Im Fokus:
Chancen durch Vakanzen

NEWSLETTER

AUSGABE NR. 2/2017

Liebe ZMM-Geschäftsfreunde,

beim heutigen Schwerpunkt geht es um Fälle, die jeder Kunde kennt: temporär unbesetzte Führungspositionen, genannt Vakanzen. Die meisten Interim-Anbieter, ob Einzelkämpfer oder professionelle Mittler, erzielen hier erhebliche Teile ihres Umsatzes. Doch in unserer Außenkommunikation behandeln wir das Thema stiefmütterlich. Dafür gibt es Gründe, denen wir heute nachgehen. Letztlich wollen wir zeigen, dass auch unerwartete und unerfreuliche Vakanzen vielerlei Chancen bieten. Kurz gesagt: Wenn man es richtig macht, kann das Überbrücken von Lücken durchaus beglücken.

Außerdem blicken wir auf ZMM- und Branchenveranstaltungen zurück und stellen Ihnen aktuelle Projekte und Interim Manager vor. Auf Ihr Feedback freuen wir uns.

Ihr ZMM-Team

A. SCHWERPUNKTTHEMA: CHANCEN DURCH VAKANZEN

1 Ein vielfach unterschätzter Einsatzgrund

In den Medien, aber auch in der Öffentlichkeitsarbeit vieler Interim-Kollegen werden Vakanzen oft unter Wert gehandelt. Journalisten finden verständlicherweise den Projektanlass *Krise* aufregender: Sanierung ist sexy. Vor allem wenn andere sie durchleiden. Doch im realen Alltag unserer Branche macht sie höchstens 10 bis 15 Prozent aus. Kein Wunder, bei Jahren guter Konjunktur.

Das neue Modewort ist nicht Sanierung, sondern Transformation. Digitalland Deutschland, Aufbruch 4.0 und so. Stimmt ja alles. Mit 30 Prozent aller Einsätze (laut AIMP-Providerumfrage2017;www.zmm.de/de/news/providerumfrage-2017.html) steht dieser Projektanlass zurecht im Vordergrund, auch für ZMM.

Aber Vakanzenbrücken sind fast ebenso häufig – warum reden wir darüber so viel seltener?

Natürlich können Vakanzen banal klingen. Interimer B ersetzt Vorgänger A bis Nachfolger C kommt. Oder menschlicher und erfreulicher: Frau X wird Mutter und Person Y muss sie eine Weile vertreten. Temporäre Führungslücken gehören zum Firmenalltag. Sie sollten für niemanden ein Aufreger sein. Zudem lauern auch Rechtsrisiken, wenn Führungsaufgaben 1:1 durch Externe übernommen werden. Dazu unten mehr.

Wer lediglich so weit denkt, übersieht das Wichtigste: **Jede längere Vakanz kann Probleme verursachen, sie kann aber auch ein Anlass sein, Arbeitsabläufe zu überprüfen und Wertpotentiale freizusetzen. Hier liegt Geld.**

2 Von der Problemvakanz zur Plus-Vakanz

Als Interim-Provider hat man mit leicht lösbaren Vakanzen so gut wie nie zu tun: Das schaffen die Firmen meist mit der berühmten „internen Lösung“. Dies gilt erst recht für die vielen Fälle, wo die Vakanz keine wirkliche Überraschung darstellt, also etwa bei Ursachen wie Rentenantritt oder Mutterschaft. Hier lassen sich Übergangslösungen oder dauerhafte Nachfolgen frühzeitig planen und ungewollte Lücken weitgehend vermeiden.

Bei den für uns typischeren „Problemvakanzen“ sieht es anders aus. Oft genug war die Zusammenarbeit schon zuvor unbefriedigend, weil Firma oder Führungskraft sich mit Trennungsgedanken trugen. Nicht selten bauten langjährige Stelleninhaber verzwickte Systeme und Alleinwissen auf, deren Übergabe an einen Nachfolger keineswegs trivial ist. Oder es gibt Fragezeichen zur Attraktivität des Jobs, des Arbeitgebers oder der Region.

