

# ZMM ZEITMANAGER MÜNCHEN

Rent a Manager – Rent a Consultant – QuickHire®

Dienstag, 13.11.2001

## Süddeutsche Zeitung

..... Druckausgabe .....

### MÜNCHEN IST DAS MEKKA DER INTERIM-MANAGER

Die Samurai der Chefetagen – Rund drei Prozent aller Führungskräfte in Deutschland sind freie Mitarbeiter auf Zeit

#### Von Martin Hammer

„Sie sind die Samurai des Wirtschaftslebens“, sagt Anselm Görres, Geschäftsführer der ZMM Zeitmanager München GmbH. Sie kennen keine Vorgesetzten und keine festen Arbeitgeber, sie kommen einfach, machen ihren Job und verschwinden wieder. Die Rede ist von so genannten Interim-Managern, erfahrenen Führungskräften, die von Unternehmen bei Bedarf befristet gemietet werden können. Dabei geht es nicht um die Bewältigung von Routine-Aufgaben, erklärt Görres, sondern um außergewöhnliche Situationen, in denen die normale Managementkapazität nicht mehr ausreicht.

Wenn im Unternehmen Probleme auftreten, dauert die Suche nach einem geeigneten Mann in der Regel zu lang, um diese schnell und flexibel zu lösen. Deshalb sind Zeitmanager bei Restrukturierungen, Werkschließungen oder Sanierungen besonders gefragt. Oft traut man es dem alten Management dann nicht mehr zu, den Karren aus dem Dreck zu ziehen. Ein neuer Chef aber kann, frei von Altlasten, die Aufgabe ausführen.

Doch nicht immer müssen die „Free Lancer“ nur Krisen bewältigen; in Wachstumsphasen werden sie für die Erschließung neuer Märkte, die Eröffnung weiterer Standorte oder den geplanten Börsengang eingesetzt. „Wir leben von Veränderungen“, betont Görres, „egal, ob sie

gut oder schlecht sind.“ Am schlimmsten wäre für Firmen, die sich auf Vermittlung von Interim-Managern spezialisiert haben, ein „stationäres Gleichgewicht“.

Als 1989 in München die EIM Executive Interim Management als eine der ersten Unternehmen in Deutschland an den Start ging, kam deshalb die Wiedervereinigung gerade recht. „Ein schöner Zufall“, gibt Geschäftsführer Dietmar Kablitz zu, „durch die vielen Projekte in Ostdeutschland gab es großen Bedarf an Führungskräften auf Zeit.“ Aufbau und Übernahmen von Firmen in den neuen Bundesländern seien eine unsichere Sache gewesen, bei der sich viele fest angestellte Manager gar nicht engagieren wollten.

#### 10000 Zeitmanager aktiv

Mittlerweile, so Kablitz, habe der Markt die Zeitmanager weitgehend akzeptiert. „10000 solcher Freiberufler sind pro Jahr in Deutschland aktiv“, schätzt sein Kollege Bernward Rüprrich, Geschäftsführer des Bereichs Interim Management der Personalberatung TMP Worldwide. „Die Umsätze der Branche dürften bei mindestens 1,8 Milliarden liegen.“ Genaue Zahlen gebe es nicht. Während sich etwa 80 Prozent der Zeitmanager selbst vermarkten, ließen sich rund 20 Prozent über Gesellschaften vermitteln. Laut Rüprrich gibt es derzeit etwa 25 Firmen in Deutschland, die sich darauf spezialisiert haben. Dazu kommen Banken

PD2001\_11MekkaMünchen.doc

oder Beteiligungsunternehmen, die im Bedarfsfall Interim-Manager bereit stellen. München, da sind sich die Experten einig, sei dabei das Mekka der Branche. „Etwa ein Drittel der deutschen Firmen sitzt in der Landeshauptstadt“, vermutet Görres.

Trotz der Vielzahl an Einsätzen, vor allem bei Großunternehmen und Start-ups<sup>1</sup>, steckt die heimische Branche im Vergleich zu anderen Ländern aber noch in den Kinderschuhen. „In Deutschland sind nur drei Prozent aller Führungskräfte Interim-Manager“, so Rüprrich, „dagegen liegt der Anteil in England bei 15, in den Niederlanden gar bei 30 Prozent.“

Grund dafür seien vor allem die immer noch weit verbreiteten Vorurteile. Viele Unternehmen betrachteten die Freiberufler als „Verlierer“, die keine Festanstellung finden. „Das mag durchaus auf Einige zutreffen“, gesteht Görres, „bei 20 Prozent kann man vielleicht von einer verdeckten Form der Arbeitslosigkeit sprechen.“ Der weitaus größere Teil aber seien bestens qualifizierte Führungskräfte. Viele, die aus einem Unternehmen ausschieden, sähen das anfangs als Notlösung, lernten aber ihre Unabhängigkeit schätzen und wollten dann nicht mehr ins Angestellten-Dasein zurück.

Görres und seine Kollegen legen Wert darauf, dass die Bewerber für den Pool an Kandidaten sorgfältig geprüft werden. Nicht jeder wird automatisch aufgenommen. Mindestvoraussetzung sei eine erfolgreiche Linienkarriere mit Führungsverantwortung, wenn möglich in verschiedenen Unternehmen und Branchen. Reine Berater oder Uniabsolventen hätten keine Chance. Neben Lebenslauf und persönlichem Gespräch verlasse man sich bei der Auswahl vor allem auf externe Referenzen.

### Versteckte Kosten entfallen

Eine weitere Hürde, vor allem für mittelständische Unternehmen, sind die Kosten der Zeitmanager. Je nach Anbieter und Position liegen die Tagessätze zwischen 1500 und 4500 Mark. Als Faustregel, schätzt Görres, müsse man mit 0,9 Prozent des Jahresgehalts rechnen<sup>2</sup>. Bei einer durchschnittlichen Verweildauer im Unternehmen von sechs Monaten keine billige Angelegenheit. „Wenn man das mit dem normalen Gehalt eines Managers vergleicht, hört sich das teuer an, doch dafür entfallen die unsichtbaren Kosten für Personalsuche oder Abfindung“, erklärt er. Darüber hinaus verschwende ein Interim-Manager keine Zeit mit Nebensächlichkeiten, sondern arbeite nur am Projekt.

Für die Zukunft rechnen die Zeitmanager mit weiterem Wachstum. Durch Fusionen würden neue qualifizierte Führungskräfte freigesetzt, der Trend zur Rationalisierung betreffe immer mehr auch die Chefetagen, und Flexibilität werde im weltweiten Wettbewerbsdruck immer wichtiger. „Das Potenzial in Deutschland ist bei weitem noch nicht ausgeschöpft“, so Görres.

<sup>1</sup> Hier irrt der ansonsten wohl informierte Journalist: Der überwiegende Teil der Interim Manager ist in mittelständischen Firmen tätig, meist mit Jahresumsätzen zwischen 5 und 500 Millionen Euro.

<sup>2</sup> Konkretes Beispiel: Für die Besetzung einer Position, die bei Festanstellung mit 100.000 € p.a. dotiert würde, muss der Auftraggeber mit Tagessätzen zwischen 800 und 1000 € rechnen.