

Ein zeitloses Geschäft

Anselm Görres über den Boom des Interim-Managements und warum die Branche auch für Banken von Interesse ist

Anselm Görres ist geschäftsführender Gesellschafter der Firma ZMM Zeitmanager München. Sein Unternehmen vermittelt Führungskräfte auf Zeit. Mit „Profil“ sprach er über das Geschäftsmodell, die Vorteile für mittelständische Unternehmen und darüber, warum Interim-Management auch für Bankvorstände und Firmenkundenberater von Interesse sein sollte.

Profil: Was ist Interim-Management?

Anselm Görres: Interim-Management ist die Übernahme von Managementaktivitäten oder Projektarbeiten durch zeitlich befristet eingestellte Führungskräfte.

Profil: Das klingt nach „Zeitarbeit für Manager“. Täuscht dieser Eindruck?

Görres: Nein, in der Tat ähneln sich die Branchen. Allerdings gibt es zwei große Unterschiede: Erstens ist der Zeitmanager kein Angestellter einer Zeitarbeitsfirma, sondern ein Freiberufler, der uns am Ende des Monats eine Rechnung schreibt. Zweitens arbeiten Interim-Manager nicht im Tariflohnsektor.

Profil: Was für ein Mensch ist der typische Interim-Manager?

Görres: Früher gab es viele Manager auf Zeit, die als „Freelancer“ großen Wert auf ihre Unabhängigkeit legten. Heute sind die Unterschiede zwischen ihnen und ihren fest angestellten Kollegen beinahe



Zeitmanagementvermittler Anselm Görres.

verschwunden. Der Austausch zwischen beiden Gruppen ist groß. Häufig wechseln fest angestellte Manager – manchmal auch nicht ganz freiwillig – ins Zeitmanagement. Auf der anderen Seite wird bei nicht wenigen Interim-Managern aus dem, was als kurzer Urlaubsflirt geplant war, eine lange Beziehung mit einer Firma.

Man kann vielleicht sagen, dass der Interim-Manager etwas flexibler und unternehmerischer agiert als der fest angestellte, schließlich ist der Manager auf Zeit ja auch Unternehmer in eigener Sache.

Profil: Ab welcher Betriebsgröße kann man über den Einsatz von Interim-Managern nachdenken?

Görres: Die Erfahrung lehrt, dass die Kunden unserer Branche überwiegend Betriebe mit acht- bis neunstelligem Jahresumsatz sind – also der klassische Mittelstand. Erstaunlicherweise kommen auch die meisten Interim-Manager aus dem Mittelstand beziehungsweise aus Familienunternehmen.

Profil: Für welche Aufgaben lohnt es sich, auf einen Manager auf Zeit zurückzugreifen?

Görres: Für Interim-Manager gibt es zwei klassische Aufgabengebiete. Ganz aktuell ist die Arbeit als Krisenmanager gefragt. Gerät ein Unternehmen in Schwierigkeiten, kann es sinnvoll sein, auf Hilfe von außen zurückzugreifen. Das alteingesessene Management hängt vielleicht zu sehr an einer Produktlinie oder hat zu große persönliche Beziehungen zu den Mitarbeitern, sodass es wichtigen Rettungsschritten selbst im Weg steht und die Problemlösung verzögert.

Doch auch in wirtschaftlich guten Zeiten haben Manager auf Zeit Vorzüge. So können sie Projekte schneller und zielgerichteter vorantreiben. Im Durchschnitt ist eine fest angestellte Führungskraft in einem Unternehmen so eingespannt, dass pro Tag nur rund zwei Stunden für ein einzelnes Projekt zur Verfügung stehen. Ein Interim-Manager kann seine ganze Aufmerksamkeit einem einzelnen Projekt widmen.

Ein anderes Einsatzfeld ist die Überbrückung von Personalengpässen, etwa

nach der Kündigung eines Mitarbeiters. Der Interim-Manager kann dann für ein paar Monate einspringen, bis das zumeist aufwendige Bewerbungsverfahren ohne Hektik abgeschlossen ist.

Profil: Warum ist das Thema Interim-Management auch für Banken wichtig?

Görres: Ich glaube, dass jeder Firmenkundenberater in deutschen Banken über das Instrumentarium des Zeitmanagements und seine Möglichkeiten Bescheid wissen sollte. Im Mittelstand haben rund die Hälfte aller Unternehmen Erfahrungen mit Managern auf Zeit – bei den anderen 50 Prozent stößt man dagegen zum Teil auf gravierende Wissenslücken. Insbesondere bei Unternehmen, denen es nicht gut geht, können sich Bankberater hier als verantwortungsvolle Partner positionieren.

Profil: Wie genau?

Görres: Der Faktor Nähe ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil von Genossenschaftsbanken. Gerät ein Unternehmen jedoch ins Straucheln, kann gerade dies zu Schwierigkeiten führen, dann nämlich, wenn sich Banker und Unternehmer zu nahe stehen. Häufig ist das Management eines Unternehmens eben nicht nur Teil der Lösung, sondern auch Teil des Problems. Hier ist es gelebte Verantwortung eines Bankers zu sagen: „Ihr braucht Hilfe von außen.“

Profil: Die Wirtschaftskrise hat Mittelstand und Großunternehmen schwer getroffen. Wie wirkt sich die Krise eigentlich auf Ihre Branche aus?

Görres: Früher waren Zeitmanager vor allem Problemlöser. Das heißt, unsere Branche funktionierte antizyklisch. Ging es der Wirtschaft schlecht, ging es uns gut. In den letzten Jahren wuchs das Geschäft mit der Zeitüberbrückung und Projektarbeit rapide an. Das Interim-Managementgewerbe profitierte vom Boom – und wurde so reifer und prozyklischer. Das heißt im Umkehrschluss aber auch, dass unsere Branche nun die Wirtschaftskrise zu spüren bekommt.

Profil: Herr Görres, vielen Dank für das Gespräch! hh