

Zeitmanager:

**Mittelstand als Heimatland?**

**Der wachsende Zuspruch für Interim Management hat viele Gründe, meint Dr. Anselm Görres, geschäftsführender Gesellschafter von ZMM, München, sowie Mitbegründer und Vorsitzender des AIMP – Arbeitskreis Interim Management Provider.**

Nach wie vor kommt der überwiegende Teil aller deutschen Interim Manager aus dem Mittelstand. Dort ist die Fluktuation bei Führungskräften größer als in Konzernen, dort laufen dramatische Restrukturierungsprozesse ab, dort konzentrieren sich auch die Einsätze der Zeitmanager. Zwar hat sich – mit Aufträgen im Telekom-, Dienstleistungs- oder Finanzsektor – die Interim-Branche neue Domänen erobert. Neuerdings sind Interim Manager durchaus auch bei Konzernen anzutreffen. Doch nach wie vor kommen mit Abstand die meisten Zeitmanager im industriellen Mittelstand zum Einsatz – etwa 60 bis 80 Prozent aller Interim-Einsätze erfolgen dort. Und nirgendwo sind ihre Chancen, wirklich etwas zu bewegen, größer als bei mittelständischen Kunden. Für den Großkonzern stellt Interim Management nur eine von vielen Rekrutierungsoptionen dar. Im Mittelstand kann ein sorgfältig ausgewählter Zeitmanager dagegen zum Katalysator wichtiger Änderungen werden.

✓  
**Zahlreiche Ansatzpunkte für Interim Management im Mittelstand**

Warum wird man Zeitmanager? Fast immer ist es ein Knick in der Linienkarriere, der Manager zum Nachdenken über andere Berufsperspektiven bringt – und sei es der erste und einzige. Gerade im Mittelstand ereilen Karriereknicks oft die besten Führungskräfte, vielfach ganz unverschuldet. Denn verschlungen sind die Entscheidungsprozesse von Inhaberfamilien, und manch guter Geschäftsführer muss gehen, weil der Junior ihn beerben soll, oder die Gesellschaftergattin ihn loswerden will. Nach solchen Erfahrungen stellt sich bei vielen Leitenden ein gewisser Überdruß am Angestelltendasein ein, verbunden mit der Lust darauf, als Externer in kürzerer Zeit mehr bewegen zu können, als es einem angestellten Manager im Normalfall vergönnt ist. Kommt nach erfolgreicher Linienkarriere auch ein Grad an finanzieller Sicherheit und unternehmerischer Unabhängigkeit hinzu, so bringt ein Ex-Mittelstandsmanager als Zeitmanager alle Voraussetzungen für erfolgreiches Wirken mit.

Dem großen Angebot an Interim Managern mit intensiver Mittelstandserfahrung steht ein wachsender Bedarf gegenüber. Die wichtigsten Ursachen in Stichworten: Das knappe Führungskorsett der meisten Mittelständler: Unterhalb der Geschäftsleitung gibt es nur selten eine starke zweite Ebene. Bei unerwartetem Ausfall einer Führungskraft gibt es keinen gleichwertigen Ersatz. Zeitmanager schließen Lücken – notfalls in Tagen.

Die wichtigsten Thesen des Artikels

1. Die meisten Interim Manager kommen aus dem Mittelstand – dort spielt sich auch der Großteil ihrer Einsätze ab.
2. Nirgendwo ist der Restrukturierungsdruck größer – aber gerade hier liegt auch eine Stärke von Zeitmanagern.
3. Vor den (noch) deutlich bekannteren Nachbardienstleistern der Personal- und Unternehmensberater muss sich die Interim-Branche nicht verstecken. Ihr Gesamtumsatz liegt bei 400 bis 800 Millionen Euro.
4. Es muss nicht immer Sanierung sein. In letzter Zeit nehmen gerade andere Einsatzfälle z.B., von der bloßen Überbrückung wichtiger Vakanz über anspruchsvolle Projekte (Standortverlagerung, Ablaufoptimierung, EDV-Umbau etc.) bis hin zu Vertriebs- und Marketingthemen.
5. Bei ZMM bleibt jeder sechste Interim Manager anschließend als Festangestellter – spricht eigentlich für die Treffsicherheit der Auswahl unter Zeitdruck.
6. Gerade für skeptische Mittelständler passen die Interim-typischen Spielregeln: Keine Vorabkosten (allenfalls Reisespesen), nur Bezahlung tatsächlicher Einsatztage, kurze Kündigungsfristen.

Kein Sektor unserer Wirtschaft unterliegt so starkem Anpassungsdruck wie der Mittelstand. Ob Automobilzulieferer, Anlagenbau, Bau, Handel oder Konsumgüter – überall ändern sich Strukturen und Wettbewerbsbedingungen drastisch. Interim Manager sind prädestinierte Change Manager, gleich ob es um Effizienzsteigerungen, Systemeinführungen oder Standortverlagerungen geht.

