

AKTUELLE TRENDS IM INTERIM MANAGEMENT

BEITRÄGE VON ANSELM GÖRRES UND GERD STEFFEN, ZMM GMBH¹ STAND: OKTOBER 2004

[Beide Beiträge erschienen – z.T. gekürzt – in [Finance – Das Finanzmagazin für Unternehmer](#) für Unternehmer, Dezember 2003/Januar 2004, Schwerpunktthema Interim Management.]

A. KÄUFERMARKT ZEITMANAGER – DIE NEUN WICHTIGSTEN TRENDS

Von Anselm Görres

Am Himmel der unternehmensnahen Dienstleistungen stellt Interim Management ein noch vergleichsweise kleines Gestirn dar. Die beiden „Nachbarsonnen“ – klassische Personalberatung und klassische Unternehmensberatung – strahlen heller. Sie sind größer, bekannter und etablierter. Insbesondere im Vergleich zu anderen Ländern – etwa Holland, Großbritannien oder USA – spielt sich die Entwicklung der deutschen Interim Branche noch weitgehend im Schatten ab. Doch relativ unbemerkt von der Öffentlichkeit vollzieht sich derzeit in der Interim-Branche ein Reifungsprozess. Dabei gibt es interessante Branchentrends, die zu verfolgen sich für alle Beteiligten lohnen kann – auch für Kunden. Hier die wichtigsten Trends aus unserer Sicht.

Mit * gekennzeichnete Beiträge fielen im Finanzmagazin der Kürzung zum Opfer.

Trend 1: *Wachsende Zahl von Freelancern auf Projektsuche.* Es gibt keinerlei offizielle Statis-

¹ ZMM vermittelt und begleitet Zeitmanager, die bei unseren Klienten personelle Vakanzen überbrücken, anspruchsvolle Projekte leiten und Firmen durch Phasen der Sanierung und Restrukturierung steuern ([Rent a Manager](#)). Häufig werden Zeitmanager auch in beratender Funktion tätig ([Rent a Consultant](#)).

Viele Kunden nutzen unseren Pool auch, um Manager und Experten für eine schnelle Festanstellung zu finden ([QuickHire®](#)).

tik, aber Insider rechnen mit 20-30.000 Managern, die freiberufliche Einsätze suchen. Schrieb man früher „Berater“ auf die Visitenkarte, so steht dort heute „Zeitmanager“ oder „Interim Manager“. Noch gibt es keine verlässlichen Studien des Marktvolumens – Insider gehen jedoch davon aus, das der Gesamtmarkt mindestens 400 Millionen Euro ausmacht, bei weiterer Definition sogar bis 800 Millionen.



Trend 2: *Steigendes Volumen, aber sinkende Tagessätze.* Anders als die großen Nachbarbranchen der Consulter und der Headhunter leidet der Interim-Markt nicht unter Volumenseinbußen. Die ungünstige Wirtschaftslage dämpft zwar die Nachfrage nach Start-up- oder Vertriebsmanagern. Aber sie erhöht den Bedarf an Sanierungsmanagern. Auch der Angebotsdruck der vielen Freelancer und der gesunkenen Tageshonorare begünstigt das kontinuierliche Wachstum unseres Marktes.

Trend 3: **Interim Manager werden immer jünger.* Richtig begonnen hatte das Thema in Deutschland in der Nachwendezeit. Tausende Westdeutscher Manager gingen als Zeitmanager in den „Wilden Osten“. Das Durchschnittsalter lag damals etwa bei 55. Heute finden mehr und mehr auch jüngere Manager das Interim-Dasein attraktiv.

Trend 4: **Niedriger Anteil der Interim-Agenturen am Gesamtmarkt.* Da das Marktwachstum sehr stark von der Direktakquisition der Tausende von Freiberuflern bestimmt wird, sind professionelle Vermittler derzeit wohl nur an 10 bis 15 Prozent aller Einsätze von Interim Managern beteiligt. Ihr Marktanteil dürfte aller-

dings mittelfristig zunehmen. Je länger und anspruchsvoller die Projekte sind, desto höher ist schon heute der Anteil professioneller Provider.

