

► Beiträge

Die ZUB (Zeitschrift der Unternehmensberatung – Wissen und Praxis des Consulting) veröffentlicht Beiträge zum aktuellen Fachwissen und zu neuesten Trends der Unternehmensberatung. Die ZUB liefert ihren Lesern das zentrale Wissen sowohl für die Beratung der Mandanten als auch für die Führung der Beratungsunternehmen. Dabei will die ZUB frühzeitig die für die Beratung zu beachtenden Neuerungen diskutieren und so die Beratungsunternehmen rechtzeitig auf diese vorbereiten. Die ZUB bietet neben grundlegendem Fachkenntnissen immer auch Werkzeuge zur Umsetzung an in Form von erfolgreichen Lösungen, Methoden und Arbeitshilfen. Zugleich veröffentlicht die ZUB offizielle Informationen und Mitteilungen der zentralen Verbände der Unternehmensberatung im deutschsprachigen Raum. Darüber hinaus werden aktuelle Studien zur Unternehmensberatung, rechtliche Hinweise und ein umfangreicher Serviceteil zu wichtigen Veranstaltungen und der neuesten Literatur aufgenommen und aufbereitet.

Die ZUB richtet sich in erster Linie an Beratungsunternehmen und interne Beratungseinheiten aller Größenordnungen sowie selbstständige Einzelberater, die sich insbesondere auf die Gebiete Unternehmensführung, Organisation, Personalberatung, Personalwesen und -entwicklung, Marketing, Controlling, Finanz- und Rechnungswesen sowie Informations- und Qualitätsmanagement konzentrieren.

► Information der Redaktion

Informieren Sie bitte die Redaktion vorab kurz über Ihre geplante Veröffentlichung, über die Zielgruppe und über den Zeitpunkt der Fertigstellung des Manuskripts, damit Ihr Beitrag rechtzeitig in den Redaktionsplan aufgenommen werden kann. (Anschrift der Redaktion siehe unter 6. im nächsten Abschnitt.)

► Redaktionelle Hinweise

1. An erster Stelle sollte die Lesbarkeit des Beitrags beachtet werden. Die Texte sollten daher angesichts der heutigen Lesegewohnheiten möglichst kurz gefasst sein und in der Regel nicht mehr als 8–12 Seiten (1 1/2-zeilig, Schriftgröße 12 Punkt, ca. 15.000–25.000 Zeichen) umfassen.
2. Beginnen Sie den Beitrag bitte mit Titel und Untertitel. Dann folgen der Name des Autors oder die Namen der Autoren mit ausgeschriebenen Vornamen sowie den Berufsqualifikationen und ein kurzer Vorspann (ca. 350–500 Zeichen), der das Kernanliegen des Beitrags hervorhebt. Ferner benötigen wir 3–5 Key Words, die den Inhalt des Beitrags kennzeichnen und geeignet sein sollen, im Rahmen der elektronischen Verwertung die Inhalte zu erschließen. In der ersten Fußnote – hervorgehoben durch ein * – werden auf Wunsch nähere Angaben zum Autor veröffentlicht, so ggf. der Arbeitgeber und die E-Mail-Adresse des Autors genannt. Schließen Sie bitte Ihren Beitrag mit einem kurzen Fazit mit den zentralen Ergebnissen (ca. 800–1.300 Zeichen).
3. Eine Gliederung des Beitrages mit Zwischenüberschriften erleichtert die Lesbarkeit. Verwenden Sie bitte folgende Gliederungsstruktur:

1. Hauptüberschrift
- 1.1 Gliederungsebene 2
- 1.1.1 Gliederungsebene 3

Sperrungen und Unterstreichungen sollten vermieden werden – sie finden im endgültigen Layout keine Verwendung. Ein Beispiel für die Gliederungs- und Auszeichnungsmöglichkeiten finden Sie im beigegeführten Schaubild. Fußnoten dienen nur zur Quellenangabe und sollten auf das Notwendigste begrenzt werden. Fußnoten werden vom Text abgesetzt. Die Zitierweise folgt den in betriebswirtschaftlich orientierten Zeitschriften üblichen Regeln (mit dem Zusatz „Vgl.“ bei nicht wörtlichen Zitaten):

Name, Vorname (abgekürzt): Nennung des Titels, [Aufl.], Ort Jahr, [S.], bei Zeitschriften noch ergänzt durch ein in: Kürzel der Zeitschrift (falls nicht vorhanden: Name der Zeitschrift), Heftnr./Jahr

Beispiele:

Monografie: Goethe, J. W.: Prometheus, 8. Aufl., Weimar 1773.
Beitrag in einem Sammelwerk: Goethe, J. W./Schiller, F.: Sein oder Nichtsein, in: Lessing, G. E. (Hrsg.): Dichtung und Wahrheit, Wien 2006, S. 23–29.

