



Beitrag zum AIMP-Jahresforum Interim Management 2010

**Wohin geht die Reise –
Einige Wünsche für die Zukunft unserer Branche**

Die Zukunft erfordert mehr Effizienz und weniger Verschwendung. Nicht nur auf Einzelspielerebene, sondern auch für Branche und Gesamtwirtschaft

INHALT	Seite
A. Zunächst ein Rückblick – doch diesmal nur auf das letzte Jahrzehnt	2
B. Eine erfolgreiche Dekade, aber eingerahmt von Krisen	3
C. Sechs vorläufige Schlussfolgerungen aus anderthalb Krisenjahren	4
D. Ein optimistischer Ausblick in die kommende Dekade	6
Wunsch Nr 1: Mehr Effizienz und Effektivität für die Branche als Ganzes	6
Wunsch Nr 2: Verbesserte Akquisition durch verbesserte Kooperation	7
Wunsch Nr 3: Effizienzgewinn und Wachstum durch Spezialisierung	8
Wunsch Nr 4: Wahrheitsgemäßere Außendarstellung, vor allem in der Presse	8
Wunsch Nr 5: Inklusiver, nicht exklusiver Begriff des Interim Profis	9
Wunsch Nr 6: Mehr Effizienz-Engagement nicht nur auf betriebswirtschaftlicher, sondern auch gesamtwirtschaftlicher Ebene	10
E. Mein letzter Wunsch bezieht sich auf den heutigen Tag	11

Der AIMP versteht sich als **Zusammenschluss ausgewählter Dienstleister im deutschsprachigen Interim Management**. Mitglieder müssen besondere Qualitätsanforderungen erfüllen und höchste Professionalität nachweisen.

Provider im AIMP: AC Alpha Management GmbH, Brainforce (Deutschland) GmbH, butterflymanager GmbH, Management Angels GmbH, Manager Network GmbH, RSA GmbH, Top 50 AG, ZMM Zeitmanager München GmbH.

Ziele des AIMP: Bekanntheitsgrad des Interim Managements in Deutschland erhöhen; Besonderheiten der Dienstleistung deutlicher herausstellen (insbesondere in Unterscheidung zu den Nachbarbranchen Unternehmensberatung, Personalberatung und Zeitarbeit); die wichtige Beratungsfunktion professioneller Interim Management Dienstleister hervorheben; zur Verbesserung von Qualität und Professionalität der Dienstleistung Interim Management insgesamt beitragen; professionellen Erfahrungsaustausch untereinander und mit anderen Branchenorganisationen intensivieren.

Weitere Informationen zu einzelnen Mitgliedern unter www.aimp.de/content.php?members.

Liebe Interim Professionals, liebe Kunden, liebe Kollegen,

alle Jahre wieder ist ja schön – aber nicht alle Jahre das Gleiche! Seit 2005 gibt es diese Jahresforen des AIMP, zweimal waren sie in Bonn, drei Mal im Raum Frankfurt/Wiesbaden, dort zuletzt mit einem Rückblick auf 30 Jahre Interim in D und CH.

Heute sind wir das erste Mal in München, das war ein Experiment und kein einfaches. Die WM zwang uns zum Ausweichen in den Juli, zugleich hinterließ sie uns wohl alle etwas erschöpft, trotz des tollen Ergebnisses. Julihitze, plus die Sommerferien in einigen Bundesländern taten ein Übriges. Und überdies leidet unsere Branche neuerdings kaum mehr an einem Mangel an Events, eher im Gegenteil!

Um so mehr freuen wir uns, dass Sie doch in großer Zahl den Weg hierher gefunden haben. Das gibt uns die Hoffnung, auch in München die Teilnehmerzahlen von Wiesbaden und Frankfurt erreichen zu können, wenn wir das Jahresforum künftig noch einmal hier abhalten wollen, wenn grad keine WM ist. Immerhin bildet München nach wie vor das größte Cluster im Interim Management, noch deutlich vor Frankfurt, zumindest wenn man nach den Standorten der Interim-Dienstleister geht.

Ich freue mich auch, dass Sie mehrheitlich unserer Garderobe-Empfehlung gefolgt sind, und damit einen persönlichen Beitrag zum kollektiven Klimaschutz in diesem Vortragssaal leisten. Es ist immer gut, wenn Manager auch Klimaverantwortung übernehmen!