Trend 5: *Fortbestehende Qualitäts- und Imageprobleme.* Da sich am Markt derzeit sehr heterogene Anbieter tummeln, vom solo kämpfenden Desperado zu professionellen Freelancern und Agenturen, bleibt das Qualitätsimage der Dienstleistung bedauerlich diffus. Hier liegt ein Problem aller Qualitätsanbieter und eine ungelöste Aufgabe der etablierten Vermittlungsagenturen.

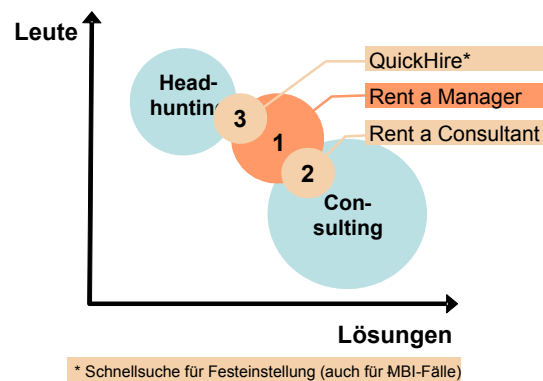
Trend 6: **Verbesserte Repräsentanz der Branche in der Öffentlichkeit.* Schon im August 2003 bildete sich mit der DDIM (Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager e.V.) die „einzige Berufsvereinigung der Deutschen Interim Manager“. Was bisher noch fehlte, war ein Branchenverband, der firmenübergreifende Öffentlichkeitsarbeit leisten und Qualitätsstandards setzen und überwachen könnte. Am 1. Oktober 2004 hat sich im Rahmen des BDU mit dem „Arbeitskreis Interim Management“ die erste deutsche Plattform der professionellen Provider konstituiert. ZMM ist einer der Mitgründer dieses „AK Interim“.

Trend 7: *Langwierige und breit gestreute Entscheidungsprozesse.* Die schlechte Ertragslage der Firmen führt häufig dazu, dass Personalentscheidungen verschleppt werden – auch und gerade beim Einsatz externer Experten. Da sich Kunden bei der Suche nach Zeitmanagern oder Interim-Agenturen häufig des Internets bedienen, werden viele Anfragen breit gestreut, zumal die Suche meist nichts kostet. Im Ergebnis wird das Leben für alle Beteiligten etwas mühsamer, weil viel mehr Anfragen bearbeitet werden müssen, um einen Auftrag zu erlangen, und Entscheidungen sich länger hinziehen. Anbieter müssen beides sein: Sehr schnell, und sehr geduldig.

Trend 8: *Interim-Dienstleister als Konkurrenten von Consultants und Headhuntern.* Seit einiger Zeit begegnen Interim-Anbieter den Nachbarbranchen auch auf deren Terrain. Es muss nicht immer [Rent a Manager](#) sein. Profes-

sionelle Zeitmanager sind oft auch hervorragende Berater ([Rent a Consultant](#)). Gerade im Mittelstand, gerade wenn es um Umsetzung geht, nehmen sie es gern mit Nur-Beratern auf. Auch bei eiligen Stellenbesetzungen (bei uns: [QuickHire](#)©) bieten professionelle Pools eine

Mit einem Teil ihrer Angebote stoßen Interim-Agenturen auch auf Wettbewerberterrain vor



Klare Unterschiede in Angebot und Wettbewerbslage

- 1. Rent a Manager:** Der Klassiker, mit Linienverantwortung
- 2. Rent a Consultant:** Interessante Alternative zur Beratungsfirma
- 3. QuickHire:** Noch kaum bekannt, aber viel versprechend

attraktive Alternative zum Headhunter: Immer häufiger greifen Kunden auch für Festeinstellungen auf Freelancer zu, von denen nicht wenige für die Rückkehr in eine feste Bindung durchaus offen sind. Der Vorteil der Agenturen: wir „liefern“ schneller als jeder andere.

Trend 9: **Deutliche Polarisierung der Anbieter.* Unter den zahlreichen Interim-Agenturen findet zur Zeit eine Neupositionierung statt. Auf der einen Seite stehen wenige bundesweite Qualitätsanbieter, auf der anderen Seite eine kaum überschaubare Schar von Klein- und Kleinstagenturen und Minipools, hinter denen sich oft nur wenige Personen verbergen.