Hinzu kommt, dass solche Probleme sich in der Zeitkette oft kumulieren. Schon vor dem Wechsel „klemmt“ es in der Zusammenarbeit. Dann dauert die Suche länger als geplant. Manchmal springt ein bereits gefundener Nachfolger wieder ab. Ein neu Eingestellter von außen braucht Monate, bis er richtig loslegen kann. In der Summe kann das 12 bis 24 Monate Reformstau bedeuten.

Genau an dieser Stelle setzt unser Vorschlag der Plus-Vakanz an. Jede Vakanz bietet die Chance der Neugestaltung. Nutzen Sie solche Übergangsphasen, um Neues zu entwickeln, Varianten zu erproben und Systeme umzubauen. Gerade nach länger währenden Vakanzen wird ein Nachfolger lange brauchen, bis er allein beim Tagesgeschäft wieder halbwegs à jour ist. An größere Umbauten wird er sich erst viel später herantrauen.

3 Neues BSG-Urteil stärkt Selbstständige

Als reine Lücken-Überbrücker und zur bloßen Fortführung einer Stelle sollte man Interim Professionals nicht einsetzen. Man vergäbe so die Chance zum Wissensimport auf Zeit . Gerade bei länger laufenden Vakanzen und reiner Fortsetzung des *Status quo ante* könnte sich hier auch die Frage nach der Scheinselbstständigkeit stellen.

Am 31. März 2017 fällte das Bundessozialgericht (BSG)

hierzu ein wichtiges Urteil (Az. B 12 R 7/15 R). Erstmals wurde dabei die Honorarhöhe des Selbstständigen relativ zum Verdienst von Angestellten als neues Kriterium eingeführt. Für einen Heilpädagogen, der für den Landkreis Erlangen-Höchstadt Jugendliche als Erziehungsbeistand betreute und dafür Stundenhonorare von 40 Euro und mehr erhielt, wurde die Selbständigkeit bejaht. Wichtig war, *dass er weitgehend weisungsfrei arbeiten kann und nicht in die Arbeitsorganisation des Landkreises eingegliedert ist. Liegt das vereinbarte Honorar deutlich über dem Arbeitsentgelt eines vergleichbar eingesetzten sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmers und lässt es dadurch Eigenvorsorge zu, ist dies ein gewichtiges Indiz für eine selbstständige Tätigkeit* (aus der Begründung).

Bei 160 Monatsstunden ergäbe sich hier ein Gesamthonorar von über 6400 Euro. Damit läge ein Selbständiger genau 50 Euro oberhalb der aktuellen Beitragsbemessungsgrenze der gesetzlichen Rentenversicherung.

Mit diesem erstmaligen Bezug auf Einkommenshöhe und Fähigkeit zur Eigenvorsorge kommt das BSG vielen Forderungen von AIMP, DDIM und anderen Verbänden von „Solo-Selbständigen“ entgegen. Schon seit einiger Zeit hat ZMM hierzu eine eigene Site angelegt: www.zmm.de/de/thema/berufsfreiheit.html.

4 Unabhängige Stimme auch in der Vakanz

Der wirkliche Charme unserer Dienstleistung liegt letztlich darin, dass wir im System arbeiten, auch mit dem System, aber darauf achten, dass wir nicht Teil des Systems werden und so die geistige und rechtliche Unabhängigkeit wahren.

Dies gelingt uns umso eher, je mehr wir auch beratende und konzeptionelle Beiträge leisten, je weniger Routineaufgaben wir übernehmen und je deutlicher wir machen, dass temporäre Führungsausübung aus den gleichen Gründen notwendig ist, aus denen auch ein Fahrzeugentwickler sein eigenes Produkt regelmäßig steuern muss, um es besser fortentwickeln zu können.

Insgesamt ist Führungskompetenz ein elementares Leistungsversprechen unserer Dienstleistung. Es geht um Management auf Zeit. Dabei sorgen wir bei unseren Kunden dafür, dass auch ungeplante Wechsel im Führungstableau keinen Stillstand bedeuten.

