

Liebe ZMM-Geschäftsfreunde,

heute geht es um zwei Themen, die uns häufig begegnen, Unternehmensnachfolge und Rechtsfragen.

Die Vor- und Nachwehen von Generationswechsellspielen im Mittelstand bei weit mehr Projekten eine Rolle, als man vermuten möchte. Die Zahl der Fälle, wo ein Kunde gezielt nach Hilfe in einem Nachfolgeprozess sucht, ist eher gering. Viel häufiger sind Einsätze unter ganz anderen Überschriften, etwa *Neuausrichtung des Vertriebs* oder *Optimierung der Logistik*, die in Wahrheit aber in engem Zusammenhang mit verschleppten Nachfolgen stehen. Wenn wir direkte und indirekte Nachfolgeprojekte zusammenaddieren, ergibt sich eine vier- bis fünffach höhere Gesamtzahl.

Indirekte Nachfolgeprojekte können bereits im Vorfeld einer Nachfolge entstehen: Etwa weil ein langsam älter werdender Familienunternehmer allmählich den Elan verliert, aber noch weit davon entfernt ist, die Übergabe an die nächste Generation anzugehen. Man erlebt dann beispielsweise Strategieprojekte, die Innovationen bringen sollen, aber in Wirklichkeit nur die Entscheidungsschwäche der Führung verdecken (mehr dazu auf Seiten 1 und 2).

Erneut sprechen wir unsere Rechtssorgen an, auch in Form einer völlig neu gestalteten **Themenseite Berufsfreiheit** (Seite 2). Vielleicht fiel es Ihnen schon auf: Wir haben unsere gesamte Webseite komplett überarbeitet. Aber das ist Thema für den nächsten Newsletter.

Außerdem stellen wir Ihnen die aktuelle AIMP-Providerumfrage sowie neue („alte“) Gesichter aus dem ZMM-Team vor.

Viel Spaß bei der Lektüre wünscht

Ihr ZMM-Team

20 Jahre ZMM

ZMM-NEWS 2016

Gastbeitrag	1
Im Fokus	2
Rechtsthemen in Bewegung	2
Aus dem Projektportfolio	2
Veranstaltungsrückblick	3
AIMP stellt vor	3
Letzte Meldungen	4
IMPRESSUM	4

GASTBEITRAG

Unterschätzen Familienunternehmen das Instrument Interim Management?



Dr. Karsten Schween arbeitet seit 20 Jahren als Berater, Geschäftsführer, Aufsichtsratsvorsitzender und Sparringspartner mit Eigentümern von Familienunternehmen zusammen.

Familienunternehmen sind anders. In der Regel prägt die Inhaberfamilie eine individuelle Unternehmenskultur. Ihr generationsübergreifendes Unternehmensverständnis sorgt dafür, dass Sicherheit und Unabhängigkeit vor Wachstum oder Gewinn rangieren. Gute Familienunternehmer verstehen sich als *Treuhänder* nachfolgender Generationen. Meist ist ihnen ist der Fortgang ihres Mehrgenerationen-Projekts wichtiger als kurzfristige Marktanteilsgewinne oder persönlicher Reichtum. Zudem ist der Führungsstil von Familienunternehmen oft wesentlich operativer als in Konzernen. Wo immer möglich, setzt man eher auf bewährte Mitarbeiter aus dem eigenen Haus als auf fremde Dritte.

Als Beiratsvorsitzender des führenden deutschen Familienunternehmens im Bereich Zeitarbeit weiß ich, dass dies nicht für ausführende, gewerbliche Tätigkeiten gilt. Hier wird das Instrument der Zeitarbeit häufig genutzt, um Kapazitäts- oder Fähigkeitsengpässe zu überbrücken, Flexibilität zu gewinnen oder neue Mitarbeiter vor einer Festeinstellung zu testen.

