

ZMM ZEITMANAGER MÜNCHEN

Rent a Manager – Rent a Consultant – QuickHire®

ZEITMANAGER ALS BERATER – IN LETZTER ZEIT VERMEHRT IN DER PRESSE

Samstag, 25. Juni 2005

Frankfurter Allgemeine Archiv

Zur Sache: Wann sollten Firmen Interim-Manager als Berater einsetzen?

Von Dr. Anselm Görres



Dr. Anselm Görres, Jahrgang 1952, Volkswirt, 1984 bis 1991 McKinsey-Berater, 1991 bis 1994 MBI-Investor in Ostberlin, ist Geschäftsführender Gesellschafter von ZMM. Ehrenamtlich ist er Mitgründer und Vorsitzender des BIM (Bundesarbeitskreis Interim Management). ZMM ist einer der führenden Anbieter von Interim- Dienstleistungen in Deutschland (www.zmm.de).

Dass Berater beraten, ist bekannt. Bei Beratungsbedarf wendet sich der Kunde an Beratungsfirmen. Gelegentlich auch an Fachleute, die ihm aus dem persönlichen Umfeld bekannt sind. Was weniger bekannt ist: Gute Berater sind auch in den Pools von Interim-Providern zu finden. Denn professionelle Interim-Dienstleister verfügen über Datenbanken mit Tausenden von Experten. Die meisten dieser Experten verstehen sich zwar in erster Linie als Zeitmanager, die als Projektleiter oder Linienmanager temporäre Führungsrollen einnehmen. Doch nicht wenige unter ihnen werden oft auch in beratender Funktion tätig. Viele Interim-Manager haben in ihrer Laufbahn einige Jahre in Beratungsfirmen verbracht und somit das Beraterhandwerk ordentlich erlernt. Doch beim Einsatz eines "Beraters auf Zeit" ist die formale Beratungskompetenz meist gar nicht gefragt. Aus Sicht der Kunden sind es gerade die Linien- und Umsetzungserfahrung, die dieses Modell attraktiv machen. Wer sich Manager als Berater holt, der erwartet nicht unbedingt

Donnerstag, 17. November 2005

FINANCIAL TIMES
DEUTSCHLAND

Neue Pools sind Konkurrenz für die Großen Unabhängige Berater jagen den Platzhirschen Mandate ab

Von Nicole Kohnert

Das sei wie bei der Feuerwehr, sagt Berater Harald Wassermann. „Der Feuerwehrmann kann auch nicht erst vier Wochen das Problem analysieren, wenn das Haus brennt. Aus Erfahrung macht er schnell das Richtige.“ So erarbeite auch er schnell ein praxisorientiertes Konzept für mittelständische Unternehmen. Die Erfahrung dafür hat der 46-jährige Berater als Geschäftsführer und Projektleiter im Bereich Service- und Produktmanagement in verschiedenen Unternehmen gesammelt.

In der Beratungsbranche wird Wassermann Freelancer oder Independent Professional genannt. Er hat weder einen festen Arbeitgeber noch fixe Arbeitszeiten – Unternehmen können ihn für Projekte einfach mieten. Seit einem Jahr ist er im Beraterpool von ZMM Zeitmanagement registriert. In diesem Pool finden sich rund 721 dieser unabhängigen Berater. „Wir erstellen bestimmte Profile von den Experten. Dadurch können wir sie in unserem Beratungsnetzwerk in eine Art Schublade stecken und später für die Unternehmen den passenden Berater wiederfinden“, sagt Antje Lenk von ZMM.

Rund 20 professionelle Beraterpools mit jeweils 300 bis 500 Beratern existieren in Deutschland, schätzt Lenk. Genaue Zahlen gibt es jedoch nicht. „Letztlich arbeiten wir in einer Nische, die sich jetzt erst richtig entwickelt“, sagt sie. „Die Unternehmen, die diese Pools anbieten, haben schätzungsweise ein Umsatzwachstum von 20 bis 50 Prozent pro Jahr.“ Gründer der Netzwerke sind

PD2005.11_Zeitmanagers als Berater.doc 22.11.2005

ZMM ZEITMANAGER MÜNCHEN GMBH
Geschäftsführer Dr. Anselm Görres
Amtsgericht München HRB 115011

www.zmm.de
Brienner Straße 21
D-80333 München

zmm@zmm.de
Fon 089-542 644-0
Fax 089-542 644-99

ausgefeilte Schaubilder und perfekt strukturierte Präsentationen. Er kann meist auch verschmerzen, daß nicht alle theoretisch möglichen Lösungsoptionen eines Problems analysiert und durchgerechnet werden. Die Stärken des Interim Consultant liegen ganz woanders. Er sieht häufig auf einen Blick, wo die Dinge in einer Firma schief laufen, wo die Kommunikation klemmt, wo Strukturen nur "historisch gewachsen" statt kunden- und zukunftsorientiert sind. Und sobald er alles gesehen hat, entwickelt er seine Empfehlungen. Die werden eher pragmatisch-konkret als allumfassend und überambitioniert ausfallen.