B. MEHR ALS NUR EIN LÜCKENFÜLLER

Die klassische Vakanz als Projektanlass macht bei ZMM im Portfolio rund 30 Prozent aus. Damit ist sie – knapp vor dem Projektmanagement – der häufigste Anlass für den Einsatz von Interim Managern. Doch auch bei uns geht ihr Anteil zurück. Dies gilt auch für soeben erschienen AIMP-Providerumfrage 2017. Dort liegt die Vakanz erstmals nicht mehr vorn, sondern mit unter 30 Prozent auf dem zweiten Platz der Projektanlässe. Platz 1 geht an Change-Projekte vielerlei Art.

Im Branchenvergleich machen Industrie und Baugewerbe zwei Drittel der Branchen aus, in denen ZMM Vakanzen besetzt. Funktional gesehen geht es bei 30 Prozent der Vakanzen um Technik/ Produktion, ein Viertel betrifft Finanzen & Controlling. Aber auch die erste Führungsebene ist ein regelmäßiger Einsatzbereich.

Baugewerbe & Industrie

Betriebsleiter Baugewerbe: ZMM-Manager übernahm Leitung des Gesamtbetriebs bei einem Hersteller von Stahlfassaden und -türen. In dieser Rolle passte er Lager-, Logistik- und Fertigungsprozesse an und stellte zunächst sicher, dass alle Liefertermine eingehalten werden konnten. Dann stellte er neu angeschaffte Maschinen auf Mehrschichtenbetrieb um und passte die Fertigungsprozesse an eine neue Produktlinie an.

Werkleiter Elektronik: Für einen Hersteller industrieller Sicherheitsschaltsysteme brachte unser Interim-Werkleiter und promovierter Elektro-Ingenieur seine Managementerfahrung u.a. von einem internationalen Automotive-Zulieferer elektronischer Komponenten mit ein. So konnte er den Kunden rasch überzeugen und wurde sogar im Anschluss fest angestellt.

Logistik Automotive: Der Interim Manager sollte beim Automobil-Zulieferer Entlastung bringen und zugleich optimieren. Mit seiner Expertise in JIS-Produktion (just-in-sequence), Montage- und Automotive-Erfahrung übernahm er nach kurzer Zeit bereits vielfältige operative Aufgaben und vollzog die gewünschten Optimierungen.

Produktion Luft- und Raumfahrt: Ein Luftfahrtzulieferer hatte lieferantenseitig erhebliche Rückstände, bei steigender Nachfrage der Abnehmer. Der ZMM-Interim Manager vertrat ausgefallene Manager, arbeitete beim schrittweisen Übergang zu serienähnlicher Fertigung mit und optimierte die Produktionsprozesse für den Kunden.

Vertrieb Anlagenbau: Aufgrund schlechten Auftragseingangs entwickelte sich eine Vakanzenbrücke bald zur Re-strukturierungsaufgabe. Die Liquiditätsplanung bedurfte kompletter Überarbeitung, das Projektcontrolling war neu zu strukturieren, aufgrund neuer Software mussten viele kaufmännischen Prozesse angepasst werden.

Nicht-industrielle Sektoren

IT Pharma: Nach kurzfristiger Kündigung des IT-Chefs übernahm der ZMM-Manager die IT-Leitung und si-

cherte deren Betrieb während der Post-Merger-Integration zweier internationaler Pharmaunternehmen. Außerdem beschloss er mit dem Kunden, die IT auszusourcen und handelte die Verträge mit dem Dienstleister aus.

HR Finanzsektor: Bei einem Post-Merger-Prozess unterstützte ZMM-Professional die neu gebildete Personalabteilung operativ und schaffte klare Arbeitsstrukturen und Prioritäten für die Mitarbeiter. Als Branchen-Insider stieg er nicht nur tief in operative Teilaufgaben, sondern wirkungsvoll auch in übergeordnete Themen ein.

CFO Handel: Ein führender Anbieter von Miet-Textildiensten brauchte einen CFO als Übergangslösung. Der Manager gestaltete den kaufmännischen Bereich und die Gruppen-Finanzfunktion neu. Neben der Optimierung des Beteiligungsportfolios und einer neuen Finanz-Strategie kam es auch zu einer veränderten Refinanzierung.