Bei Beratern, Spezialisten oder Führungskräften von außen herrscht hingegen oft Skepsis. Das Preis-Leistungs-Verhältnis klassischer Unternehmensberater sieht man kritisch, nicht selten zu Recht. Aus Präferenz fürs Praktische holt man lieber einen pensionierten Experten der punktuell unterstützt als Beraterteams frisch gebackener Uni-Absolventen, die die eigene Organisation monatelang beschäftigen.

So sehr ich das nach 20 Jahren Mittelstandsberatung nachvollziehen kann, so erstaunlich ist für mich, wie viele Familienunternehmen ihre Beraterskepsis auch auf das Instrument Interim Management übertragen. Dabei findet man gerade in diesem Markt zu moderaten Preisen große Pools erfahrener Spezialisten mit viel Praxiserfahrung. Die meisten stammen ebenfalls aus dem Mittelstand und bringen eigene, pragmatische Führungserfahrung und kulturelle Prägungen mit, die dem Stil von Familienunternehmen sehr nahe kommen. Klug eingesetzt, können Interim Professionals in einem

breiten Spektrum von Situationen helfen – von Sonderprojekten über Restrukturierungsfälle und den Ausfall wichtiger Führungskräfte bis zu Nachfolgesituationen in Familienunternehmen. Gerade hier können sie einen wichtigen Beitrag zu einem möglichst reibungslosen und risikofreien Übergang der Führungsnachfolge leisten. Niemand muss befürchten, dass sie den Nachfolger in seiner Entwicklung limitieren, um ihre eigenen Ambitionen zu fördern.

Wie die schon viel weiter verbreitete Zeitarbeit bietet auch Interim Management die Chance, Führungskräfte in der eigenen Organisation zu testen, bevor sich beide Seiten durch Festanstellung langfristig binden. Weiterhin macht Interim Management es möglich, Experten an das Unternehmen zu binden, die man nicht vollzeitig benötigt – und dies über das eigene Beziehungsnetzwerk und den Erfahrungshorizont der Inhaber oder Geschäftsführung hinaus.

Ich kann daher jedem Familienunternehmer nur empfehlen, in ähnlichen Fällen das Instrument Interim Management deutlich öfter einzusetzen, als dies nach meiner Erfahrung heute in Familienunternehmen geschieht. In jedem Fall vergrößert es den Lösungsraum bei der Suche nach kurzfristig fehlender Expertise. Nach meiner eigenen Erfahrung entstehen aus der Zusammenarbeit oft nachhaltige inhaltliche Impulse, langfristige Bindungen und *win-win*-Situationen, wie sie in der klassischen Beratung eher selten sind.

IM FOKUS

Fitmacher für die Zeit danach

Unter dieser Überschrift erschien im Mai 2015 ein [Beitrag im IHK-Magazin](#) von ZMM-Inhaber Dr. Görres. Quintessenz: Bei genauem Hinschauen entstehen sehr viele unterschiedliche Interim-Einsätze im Kontext von Nachfolgen. Oft genug ist der Bezug zur Nachfolge dabei nur indirekt. Hier ein paar Beispiele:

- ▶ In der Neuausrichtungsphase eines Herstellers digitaler Radiotechnik stieg ein Interim Professional aus dem ZMM-Pool als erfahrener MBI-Investor in das Unternehmen ein. Zunächst wurde er als Berater, dann auch als Geschäftsführer aktiv.
- ▶ Das rasante Wachstum eines Food-Herstellers erforderte rasche Umstrukturierungen, um das Unternehmen zukunftssicher zu machen. In diesem Zuge platzierte ZMM einen Interim Professional, der ad interim die Geschäftsführung übernahm. Nach erfolgreicher Umstrukturierung beteiligte sich der Professional finanziell am Unternehmen und blieb als fest angestellter Geschäftsführer auch weiterhin operativ tätig.
- ▶ Ein Hersteller von Steuerungs- und Antriebstechnik

schrieb nach dem Unternehmensverkauf rote Zahlen. Ein ZMM-Interim Professional besetzte kurzerhand die vakante Position des Geschäftsführers, führte das Unternehmen wieder in schwarze Zahlen und kümmerte sich um die Suche sowie Einarbeitung eines festen Nachfolge-Geschäftsführers.

