



## BYE-BYE GEORGE: TRENDS VERSTÄRKEN, LEBENSLÜGEN AUFGEBEN, NEUE LÄNDEREIEN EROBERN

WAS WIR TUN MÜSSEN, UM UNSERE GLÄNZENDEN CHANCEN AUCH WAHR ZU MACHEN

ZWEITES JAHRESFORUM INTERIM MANAGEMENT, 21. SEPTEMBER 2006 IN FRANKFURT

### Dr. Anselm Görres, Vorsitzender AIMP

*Mit dem folgenden Text möchte ich eine Diskussion um Grenzen und Größe unserer Branche anstoßen. Es handelt sich dabei keineswegs um eine „amtliche AIMP-Meinung“, sondern einen engagierten persönlichen Diskussionsbeitrag.*

*Ziel ist auch keine endgültige Festlegung der Marktgrenzen, sondern das Eröffnen einer Diskussion, die wir für überfällig halten und von der wir uns interessante Impulse und hoffentlich auch ein Echo in der Öffentlichkeit erwarten. Es gibt gewiss gute Argumente für eine engere Marktdefinition, als ZMM sie praktiziert und als Diskussionsgrundlage des AIMP vorgeschlagen hat. Wohlan denn: Lasst sie hören!*

#### A. EINFÜHRUNG

Meine Damen und Herren,

Sie können nicht wissen, dass unser heutiges Treffen schon eine Vorgeschichte von etwa drei Jahren hat. Denn bereits in den Jahren 2003 und 2004 begannen einige von uns damit, erste Aktivitäten über die einzelnen Firmen hinaus auf Branchenebene zu organisieren.

Wenn man will, kann man deren Beginn auf den Herbst 2003 datieren, als wir zum ersten Mal rund 15 deutsche Providerkollegen zu einem Treffen nach Frankfurt einluden, das im Januar 2004 auch stattfand. Damals konnten wir von solchen Zusammenkünften nur träumen – heute hat sich dieser Traum

schon zum zweiten Mal erfüllt. Denn das heutige Jahresforum ist schon unsere zweite bundesweite Veranstaltung – viele von Ihnen erinnern sich gewiss an die Konferenz in Bonn am 22. September 2005 bei der ZAV.

Aber unser heutiges AIMP-Jahresforum ist das erste, das wir in Eigenregie organisieren. Sie können sich vorstellen, dass dies für uns ein besonders wichtiger Tag ist, und zugleich eine große Freude.

Zugleich sind wir natürlich auch ein wenig nervös und aufgeregt, ob alles richtig gelingt. Es ist ja nicht so, dass wir die einzigen auf der Welt sind, die so etwas organisieren. Man empfindet also auch eine gewisse wettbewerbliche Spannung.

\*\*\*

Sie haben die Zahlen und Schaubilder aus der Providerumfrage 2006 des AIMP gesehen: Die meisten davon sind erfreulich, die bisherigen Entwicklungen und auch die Trends in unserer Branche sind überwiegend positiv.

Wir alle hier – Kunden, Experten, Provider – haben zunächst einmal jeden Grund, zufrieden zu sein. Ohne eine zufriedenstellende Kooperation hätte es diese Entwicklungen nicht gegeben. Hinter den nackten Zahlen, die Jürgen und Thorsten Becker Ihnen vorgestellt haben, stehen Tausende von Projekte, auf denen Interim Manager vor Ort ihr Bestes geben, um unsere Kunden zufrieden zu stellen.

Wir sollten also nie vergessen: **Die wirklichen Helden der Geschichte, die heute erzählt wird, sind die Mana-**

---

Der AIMP versteht sich als **Interessenvertretung aller professionellen Dienstleister im Interim Management**. Mitglieder müssen besondere Anforderungen erfüllen und ein professionelles Geschäft nachweisen. Derzeit sind Mitglied:

AC Alpha Management GmbH, butterflymanager GmbH, GREENWELL GLEESON GmbH, im+ Interim Management + Executive Consulting GmbH, IMS Interim Management Solutions, Management Angels GmbH, Manager Network GmbH und ZMM Zeitmanager München GmbH.

Weitere Informationen zu einzelnen Mitgliedern unter [www.aimp.de/content.php?members](http://www.aimp.de/content.php?members).

ger und Experten auf Zeit. Ich darf es mal so formulieren: Hoch lebe der unbekannte Zeitsoldat!

Auch in dieser Stunde, wo wir hier diskutieren, sind in allen Regionen unseres Landes, aber auch in Österreich und der Schweiz, in ganz Europa, zum Teil sogar in Übersee, deutschsprachige Zeitmanager im Einsatz für ihre Kunden – wenn wir vorsichtig rechnen, sicherlich tausende, wenn wir mutiger rechnen, vielleicht sogar über zehntausend.

\*\*\*

Ich möchte mit Ihnen heute insgesamt drei Schwerpunkte diskutieren:

- Die vier Megatrends, die uns begünstigen
- Die drei Lebenslügen, von denen wir uns verabschieden sollten
- Und die fünf wichtigsten Schlussfolgerungen, die sich daraus ergeben, verbunden mit einer möglichen gemeinsamen Vision.

Es kann heute nicht darum gehen, dass wir uns an unseren eigenen Erfolgen berauschen und dabei unkritisch werden. Wir gehen nicht davon aus, dass Sie alle nur hierher gekommen sind, um sich eine Selbstbeweihräucherung der deutschen Interim-Provider anzuhören.

Wir müssen also – bei aller berechtigten Freude über unsere Erfolge – auch selbstkritische Fragen aufwerfen. Insbesondere beim zweiten Punkt wird es darum gehen. Denn wir könnten uns durch eigene Fehler einen Teil der eigenen Chancen gefährden. Genau das sollten wir gemeinsam verhindern.

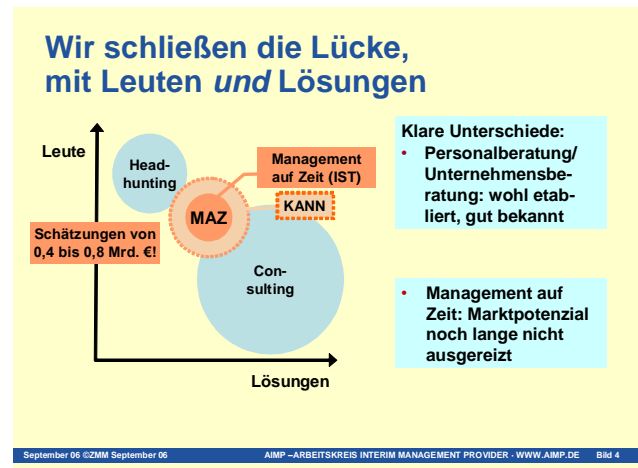
**B. VIER MEGATRENDS DIE UNS HELFEN**

Warum sage ich, dass die Interim Branche ihre Zukunft in Deutschland noch vor sich hat? Mein Eindruck ist: Wir haben heute, weit über die momentan positiven konjunkturellen Schwankungen hinaus, eine ungewöhnlich günstige Konstellation für unsere Branche.