Zeitschriftenbeitrag: Goethe, J. W.: Prometheus, in: Poetisches Wochenblatt 4/1773, S. 49 f.

Bitte geben Sie zu Urteilen Datum, Aktenzeichen und Fundstelle an: BFH v. 23. 2. 2005 – VII R 63/03, ZIP 2005 S. 1184.

Wenn Sie aus einer Quelle mehrfach zitieren, so führen Sie bitte bei jeder Zitierung immer den vollständigen Quellenachweis an. Ein Verweis auf die hierzu erste Fußnote wie z. B. durch a.a.O. (Fn. 2), a.a.O. oder (Fn.2) ist nicht zulässig.

Für Betragsangaben verwenden Sie bitte die folgende Form: 25.000,25 u

4. Abbildungen, Grafiken und Tabellen sind mit einem Hinweis an der entsprechenden Textstelle zu kennzeichnen. Bei Abbildungen und Tabellen aus anderen Publikationen ist die Quelle anzugeben. Lesen Sie dazu Näheres unter dem Punkt „Äußere Form des Manuskripts; 2. Bilder und Grafiken“.
5. Die Redaktion behält sich grundsätzlich Änderungen vor.
6. Das Manuskript schicken Sie bitte möglichst per E-Mail an die Redaktion unter: niedereichholz@redaktionconsulting.de.

Von Abbildungen, Grafiken usw. wird zusätzlich zur Datei ein Ausdruck benötigt. Senden Sie zudem bitte an die Redaktion ein Autorenbild mit einem neutralen Hintergrund und ohne Schattenwurf möglichst als Schwarzweiß-Foto und als „echter“ Fotoabzug (also kein Tintenstrahl- bzw. Laserausdruck) oder digital. Lesen Sie dazu auch Näheres unter dem Punkt „Äußere Form des Manuskripts; 2. Bilder und Grafiken“. Verwenden Sie für die Zustellung Ihrer Unterlagen bitte folgende Adresse:

Professor Dr. Christel Niedereichholz
Redaktion ZUB
Schlossberg 10, 69117 Heidelberg
Tel.: 06221/18 13 57
Fax: 06221/60 25 51

Bei sehr großen Datenmengen versenden Sie bitte Ihre Daten auf einer CD-ROM gespeichert und beschriftet per Post. Falls eine Rücksendung von Unterlagen gewünscht wird, ist dies schon bei der Übergabe des Manuskripts zu vermerken.

► Äußere Form des Manuskripts

1. Text und Tabellen

Ihr Manuskript erstellt mit einer gängigen Textverarbeitung, vorzugsweise MS-Word, sonst zusätzlich im RTF-Format, liefern Sie bitte per E-Mail, ggf. auch auf 3,5 Zoll-Diskette oder auf CD-ROM. Die Zwischenüberschriften sollten als solche bereits kenntlich gemacht werden, ebenso wie die Positionierung etwaiger Abbildungen, Grafiken und Tabellen.

2. Abbildungen und Grafiken

Grundsätzlich ist die Auflockerung des Textes durch Abbildungen, Grafiken und Tabellen sehr erwünscht; ggf. ist eine Bildunterschrift erforderlich.

a) Grafiken

Grafiken können Diagramme, Schaubilder o.Ä. sein. Bitte speichern Sie Grafiken, die nicht in Word erstellt worden sind, möglichst separat als editierbare Datei. Verwendbar sind Dateien aus Programmen der Office-Familie wie PowerPoint oder Excel, aber auch professionellen Grafik-Programmen wie Adobe Illustrator, Freehand oder Corel Draw (in diesem Fall die Grafiken bitte im EPS-Format oder alternativ im PDF-Format speichern). Vermeiden Sie bitte, Grafiken farbig anzulegen. Eine spätere (automatische) Umwandlung nach Graustufen führt zu unkontrollierbaren Resultaten. Benutzen Sie stattdessen Grautöne und schwarze/weiße Füllmuster. Grafiken oder Grafikelemente, die bereits farbig vorliegen, sollten vor Weitergabe an den Verlag in Graustufen umgewandelt werden.

b) Abbildungen/Bilder

Abbildungen oder Grafiken sind immer auch als separate Bild-Dateien oder Scanvorlagen zu übermitteln. Auf Schatten, runde Ecken und auf eine dreidimensionale Darstellung bei Diagrammen ist bei der Erstellung zu verzichten. Als Bildbreiten stehen 61 mm, 93,75 mm, 159,25 mm und 192 mm zur Verfügung. Beachten Sie bitte bei der Erstellung der Grafiken, dass die Endgröße der Großbuchstaben bei der Bildbeschriftung 2 mm nicht unterschreiten darf.