A. Zunächst ein Rückblick – doch diesmal nur auf das letzte Jahrzehnt

Gestatten Sie, dass ich auch dieses Jahr mit einem kleinen Rückblick beginne, allerdings nur auf ein Jahrzehnt, nicht auf dreißig Jahre. Wer von Ihnen war schon im Jahr 2000 als Interim Manager unterwegs? Rechnen Sie sich noch an die damalige Situation unserer Branche, insbesondere was Pressepräsenz und öffentliche Auftritte, Veranstaltungen, Foren anging?

Genau – da gibt es nicht viel zu erinnern, denn da gab es auch nicht viel!

In den letzten zehn Jahren sind wir weit gekommen. Neulich sprach ich mit einer Journalistin, Tanja Könemann von Focus Online. Sie sagte, sie hätte die Archive durchforstet, und es sei ihr gar nicht leicht gefallen, dem Thema noch einen neuen Aspekt abzugewinnen. Letztlich hat sie die Aufgabe dann doch sehr überzeugend gelöst, indem sie unseren Beruf realistisch schilderte, einschließlich der Schattenseiten.¹

Doch das Beispiel zeigt: Wir können uns heute nicht mehr beklagen, dass uns die Presse ignoriert. Die jahrelange Pressearbeit von DDIM und AIMP hat reiche Früchte getragen. Es gibt immer was zu verbessern, dazu später noch ein paar Worte. Aber insgesamt können wir froh und stolz auf diese Erfolge sein!

Unser zweiter große Erfolg ist die Schaffung öffentlicher Plattformen für Interim Manager, Provider und Kunden. Auch hier können wir auf das gemeinsam Erreichte alle miteinander stolz sein:

¹ www.focus.de/finanzen/karriere/management/tid-18981/interim-management-zeitarbeit-fuer-top-verdiener_aid_527750.html.

- Es gibt heute in ganz Deutschland, zum Teil auch schon außerhalb, immer wieder Veranstaltungsangebote für Interim Manager, ob schlichte Stammtische mit Abendessen oder Business Lunches, ob größere Abende oder sogar zweitägige Tagungen wie hier und heute.
- Immer öfter werden inzwischen auch Kundenveranstaltungen angeboten.
- Es ist naheliegend, dass diese Kundenveranstaltungen meist nur von Providern, und dann auch nur für deren Kunden organisiert werden. Beim Stelldichein mit den eigenen Kunden will man keine Rivalen neben sich haben.

Ich bin aber sicher, dass wir in Zukunft auch Kundenveranstaltungen erleben werden, bei denen mehrere Provider sich präsentieren. Schließlich sind Messen ein wichtiger Vertriebsweg in der Industrie, und Deutschland ist weltweit der erfolgreichste Messeveranstalter. Mal sehen, was uns die Zukunft hier bringen wird!

B. Eine erfolgreiche Dekade, aber eingerahmt von Krisen

Das vergangene Jahrzehnt begann und endete mit wirtschaftlich schwierigen Zeiten für unsere Branche.

- In den Jahren 2001/2002 erfasste die Dot-Com-Krise alle Personaldienstleister mit großer Wucht. Headhunter hatten damals Einbrüche von bis zu 50 Prozent. Die schöne Zeit, in der man massenhaft 30jährige zu AG-Vorständen machen konnte, sie endete so jäh, wie sie begonnen hatte.
- Auch das letzte Jahr hat uns – zumindest mehrheitlich – negativ erwischt. Sie haben die Zahlen der AIMP-Umfrage gehört. Einbrüche von 20, 30 und mehr Prozent waren keineswegs selten.

Ich glaube übrigens, dass die Umfrage die Situation noch zu gut darstellt. Wie in allen Krisenphasen dürften die Erfolgreicheren ihre Erfolge noch ein wenig übertrieben, und die weniger Erfolgreichen ihre Misserfolge noch untertrieben haben. Wer redet schon offen darüber, wenn er im letzten Jahr kaum Projekte hatte. Wir wissen aber, dass es vielen Interimlern so erging.