- Wir sind in der glücklichen Lage, auch künftig mit ungebrochenem Wachstum rechnen zu können. Wachstum ist eigentlich noch untertrieben. Die meisten von uns erleben einen regelrechten Boom, manche mit Wachstumsraten von 100 Prozent und mehr.
- Anders als bei unseren wichtigsten Nachbardienstleistungen ist unser Markt noch alles andere als etabliert und verteilt. Bei unserer Marktbearbeitung stoßen wir immer noch auf weiße Flecken in der Landkarte, die wir nur erobern müssen. Jeder Kunde weiß, was ein Unternehmensberater macht,

oder was ein Personalberater tut. Doch immer noch gibt es viele, die mit Interim Management gar keine Erfahrung haben. **Allein das bedeutet eine gewaltige Zukunftschance.**

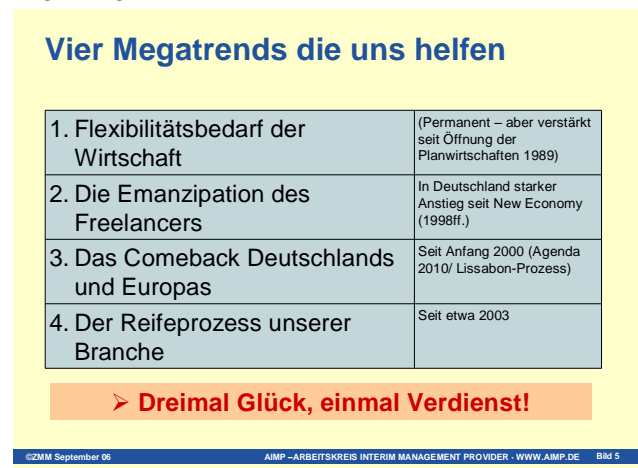
Mit unserer Dienstleistung schließen wir eine Lücke zwischen Headhunting und Consulting. Im Consulting geht es um Lösungen, im Headhunting um Leute. Interim Management bietet eine attraktive Kombination von beidem.



**Bild 1. Leute und Lösungen**

Im Vergleich der drei Dienstleistungen sind wir erst als letzte auf den Markt gekommen – die anderen haben ihr Potenzial schon viel weiter ausgeschöpft.

Insgesamt kommen für uns Interim-Anbieter – gerade im Vergleich mit den beiden Nachbardienstleistungen – somit vier Megatrends zusammen, die uns allesamt begünstigen.



**Bild 2. Positive Megatrends im Interim Management**

**Wachsender Flexibilitätsbedarf der Wirtschaft**

Gerade bei diesem Trend geht es mir überhaupt nicht um den Anspruch, Ihnen völlig neue Botschaften zu

verkünden. Entscheidend ist jedoch: Es handelt sich hier um lauter Langzeittrends, die allesamt den Einsatz von Freelancern gegenüber angestellten Experten begünstigen. **Im Grunde sind es ähnliche Trends, wie sie schon seit vielen Jahrzehnten das Wachstum der Zeitarbeit befördern.** Das Interessante ist jedoch, dass die gleichen Prozesse auf der Ebene von Managern, Experten und anderen qualifizierten Spezialisten offenbar erst Jahre, wenn nicht Jahrzehnte später eingesetzt haben.

Könnte es sein, dass die Managerkaste in der Vergangenheit den Arbeitnehmern mehr Flexibilität in der Arbeitsplatzsicherheit zugemutet hat, als sich selbst? Auf jeden Fall: **Die bisherige Schonung der Managerebene lässt sich nicht länger aufrechterhalten.** Gleiches Recht für alle!

In Ländern wie Großbritannien und Holland liegt heute der Anteil der Zeitarbeiter an allen Beschäftigten bei fast fünf Prozent.<sup>1</sup> Warum sollte dieser Anteil im Management nicht eines Tages genauso hoch sein, wenn nicht sogar höher?

### Megatrend 1: Wachsender Flexibilitätsbedarf der Wirtschaft

- Lean Management:  
Es gibt keine Liberos mehr
- Schnell schlägt groß:  
Reaktionsgeschwindigkeit ist Trumpf
- Fragmentierung/ Spezialisierung: Jede Technologie, Branche, Region ist anders

➤ **Profis kombinieren Stammebelegschaft und Externe – auch auf Managementebene!**

©ZMM September 06 AIMP – ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER · WWW.AIMP.DE Bild 6

**Bild 3. Flexibilitätsbedarf der Wirtschaft**

### Die erfreuliche Emanzipation des Freelancers

Als ich vor zwölf Jahren meine Arbeit im Interim Management begann, hatte man bei mindestens der Hälfte aller Interim Manager eher den Eindruck einer Verlegenheitslösung. Um eine wirklich positive, freiwillig und stolz getroffene Berufswahl schien es sich nur bei einer Minderheit der Zeitmanager zu handeln.

Gott sei Dank hat sich das in den letzten zwölf Jahren ganz erheblich geändert!

<sup>1</sup> Zum Vergleich: In Deutschland liegt der Zeitarbeiter-Anteil bei etwa 1,7 Prozent. Die anderen sind uns also um den Faktor drei voraus. Genauso dürften die Relationen auch beim Interim Management liegen. Die Zeitarbeitsquote steigt derzeit stark an.

### Megatrend 2: Zunehmende Emanzipation der Freelancer

- Patchworkkarrieren: Wer arbeitet noch 30 Jahre bei Siemens?
- Größere Risikobereitschaft: Ich muss nicht immer Angestellter sein
- Coming out der „Singles“: Berufliche „Ehelosigkeit“ ist kein Makel

➤ **Interim Experten sind weder Helden noch Versager, aber etwas ganz Normales!**

©ZMM September 06 AIMP – ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER · WWW.AIMP.DE Bild 7

**Bild 4. Die Emanzipation des Freelancers**

Ich halte diese Entwicklung für äußerst erfreulich, und zwar nicht nur aus wirtschaftlichen Gründen, oder weil wir als Branche damit unser Geld verdienen. Geld ist ja schön und gut – keiner von uns hat etwas dagegen.

Aber es geht um mehr. Es geht letztlich um das Ende einer Stigmatisierung. Vielleicht darf ich eine Parallele aus dem Gesellschaftsleben wählen. Zu allen Zeit gab es uneheliche Kindern, oder getrennt lebende Ehepartner. Aber wie lange litten diese Menschen unter gesellschaftlicher Stigmatisierung, insbesondere in frommen und religiösen Ländern, egal ob christlich, jüdisch oder islamisch!

Heute ist das nahezu überwunden. Im Berufsleben ist es genauso wichtig, dass wir niemanden mehr diskriminieren, bloß weil sein beruflicher Werdegang keine lückenlose Angestelltenkarriere darstellt, bei der es immer nur aufwärts geht.