Bilder können als Originalvorlage (Foto, Dia etc.) oder als Datei eingereicht werden. Beim Fotografieren mit einer Digitalkamera ist „höchste Bildqualität“ zu wählen bzw. eine Auflösung von ca. 300 dpi. JPEG- oder TIFF-Dateien sollten nicht komprimiert sein und mindestens Endformatgröße haben.

► Korrekturen, Honorar, Sonderdrucke, PDFs

Vom Verlag erhalten Sie auf dem elektronischen Weg einen Korrekturabzug im PDF-Format. Bitte drucken Sie den Korrekturabzug aus und vermeiden Sie möglichst Korrekturen, die über die Beseitigung von Satzfehlern hinausgehen. Leiten Sie die korrigierte Fassung an die Redaktion weiter (per Post oder Fax). Für Beiträge wird etwa 4 Wochen nach Erscheinen ein Honorar (im Regelfall für satzfertige Fachbeiträge 40,- Euro je Druckseite, max. 240,- Euro) gezahlt. Nicht vollständig

bedruckte Seiten werden entsprechend als halbe bzw. viertel Seite honoriert. Auf den Seiten enthaltene Anzeigen werden bei der Berechnung des Umfangs eines Beitrags nicht mitgerechnet. Bitte geben Sie auf dem Formular, das Sie vom Verlag erhalten, auch Ihre Bankverbindung an (ferner USt-Option, Steuer-Nr. nicht vergessen). Sie erhalten zwei Belegexemplare. Sonderdrucke sowie PDFs des eigenen Beitrags für bestimmte Verwendungszwecke können gegen Berechnung bestellt werden; bitte rechtzeitig vor Erscheinen anmelden.

► Veröffentlichungsrechte

Veröffentlicht werden bevorzugt Originalbeiträge. Ihr Beitrag (ebenso wie verwendete Bilder und Grafiken) muss frei von Rechten Dritter sein. Sollten Sie ihn auch an anderer Stelle zur Veröffentlichung oder gewerblichen Nutzung angeboten haben oder ist er bereits an anderer Stelle veröffentlicht worden, müssen Sie dies der Redaktion zur Abstimmung mitteilen. Mit der Annahme zur Veröffentlichung übertragen Sie dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht und das Recht zur Herstellung von Sonderdrucken für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Das Verlagsrecht umfasst auch die Rechte, den Beitrag in fremde Sprachen zu übersetzen, Übersetzungen zu vervielfältigen und zu verbreiten sowie die Befugnis, den Beitrag bzw. Übersetzungen davon in Datenbanken einzuspeichern und auf elektronischem Wege zu verbreiten (online und/oder offline), das Recht zur weiteren Vervielfältigung und Verbreitung zu gewerblichen Zwecken im Wege eines fotomechanischen oder eines anderen Verfahrens sowie das Recht zur Lizenzvergabe. Dem Autor verbleibt das Recht, nach Ablauf eines Jahres eine einfache Abdruckgenehmigung zu erteilen; sich ggf. hieraus ergebende Honorare stehen dem Autor zu.

ZUB 1/06 1

Keywords:
Keyword 1
Keyword 2
Keyword 3

Fortschritt und Vielfalt im Interim Management – neuerdings produziert die Branche fast nur gute Nachrichten

Untertitel Untertitel Untertitel
Untertitel Untertitel Untertitel

Dr. Anselm Görres*

Vorspann Blindtext Blindtext Blindtext Blindtext Blindtext
Blindtext Blindtext Blindtext Blindtext Blindtext Blindtext
Blindtext Blindtext Blindtext Blindtext Blindtext Blindtext
Blindtext Blindtext Blindtext Blindtext
Blindtext Blindtext Blindtext Blindtext Blindtext.

Als ich im April 1994 meine Laufbahn als Interim Provider begann, konnte keiner meiner Bekannten mit meinem neuen Beruf etwas anfangen. Niemand wusste, was Interim Management bedeutet und was ein Zeitmanager so tut. Presseberichte zu unserer Branche waren selten und wenn, dann die klassischen Ritter- und Samuraystories: Herr Meier steht früh auf, denn er muss wieder einmal sein Pferd satteln und ein Unternehmen retten. In der Tat dominierten damals Sanierungseinsätze: In Ostdeutschland meist noch bei Treuhand-Firmen, im Westen vor allem bei Maschinenbauern und Kfz-Zulieferern. Das Wort Interim Manager war ein Synonym für Sanierungsmanager, es gab mit Alpha, Boyden, EIM und Müller Interim eigentlich nur vier bundesweit bekannte Provider, und die Tagessätze lagen eher über als unter 2000 DM. Tempi passati!