Ich sage das auch deshalb hier so offen, weil ich nicht möchte, dass irgend ein Interim Professional sich persönliche Vorwürfe macht, weil es bei ihm 2009 schlecht lief. Glauben Sie mir, wenn das bei Ihnen so war: Sie sind nicht der einzige, und Sie sind in bester Gesellschaft! Bei ZMM war der Einbruch im letzten Jahr exakt ein Drittel.

Der zweite Grund, warum ich diese Probleme betone, ist um zu erklären, warum es dementsprechend auch weniger Anfragen von uns an Sie gab.

- Sie haben ein Recht, dass wir die Situation offen legen, denn Ihnen Projekte zu verschaffen, das ist unsere Existenzberechtigung aus Sicht der Interim Manager.
- Sie können aber davon ausgehen, dass uns das letzte Jahr genauso geärgert und angespornt hat, wie es sicher auch Sie geärgert und angespornt hat!

Nach unserer Beobachtung ist der Markt seit November/ Dezember wieder im Anziehen. Sein altes Niveau hat er allerdings noch nicht wieder erreicht. Aber bei ZMM zum Beispiel sind jetzt aktuell über 40 Experten im Einsatz. Das ist uns nicht genug, aber es zeigt dass es wieder aufwärts geht. Von meinen AIMP-Kollegen höre ich ähnliches.

Deutschland ist insgesamt ganz gut durch die Krise gekommen, besser als viele andere Länder. Das ist übrigens auch ein Verdienst nicht der aktuellen, sondern der letzten Bundesregierung. Es wäre absurd zu erwarten, dass Politiker, die solche krassen Situationen zum ersten Mal erleben, hierbei keinerlei Fehler machen. Aber im internationalen Vergleich hat die schwarz-rote Koalition relativ weniger Fehler gemacht als die meisten anderen Ländern. Die vielgeschmähte Umweltprämie wurde zum Beispiel weltweit kopiert.

Unterm Strich hat für mich die letzte Regierung in den schwierigsten Phasen der Krise deutlich besser regiert, als das, was wir seither erleben durften.

- ▶ **Wir sollten vielleicht gegenüber allzu wirtschaftsfreundlichen Parteien etwas skeptischer sein. Nicht immer ist die Wirtschaftskompetenz dort am größten, wo sie am lautesten reklamiert wird.**
- ▶ **Große Nähe zu Wirtschaftslobbys macht noch keine große Wirtschaftskompetenz.**

C. Sechs vorläufige Schlussfolgerungen aus anderthalb Krisenjahren

So unangenehm die Krise war, haben wir daraus etwas lernen und mitnehmen können? Hierzu sechs Thesen:

1. Bei den Experten hat es sicher viele persönliche schwierige Situationen gegeben. Das erzählt einem niemand, man kann es aber heraushören. Ich glaube aber auch, dass die vermehrten Akquisitionsanstrengungen der vergangenen 18 oder 24 Monate vielleicht noch Früchte tragen werden, sowohl für den einzelnen wie für die Branche insgesamt.
 - ▶ **Dann hätten die Einbußen doch noch eine positive Wirkung!**
2. Bei den Providern trug die Krise sicher dazu bei, auch die eigenen Kostenstrukturen zu überprüfen und flexibler zu gestalten. Schwierige Phasen kennen wir von unseren Kunden: Warum sollte so etwas nicht auch uns einmal erwischen?
 - ▶ **Es schadet nicht, wenn es einem als Dienstleister auch mal so geht wie den Kunden.**
3. Es hat uns geschadet, dass Teile der Presse und der Kollegenschaft weiterhin dazu neigen, ein einseitiges Bild unserer Dienstleistung in die Öffentlichkeit zu tragen. Wenn man den Leuten immer nur erzählt, dass alle Interim Manager Sanierer seien, darf man sich nicht wundern, wenn die Kunden ihre Nachfrage nach Nichtsanierungsprojekten drastisch zurückfahren.

