Jüngere wie Ältere. Die Kunden, für die Zeitarbeit heute ja ein Alltagsinstrument ist, brauchen auch Alternativen für Positionen oberhalb von 80.000 und 100.000 Euro, also auf Geschäftsführer- und Vorstandsebene. Wir haben mit über 3.000 Managern einen der interessantesten Pools in Deutschland. Und wir sind ein junges Team mit einem unpräzisen, sehr persönlichen Stil gegenüber allen Kunden und Experten. ■

Dr. Anselm Görres,
Geschäftsführender Gesellschafter ZMM
Zeitmanager München GmbH, München

▶ Die Fragen stellte Dr. Reinhard Nenzel