**Es geht also auch um die gesellschaftliche Akzeptanz und Würdigung derjenigen, deren Berufswege Brüche aufweisen, ob freiwilliger oder unfreiwilliger Art.** Es geht um ein Stück Befreiung und Emanzipation für uns alle – denn jeder von uns kann in die gleiche Situation kommen.

Es ist ein schöner Gedanke, wenn man sich bei einem Bewerbungsgespräch mit einem Personalchef oder Geschäftsführer vorstellen kann: Der Mann oder die Frau mir gegenüber sind vielleicht auch Interim Manager und nicht festangestellt. Die haben vielleicht auch einmal die Situation erlebt, wo man sich eine neue Karriere aufbauen musste. Keiner ist bloß deswegen besser, weil er einen festen Job hat und nicht jedes Projekt aufs Neue akquirieren muss!

## Das allmähliche Comeback Deutschlands und Europas

Vielleicht ist das nur mein persönlicher Optimismus. Aber ich bin letztlich der Meinung, dass Deutschland und Europa mittelfristig ausgezeichnete Chancen haben. Amerika hat weltpolitisch viel Ansehen verloren, und bisher auch noch keinerlei Antworten auf die ökologische Herausforderung gefunden.

Ich weiß es von vielen Reisen und Gesprächen außerhalb Europas: Die Menschen halten unser europäisches Modell einer Gesellschaft, die nach einer Synthese aus wirtschaftlicher Vernunft und sozialer, ökologischer und friedenspolitischer Nachhaltigkeit sucht, für sehr viel zukunftsträchtiger als wir selbst.

Vielleicht wird es noch eine Weile dauern, bis Deutschland seine diversen Anpassungsprobleme gelöst hat. Kein anderes Land hatte schließlich eine Wiedervereinigung zu bewältigen, kein westliches Land ist so unmittelbar vom Öffnen des ehemaligen Eisernen Vorhangs betroffen, im Guten wie im Schlechten.

### Megatrend 3: Comeback Deutschlands und Europas

- Schröder/ Merkel/ Klinsmann? Unser Land erlebt mehr als nur Konjunkturaufschwung
- Asien oder Europa? Beide stehen vor großen Entwicklungen!
- Vision Europa: Dynamische Märkte + Umwelt + Sozialstaat

➤ **Beste Chancen für deutsche Manager und Experten, auch im Ausland!**

©ZMM September 06

AIMP – ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER · WWW.AIMP.DE Bild 8

#### Bild 5. Das Comeback Deutschlands und Europas

Es mag auch sein, dass die Rückkehr zur Vollbeschäftigung für normale Arbeitnehmer länger dauern wird. Ich denke aber, dass wir bei Managern und Spezialisten sehr bald wieder Engpässe erleben werden. Zum Teil sind sie jetzt schon spürbar.

Die globale Arbeitsteilung ändert sich zur Zeit schneller und radikaler als vielleicht jemals zuvor. Dabei sind viele Länder – nicht zuletzt Osteuropa, Indien und China – auf deutsche Technik, deutsche Maschinen, deutsche Anlagen und deutsches Knowhow angewiesen. Was im Inland gilt, gilt auch international: Interim Management lebt von der Veränderung, genau da werden wir gebraucht.

### Megatrend 4: Reifeprozess der Interim Branche

- Ausbruch aus der Grauzone: Nach 25 Jahren endlich Action auf Branchenebene
- Nachbarbranchen aufgewacht: Interim Provider drehen den Spieß um
- Große Entwicklungspotenziale in vielerlei Richtungen

➤ **Kollektiver Ausbruch aus der zum Teil selbstverschuldeten Unmündigkeit!**

©ZMM September 06

AIMP – ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER · WWW.AIMP.DE Bild 9

#### Bild 6. Der Reifeprozess unserer Branche

### Der selbstgemachte Reifeprozess unserer Branche

Alle drei bisher genannten Megatrends sind nahezu unabhängig von unseren Zutun. Da sie zur Zeit alle zu unseren Gunsten wirken, kann man hier auch von unverdienten Glücksfällen sprechen, auf die wir selbst uns gar nichts einbilden sollten.

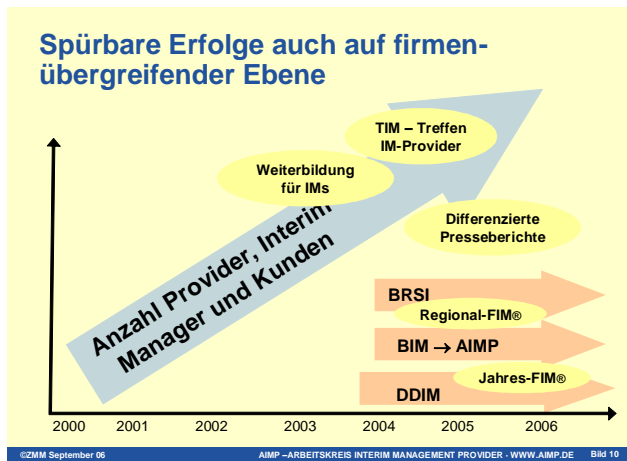
Anders ist es mit dem vierten Trend: **Den können wir selbst gestalten** – und das wollen und müssen wir auch. Und zum Glück ist es auch in den letzten Jahren mehr und mehr gelungen.

Wenn man sich unsere AIMP Aktivitäten der letzten Jahre anschaut, haben wir auch auf Branchenebene begonnen, unsere Hausaufgaben besser als bisher zu erledigen.

Die bisherige Erfolge unserer firmenübergreifenden Aktivitäten geben uns recht, sie haben schon für ein interessantes Presseecho gesorgt.<sup>2</sup>

Nicht zuletzt durch die erfolgreiche Zusammenarbeit im AIMP haben wir alle in den letzten Jahren dafür gesorgt, die Wege in die Zukunft zu ebnen. Aber es gibt doch noch einige Hindernisse, die uns im Weg stehen. Und die schlimmsten Barrieren sind bekanntlich die, die man im eigenen Kopfe hat. Genau über diese möchte ich jetzt sprechen.

<sup>2</sup> Wurde früher vielleicht einmal im Jahr über Interim Management berichtet, können wir heute fast wöchentlich Artikel darüber lesen. Dazu hat der AIMP sicher maßgeblich beigetragen. Siehe etwa Görres, A.: Fortschritt und Vielfalt im Interim Management, ZUB – Zeitschrift der Unternehmensberatung, 01/06, S. 25 ff. Dort auch ausführliche weitere Presseverweise.



**Bild 7. Spürbare Erfolge auch firmenübergreifend**

### C. DREI LEBENSLÜGEN, DIE UNS BLOCKIEREN

Gerade wenn man erfolgreich ist, kann es passieren, dass man selbst die eigenen Erfolgsbedingungen behindert. Genau das ist uns leider in den letzten Jahren passiert.

Ob wir nun Experten sind oder Provider, wir machen alle Fehler. Aber der gemeinsame Fehler der meisten Provider besteht darin, dass wir selbst dazu beigetragen haben, **drei Lebenslügen unsere Branche am Leben zu erhalten**, die längst nicht mehr zutreffend sind.