Telekommunikation, HR: Eine krankheitsbedingte Vakanz im Personalteam und Verzögerungen bei der Besetzung von IT- und Finance-Positionen bei einem Kabelnetzbetreiber erforderte das Engagement einer externen Spezialistin. Dieser wurden später nicht nur die Personalbeschaffung, sondern auch etliche Zusatzprojekte anvertraut, wie Personalmarketing und Mitarbeiterbetreuung.

Logistik Umwelttechnik: Bei einem Zulieferunternehmen für die Wasserwirtschaft sollten die Lagerstandorte auf den Prüfstand gestellt werden. Der ZMM-Kandidat, der die Organisation der Logistik von der Pike auf erlernt hat, bewältigte diese Herausforderung zur vollen Kundenzufriedenheit und überzeugte besonders durch seine ausgeprägte Hands On-Mentalität.

C. RÜCKBLICK UND MELDUNGEN

1 Kunstgenuss für ZMM-Kunden

Anfang März lud ZMM Kunden und Freunde zum gemeinsamen Frühstück in Schumann's Tagesbar mit anschließender Führung durch die Ausstellung der HVB-Kunsthalle *Spaniens goldene Zeit: die Ära Velásquez in Malerei und Skulptur* (http://bit.ly/2h8PNC7).

Die Kunsthistorikerin Daniela Thiel überzeugte mit tiefer Fachkunde und lieferte auch noch den historischen Hintergrund. Ihre Begeisterung war regelrecht ansteckend. So auch das einstimmige Resümee: selten habe man eine informativere und spannendere Führung erhalten. Eine schöne Gelegenheit, mit Kunden und Partnern erneut ins Gespräch zu kommen und Kunst auf eine ganz besondere Art und Weise zu genießen.

2 14. Münchner Forum Interim Management

Bereits zum vierzehnten Mal fand in München das Regionalforum Interim Management unter Schirmherrschaft des Branchenverbands Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP) statt. Das Thema der Veranstaltung: **Europäische und Globale Handelspolitik in der Ära Trump**.

Als Referenten geladen waren Politiker Dieter Janecek vom Bündnis 90/ Die Grünen, Dr. Peter Grassmann, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Carl Zeiss AG, und Journalist Lukas Neumayr, Verlagsleiter der Going-Public Media AG. Zunächst gab es kurze Plädoyers der Referenten und von ZMM-Geschäftsführer Dr. Anselm Görres zum Thema Handelspolitik, gefolgt von einer Podiumsdiskussion. Diese offenbarte vor allem eine große Zustimmung zum Freihandel unter allen Teilnehmern, aber auch unterschiedliche Meinungen zu Spezifikationen, wie zum Beispiel Freihandelsabkommen.

3 AIMP Academy/ AIMP Jahresforum

Zum 13. Mal versammelten sich Provider und Interim Manager aus der D-A-CH Region am 21./22. April für das AIMP Jahresforum auf Burg Schwarzenstein im Rheingau.

Am Freitag, 21. April, fand bereits vor dem Forum die AIMP Academy zum Thema *Fit fürs Interim Management* statt. In diesem Rahmen gab es verschiedene Vorträge von Referenten aus der Branche, unter anderem Kerstin Beyreis, Leitung Management Resources bei ZMM.

Der Auftakt des eigentlichen Forums war dann traditionell das Dinner mitsamt Wahl zum Interim Manager des Jahres am Freitagabend: Herzlichen Glückwunsch an Harald Abendroth, Dr. Patrick Jung und Roland Saßhofer. Der Samstag stand unter der Thematik *Erwartungen an das Interim Management von morgen.* Diese wurde in Vorträgen aus der Perspektive von Unternehmern, Providern und Interim Managern aufgegriffen. Den Abschluss bildeten Workshops zu aktuellen und spannenden Themen des Interim Managements, wie das Verhandeln über die Tagessätze oder die Leadership-Anforderung an Interim Manager in Krisensituationen.