Zwölf Jahre später hat sich die Branche gewaltig verändert – fast nur zum Positiven. Heute scheinen wir nicht mehr neidisch auf Nachbarländer wie England oder Holland. Provider aus diesen Ländern entdecken Deutschland als Zielmarkt ihrer künftigen Expansion. Doch die Branche selbst hat die großen Dimensionen der vor ihr liegenden Herausforderungen bisher nur unvollständig begriffen. Die Trends in unserem Markt sind überwiegend erfreulich, aber sie geben uns auch einige Hausaufgaben auf.

Der Beitrag schildert die zwölf wichtigsten Trends der Branche. Er ist zu verstehen als persönliche Meinungsäußerung, nicht als offiziöse Stellungnahme des AMP-Vorsitzenden. Wie rasch sich Trends verändern, konnte ich beim Nachlesen meines Ende



Dr. Anselm Görres

2003 verfassten Beitrags feststellen: Aktuelle Trends im Interim Management, in Finance – Das Finanzmagazin für Unternehmer, Dezember 2003/Januar 2004, Schwerpunktthema Interim Management. Damals hielten sich erfreuliche und negative Trends die Waage – heute überwiegen die guten Nachrichten.

Trend 1: Bessere Wahrnehmung durch Presse und Öffentlichkeit

Endlich – die Ritterstories nehmen ab. Journalisten lernen allmählich, dass die Wirklichkeit unserer Branche breiter und vielfältiger ist. Seit einigen Jahren erleben wir eine sachkundigere und differenziertere Berichterstattung. Zum Beispiel über Interim Management in einzelnen Funktionen und Branchen, zum Beispiel über Zusatzangebote im Bereich Training und Weiterbildung, zum Beispiel über die Entwicklung der Wettbewerbssituation und unserer Branchenorganisationen.¹ Auch der vorliegende Beitrag mag als Beleg einer neuen Wahrnehmung dienen.

Trend 2: Erfreuliches Wachstum der führenden Provider

Gegenüber den erwähnten vier Anbietern der frühen neunziger Jahre haben sich inzwischen rund acht größere Anbieter (mit geschätztem Umsatz von über zwei Millionen Euro) herausgebildet. In alphabetischer Reihenfolge dürften dazu Alpha, Boyden, Brainforce, butterflymanager, EIM, Heuse, Management Angels und ZMM gehören. Damit sind wir immer noch klein im Vergleich zu unseren Nachbarländern, wo schon im kleinen Holland ein führender Provider bei dreißig Millionen Euro liegt.

Kurioserweise ist das Schicksal des zeitweise erfolgreichsten deutschen Providers, der früheren Protem und späteren Heidrick & Struggles Interim Executives, derzeit noch unklar.² Mit Eisenberg und Pochhammer haben wichtige Führungskräfte das Unternehmen verlassen.

* Dr. Anselm Görres, Dipl. Volkswirt, 1984 bis 1991 McKinsey-Berater, 1991 bis 1994 M&T-Investor in Ostberlin, ist Geschäftsführender Gesellschafter von ZMM, einem der führenden Anbieter von Interim-Dienstleistungen in Deutschland (www.zmm.de). Ehrenamtlich ist Dr. Görres Mitgründer und Vorsitzender des AMP (Arbeitskreis Interim Management Provider (www.AMP.de)).

1 Einige gute Beispiele: Die Vielzahl möglicher Einsätze zeigt die Münchner Journalistin Sabine Höpfer im IHR-Magazin auf: www.zmm.de/fileadmin/pressroom/IHRMagazin/Muenchen.pdf. Speziell über FR-Mandate berichtet Martin Bell in der Zeitschrift Werben und Verkaufen: www.zmm.de/fileadmin/pressroom/FR-KurzfristigeMandate.pdf. Die Frage ob Zeitmanager auch als HR-Manager eingesetzt werden sollten, schuf sogar heftige Kontroversen: www.zmm.de/fileadmin/pressroom/Personalwirtschaft_Marktsbericht.pdf. Zirka 15 Prozent aller deutschen Interim Manager sind Frauen. Tendenz steigend. Diesen Trend beleuchtet Jürgen Hoffmann in den VDI-Nachrichten: www.vdi-nachrichten.com/vdi_nachrichten/aktuelle_ausgabe/akt_ausg_detail.asp?source=paging&cat=4&id=2658&cp=3. 2 Das Unternehmen ging aus Müller Interim hervor. Der Name Protem wurde ca. 2003 aufgegeben. Heute findet man darunter in Google nur noch den „Partner für die Schweizabfertigung“.