Man muss es wohl so sagen: Unsere Rhetorik spiegelt noch die Realität unserer Vergangenheit, doch die Realität der Gegenwart hat die Rhetorik längst überholt. Es wird also **höchste Zeit, dass wir endlich unsere Rhetorik der aktuellen Realität anpassen** – sonst behindern wir mit unserem Reden die künftige Entwicklung unserer Branche.

Wenn ich von falscher Rhetorik und von Lebenslügen spreche, dann meine ich vor allem drei Aussagen, die sich durch viele unserer Websites, Broschüren und Prospekte hindurchziehen. Übrigens durchaus auch durch Unterlagen meines eigenen Unternehmens, ZMM.

Alle drei Lebenslügen sind eng miteinander verbunden, sie gehen sozusagen Hand in Hand.

- Lebenslüge Nr. 1: Der typische Interim Manager ist **ein ganz harter Brocken**. Meist hat er schon schwierige Sanierungserfahrungen hinter sich.
- Lebenslüge Nr. 2 ist eng damit verbunden, aber nicht identisch. Sie lautet: **er nimmt nur Jobs auf erster, allenfalls zweiter Ebene an**, denn er war schon in seiner Linienzeit jahrelang Vorstand oder Geschäftsführer. Mindestens aber Mitglied der Geschäftsleitung oder Bereichsleiter gleich darunter.

- Lebenslüge Nr. 3 ist da nicht mehr weit: Der typische Interim Manager ist wirtschaftlich so erfolgreich, und persönlich so unabhängig, dass ihm jeder Gedanke an eine Rückkehr an die Festanstellung völlig fremd ist. **Er hat die Nase voll vom Angestelltendasein**, er ist ein überzeugter Junggeselle und möchte niemals mehr verheiratet sein.

### Drei Lebenslügen der Interim-Branche

1. Interim Manager sind **ganz harte Brocken**, meist mit Sanierungserfahrung
2. Richtige Interim Manager arbeiten nur auf der **ersten, bestenfalls noch der zweiten Führungsebene**
3. Ein echter Interim Manager **verschmäht jeden Gedanken an Festanstellung**

©ZMM September 06 AIMP – ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER - WWW.AIMP.DE Bild 11

**Bild 8. Die drei Lebenslügen unserer Branche...**

Bei solchen Lebenslügen – oder sagen wir höflicher: unterschiedlichen Auffassungen – ist es übrigens kein Wunder, dass wir innerhalb der Branche zu völlig unterschiedlichen Marktzahlen gelangen.

**Man muss schon einer sehr hehren und elitären Sicht unseres Marktes anhängen, wenn man etwa sagt, in ganz Deutschland gibt es eigentlich nur 2.000 „richtige“ Zeitmanager.** Andere sind etwas großzügiger und sprechen von 7.000 Zeitmanagern, immerhin.

Meine Damen und Herren, wenn das zuträfe, dann könnten wir bei ZMM sehr stolz sein. Mit unseren ca. 3.300 Experten hätten wir dann fast die Hälfte aller deutschen Interim Manager in unserem Pool organisiert. Da kann ich nur sagen: **Wow – sind wir aber cool!**

Mal ehrlich! Wenn wir wenigstens all diejenigen als Interim Manager gelten lassen, die sich in unseren kombinierten Pools registriert haben, dann reden wir mindestens von 8.000 bis 10.000 Personen, trotz aller zu berücksichtigenden Doppelzählungen. Wir bei ZMM präferieren eine sehr viel weitere Marktdefinition. Nach unserer Markteinschätzung kann man ruhig von 20.000 bis 30.000 Personen sprechen. Das umfasst natürlich überwiegend Leute, auf die die Lebenslügen gerade nicht mehr zutreffen.

### Das Rollenbild der interimistischen S-Klasse

Hand in Hand mit den drei Lebenslügen geht das passende Rollenbild. Der richtige Interim Manager ist eine ganz tolle Mischung:

- gleichzeitig ein wahrer **Superman des Managements**
- ein **Samurai des Mittelstands**
- oder eine Art **Sankt-Georgsritter der Neuzeit**.

Man kann hier völlig ohne Übertreibung von einem **Prozess der kollektiven Heroisierung unserer Dienstleistung** sprechen.

**Zu den drei Lebenslügen passte ein klares Rollenbild**

Supermann:	Samurai:	St. Georg:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überdurchschnittliche Kräfte</li> <li>• Außerordentliche Projekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verarmter Adliger</li> <li>• Kämpft für meistbietenden Soldherrn</li> <li>• Disziplinierter Kämpfer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edler Ritter</li> <li>• Zieht weiter nach Rettung der Jungfrau</li> <li>• Im Herzen fromm...</li> </ul>

©ZMM September 06 AIMP - ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER - WWW.AIMP.DE Bild 15

**Bild 9. ... und das dazu passende Rollenbild**

### Die Wirklichkeit hat unsere Lebenslügen längst widerlegt

Meine Damen und Herren: Das mit den tollen Interim Managern ist alles schön und gut. Aber krasser kann man gerade unsere gemeinsamen Erfolge der letzten fünf Jahre nicht missinterpretieren.

Als ich im Jahr 1994 in unsere Branche eintrat, da haben die drei Aussagen im Regelfall noch gegolten. Die meisten Interim-Einsätze waren Sanierungseinsätze. Die meisten Interim Manager waren gestandene Manager der ersten und zweiten Ebene. Sie hatten sich ihre Sporen verdient, entweder in Westdeutschland in der Krise der Metallindustrie oder des Werkzeugmaschinenbaus, oder in Ostdeutschland, dort meist im Auftrag der Treuhandanstalt.

Und wenn wir ehrlich sind: Die meisten dieser Manager waren schon deutlich über 50. Sie hatten schon aus Altersgründen wenig Chancen auf eine Rückkehr in die Festanstellung. Bei manchem, der beteuerte, dass ihn kein Festjob dieser Welt mehr reizen würde, wurde man das Gefühl nicht los, sich mitten in Äsops Fabel vom Fuchs und den Trauben zu bewegen. Wenn Trauben zu weit oben hängen, dann sind sie wahrscheinlich sauer.

Die Wirklichkeit ist anders, mindestens seit Beginn des neuen Jahrtausends:

- Immer mehr Interim Manager sind unter 50.

- Gott sei Dank sind auch immer mehr Frauen darunter.
- Immer mehr unserer Experten arbeiten auf der dritten, ja manchmal sogar der vierten Managementebene.
- Nach unseren Beobachtungen handelt es sich bei der Mehrheit der Zeitmanager keineswegs um eingefleischte Hagestolze, die nie mehr in den Ehestand zurückkehren wollen. Oft scheint es nur am passenden Partner zu mangeln...

Das beweisen allein schon die vielen Projekte, bei denen der Kunde den Manager am Ende in die Festanstellung übernimmt. Aber unsere eigene falsche Rhetorik hindert uns daran, die darin liegende Botschaft und Chance zu erkennen.