- ▶ **Wir haben nichts davon, wenn wir die Schwerpunkte unserer Arbeit falsch darstellen. Sanierung ist und bleibt wichtig. Aber sie blieb auch im Jahr 2009 – mit nur 10 Prozent laut AIMP-Umfrage – nur einer von vielen Anlässen für Interim-Projekte.**
- 4. Übrigens ist das von vielen erhoffte Krisengeschäft bei Weitem nicht in dem Maße eingetreten, wie man vielleicht erwarten konnte. Das höre ich auch von Firmen wie Alvarez & Marsal oder Alix Partners.
- ▶ **Auch das unterstreicht, dass wir nicht auf eine einseitige und faktenwidrige Definition von Interim Management setzen sollten, sondern auf ein breite und wahrheitsgemäße.**
- 5. Die Krise war auch eine Krise der Finanzakrobaten. In der Zukunft werden wir hoffentlich erleben, dass zur Wertsteigerung von Firmen wieder ehrliche operative Verbesserungen am meisten beitragen, und nicht fragwürdige Transaktionen und der Aufbau hochverschuldeter Firmen durch die extremen Leverage-Künstler und die Baumeister von Schuldenpyramiden.
- ▶ **Wenn ehrliche Optimierungsarbeit wieder Vorrang hat, dann ergeben sich auch neue Chancen für tüchtige Interim Manager auf allen Ebenen und Funktionen, nicht nur für die Ober-Restrukturierer und Finanzakrobaten!**
- 6. Man kann darüber diskutieren, aber viele sehen die Krise auch als einen Warnschuss an, dass wir unsere Wirtschaftsweise radikal ändern müssen. Die meisten von Ihnen haben ja gestern den Vortrag von Prof. Radermacher auch gehört.
- ▶ **Manche glauben noch immer, wir könnten einfach zu dem Cowboy-Kapitalismus zurück, der uns Lehmann Brothers und Deepwater Horizon eingebrockt hat. Das wäre naiv.**
- Die Autos, die Straßen, die Häuser – kurz alle Produkte, die wir in Zukunft noch bauen wollen, können nicht die gleichen sein, die wir bis August 2008 gebaut haben. Sie müssen viel effizienter und klimaschonender sein als bisher.
- Zum Klimaschutz gehören sicher auch bessere Klimaanlage in den deutschen ICEs. Dann würden vielleicht auch mehr Interim Profis mal mit dem Zug fahren.

Soweit meine persönlichen Rückschlüsse aus der Krise.

- ▶ **Krise hin, Krise her: Im Rückblick sollten wir nicht vergessen, dass wir alle zusammen ein ausgesprochen erfolgreiches Jahrzehnt gestaltet haben. Von 2002 bis 2008 haben wir sieben Jahre mit fetten Zuwächsen erlebt, meist zwischen 20 und 30 Prozent, bei manchen sogar mehr.**
- ▶ **Sie alle, sehr geehrte Interim Professionals, aber auch wir Provider haben gemeinsam dazu beigetragen. Ich kenne keine Branche in Deutschland, die ohne den geringsten Zuschuss aus Staatsknete ein so dynamisches Wachstum hingelegt hat wie wir Interim-Anbieter!**

D. Ein optimistischer Ausblick in die kommende Dekade

Wenn wir mit unseren Aussagen über die letzten sechs Jahre doch überwiegend richtig lagen, so ist das sicher keine schlechte Grundlage für Prognosen zur kommenden Dekade.

Leider hatte Paul, der Krake bei der WM weit bessere Prognosen als ich. Doch ich befürchte, zur Zukunft des Interim Management werden wir wenig von ihm hören.

Lassen Sie mich daher meine Erwartungen weniger als Prognosen, mehr als Wünsche oder Ziele formulieren. Ganz bewusst auch mit subjektiven Ansichten und Hoffnungen vermengt.

- Für das, was Sie gut finden, können Sie dann den AIMP loben.
- Für das, was Ihnen weniger gefällt, dürfen Sie Anselm Görres kritisieren.

Das Wichtige ist, dass wir uns offen über die folgenden Wünsche austauschen.