▶ Nach der Eingliederung eines Elektronikherstellers in einen internationalen Konzern wurde die Stelle des Geschäftsführers vakant, die interimistisch von einem ZMM-Professional überbrückt wurde. Der Manager engagierte sich in sämtlichen Ressorts und steuerte das Unternehmen auf einen Erfolgskurs, bis ein fest angestellter Nachfolger gefunden war.

Weitere Überlegungen auch im Artikel [Davor, dabei, danach](#), vom Juni 2015 im VentureCapital-Magazin.

RECHTSTHEMEN IN BEWEGUNG

Aktuelle Fortschritte in Sachen Berufsfreiheit

Das Thema Berufsfreiheit beschäftigt uns seit 2005 regelmäßig und sehr intensiv. Wieso sollen gut verdienende selbständige Professionals, die alles andere sind als nur verhinderte Arbeitnehmer, ihrem erwählten Beruf nicht weiterhin als freiberufliche Unternehmer nachgehen dürfen? Ärzte, Anwälte und Berater hatten schon immer die Wahl, ob sie angestellt oder freiberuflich tätig sein wollen. Warum nicht auch Manager und erfahrene Spezialisten, bloß weil sie ihre Kunden nicht parallel, sondern meist sequentiell betreuen? Es ist Zeit, sich auf Gegenwehr zu besinnen. Auch eine soziale Marktwirtschaft profitiert von der Agilität, Kundennähe und größeren Gestaltungsfähigkeit firmeneingebundener Dienstleister und Wissensarbeiter.

Auf unserer neuen [Themenseite](#) finden Sie die Entwicklungen und Fortschritte rund um das Thema Rechtssicherheit im Interim Management sowie eine Zusammenstellung relevanter Texte zum Download.

AUS DEM PROJEKTPORTFOLIO

Nordrhein-Westfalen: Geschäftsführer Vertrieb und Kundenservice für Maschinenhersteller aus dem Gastronomiebereich. Kaufmännischer Geschäftsführer für Verkaufsprozess eines evangelischen Seniorenzentrums. **Rheinland-Pfalz:** Berater mit Eisengussexpertise für Gießerei. **Hessen:** Supply Chain Director für Kosmetikhersteller. **Baden-Württemberg:** Operations Manager für führenden Maschinen- und Anlagenbauer. Standortleiter mit Supply Chain-Hintergrund für Konzern der Holzverarbeitung. **Bayern:** Produktionsleiter optimiert Prozesse in einem Kunststoffwerk. Asset

Manager für Finanzdienstleister. International erfahrener HR-Manager mit Erfahrung im Expatriate Management für Verpackungsmittelhersteller.

VERANSTALTUNGSRÜCKBLICK

Münchener Forum Interim Management

2004 initiierte ZMM diese Reihe, am 3. März 2016 fand sie zum dreizehnten Mal statt. Aufgrund der aktuellen Debatte stand der Abend unter dem Motto Rechtssicherheit im Interim Management. Referenten waren Prof. Dr. Volker Rieble vom Zentrum für Arbeitsbeziehungen und Arbeitsrecht (ZAAR), Dr. Marei Strack, Vorstandsvorsitzende der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM), AIMP-Vorstandsmitglied Bodo Blanke von der AC Alpha Management GmbH, Dr. Andreas Lutz, Vorstandsvorsitzender des Verbands der Gründer und Selbstständigen Deutschlands (VGSD) und Dr. Anselm Görres. Knapp 100 Teilnehmer zeigten, wie sehr dieses Thema derzeit die Selbstständigen-Welt beschäftigt.

AIMP-Jahresforum auf Burg Schwarzenstein



Zum zwölften Mal versammelten sich Branchenangehörige aus ganz DACH am 22./23. April 2016 auf Burg Schwarzenstein im Rheingau. Der Freitagabend be-

gann mit der Ehrung von drei Interim Managern des Jahres (siehe unten), es folgten Dinner und Networking bis weit nach Mitternacht.