Lassen Sie es mich so sagen: **Die Slogans, mit denen wir die Erfolge der 90er Jahre errungen haben, sind vielleicht im 21. Jahrhundert nicht mehr die richtigen.** Ständig erzählen wir unseren Kunden von Change Management und neuen Herausforderungen. Es ist an der Zeit, dass wir selbst ein bisschen Veränderungsluft an unser eigenes Geschäft heranlassen! Die *Winds of change*, sie blasen auch für uns.

### D. FÜNF SCHLUSSFOLGERUNGEN

England ist nicht nur das große Vorbild für die Interim Provider aller Welt, es dient auch zuverlässig als Lieferant der kuriosesten Meldungen. Mitten in die WM platzte die Meldung von einer köstlichen, typisch englischen Diskussion. Kritische Pastoren der Church of England hatten herausgefunden, dass St. George heutzutage nicht einmal mehr als Wappenfigur Englands zeitgemäß ist. Plötzlich trafen den armen Ritter **drei harte Vorwürfe**:

- Er ist zu militaristisch – immerzu läuft er mit Schwert und Lanze durch die Welt.
- Er ist antimuslimisch – schließlich ritt er bei den Kreuzzögler mit. Wir haben erst jüngst wieder erleben können, wie hart einen der Vorwurf des Antisemitismus treffen kann – sogar wenn man von Amts wegen unfehlbar ist!
- Und das ganze Jungfrauen-Gerette kommt heute nur noch machomäßig an. Im übrigen wollen die heutigen Frauen gar nicht mehr gerettet werden, sie werden selbst mit den Drachen fertig.<sup>3</sup>

Die Sunday Times schrieb dazu: *St Alban is holier than St George*. Der Heilige Alban von England war der erste christliche Märtyrer in Britannien. Er bietet

<sup>3</sup> Beim traditionellen Oktoberfestbesuch von ZMM konnte ich das wieder einmal mit eigenen Augen beobachten. Zahlreiche jüngere Georgsritter stießen auf rettungsunwillige junge Frauen.

somit aus englischer Sicht noch den Zusatzvorteil, dass er in England lebte, und nicht in der südlichen Türkei wie Ritter Georg.

Kurz und gut: **Der heilige Georg ist in der heutigen Zeit (flaggen-)politisch nicht mehr korrekt.**

Meine Damen und Herren: ich selbst war als Junge zehn Jahre lang begeisterter Georgspfadfinder und habe es dort bis zum Feldmeister gebracht. Bitte glauben Sie mir: Niemandem gehen diese Äußerung schwerer über die Lippen als mir!

### Der Abschied vom Superman erweitert die Marktperspektiven

**Müssen wir uns also von St. Georg verabschieden? Bye-bye St. George?** Soll das alles heißen, dass wir ab jetzt nur noch von Durchschnittsmanagern und Mittelmaß reden wollen? Natürlich nicht.

Es geht nur darum, der Realität unserer Branche gerecht zu werden. **Und die ist breiter, bunter, jünger und weiblicher geworden.** Ich finde das insgesamt keineswegs bedauerlich, sondern durch und durch erfreulich.

Das Wachstum unseres Marktes in den letzten Jahren lebt nach meinen Beobachtungen nicht davon, dass Deutschland plötzlich einen Riesenappetit auf Supermänner, Samurais und Sankt-Georgsritter entwickelt hätte. Es lebt in viel höherem Maße davon, dass wir alle zusammen **erfolgreich das Mittelfeld erschlossen** haben. Und das ist nun einmal der sehr viel größere Markt.

Mit anderen Worten: Die Wirklichkeit selbst stößt uns darauf, dass unser Markt sehr viel größer ist, als wir ihn bisher beschrieben haben.

Natürlich gibt es weiterhin einen Bedarf an wirklich führungsstarken Top-Managern. Nicht nur für Sanierungseinsätze, auch für schwierige Change-Management-Projekte und anspruchsvolle Überbrückungen. **St. Georg wird weiterhin gebraucht – keine Sorge!**

Aber es kommt eine mittlere Ebene dazu, es kommen auch durchschnittlichere, wenn man will: ganz normale Manager hinzu. Dazu gehören

- Viele jüngere, aber auch ältere Menschen
- immer mehr Frauen
- und vermehrt auch Spezialisten, zum Beispiel Techniker oder IT-Leute.



**Bild 10. Bye-bye St. George**

Lassen Sie uns also nicht der Vergangenheit nachhängen, sondern lieber unsere Redeweise ändern. Im Grunde klingt es doch nur angeberisch, wenn ein Provider sagt: **Wir haben lauter Supermänner im Pool.** Um wie viel zeitgemäßer klinge die Aussage, wenn er stattdessen sagen würde: **Bei uns findet der Kunde lauter Leute, die einfach super sind. Super Männer und super Frauen.**

Erinnern sich noch an den Film *Down by Law*, von Jim Jarmush? Dort waren zwei richtig coole Typen, man kann mit gutem Gewissen sagen: zwei wahre Supermänner, in einer Zelle eingesperrt, der eine Tom Waits, der andere Tom Lurie. Auf einmal sperrt der Sheriff noch einen dritten dazu, eine kleinen, nicht besonders gut aussehenden Italiener, gespielt von Roberto Benigni. Erst wollen die beiden Großen den Kleinen fertig machen.

Doch wer findet den einzigen, geheimen Schleichweg aus dem Gefängnis? Wer fängt das Kaninchen, als die drei auf ihrer Flucht schon fast verhungert sind? „**I catcha the rabbit!**“

Und wer findet am Ende sogar mitten im Mangrovenschunzel von Louisiana das einsame Restaurant und dort das einzige Mädchen, das im ganzen Film vorkommt? Sie ahnen es schon. „**I catcha the rabbit!**“

## Marktdefinition und eigene Strategie nicht verwechseln

Wichtig ist an dieser Stelle: Ich möchte hier keinem Kollegen vorschreiben, wie und wo er persönlich sich und sein Unternehmen positionieren möchte. **Jeder kann und soll sich dort spezialisieren, wo er die meisten Chancen sieht.**

Aber wir dürfen hier nicht den Fehler machen, unsere jeweils eigenen Zielsegmente mit dem Gesamtmarkt aller Zielsegmente zu verwechseln! **Der Gesamtmarkt ist erst definiert durch die Umhüllende aller firmenspezifischen Zielsegmente.** Er ist naturgemäß größer, als jeder einzelne Anbieter abzudecken in der Lage ist. **Bitte lasst uns also die eigene Strategie und die gemeinsame Gesamtstoßrichtung nicht durcheinander bringen.**



**Bild 11. Der Markt ist viel größer, als wir ihn bisher sahen**

Es gibt Kollegen, die sehen sogar eine „Gefährdung der Branche“ (!) darin, wenn man den Markt allzu weit definiert. Ich persönlich kann das nicht nachvollziehen.

