

# Mittelstand bleibt Spitze - Konzerne legen nach

Gerade einmal jedes achte Interim-Projekt findet bei Konzernen statt. Das ergibt die jährliche Umfrage des Arbeitskreises Interim Manager Provider (AIMP). Doch setzen auch immer mehr Großunternehmen Manager auf Zeit ein. VON **DR. ANSELM GÖRRES**

**W**arum dieser Anteil so niedrig ist, wird deutlich, wenn man den Kundenbedarf näher beleuchtet. Überbrückungsbedarf durch Externe gibt es vor allem bei ungeplan-



**ZUR PERSON**

**Dr. Anselm Görres** ist Gründer und Inhaber der ZMM Zeitmanager München GmbH. Vor der Gründung 1996 war er Berater bei McKinsey und MBI-Manager, seit 1992 ist er mit Interim-Management vertraut. In all diesen Jahren zählte die überwiegende Mehrheit seiner Kunden zum Mittelstand.

[www.zmm.de](http://www.zmm.de)

**Bedarf von harmlosen Vakanzen bis zu dramatischen Einzelfällen**

Einsatzgrund	Anteil	Anlässe	Unterschiede bei Großunternehmen (10.000 und mehr Mitarbeiter)
Vakanzenbrücke	34%	Mutterschaft, Krankheit, Kündigung	↕↕ Viel häufiger über interne Lösung
Neuposition/ Aufbau	8%	Neuer Standort, Start-up, neue Produkte	↕ Etwas häufiger über interne Lösung
Klassische Projekte	21%	„Normale Projekte“	↕ Projektleitung seltener, Verstärkung/Spezialisten häufiger
Change Mgmt.	17%	Bereichsübergreifende, umfassende Umbauprojekte	↕ Viel öfter mit Großberater-teams als mit Interim Professionals
Sanierung	17%	Massive Einschnitte, Insolvenz	↕↕ Dominanz durch Spezialanbieter Sanierung
Transaktionen	3%	Kauf, Verkauf, MBI etc., Fusion, Post-Merger	↕↕ Dominanz durch Spezialteams M&A, Anwälte etc.

Quelle: AIMP-Providerumfrage 2014

ten Vakanzen. Ein Pensionsfall sollte eigentlich keine Firma überraschen. Je größer ein Unternehmen ist, desto leichter lassen sich Vakanzen intern lösen. Für Mittelständler kann schon der Ausfall eines Controllers, eines Werkleiters oder einer Personalchefin schmerzhaft sein.

**Verstärkung von außen**

Konzerne greifen gerne bei Überlastung ihrer Führungsmannschaft zu

externer Verstärkung. Wenn sie das seltener tun als Mittelständler, so auch deshalb, weil bei vielen Konzernen der Abbau von Führungspositionen eine ständige Übung scheint. In derartigen Situationen gibt es Widerstände gegen Externe und man schafft Projekte mit Trennungskandidaten. Wahr ist allerdings auch, dass die von Konzernen gesuchte Verstärkung oft nicht auf der obersten Projektleitungsebene liegt.



Je größer ein Unternehmen,  
desto leichter lassen sich  
Vakanzen intern lösen.

Eher werden Interim Professionals als Teilprojektleiter oder Spezialisten für Sonderthemen angeheuert.

Bei dramatischeren Bedarfsfällen haben Interim-Dienstleister in großen Firmen öfter das Nachsehen. In mittleren und kleinen Firmen übernehmen Interim Manager nicht selten eine große Verantwortung, oft sogar die Gesamtleitung. Doch beim Sanieren großer Unternehmen kommen überwiegend Anbieter zum Zug, die dafür komplette und spezialisierte Teams abstellen. Ähnliches gilt für komplexe Transaktionen. In beiden Fällen haben Interim Professionals oft nur als später hinzukommende Verstärkung eine Chance, etwa als Teilprojektleiter oder weil es in einer Sanierung zu ungeplanten Abgängen kommt.

#### **FAZIT**

Der Mittelstand bleibt auch künftig das wichtigste Einsatzgebiet für Interimsmanager. Insgesamt haben Konzerne bessere Chancen, kleinere Linien- oder Projektvakanzen aus der eigenen Führungsmannschaft zu besetzen. Bei größeren Umbauten reicht ein Einzelkämpfer nicht aus und man setzt auf teure Teams von außen, auch weil man nur so den notwendigen Veränderungsdruck aufbaut. Perspektivisch gibt es jedoch auch bei Konzernen ein großes Potenzial, interne Projekte durch erfahrene, neutrale und engagierte externe Professionals zu stärken und zu beschleunigen. ■