4 Generationenwechsel in vier Schritten (UnternehmerEdition, 1/2017)

Christine Leikeim wollte sich aus der familieneigenen Brauerei zurückziehen. Die jungen Söhne standen für die Nachfolge bereit, aber es fehlte ihnen an Erfahrung. Deshalb holte die Unternehmerin einen Interim Professional von ZMM ins Haus. Lesen Sie, wie das Traditionsunternehmen in vier Schritten an die nächste Generation übergeben wurde und welchen positiven Langzeiteffekt der Einsatz von Interim Manager Jürgen Eiche nach wie vor hat (www.bit.ly/2nmV6xz).

5 AIMP Providerumfrage 2017

Am 22. April 2017 präsentierte der AIMP seine aktuellen Providerumfrage. Hier einige Ergebnisse in Kürze:

- Umsatzwachstum 2017/2018: die Vorhersage für das Wachstum der Branche liegt bei 5 Prozent.
- Marktvolumen: 6 prozentiges Wachstum auf 2.370 Millionen Euro im Jahr 2016.
- Marktanteile: Königsbranchen (Automotive, Maschinenbau- und Anlagenbau, Information and Communications Technology, Chemie/ Pharma) machen wieder über 50 Prozent aus.
- Auftraggeber: Der Mittelstand ist der Hauptauftraggeber.
- Projektanlass: erneuter Rückgang von Vakanzen – klassisches Projektmanagement erstmals stärker.
- Projektlaufzeit: Über die Hälfte der Projekte laufen 7 bis 12 Monate.

AIMP ZMM Zeitmanager München GmbH

D. AUSGEWÄHLTE INTERIM PROFESSIONALS

Unsere Empfehlungen aus dem ZMM-Managerpool

Suchen Sie erfahrene Manager für die Thematik Vakanzen?

[32.546] Experte im Bereich Automotive: Teamleiter, Produktionsleiter, Werkleiter, Bereichsleiter/ Technischer Leiter mit 25 Jahren Erfahrung

[26.789] Führungspersönlichkeit mit Vertriebs- und Marketingexpertise in internationaler Verantwortung

[13.592] Internationaler Restrukturierungsexperte auf Geschäftsleitungsebene mit Schwerpunkt Vertrieb/ Marketing, Strategie-Struktur-Prozesse und M&A

[24.960] Leiter internationaler Einkauf, operativ und strategisch, mit Erfahrung in Supply Chain Management, Business Development, Prozessoptimierung

[34.750] General Managerin mit Schwerpunkten Organisation, Finanzen und Bankenverhandlungen

[37.718] Senior HR Experte mit Fokus auf Transformationsprojekte (Neuausrichtung, Restrukturierung, M&A, PMI, Carve-out) und operativem „State-of-the-Art" Personalmanagement. Profunde internationale Erfahrungen. Fließend Englisch, Französisch und Deutsch

E. AUS DEM AKTUELLEN PROJEKTPORTFOLIIO

Baden Württemberg: Projektleiter zur Standortverlagerung von Südbaden nach Polen. Kaufmännischer Leiter für Anlagenbauer.

Bayern: Interim HR Manager zur Reduzierung des Krankenstandes bei einem Familienunternehmen der Messtechnik. Co-Projektleiter für Großprojekt digitaler Bibliothekslösungen. Senior-Branchenexperte unterstützt Professionalisierung und Neuausrichtung eines Bekleidungseinzelhändlers. Interim-Geschäftsführerin für Social Start-up zugunsten Hörgeschädigter.

Nordrhein-Westfalen: Transformation und Change Manager für Firmenkundengeschäft bei deutscher Privatbank

Österreich: Verbesserte Prozesse und Strukturen der Entwicklungsprojekte eines Batterietechnik-Start-ups.

IMPRESSUM

AUSGABE NR.2/2017, MÜNCHEN 04/2017.
Redaktion: Korbinian Huber, Jonathan Pfister

ZMM Zeitmanager München GmbH
Geschäftsführer Dr. Anselm Görres
Brienner Str. 21 | D-80333 München
Fon 089-542 644-0 | Fax 089-542 644-99
www.zmm.de | zmm@zmm.de

Bildquellen: AIMP, Unternehmeredition, ©WikiMedia Commons ©iStockphoto.com/shironosov,