- Ich finde es besser, in einem größeren Markt einen etwas kleineren Marktanteil zu haben, als umgekehrt. **Je größer unser Markt, desto größer auch unser Potenzial!**<sup>4</sup>
- Ich finde es unklug, die Teile unseres Marktes, die wir momentan vielleicht nicht so gut bedienen, allein schon deswegen zu ignorieren. **Wenn wir uns nicht drum kümmern, werden es andere um so lieber tun.**
- Es gibt durchaus eine klare Abgrenzung zur Zeitarbeit – ich komme darauf noch zurück. Aber **zwi-**

<sup>4</sup> Manche gehen offenbar lieber den umgekehrten Weg und definieren ihren Markt derart eng, dass sie sich dort am Ende ganz allein befinden. Macht den Markt eher klein – aber dafür hat man 100 Prozent Marktanteil.

schen St. Georg und dem durchschnittlichen Einsatzniveau der Zeitarbeitsangestellten, da ist noch eine Menge Raum. Niemand muss Nivellierung fürchten!

Denken wir doch mal an berühmte Autohersteller, insbesondere der sogenannten automobilen Oberklassen. Es ist noch nicht so lange her, da war Mercedes der Inbegriff feiner und teurerer Autos, unerschwinglich für den Normalbürger. Heute ist das ganz anders.

- Bereits in den 80er Jahren kam die C-Klasse auf den Markt – damals ein großes Ereignis!
- Später kamen A-Klasse und Smart hinzu.
- Heute gibt es alle möglichen Klassen, auch Zwischenformen und Varianten wie die M-, R- oder B-Klasse, so dass man bald den Überblick verliert.

Aber auch hier gilt: Das Gesamtangebot ist größer, jünger, weiblicher und bunter geworden. Und die Tatsache, dass es einen Smart und eine A-Klasse gibt, **hat der Exklusivität der S-Klasse nicht geschadet.**

Übrigens gibt es ähnliche Prozesse bei den Mietwagenanbietern. **Rent a Car** liegt uns Providern vielleicht besonders nahe, denn wir bieten ja **Rent a Manager**. Vergleichen Sie mal den Markt der 60er Jahre, wo Anbieter wie Hertz und Avis für teure und vornehme Wagen standen, mit dem heutigen Markt, den zum Beispiel ein Erich Sixt stark geprägt hat. Am Ende gilt auch hier: Die Mietwagenbranche erreicht heute ein Publikum, das größer, jünger, weiblicher und bunter geworden ist.

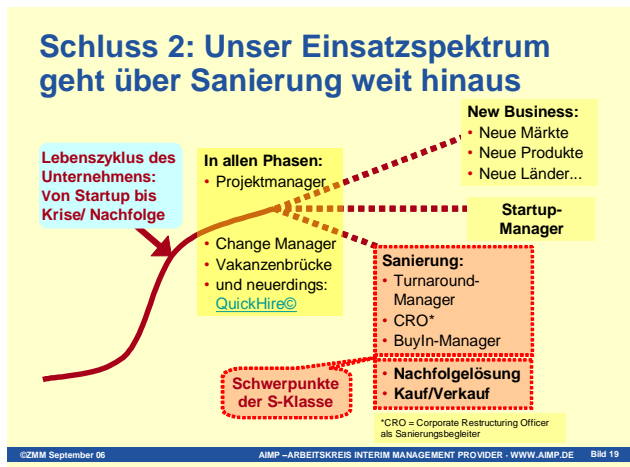
## Breiteres Einsatzspektrum

Entscheidend ist aber nicht der Automarkt und der Mietwagenmarkt. Entscheidend ist, was unsere Kunden wollen, und unsere Experten.

- **Unsere Kunden suchen keineswegs immer nur nach der interimistischen S-Klasse, also nach Samurais, Supermännern oder Sankt-Georgsrittern.** Sie suchen immer öfter auch die Ebenen darunter. Die Wahrheit ist: **Sie brauchen viel öfter einen Passat als einen Porsche.**
- Unsere Experten gehören ebenso wenig überwiegend der S-Klasse an. Nicht jeder, der Porsche fährt, ist deswegen selbst schon einer...
- Und selbst diejenigen Experten, die wir oder die sich selbst zur S-Klasse rechnen, haben im Zweifelsfall nichts dagegen, auch mal eine Ebene tiefer einzusteigen. Besser eine C-Klasse als gar kein Auto, besser im Mittelmanagement als gar kein Job – zumindest gilt diese Aussage für viele. Ich halte sie für alles andere als ehrenrührig – ganz im Gegenteil!



Mit der Erweiterung der Ebenen ergibt sich aber auch ein größeres Spektrum der Einsatzmöglichkeiten. Beides geht Hand in Hand.



**Bild 12. Einsatzspektrum weit über Sanierung hinaus**

Je weniger wir das Image von Porsche, Jaguar oder der S-Klasse ins Zentrum unserer Argumentation stellen, um so eher kommen wir in Bereiche herein, wo wir bisher vielleicht schon aus Kostengründen nicht Fuß fassen konnten:

- Kleinere Unternehmen, öffentlicher Sektor – welcher Beamte darf schon Porsche mieten?
- Spezialisten aus den Bereichen IT oder dem Ingenieurwesen usw. – hier braucht der Kunde auch mal einen Landrover oder Unimog.

Interessanterweise gibt es hier in Deutschland etwa eine Vielzahl von Spezialanbietern, die oft in der Öffentlichkeit genau so wenig bekannt sind, oder noch weniger, als wir es häufig noch sind<sup>5</sup>.

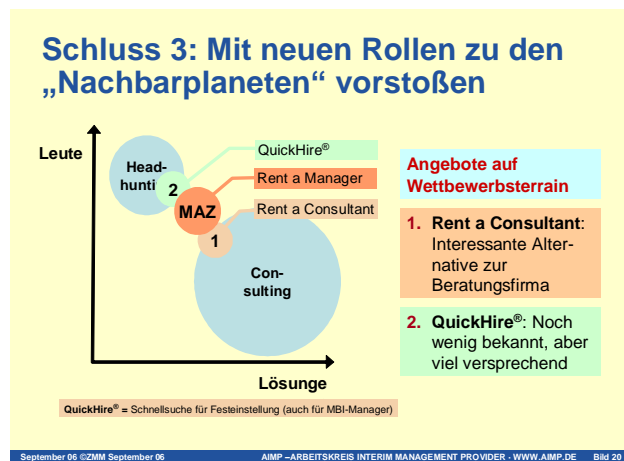
**Neue Rollen wahrnehmbar**

Zu den positiven Konsequenzen einer neuen Marktdefinition gehört auch, dass wir mehr Rollen einnehmen können als nur die des klassischen Managers auf Zeit.

Das gibt uns zusätzlich eine schöne Gelegenheit, im Verhältnis zu unseren werten Nachbarbranchen einmal den Spieß ein wenig umzudrehen. Wie oft müssen wir es immer noch erleben, dass Beratungsunternehmen oder Personalberater damit werben, sie könnten auch Interim Manager liefern! Wenn aber die lieben Kollegen uns Konkurrenz machen können, warum wir dann nicht auch ihnen?