Am Samstag inspirierten zunächst der Innovationsexperte Thomas Huber sowie die „Becker Boys“ mit der neuesten AIMP-Providerumfrage (siehe unten). Danach gab es intensive Diskussionen zu „40 Thesen für das Interim Management von morgen – Interim Manager im Spannungsfeld von Erfahrung und Innovation“.



ZMM vor Ort auf dem AIMP-Jahresforum (von links nach rechts: Diana Hüppe, Dr. Anselm Görres, Kerstin Beyreis)

Am Nachmittag fanden in zwei Runden jeweils fünf Workshops zu verschiedenen Themen statt (Heuse-Studie zum Interim Management, Interim Leadership

Personalities, Management von disruptiver Technologie, Executive Exchange und Recht). Zum Ausklang griff ZMM-Geschäftsführer Dr. Anselm Görres das Thema [Rechtssicherheit im Interim Management](#) auf.

AIMP STELLT VOR

AIMP-Providerumfrage 2016

Am 23. April 2016 präsentierte der AIMP die Ergebnisse seiner aktuellen [Providerumfrage](#). Hier einige Ergebnisse in Kürze:

- ▶ Umsatzwachstum 2016/2017: Trotz rechtlicher Themen liegt die Vorhersage des Branchenwachstums (6 Prozent) deutlich über den BIP-Prognosen.
- ▶ Marktvolumen: Konsolidierung bei 2,2 Mrd. Euro.
- ▶ Marktanteile: Königsbranchen (Automotive, Maschinenbau- und Anlagenbau, Information and Communications Technology, Chemie/Pharma) machen erstmals unter 50 Prozent aus.
- ▶ Auftraggeber: Gehobener Mittelstand ist die wichtigste Kundengruppe der Interim Provider.
- ▶ Projektanlass: Reine Vakanzen nehmen immer mehr ab. Change Management erlebt „Renaissance“.
- ▶ Projektlaufzeit: Erstmals liegen 50 Prozent aller Projekte auf zeitlicher Ideal-Linie (7-12 Monate).
- ▶ Auch die Umfrageteilnehmer sagen: Die Diskussion zur Scheinselbständigkeit bleibt ein heißes Eisen.

Interim Manager des Jahres 2016

Beate Brand ist seit 2003 als Interim Managerin tätig. Nach dem Studium von Germanistik, Anglistik und Amerikanistik in Frankfurt (Abschluss Magister Artium) hatte sie Positionen als Call Center-Agentin, Teamleiterin Inbound Call Center und Projektleiterin im Marketing-Service und führte bis zu 120 Mitarbeiter. Als Unternehmensberaterin und Interim Managerin war sie für Planung und Aufbau eines Call Centers von Daimler-Chrysler verantwortlich und führte die Call Center der Berliner Verkehrsbetriebe. Ihr Know-how setzt sie in den unterschiedlichsten Branchen ein, auch in Medizintechnik, Telekommunikation oder der Tourismusbranche als Vice President Customer Service.

Holger Adams, Diplom-Kaufmann mit Prädikat, ist seit 2011 selbständiger HR-Generalist und Experte im Bereich Benefit und Compensation. Die amerikanische Compensation Association World At Work hat ihn zum „Global Remuneration Professional“ zertifiziert. Nach beruflichen Stationen bei DuPont, DG-Bank, Lucent Technologies, SAP und Bombardier Transportation machte er sich 2011 selbständig. Der erfahrene

Change Manager und HR-Leiter mit langjährig globaler Beratungserfahrung überzeugt fachlich wie menschlich mit Empathie, Freundlichkeit und der Gabe, Komplexes einfach darzustellen.