Wunsch Nr 1: Mehr Effizienz und Effektivität für die Branche als Ganzes

Unter dieser Überschrift kann man natürlich alles mögliche Schöne, Gute und Wünschenswerte zusammenfassen. Dahinter steht aber eine klar umrissene These. Nämlich die, dass wir als Branche das unsere Möglichkeiten noch bei Weitem nicht ausgeschöpft haben. Und zwar in vielen unterschiedlichen Dimensionen:

- Ausschöpfen der Wachstumspotentiale im Markt – sicher unser wichtigstes gemeinsames Ziel
- Effizienzgewinne durch Spezialisierung, bei Experten wie bei Providern
- Wahrheitsgemäßere Außendarstellung, vor allem in der Presse, die die Gesamtbreite und -tiefe unserer Dienstleistung deutlich macht
- Inklusiver, nicht exklusiver Begriff des Interim Profis
- Bis hin zur Wahrnehmung einer größeren gesellschaftlichen Verantwortung in Zeiten des Umbruchs

Insgesamt geht es also bei diesem ersten Ziel darum, das wir – soweit dies im Rahmen einer kapitalistischen Marktwirtschaft möglich ist – bei allem Respekt für die Priorität individueller Optimierung auch das Gesamtinteresse unserer Branche im Auge behalten. Wir haben ja nicht erst am Beispiel Griechenland gesehen, wohin eine Gesellschaft kommt, wenn jeder nur noch rücksichtslos den Eigennutzen maximiert und keiner mehr die Frage nach Regeln und Gemeinnutz aufwirft, einschließlich der Regierung und der Parteien.

- ▶ **Wenn jeder von uns sich um die Effizienz und Effektivität seiner individuellen Arbeit bemüht, dann sollte ihm dabei auch klar sein, dass sein Erfolg auch von effizienter Teamarbeit in der Branche abhängt.**

Das Gegenteil von Effizienz ist Verschwendung. Lassen Sie uns schauen, wo wir besser werden, indem wir weniger Chancen verschwenden. Chancen für uns, aber auch Chancen für Kollegen und die Branche.

Von der deutschen Mannschaft in Südafrika konnte man lernen, dass die Gesamtleistung eines Teams mehr sein kann als nur die Addition der Einzelspieler.

- ▶ **Wenn man schon hier in München ist, kann man übrigens auch vom FC Bayern lernen. Zwölf Spieler des FCB schossen Tore bei der WM, das sind mehr Spieler als von jedem anderen Club auf der Welt.**

Wunsch Nr 2: Verbesserte Akquisition durch verbesserte Kooperation

Bevor wir jetzt allzu hoch greifen, lieber einen ganz praktischen Vorschlag zum Nutzen aller. Ich behaupte, wir lassen uns viel potentiell Geschäft entgehen, weil die meisten Interim Professionals zwar an Folgeprojekte für sich selbst, aber viel zu selten für ihre Kollegen oder ihren Provider denken.

Ich weiß ja noch gut, wie das bei McKinsey lief. Und natürlich auch bei jeder anderen Unternehmensberatung, die etwas auf sich hält:

- Man achtet schon früh im Projektverlauf und sehr systematisch darauf, ob sich nicht Folge- und Anschlussprojekte entwickeln lassen.
- Natürlich immer nur im Interesse des Kunden – aber wir leben in einer freien Marktwirtschaft, und keine Kunde ist gezwungen, Folgeprojekte zu kontrahieren, die nicht in seinem Interesse liegen.
- Im Außenverhältnis, also in der Beziehung zum Kunden, geht es dabei um die Suche nach Win-Wins, also nach unausgeschöpften Effizienz- oder Marktpotentialen, die Kunde und Dienstleister am besten gemeinsam erschließen können.

Anders als bei den McKinseys dieser Welt hapert es bei uns hier oft im Innenverhältnis. Im Vergleich zu den Beratungsprofis lassen die Experten auf den Projekten viele mögliche Anschlussprojekte auf der Straße liegen, aus verschiedenen Gründen.

- Weil sie nur nach Projekten suchen, die sie auch selbst erfüllen können.
- Weil sie nicht geschult sind, systematisch darauf zu achten, auch für andere Experten Jobs zu suchen.
- Weil wir Provider sie nicht genügend dafür motivieren
- Weil sie als brave deutsche Professionals sich so tief in die Sache vergraben, dass jeder Gedanke an zukünftige Projekte und deren rechtzeitige Akquisition unterbleibt.

- ▶ **Bitte vergessen Sie nicht die schöne amerikanische Definition von Unternehmertum. *To be an entrepreneur is to create jobs for other people!***

Wer Chancen für Anschlussprojekte gar nicht wahrnimmt oder nicht klug verfolgt, der handelt verschwenderisch im Sinne seiner Kollegen oder seines Providers.