Geht es um hochkomplexe Themen, um große Konzerne, um umfangreiche Recherchen, so kann kein Einzelkämpfer die Stärken bekannter und renommierter Beratungsfirmen ersetzen. Für große strategische Fragestellungen, aber auch für komplexe Restrukturierungsfälle braucht man eingespielte Teams mit langjähriger Methodenkompetenz. Doch je überschaubarer das Thema, je mittelständischer das Unternehmen und je entscheidender die rasche Umsetzung: um so eher kann ein gestandener Interim-Berater die Vorteile seiner Berufs- und Branchenerfahrung ausspielen.

Bei der Großberatung sind diejenigen, die das Projekt "verkaufen", und die, die es hinterher ausführen, nur selten identisch. Beim Interim-Berater gilt dagegen: What you see is what you get. Der Kunde kann unter mehreren vorgeschlagenen Experten auswählen und sich für denjenigen entscheiden, der ihn am meisten überzeugt. Genau diese Person steht ihm dann zur Verfügung - solange das Projekt es erfordert. Und das zu Kosten, die nicht nur ganz erheblich unter den Tagessätzen der Großberater liegen. Mit Tagessätzen, die meist zwischen 1000 bis 1500 Euro liegen, sind Interim-Berater auch im Vergleich zu mittelständischen Beratern absolut konkurrenzfähig.

Am ehesten läßt sich die hier vertretene Alternative zum klassischen Beratereinsatz mit Ansätzen des Lean Consulting vergleichen. Überhaupt kann man eine Überlappung der Welten beobachten. Denn häufig nehmen mittelständisch orientierte Beratungsfirmen auch erfahrene Praktiker in ihre Teams. Zwischen Beratern, die auch managen, und Managern, die auch beraten, sind die Unterschiede am Ende nicht mehr groß. Doch gerade Mittelständler, die mit managenden Beratern schon schlechte Erfahrungen machten, sollten es lieber einmal mit einem beratenden Manager versuchen.

zumeist ehemalige Berater großer Consultingfirmen – wie bei ZMM Anselm Görres, ein ehemaliger McKinsey-Berater. Profiteure dieser Pools sind vor allem mittelständische Unternehmen, die keine großen Beraterteams engagieren wollen oder nur einzelne Experten für bestimmte Projekte brauchen. Seit ungefähr fünf Jahren bilden sich Beratungspools in Deutschland, schätzen Branchenkenner. Grund dafür sei die Krise bei den großen Unternehmen, die viele Berater entlassen haben.

Kein Berater unter 37 Jahren

Consulting-Experte Ansgar Richter von der European Business School sieht in dieser alternativen Beratungsform einen neuen Trend. Dabei würden die großen Beratungsunternehmen „mit diesen Pools auf keinen Fall ersetzt. Trotzdem setzen sie sie schon unter einen gewissen Druck“. Große Beratungsunternehmen hätten mit einem permanenten Beraterstamm hohe Kosten. Zudem sei die Konkurrenz auf dem Markt immer größer geworden – die Margen würden innerhalb dieses Konkurrenzkampfes für alle sinken. Unabhängige Berater haben wiederum das Problem, dass sie zwar das nötige Branchenwissen haben, allerdings nicht an die großen Projekte und Klienten herankommen. „In einer Zeit, in der viele Unternehmen das Budget für Beratung genau unter die Lupe nehmen, ist unser Geschäftsmodell genau richtig“, sagt Michael Mollenhauer, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens MMC.

Auch seine Firma bietet rund 15 freie Unternehmensberater an. „Wir verstehen uns als Beratungsboutique. Man braucht keine großen Konstrukte, um gute Beratung anbieten zu können.“ Mollenhauer war 20 Jahre als Berater für Consultingfirmen tätig und Deutschlandchef von Arthur D. Little. Manch mittelständisches Unternehmen beschwerte sich, dass die großen Consultingfirmen Busse voller junger Berater zu Projekten mitbringen. Diesen Beratern fehle es oft an langjähriger Berufserfahrung. „Bei uns ist kein Berater unter 37 Jahren. Jeder von ihnen hat sein Handwerk in einem großen Beratungsunternehmen gelernt und verfügt über Management-Erfahrung eines großen Unternehmens.“

Außer auf das deutsche kann Mollenhauer auch noch auf das internationale Netzwerk „Stratorg Alliance Group“ mit rund 100 Beratern zurückgreifen. „Dieses Netzwerk nutzen wir für Projekte mit internationaler Ausrichtung, für globale Strategien.“