Dr. Dieter Woschitz ist ein international erfahrener CEO/General Manager mit über 30 Jahren Erfahrung in technisch anspruchsvollen entwickelnden und produzierenden Unternehmen. Er hat oft Firmen saniert, die er anschließend durch strategisches Wachstum ausgebaut hat. Seine Kenntnisse liegen sowohl in der Entwicklung als auch im Einkauf, der Produktion und dem Verkauf. Zusätzlich besitzt er eine eigene Firma im Digitaldruck-Bereich, die er seit neun Jahren ständig weiter ausbaut. Dr. Woschitz hat Maschinenbau und Verfahrenstechnik studiert und darin promoviert.



Interim Manager des Jahres (von links nach rechts: Holger Adams, Beate Brand, Dr. Dieter Woschitz)

Neue Webpräsenz von ZMM zum 20-Jährigen!

Das 20-jährige Jubiläum bot uns einmal mehr Anlass unserer Website einen neuen Look zu verpassen. Sie finden uns wie gewohnt unter www.zmm.de. Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Erkunden und freuen uns über Ihr Feedback.

LETZTE MELDUNGEN

Welcome (back)!

Zwei langjährige Kolleginnen fanden nach Erfolgen in anderen Branchen wieder zu ZMM zurück. **Michaela Köstlmeier**, seit 2007 in der Interim Branche tätig, kennt viele Interim Professionals persönlich und weiß ganz genau, worauf es im rasanten Interim-Geschäft ankommt.



Auch für **Yvonne Neumaier** ist Interim Management kein Neuland. Die Diplom-Betriebswirtin war bereits mehrere Jahre für ZMM im Marketing und Vertrieb tätig und

kehrt nun nach ihrem Einsatz als Geschäftsstellenleiterin eines Bundesliga-Volleyballvereins zurück. Sie betreut Kunden und die Presse.

Seit 1. April 2016 unterstützt uns **Leonhard Krauthause** (Diplom-Ingenieur, MBA) als Interim Manager im Bereich Business Development. Er hat mehr als 20 Jahre Berufserfahrung als McKinsey-Berater, Projektleiter und COO im Mittelstand und bei Konzern in zentralen technischen und angrenzenden Funktionen. Seit 2010 arbeitet er als Interim Manager und hat für ZMM bereits ein Projekt bei einem österreichischen Maschinenbauer für die Halbleiterproduktion erfolgreich durchgeführt.



Außerdem freuen wir uns, dass **Diana Hüppe** ihr Traineeship erfolgreich abgeschlossen hat und das ZMM-Team seit dem 1. April als Junior Projektmanagerin tatkräftig unterstützt.

Und das sagen unsere Lieblingsguras

Erfolg ist leicht zu banalisieren. Ein Vertragsabschluss ist ein Vertragsabschluss. Aber welches Können sich dahinter verbirgt, erschließt sich anderen nicht, nicht einmal den Vertragspartnern, den Konfliktpartnern, den Investorinnen oder den Expertinnen für dieses Thema. Niemand kann Ihr spezielles, originäres Erfolgsgeheimnis entschlüsseln. Auch die nicht, die quasi selbst dabei gewesen sind. Warum eigentlich nicht? Weil die Aufmerksamkeit so sehr auf das Ergebnis gerichtet ist und nicht auf Sie als Handelnde, Führender, als Regisseurin. Alle wollen das ERGEBNIS. Und auch zu Recht. Die Kontexte, in denen heute Erfolge erzielt werden, sind äußerst komplex, viele Menschen und „Umstände“ sind beteiligt. Dass Sie selbst, womöglich mit leichter Hand, womöglich aus dem Off, womöglich mit Freude Regie geführt haben, ist kaum zu sehen. Sie selbst müssen Ihren Erfolg decodieren.

Von den Münchner Management-Coaches Dorothee Echter und Dorothea Assig können alle Manager lernen, ob Interimer oder Angestellter.

(Quelle: Newsletter von www.assigundechter.de)

IMPRESSUM

AUSGABE 2, MÜNCHEN 2016.
Redaktion: Gee-Hye Yeo

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