Ich bin überzeugt, wir sprechen wir vielleicht von dem größten Wachstumspotential unserer Branche. Solche Basisakquisition bei zufriedenen Kunden bringt uns mehr als noch ein weiteres Interview in irgendeinem Presseorgan.

Wunsch Nr 3: Effizienzgewinn und Wachstum durch Spezialisierung

Sie haben vielleicht bemerkt, dass unser Mitglied RSA gerade eine Niederlassung in München eröffnet hat. RSA ist ein Beispiel für eine extreme Spezialisierung, hier auf die Pharmabranche.

Als ZMM-Chef darf ich das sagen, denn ZMM sieht sich als das Gegenteil eines Spezialanbieters, wir sehen uns als Vollsortimenter, wie die Mehrzahl unserer Kollegen im AIMP.

- Dennoch glaube ich, dass Spezialisierung für viele Provider eine sehr erfolgreiche Strategie sein kann.
- Dies muss keine Spezialisierung nach Branche sein, es kann sich auch um funktionale, regionale oder sonstige Fokussierung handeln.
- Und ich glaube, dass dies auch für die meisten Interim Manager gelten wird.

Die meisten von Ihnen kennen ja sicher unsere häufige Warnung schon:

- ▶ **Machen Sie bloß nicht den Fehler, sich in Ihrem CV und Ihrem sonstigen Auftritt als Universaltaschenmesser für alle Probleme zu präsentieren.**
- ▶ **Im Gegenteil, stellen Sie die Funktionen, Branchen, Regionen heraus, in denen Sie sich besonders gut auskennen!**

Wer talentiert ist, sich aber nicht auf das konzentriert, was er besonders gut kann, der verschwendet seine spezifischen Talente. Das wäre ineffizient. Das wollen wir nicht. Das steht übrigens schon in der Bibel, dass man Talente nicht vergraben soll. Und auch Adam Smith war ein großer Fan von Spezialisierung und Arbeitsteilung.

Wunsch Nr 4: Wahrheitsgemäßere Außendarstellung, vor allem in der Presse

Wenn jetzt – glücklicherweise – die Krise allmählich in einen überraschend positive Konjunktur übergeht, sollten wir vielleicht die Chance ergreifen, endgültig auf einseitige Pressearbeit zu verzichten, die zu Lasten der großen Mehrheit der Interims geht.

- So leid es mir tut, auch an die Adresse vieler Bewerber muss ich sagen: Nicht jeder, der irgendwann in seinem Berufsleben mal von schwierigen Situationen tangiert war, wird dadurch schon zum Chief Restructuring Officer.
- CRO ist eindeutig die anspruchsvollste Rolle, die es in unserer Branche gibt – das wissen und respektieren wir.
- Wir wissen ebenso, dass die Mehr der Interim Professionals keine Sanierer sind.
- Und wir wissen auch, dass die viel größeren Wachstumschancen für uns außerhalb der Sanierung liegen, häufig in so harmlosen Anlässen wie Vakanzenüberbrückung oder Management irgendwelcher stinknormaler Veränderungsprojekte.
- ▶ **Seien wir doch froh, dass die überwiegende Mehrzahl unserer Projekte eher undramatisch ist! Wer braucht denn immer Drama, Krise und Sanierung?**

- ▶ **Wer so tut, als sei das Gegenteil der Fall, der tut es auf Kosten der Wahrheit, auf Kosten der Mehrheit unserer Interim Professionals, und auf Kosten der langfristig viel größeren Expansionsmöglichkeiten unserer Branche im nicht-dramatischen Teil unseres Geschäft.**
- ▶ **Oder mit anderen Worten: Es muss nicht immer der Hubschraubermann, die Feuerwehr oder der Rettungsring sein. Denkt Euch doch mal paar neue Graphiken aus!**



Wunsch Nr 5: Inklusiver, nicht exklusiver Begriff des Interim Profis

Dieser fünfte Wunsch ergibt sich unmittelbar aus dem Vorausgegangenen. Wir brauchen auch für uns selbst eine wahrheitsgemäße Definition unserer Dienstleistung.

