

ZMM ZEITMANAGER MÜNCHEN

Rent a Manager – Rent a Consultant – QuickHire®

LEUTE UND LÖSUNGEN: INTERVIEW ZMM IN MCKINSEY ALUMNI NEWS (McKinsey-Deutschland – Alumni-News – September 2002)

Die ZMM Zeitmanager München GmbH gehört zu den Top Five der deutschen Interim-Branche. Ein Team von zehn Mitarbeitern in Münchens Briener Straße betreut Kunden, Projekte und rund 1.500 Experten. Gegründet wurde ZMM von Dr. Anselm Görres, Volkswirt und früherem McKinsey-Berater im Düsseldorf Büro. Wir sprachen mit Dr. Görres über sein



Unternehmen, die Interim-Branche und seine Kontakte zu McKinsey.

McKinsey: Manager auf Zeit – ein deutsches Modell, oder folgen Sie einem Vorbild?

Von einem deutschen Modell würde ich nicht sprechen wollen. Management auf Zeit ist in Ländern wie England, Holland, aber auch in den USA sehr viel weiter

verbreitet. Allerdings hat diese Dienstleistung in den letzten Jahren in Deutschland sehr viel Boden gut gemacht – wir schätzen das jährliche Wachstum mit rund 15%, und zwar relativ unabhängig von der konjunkturellen Lage. Unser eigenes Wachstum in den vergangenen Jahren lag noch einmal deutlich über diesem Wert.

McKinsey: Wie grenzen Sie sich von Beratungsunternehmen ab?

Interim-Management ist eine Nischenbranche zwischen klassischer Beratung und klassischem Headhunting. Von beiden grenzen wir uns – etwas überspitzt – mit dem Slogan ab: **Leute und Lösungen**. Wo der Berater nur Lösungen bringt, ohne die Manpower zur anschließenden Realisierung, und der Headhunter nur Leute, ohne die anschließende Lösung eines Problems nachzuhalten, liefern Zeitmanager eine Kombination der Stärken dieser beiden. Sie bleiben nicht so lange, wie die Leute, die der Headhunter bringt. Ihre Lösungen sind auch analytisch nicht so aufwendig erarbeitet wie die von McKinsey, aber gerade im Mittelstand ist eine einfachere Rezeptur oft der schnellere Weg zur Lösung.

In einem wirklichen Konkurrenzverhältnis zur klassischen Unternehmensberatung steht Interim-Management

eigentlich nur bei Mittelständlern, insbesondere bei unternehmenskritischen Situationen. Hier geht es meist nicht um anspruchsvolle analytische Konzepte, sondern um kurzfristiges Zupacken und Umsetzen.

In vielen anderen Fällen bestehen dagegen sinnvolle Möglichkeiten zur Kooperation, auch in Großkonzernen. Interim Manager können Beratungsteams in der Analysephase mit ihrer Branchenerfahrung unterstützen oder anschließend einzelne Elemente der Implementierung übernehmen.

McKinsey: Worin unterscheiden Sie sich von Wettbewerbern?

Die meisten Wettbewerber in unserer Branche konzentrieren sich entweder auf die Quantität oder auf die Qualität des Pools. Die einen haben Riesenspools mit geringer Erfassungsqualität, die anderen arbeiten – unabhängig von der nominellen Größe ihres Pools – immer nur mit den selben, rund 30 oder 50 üblichen Verdächtigen zusammen. Wir versuchen, Größe und Kompetenz zu verbinden. Wir haben daher massiv Zeit und Geld in moderne Erfassungstechnik gesteckt. Unsere Expertendatenbank OdysseusBüro hat allein 500.000 € verschlungen. Damit kommen wir aber aus dem Qualität-Quantität-Trade-off heraus: Wir haben einen mittelgroßen Pool, rund 1.500 Manager, aber mit sehr hoher Erfassungsqualität.

Für den Kunden resultieren daraus drei Vorteile gegenüber dem Wettbewerb: Wir sind schneller, wir bieten stets mehrere Alternativen an, und wir können auch bei ausgefallenen Branchen oder Funktionen mit Lösungen aufwarten. Demnächst werden wir den Pool sogar ins Internet stellen, so dass unsere Kunden sich anhand konkreter, aber selbstverständlich anonymisierter Profile ein eigenes Bild über das jeweilige Kandidatenangebot machen können.

McKinsey: Arbeiten Sie mit McKinsey zusammen?

Indirekt ja, direkt leider noch nicht. Zur indirekten Zusammenarbeit gehört etwa, dass uns Alumni beauftragen oder bei uns als Interim Manager tätig werden.

Zur direkten Einschaltung von ZMM, etwa mit ZMM-Experten als Verstärkung eines McKinsey-Teams, ist es noch nie gekommen. Wenn ich an meine eigene Zeit als Berater zurückdenke, glaube ich, einen der Gründe dafür zu kennen: Wir hatten immer die etwas

hochmütige Neigung zu glauben, alles erforderliche Wissen irgendwo innerhalb des weltweiten McKinsey-Pools finden zu können, oder über Gratis-Interviews im Markt. Vielleicht lag es aber auch daran, dass wir ältere Manager, die nicht auf der speziellen McKinsey-Kommunikationswelle liegen, nicht in unsere Teams zu integrieren verstanden.