<sup>5</sup> So ergeht es etwa der Bremer Firma Brunel, die seit 1975 als Zeitarbeitsanbieter im Bereich Ingenieurdienstleistungen am Markt ist. Dass sie seit 2004 auch Interim Management anbietet, blieb bisher weitgehend unbekannt: [www.brunel.de](http://www.brunel.de). Brunel Deutschland hat 1.200 Mitarbeiter, der holländische Konzern weltweit fast 6.000.

Wir sollten keineswegs unterschätzen, in welchem Maße unsere Manager und Experten auch zu einer anderen Rolle als nur zu klassischem Management auf Zeit in der Lage und bereit sind. Viele von ihnen können sehr gut Beraterjobs unternehmen, vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen. **Und auch die Vermittlung von Interim-Experten in Festanstellungen lässt schon heute hohes Potenzial erkennen – wir müssen dafür nur offen sein.** Genau darum geht es im nächsten Abschnitt.



**Bild 13. Neue Rollen in Konkurrenz zu Nachbarn**

**Konsequenzen für Selbstverständnis und Kommunikation**

Wenn man den **Abschied von der S-Klasse** ernst nimmt, ergeben sich aber auch Konsequenzen für das eigene Selbstverständnis und für die eigene und fremde Kommunikation. Damit komme ich zu meinen beiden letzten Schlussfolgerungen.

Wir sollten künftig jede Form der Selbstdarstellung meiden, die im Grunde ständig einen Teil unserer Pools diskriminiert. **In den heroischen Storys von der S-Klasse können und wollen sich viele unserer Experten zu Recht gar nicht wieder erkennen.**

Damit ist selbstverständlich kein Abstrich bei der Qualität verbunden – jeder Zeitmanager, jeder Interim-Experte sollte auf seiner spezifischen Ebene, in seinem besonderen Fachgebiet, **ein absoluter Profi sein und höchste Leistung anstreben.**


**Schluss 5: Wir brauchen ein neues, präziseres Selbstverständnis**

**Samurai**

Bye-bye, St. George!

**Neues, breiteres Selbstverständnis**

- „Independent Management Professional“
- Hohe Kundenorientierung
- Hohe Fachkompetenz
- Kein Zeitarbeitnehmer!
- **Schnell und gut – egal auf welcher Ebene!**



©ZMM September 06 AIMP – ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER - WWW.AIMP.DE Bild 25

**Bild 14. Neues, präziseres Selbstverständnis**

Vielleicht darf ich einen Vorschlag machen. Vielleicht sollten wir künftig nicht mehr nur von Zeitmanagern, Interim Managern oder gar – *horrible dictu* – von Interimsmanagern sprechen.

**Ab und zu sollten wir lieber vom „Independent Professional“ oder „Independent Management Professional“ sprechen.**

Wenn wir dies zum Kern unseres gemeinsamen Selbstverständnisses machen, dann beantwortet das auch sehr elegant die Frage nach der Abgrenzung zur Zeitarbeit.

**Der „Independent Professional“ ist kein typischer Zeitarbeitnehmer**



- Selbständig, fakturiert mit Mehrwertsteuer
- Insgesamt unternehmerisch
- Kommunikationsstark
- Überdurchschnittlich qualifiziert ( oft Akademiker)
- Überregional mobil
- Selbstvermarkter

**Kurz:**

- **Unabhängig!**
- **und professionell!**



©ZMM September 06 AIMP – ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER - WWW.AIMP.DE Bild 22

**Bild 15. Der „Independent Professional“ ist kein typischer Zeitarbeitnehmer**

Die Unterschiede sind ganz eindeutig. Klassische Freelancer, wie wir sie kennen und vertreten, haben einige gemeinsame Eigenschaften:

- Sie sind überdurchschnittlich qualifiziert, meist Akademiker.
- Sie sind im Vergleich zu Festangestellten gleicher Qualifikation meist unternehmerischer und kommunikationsbegabter.

- Sie sind überdurchschnittlich mobil.
- Ihre Qualifikation ist so wertvoll, dass es sich lohnt, sie überregional einzusetzen, mit täglichen oder wöchentlichen Reisen von A nach B.
- Sie vermarkten sich selbst – und sie kosten auch mehr als Zeitarbeitskräfte.<sup>6</sup>

**Sie sind eben Professionals, und sie sind unabhängig.** Ohne diese Eigenschaften könnten sie nicht – oft innerhalb von wenigen Monaten oder sogar nur Wochen – bei den Kunden einen spürbaren Beitrag leisten.

Im übrigen: Die Erweiterung unseres Selbstbilds, vom klassischen Interim Manager zum Independent Professional, könnte auch unseren Branchenfokus erweitern. Sie könnte sogar neue Mitglieder für den AIMP bedeuten:

- Warum öffnen wir uns eigentlich nicht für Firmen wie **a-connect**, die ähnliches bieten wie wir Interim-Provider, sich selbst aber nicht als Interim-Anbieter sehen? Sascha Schmidt würde das sicher freuen!
- Warum öffnen wir unseren Blick nicht auf **Nachbardienstleister im Ingenieurbereich, oder bei den sogenannten Bodyleasern der IT-Welt?** Ich spreche nicht von reinen Zeitarbeitsfirmen – aber auch dort arbeiten hervorragende Leute, mit ähnlichem Berufsstolz wie wir.

Der Begriff des Independent Professionals erweitert unseren Horizont und **lässt uns neue Bundesgenossen erkennen!**

\*\*\*

Aus einem veränderten Selbstverständnis unserer Branche ergeben sich auch **Konsequenzen für die Kommunikation nach außen.** Egal, ob wir selbst über uns reden oder andere über uns berichten – es geht um ein sachgerechte Darstellung unserer Arbeit.

Mal ehrlich: gehen Ihnen die ewigen Helden- und Ritterstories nicht auch auf die Nerven? Herr Meier steht früh auf, sattelt sein Pferd, küsst seine Frau zum Abschied und reitet davon – denn irgendwo wartet die Jungfrau, die er vor Drachen retten muss?

Und wenn ich diesen Tipp geben darf: Gehen Sie doch einmal Ihre eigene Website, Ihre eigene Broschüre und sonstige Unterlagen selbstkritisch durch. An wie vielen Stellen findet sich eine gewisse **Überheroisierung des Interim Managers**, wie oft klingt es ein wenig nach Saint George und Superman? Ich finde, eigentlich haben wir das gar nicht mehr nötig.

<sup>6</sup> Pragmatisch könnte man die Schallmauer zwischen Zeitarbeit und Zeitmanagement bei 400 bis 500 Euro pro Tag festlegen, natürlich mit Ausreißern nach oben wie unten.