Wer Interim Management exklusiv definiert, der schließt viele tüchtige Manager und Managerinnen aus unserer Branche aus. Denn excludere heißt nun mal ausschließen.

Für uns bleibt jeder eine Interim Professional,

- der Managementfunktionen auf Zeit übernimmt, egal ob als CEO oder weiter unten in der Pyramide,
- der anspruchsvolle Projekte leitet oder als Spezialist wertvolles Spezialwissen einbringt
- und der dies kompetent, ehrlich und sauber abwickelt, mit Respekt für den Kunden und die geschriebenen und ungeschriebenen Spielregeln unserer Branche.

Wir freuen uns über jeden Kunden, der Frauen und Männer für solche Aufgaben bei uns anfragt.

Und wir sehen uns außerstande, einen exakten Tagessatz, ein exaktes Jahresgehalt zu benennen, unterhalb dessen der Interim Manager aufhört, und irgendeine weniger wertvolle Erscheinungsform des Freelancertums beginnt.

- ▶ **Ich sage es mal ganz einfach: Interim-Projekte sind alle anspruchsvollen Aufgaben, deren Erfüllung der Kunde vernünftigerweise von uns erwarten kann.**
- ▶ **Den Kreis dieser Aufgaben wollen wir lieber größer als kleiner sehen.**

- ▶ **Abgrenzungsdebatten bringen uns nicht weiter. Lassen wir doch in der nächsten Dekade ganz gelassen den Markt entscheiden, was er unserer Branche zutraut!**

Wunsch Nr 6: Mehr Effizienz-Engagement nicht nur auf betriebswirtschaftlicher, sondern auch gesamtwirtschaftlicher Ebene

Viele von Ihnen haben heute einen kleinen, aber klugen Klimabeitrag geleistet, indem sie Schlips und Jackett weggelassen haben. Wo aber liegt ihr Klimabeitrag im Alltag?

Bei den meisten Managern, ob Interim oder angestellt, sieht es doch heute noch so aus:

- Von acht bis acht arbeiten sie hektisch an der weiteren Verbesserung betrieblicher Effizienzpotentiale. Sie kämpfen um das letzte Mannjahr, den letzten Tropfen Benzin und die letzte Mark, die man noch herausholen kann.
 - Dann gehen sie zum Firmenparkplatz und besteigen ein überdimensioniertes Fahrzeug, das zwei Tonnen wiegt, aber meist nur eine Person befördert.
 - Die Existenz einer Eisenbahn, die trotz mancher Mängel in Deutschland zu den besten der Welt gehört, geht weitgehend an ihnen vorbei. Genauso wie der Großteil der Klimadiskussion.
- ▶ **Glauben Sie, dass wir mit klimawurschtigen Managern im nächsten Jahrzehnt bestehen können?**
 - ▶ **Wir brauchen eine grünere und gerechtere Marktwirtschaft. Dazu können und müssen auch Manager einen Beitrag leisten.**
 - ▶ **Warum nicht auch Interim Manager?**
 - ▶ **Bei alledem geht es keineswegs nur um Idealismus oder moralische Argumente, sondern ebenso um knallharte Geschäftschancen!**

In den Betrieben haben wir von den Japanern gelernt und bekämpfen jede Form von Muda. Muda heißt Verschwendung. Aber wenn der gleiche Betrieb Dinge produziert, die außerhalb des Betriebs eigentlich Muda bedeuten, Waste oder Verschwendung, dann ist uns das gleichgültig.

- Warum musste unser so liebevoll geplanter Workshop Interim Grün ausfallen? Hat die Frage wirklich keinen interessiert?
- ▶ **Wie erschließen wir die großen Potenziale der grünen Märkte, ob bei Erneuerbaren Energien, Effizienz, Entsorgung?**
 - ▶ **Eines ist klar – zur Strafe müssen Sie sich jetzt meine kritischen Kommentare anhören!**
 - Warum bringen unsere Interim Manager von ihren Einsätzen keine grünen Projekte mit nach Hause? Glauben Sie wirklich, unsere Kunden hätten keine Potentiale zur Energieeinsparung, oder zur Verminderung von Müll und anderen Problemstoffen?