Erfreulicherweise nehmen jüngst auch Aufbauthemen zu, etwa für neue Produkte, Geschäftsfelder oder Vertriebstöchter. Bei vielen Interim-Providern gehört der Aufbau neuer Fertigungsstätten im Ausland zu den „Umsatzrennern“. Kriseneinsätze im Mittelstand machen seit Langem ein Viertel bis ein Drittel unseres Geschäfts aus. Nicht selten erfolgt der Zeitmanager-Einsatz auf Druck von außen. Banken oder Beteiligungsfirmen drängen mittelständische Inhaber dazu, Rat und Tat eines Turnaround-Managers einzuholen.

Ein tüchtiger Interim Manager kann in all diesen Situationen viel bewegen, oft weit mehr als Beratungsfirmen, die man auch gern für solche Aufgaben einsetzt. Im Vergleich zum klassischen Berater kommt der Zeitmanager schneller zu Sache, weil er sich nicht lang mit umfangreichen Konzept- und Analysephasen aufhält. Wer sich in der Branche und bei vergleichbaren Mittelstandsfirmen gut auskennt, der weiß meist schon nach Tagen, wo „es klemmt“ und wo er hinlangem muss. Dabei liegen die Tagessätze gestandener Interim-Profis oft niedriger als die von Beratern. Guter Rat ist mitunter teurer als gute Tat, obwohl die doch gefragt wäre.

✓  
**Die noch immer unterschätzte Interim-Branche schließt eine wichtige Lücke**

Personalberater bringen Leute, Unternehmensberater Lösungen. Interim Management schließt die Lücke dazwischen: durch eine vernünftige Kombination von Lösungen und Leuten. Beides stellt der Interim Manager nur auf Zeit zur Verfügung, dafür aber sehr rasch. Und nicht selten wird aus dem Interim Einsatz eine Festanstellung nach dem Motto: spätere Heirat nicht ausgeschlossen. Bei ZMM kommt es in etwa jedem sechsten Fall zur anschließenden Übernahme des Zeitmanagers. Wir haben darauf mit einem speziellen Angebot reagiert: QuickHire® für schnelle Festanstellung ([zmm.de/festanstellung.html](http://zmm.de/festanstellung.html)). Warum sollen unsere Kunden nicht bei Festanstellungen genauso schnell zu einer Lösung kommen, wie sie es bei Interim-Anfragen zu recht erwarten?

Noch immer bleibt der Bekanntheitsgrad unserer Branche und ihrer Leistungsfähigkeit hinter dem unserer Nachbar-

dienstleistungen weit zurück. Der Branchenumsatz der Personalberatung liegt bei knapp einer Mrd. Euro, der der Unternehmensberatung sogar bei 12 Mrd. Euro. Doch wer weiß schon, dass die Tausende, wenn nicht Zehntausende von freiberuflichen Zeitmanager mit den professionellen Interim-Providern insgesamt auf 400, wenn nicht sogar auf rund 800 Mio. Euro Umsatz kommen?

Dabei vollzieht sich in der Branche derzeit ein bemerkenswerter Prozess der Professionalisierung, zumindest bei wichtigen bundesweiten Voll-Anbietern. Hier kann der Kunde mit einer guten Kandidatenauswahl aus großen Managerpools, mit sachkundiger Beratung und vor allem mit schneller Bedienung rechnen. Bei ZMM erhält ein Anfrager eine erste Profilauswahl meist innerhalb von 48 Stunden. In dringenden Fällen erfolgt die Arbeitsaufnahme schon wenige Tage nach der Kundenanfrage.

Misstrauen kann für Mittelständler durchaus Überlebensstugend sein. Gerade dem skeptischen Mittelständler kommen aber die Spielregeln der meisten Interim-Anbieter entgegen. Das schnelle Angebot mehrerer guter Alternativen, die meist rein einsatzbezogene Honorierung. Vorab-Honorare verlangt nur eine kleine Minderheit der Interim-Provider. Bei der Vorstellung werden meist nur Reisespesen gefordert, oft nicht einmal die. Kommt es zum Einsatz, so werden nur erbrachte Tage berechnet. Kündigung ist meist kurzfristig möglich. Und wenn der Zeitmanager überzeugt, kann man ihn oft gar auf Dauer im Unternehmen behalten. Kein Wunder, dass immer mehr Mittelständler dieses Angebot attraktiv finden.

Dr. Anselm Görres

**Misstrauen kann für Mittelständler durchaus Überlebensstugend sein.**

Überreicht mit freundlichen Grüßen:

**ZMM**  
**Zeitmanager München GmbH**

Briener Straße 21 • D-80333 München  
Fon 089-542 644-0 • Fax 089-542 644-99  
zmm@zmm.de • www.zmm.de