Bei bundesweiten professionellen Anbietern findet der Kunde große Expertenpools, professionelle Dienstleistungsstandards – zum Teil auch schon moderne Daten- und Kommunikationstechnik bei der Auswahl und Präsentation der Kandidaten. Um einmal unbeschneiden zu sein: Wir bei ZMM sehen uns hier als Technikführer der Branche.

Fazit: Der Interim-Markt ist derzeit ein Käufermarkt. Tagessätze bewegen sich deutlich nach unten. Interim Manager kommen nicht nur für klassisches Management auf Zeit, sondern auch für Beratungseinsätze und sogar für Festjobs in Frage. Der Kunde kann unter zahlrei-

chen Agenturen und noch viel zahlreicheren Freelancern wählen. Will er jedoch rasche Lösungen, abgesicherte Qualität und sorgfältige Auswahl aus großen Expertenpools, sollte er den geringen Mehraufwand nicht scheuen, den der Einsatz einer professionellen Agentur erfordert. Ziel einer gemeinsamen Suche sollte schließlich nicht der billigste, sondern der beste Zeitmanager sein.



Dr. Anselm Görres, Jahrgang 1952, Volkswirt, 1984 bis 1991 McKinsey-Berater, 1991 bis 1994 MBI-Investor in Ostberlin, ist Geschäftsführender Gesellschafter der ZMM Zeitmanager München GmbH. ZMM ist einer der führenden Interim Anbieter in Deutschland.

B. „DANN ZEIGE ICH IHM DIE ZAHLEN...“

Von Gerd Steffen

Interim Manager müssen sich binnen weniger Wochen in ihren neuen Unternehmen zurecht finden – einen Sanierungsplan erarbeiten, Verbündete finden und Autorität gewinnen. FINANCE sprach mit dem sanierungserfahrenen Interimsmanager Gerd Steffen über seine Arbeit.

Die Fragen stellte Boris Karkowski

FINANCE: Nur acht bis zwölf Monate bleiben Ihnen in der Regel, um das Ruder in einem Unternehmen herumzureißen. Ist das nicht zu kurz? Schließlich müssen Sie sich erst einmal einen Überblick verschaffen und einen Aktionsplan erarbeiten.

STEFFEN: Meist habe ich mir schon nach einer Woche einen groben Überblick über die Situation verschafft. Drei Wochen später präsentiere ich in der Regel meinen Auftraggebern – meist Venture Capitalists oder Banken – einen Sanierungsplan, der schon zu 80 Prozent der späteren Endfassung entspricht. Dann können die entscheiden, wie es weitergeht. Auch, ob sich eine Sanierung überhaupt lohnt.

FINANCE: Ist das nicht ein bisschen zu schnell geschossen?

STEFFEN: In Krisenfällen bleibt nicht viel Zeit, schon wenige Wochen können über die Existenz eines Unternehmens entscheiden. Da

muss schnell gehandelt werden. Ich bin kein Hellseher. Entscheidend ist, dass der Interimsmanager rasch mit Mitarbeitern, Betriebsrat, Kunden und Lieferanten spricht. Es ist erstaunlich, wie schnell man dann schon die Knackpunkte erkennen kann. In einem Fall hatte die Firma eine Vielzahl unbezahlter Forderungen. Ich habe dann die Kunden – allesamt namhafte Konzerne – angerufen und gefragt, warum sie nicht zahlen. Die Erklärung war immer die gleiche: „Unsere“ Verträge waren so dilettantisch formuliert, dass wir überhaupt nie die versprochenen Leistungen erbringen konnten und die Kunden deshalb auch nicht zu zahlen brauchten. Allerdings ist es nicht immer so offensichtlich – ohne tiefes Branchen-Know-how hat ein Interimsmanager keine Chance. Ich lasse darum die Finger von allen Aufträgen, die nicht meine Kragenweite sind.

FINANCE: Wie lösen Sie den Mitarbeitern die Zunge? Fürchten nicht viele, ihren Job zu verlieren, und wollen lieber nicht mit Ihnen reden oder deuten nur auf die Probleme der anderen?