Man kann heute der Umwelt helfen und zugleich Geld damit sparen und verdienen. Aber man muss ein Auge dafür haben, vielleicht auch ein Herz und entsprechendes Engagement.

- In der SZ vom Mittwoch stand folgende Meldung: Deutsche Konzerne erwarten gute Zahlen: Auf dem Weg zur Party.
- Zwei Tage davor kam an der gleichen Stelle die Meldung: UN attackieren Konzerne "Natürliches Kapital wird im großen Stil vernichtet".

Es sind, meine Damen und Herren, im Zweifelsfall die gleichen Konzerne gemeint. Finden Sie, dass diese Meldungen gut zueinander passen?

Ich rede mit vielen Managern, angestellten wie interimistischen, über dieses Thema. Das meiste was ich höre, reißt mich nicht vom Stuhl.

- ▶ **Auch das ist eine Verschwendung persönlicher und gesellschaftlicher Ressourcen, wenn ausgerechnet Unternehmer und Manager sich nicht für den Klimaschutz interessieren.**
- ▶ **Der effiziente Umgang mit knappen Ressourcen – das ist der Kern des Wirtschaftens und eigentlich auch das, wofür Manager bezahlt werden.**

Offenbar haben die meisten noch eine sehr enge Definition von Ressourcen. Ich bin überzeugt: Wir können hier noch besser werden im nächsten Jahrzehnt.

Und ich bin ebenso überzeugt: Wenn wir Augen dafür hätten, würden wir bei unseren Kunden noch viel mehr Effizienz- und Ressourcenprojekte entdecken. Tue Gutes und verdiene Geld damit.

Vor einigen Jahren habe ich vorgeschlagen, dass Interim Manager sich nicht länger als Samurai oder Superman hochstilisieren sollten.

Heute würde ich sagen: Sie können ruhig Samurai sein, aber dann bitte Anti-Muda-Samurai. Kämpfer gegen Verschwendung. Glaubwürdig ist der Kampf gegen Muda aber nur, wenn er Muda überall schlecht findet.

E. Mein letzter Wunsch bezieht sich auf den heutigen Tag

Vielleicht kam Ihnen das eine oder andere bis hierher bekannt vor. Ich habe die Vielzahl der Events ja schon erwähnt: Da ist es praktisch unmöglich geworden, sich jedesmal etwas ausdenken, was man noch nie vorher gesagt hat und was noch keiner im Saal je gehört hat.

Ich hoffe aber sehr, dass meine Überlegungen, und dass der Vormittag insgesamt uns genügend Stoff für lebhaftere und spannende Diskussionen geliefert haben.

- Freuen Sie es nicht auch manchmal darüber, dass Sie in einer Branche tätig sind, in der noch nicht alles hundertmal gedacht, gesagt und getan wurde? In der die Dinge noch im Fluss sind, in der man noch etwas gestalten kann?
- Sie, ich, wir alle: wir haben das unglaubliche Glück in einer jungen Branche zu leben, die sich jeden Tag noch ein Stückchen verändert.

- ▶ **Meine Bitte: Nutzen Sie diese Chance generell, bei Ihrer täglichen Arbeit. Wir wollen ja keine Verschwendung!**
- ▶ **Und lassen Sie uns die Chance heute gemeinsam nutzen, in dem wir ebenso freundschaftlich wie kritisch, vor allem aber intensiv miteinander diskutieren.**
- ▶ **Wir sind immer noch in der Entwicklungsphase. Wir können unsere Zukunft gestalten. Diese Chance haben nicht alle Branchen und schon gar nicht alle Menschen auf der Welt. Helfen Sie uns, gemeinsam besser zu werden, auch uns als Providern.**

Das AIMP-Jahresforum ist kein Ort zur Selbstbeweihräucherung der Provider, sondern wirklich als Forum gemeint, wo wir uns gemeinsam verständigen, wie wir am besten vorankommen.

- ▶ **Wir wünschen Ihnen einen weiterhin fruchtbaren Tag hier in München.**
- ▶ **Wir freuen uns auf die Diskussion in den folgenden Sitzungen und Workshops.**



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). Ehrenamtlich ist er Mitgründer und Vorsitzender des AIMP (Arbeitskreis Interim Management – www.aimp.de).