## Schluss 5: Anderes Selbstverständnis, andere Kommunikation

- Liebe Journalisten: bitte keine Ritter- und Samuraistories mehr (allenfalls ganz selten)!
- Dafür lieber sorgfältige Berichte über die Breite und Vielfalt unsere Einsätze
- Oder eine Schilderung der spannenden Bewegungen, die sich in der Branche abspielen!
- **Und vor allem: Nicht nur über die 2.000 Samurais berichten, sondern über die Arbeit von 20-30.000 tüchtigen unabhängigen Profis!**

©ZMM September 06

AIMP – ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER - WWW.AIMP.DE Bild 23

### Bild 16. Anderes Selbstverständnis, andere Kommunikation

Das Bild vom Superman ist natürlich auch psychologisch erklärbar. Es ist der Versuch einer kompensierenden Antwort auf den ausgesprochenen oder impliziten Vorwurf an unsere Experten, sie seien im Grunde gescheiterte Existenzen. Wir alle kennen die Vorwürfe, und können so auch den Versuch ihrer Kompensation gut nachvollziehen.

- Aber das Bild vom Superman ist letztlich unglaubwürdig. Über 3.000 Experten von ZMM können nicht alles Supermänner sein – beim besten Willen nicht!
- Warum sagen wir nicht stattdessen: Das sind alles Leute, die **allein durch die Tatsache, dass sie sich als Freelancer selbständig machen, Mut und Unternehmertum beweisen**. Leute die Fehler gemacht haben, und daraus lernten. Leute die ein wenig mehr von der Welt gesehen haben als der brave Durchschnittsmanager!

So gelänge es für meine Begriffe sehr viel besser, **aus dem Stigma der Negativselektion eine überzeugende Positivauslese zu machen. Diese Uminterpretation ist viel plausibler als jede Supermanrhetorik.**

Zum Glück finden wir in letzter Zeit immer öfter auch Journalisten, die sich diesen neuen Sichtweisen öffnen. Und wenn sie es nicht von alleine tun, dann überzeugt sie unser tüchtiger Presseberater Dr. Große – dem ich an dieser Stelle öffentlich danken möchte.

\*\*\*

Meine Damen und Herren, ich habe heute sehr offen gesprochen. Ich habe Ihnen sogar große Teile dessen dargelegt, was wir bei ZMM als Marktstrategie verfolgen. Macht das Sinn, dass einer so offen die eigene Unternehmensstrategie darlegt, und das im Angesicht vieler seiner wichtigsten Konkurrenten?

Es hat mit einigen Besonderheiten unsere Branche zu tun, und diese bedeuten, dass wir vielleicht **mehr Anlass als andere Branchen haben, uns auf eine gemeinsame Vision zu verständigen**.

- Wir haben bisher unseren Markt noch bei weitem nicht ausgeschöpft.
- Das gilt insbesondere für uns Provider – wir haben bisher vielleicht nur einen Marktanteil von 10 bis 20 Prozent aller Projekte.
- Unsere Experten sind wirtschaftlich unsere Lieferanten, zugleich oft genug auch unsere Wettbewerber. In allererster Linie sind sie aber **unsere Partner, mit gemeinsamen Zielen und Anliegen**.
- Im Vergleich zu unseren Nachbaranbietern – Personalberatung, Unternehmensberatung, Zeitarbeit – sind bei uns auch die größten Anbieter ziemliche Zwerge. Der einzige, dessen Umsatz 10 Millionen Euro übersteigt, ist Brainforce – aber mit der Schweiz.
- Zugleich müssen wir feststellen – einige unserer Nachbarbranchen zeigen durchaus Interesse für unser Terrain. (Ganz so wie wir für das Ihre...)

Wie wollen wir also **gemeinsam die weißen Flecken auf der Landkarte erobern**? Und gleichzeitig verhindern, dass unsere Nachbarn uns zuvorkommen? Das geht nur, wenn wir, auch unter Wettbewerbern, wenigstens temporär und partiell zusammenarbeiten.

Allein kann es keiner von uns schaffen, auch ZMM nicht. Deswegen suchen wir genau hier, unter Ihnen allen, nach Mitstreitern, die die gleiche Vision verfolgen. Stellen Sie sich die Eroberung des Wilden Westens vor. Die Leute damals sind auch nicht allein losgezogen mit ihrem Planwagen. Dazu gab es zu viele Indianer und andere Gefahren.

Was haben die Leute gemacht? Wir alle kennen die tollen Filme vom großen Treck nach Westen.<sup>7</sup> **Sie haben ihre Strategie geteilt und sich zu Trecks zusammengeschlossen**. Und auch wenn sie am Ende der Reise wieder Konkurrenten waren, jeder als Farmer im Kampf aller gegen alle, so hielten sie doch für die Dauer des Trecks solidarisch zusammen. Als Gemeinschaft auf Zeit. Im Kampf gegen die bösen Indianer.

In der modernen Betriebswirtschaft spricht man nicht mehr von Treck, sondern von Coopetition. Nichts anderes ist gemeint. Und was damals die Indianer waren, das sind heute vielleicht unsere lieben Kollegen

<sup>7</sup> Mit seinem Song „I was born under a wandrin' star“ lieferte Lee Marvin 1969 auch die passende Begleitmusik für unseren Treck (im Film Paint Your Wagon: <http://www.horstweyrich.de/songs/wandrin.mid>).

von den Nachbarbranchen, die alle sehr neugierig verfolgen, was sich in der Interim-Branche so tut.

Liebe Berater, liebe Headhunter, lieber Zeitarbeiter: Wir wollen unsere Skalps am liebsten selbst behalten!

Lassen Sie uns lernen von einem beliebten Gesellschaftsspiel, von den **Siedlern von Catan**. Die konkurrieren zwar gegeneinander – aber am erfolgreichsten sind sie dann, wenn sie alle gleichzeitig ihr Territorium erweitern.

### Unsere Vision: Gemeinsame Markterschließung durch Coopetition

- Markt noch lange nicht erschlossen
- Provideranteil noch sehr gering
- Experten zugleich Lieferanten, Wettbewerber und Partner
- Kunden noch skeptisch
- Viele weiße Flecken auf der Landkarte
- Einige Nachbarn sind auch schon dabei..

Coopetition als Teil einer Vision gemeinsamer Markterschließung



©ZMM September 06 AIMP – ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER - WWW.AIMP.DE Bild 24

**Bild 17. Unsere Vision: Gemeinsame Markterschließung durch Coopetition**

Meine Damen und Herren, ich denke, wenn wir diese Schlussfolgerungen beherzigen, dann brauchen wir uns keine Sorgen um unsere künftige Entwicklung zu machen.

**Good-bye George, du hast uns treu gedient. Doch als Leitfigur unserer Branche hast du leider ausgedient.**

**Es lebe der Independent Management Professional!**

**Wohlauf, ihr Siedler, lasst uns gemeinsam die weißen Flecken auf der Landkarte erobern!**

\*\*\*



Dr. Anselm Görres, Jahrgang 1952, Volkswirt, 1984 bis 1991 McKinsey-Berater, 1991 bis 1994 MBI-Investor in Ostberlin, ist Geschäftsführender Gesellschafter von ZMM ([www.zmm.de](http://www.zmm.de)).

Ehrenamtlich ist er Mitgründer und Vorsitzender des AIMP (Arbeitskreis Interim Management – [www.aimp.de](http://www.aimp.de)).