STEFFEN: Es ist erstaunlich, wie schnell sich Gesprächspartner finden. Zuerst kommen die, die schon lange etwas an den Problemen des Unternehmens ändern wollten, aber bisher kein Gehör gefunden haben. Dann kommen die, die den Umbauprozess mitlenken wollen, nicht zuletzt in der Hoffnung, dass es sie selbst dann nicht treffen wird.

Wichtig ist, dass man schnell die Meinungsmacher herausfiltert. Machen Sie denen klar, dass sie nicht auf der Strecke bleiben. Auch aus Gesprächen mit Mitarbeitern, die nicht offen Probleme kommunizieren wollen, kann man meist durch „hören zwischen den Sätzen“ wichtige Informationen erfahren.

FINANCE: Trotzdem schlägt Sanierern doch viel Misstrauen entgegen ...

STEFFEN: Vertrauen zu schaffen ist essenziell. Ich versuche, allen klar zu machen, dass Sanierung nicht allein Stellenabbau bedeutet – auch wenn das meist der größte Kostenblock ist. Einer meiner ersten Besuche gilt darum dem Betriebsrat. Wenn ich den nicht auf meiner Seite habe, ist die Arbeit um ein Vielfaches schwieriger.

FINANCE: Welche Bedeutung hat Unternehmenskultur, um Vertrauen und Autorität zu gewinnen?

STEFFEN: Als Interimsmanager muss ich mich an die Gepflogenheiten meiner neuen Umgebung halten. Wenn alle im Großraumbüro sitzen, setze ich mich auch dahin – dann kann jeder sehen und hören, was und wie ich arbeite. Und obwohl ich jahrzehntelang gut ohne „per du“ durch mein Arbeitsleben gekommen bin, lasse ich mich eben duzen, wenn der 30-jährige Vorstand das gerne so hätte. Es macht keinen Sinn, innerhalb von wenigen Monaten einem Unternehmen unbedingt seinen Stempel aufdrücken zu wollen.

FINANCE: Ihre „Heimatbranchen“ sind Software und Call Center. Ist es nicht schwierig, als mittlerweile 62-Jähriger von 30-jährigen Vorstandschefs respektiert zu werden?

STEFFEN: Natürlich habe ich schon Jungvorstände erlebt, die sich denken: „Was will mir der Opa denn über Software erzählen.“ Dann zeige ich ihm die miesen Unternehmenszahlen, die der junge Chef zu verantworten hat. Erstaunlich schnell sind dann solche Probleme aus dem Weg geräumt ... Außerdem suche ich auch gerne den Kontakt zur Familie – so bekommt das Arbeitsverhältnis eine persönliche Note, das schafft Vertrauen und hilft, Konfrontationen erst gar nicht aufkommen zu lassen.

FINANCE: Fällt es nicht schwer, das Unternehmen verlassen zu müssen, sobald es wieder in sicheren Fahrwassern unterwegs ist?

STEFFEN: Als Junge hat es mir immer mehr Spaß gemacht, den Bauklotzturm aufzubauen, als den fertigen nachher zu betrachten. Auch heute befriedigt es mich, ein Unternehmen in Ausnahmesituationen zu begleiten und anschließend an einen Nachfolger zu übergeben. Außerdem bleibe ich mit den Nachfolgern in Kontakt, bei manchem meiner Ex-Unternehmen habe ich ein Beratungsmandat für wenige Tage im Monat. So sind mittlerweile jahrelange Verbindungen gewachsen. Ganz löse ich mich also von den Unternehmen nicht, auch wenn ich dort nicht mehr als Manager tätig bin.

FINANCE: Herr Steffen, wir danken Ihnen für das Gespräch.

Gerd Steffen, Jahrgang 1941, ist seit acht Jahren als Interim Manager tätig. Er hat in seiner beruflichen Laufbahn unter anderem zwei Call Center gegründet und war Alleingeschäftsführer aller deutschen /M/A/I-Gesellschaften. Derzeit hat er ein Mandat bei einem spezialisierten Logistikanbieter in der Touristikbranche, in Zusammenarbeit mit ZMM.