Ich bin aber fest davon überzeugt, dass *Zeitmanager als Industry Experts* in vielen Studien echten *Value added* liefern könnten – mit relativ wenigen Einsatztagen und zu deutlich niedrigeren Tagessätzen als McKinsey-Berater. Übrigens: Roland Berger arbeitet sehr intensiv mit Zeitmanagern, nicht nur bei Sanierungsprojekten.

McKinsey: Mit welchen Themen beschäftigen sich Ihre Zeitmanager derzeit überwiegend?

Es ist nicht lange her, da war Interim-Manager ein Synonym für Sanierer. Heute erzielen wir nur noch etwa ein Fünftel unserer Umsätze mit Krisenmanagement. Unsere Klienten haben gelernt, dass Interim-Manager sehr viel mehr können als das reine Sanieren. Für uns ergibt sich daraus ein viel größeres Marktpotenzial. Zeitmanager gelten heute auch als ideale Überbrücker von Führungsvakanzen oder als qualifizierte Verstärkung in anspruchsvollen Projekten oder als externe Experten bei bestimmten Themen. Aktuell sind hier z.B. Standortverlagerungen, IT-Einführungen oder -Umstellungen, Aufbau neuer Geschäftsbereiche und sogar die Unterstützung von Startups zu nennen.

Die häufigsten Nachfrager sind mittelständische Industrieunternehmen – sicherlich diejenige Branche, die am meisten von der Globalisierung betroffen ist. Aber auch Dienstleister, die New Economy, der Handel und sogar der Nonprofit-Bereich gehören zu unseren Kunden.

McKinsey: Über welche Qualifikationen müssen Zeitmanager verfügen? Wie rekrutieren Sie?

Die wichtigste Qualifikation und zugleich der deutlichste Unterschied zum klassischen Consultant ist eine langjährige erfolgreiche Linienerfahrung. Die meisten unserer Zeitmanager waren als Geschäftsführer oder auf der ersten oder zweiten Führungsebene im Mittelstand tätig, z.B. als Leiter Controlling, Werkleiter oder Vertriebschef. In letzter Zeit kommen auch viele gestandene Projektleiter oder andere Fachexperten zu uns, etwa IT-Spezialisten, Logistiker, Marketingleute.

Allerdings haben wir in den letzten Jahren unseren Zielanspruch vom bloßen *Rent-a-Manager* in Richtung *Rent-a-Consultant* ausgeweitet und bekommen auch aus dem Markt des Öfteren die Frage nach Consultants gestellt, wo die Linienerfahrung nicht entscheidend ist. Aktiv rekrutieren müssen wir – dank unseres guten

Rufs – kaum mehr. Woche für Woche erhalten wir eine Vielzahl von Bewerbungen, ganz ohne unser Zutun. Um die Spreu vom Weizen zu sondern, erheben wir seit Juli 2002 eine *Registry Fee* von 100 €. Die meisten Bewerber finden den Weg zu uns über das Internet, viele auch über Presseartikel oder Mund-zu-Mund-Propaganda.

McKinsey: Und was kostet der Spaß so?

Die Tagessätze unserer Experten und Manager liegen im Durchschnitt bei 1200 €, die übliche Bandbreite zwischen 800 und 1800 €. Spesen kommen jeweils on Top. Als Faustregel gilt: Tagessatz = Jahresgehalt durch Hundert minus zehn bis zwanzig Prozent. Also: Für einen Manager, der 100.000 € im Jahr verdient, kostet ein interimistischer Vertreter 800 bis 900 € am Tag. Bei deutlich höheren oder niedrigeren Jahresgehältern gilt diese Faustregel aber nicht proportional, sondern nur abgeschwächt.

McKinsey: Welchen Nutzen ziehen Sie aus Alumni-Kontakten?

Alumni haben uns einige unserer besten Zeitmanager geschickt – ein Manager arbeitet jetzt schon bald zwei Jahre in Holland. Andere schicken uns Aufträge – da freuen wir uns noch mehr drüber. Und obwohl wir uns nicht als Headhunter, sondern als Head-Collectors verstehen, kommt es gelegentlich auch vor, dass wir McKinsey-Abgänger in neue Jobs bringen, so zuletzt im Bereich Venture Capital.

Gelegentlich rufen uns Ex-Kollegen auch an, wenn sie vor einem Jobwechsel stehen. Wobei wir jedem sagen müssen, dass unsere Branche im Prinzip weniger Experimente als im klassischen Headhunting erlaubt. Denn bei Zeitmanagern, denen wenig Zeit zur Einarbeitung bleibt, wollen die Kunden kein Risiko eingehen: Der Fit zur Position muss hier noch höher sein als bei einem Headhunter, der unter zehn Kandidaten schon einmal einen branchenfremden Exoten mischen kann. Wir stellen für Interim-Einsätze höchstens drei Kandidaten aus unserem Pool vor, und da muss jeder zu 100 Prozent passen.

Dr. Görres, Jahrgang 1952, Volkswirt, 1984 bis 1991 McKinsey-Berater, 1991 bis 1994 MBI-Investor in Ostberlin, ist Geschäftsführender Gesellschafter der ZMM Zeitmanager München GmbH und seit Dezember 2004 Vorsitzender des BIM – Bundesarbeitskreis Interim Management.

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](#)). In Einzelfällen werden Zeitmanager auch in beratender Funktion tätig ([Rent a Consultant](#)) oder beteiligen sich als [MBI-Manager](#) an Firmenkäufen.