

## Liebe ZMM-Geschäftsfreunde,

es ist wieder soweit: dekorativ beleuchtete Stände werden aufgebaut, die ersten Tassen Glühwein eingeschenkt und die Chöre gehen in Position – die Saison der Weihnachtsmärkte ist angebrochen. Der größte und älteste Münchner Christkindlmarkt ist am Marienplatz. Er umfasst bis zu 140 Marktstände und lockt damit jährlich rund drei Millionen Besucher an.

Von solch einer Besucherzahl können wir nicht ganz sprechen, wenn es um unsere Firmenjubiläumsfeier am 15. November geht – dennoch war es für uns eine gelungene Veranstaltung mit über 200 (Geschäfts-) Freunden, Bekannten und Partnern.



Da sich die Interim-Welt aufgrund vorweihnachtlicher Stimmung und Jubiläumsfreude nicht aufhört zu drehen, mussten und müssen auch weiterhin Managementlücken gefüllt werden. Daher gibt es auch diesmal wieder exemplarische Neuigkeiten über aktuelle Projekte. Viel Spaß mit unseren diesjährigen Winternachrichten wünscht Ihnen

IHR ZMM-TEAM

## WINTERNEWS 2011

Leitartikel	1
Aktuelle Praxisbeispiele	2
Funktionalfokus: Finance	3
Personalnews	3
Veranstaltungsrückblicke	4
Presseveröffentlichungen	5
ZMM stellt vor	5
Letzte Meldung	6
IMPRESSUM	

## LEITARTIKEL

### Braunes Wachstum, grünes Wachstum – oder gar keines?

[AG] Europa muss sparen, wahrscheinlich über Dekaden. Nicht nur die Staaten, auch der Finanzsektor. Denn Bankenkonsolidierung heißt mehr Eigenkapital. Mehr Eigenkapital entsteht nur durch Überschüsse der Einnahmen über die Ausgaben. Damit verändern sich die makroökonomischen Rahmenbedingungen. Zwei große Sektoren der Volkswirtschaft, die in den letzten Jahren expandierten, wirken nun notgedrungen kontraktiv. Als Wachstumstreiber fallen sie aus. Wie soll da noch künftiges Wachstum gelingen?

Zum einen muss klar sein: **Je kontraktiver die Fiskalpolitik, desto expansiver muss die Geldpolitik sein.** Sonst stürzt alles ab. An dieser Grunderkenntnis hat sich seit meinem Grundkurs Makroökonomie (1974!) bestimmt nichts geändert. Wenn alle die Taschen zuhalten, bricht die Wirtschaft zusammen. Deswegen **muss** die EZB auch die Geldmenge erhöhen. Wenn amerikanische Investoren europäische Papiere abstoßen, muss einer sie aufkaufen – notfalls eben die Zentralbank. Konservative Stimmen, die das verhindern wollen, gefährden uns alle. Natürlich müssen wir zugleich Sicherungen gegen Missbrauch ausbauen – aber daran arbeitet die EU ja längst.

Zum andern gilt: Das Wachstum der Zukunft muss aus der **Realökonomie** kommen. **Auf Blasen der Finanzwirtschaft will und kann keiner mehr setzen.** Wir brauchen Güter und Dienstleistungen, die die Menschen überzeugen, aber gleichzeitig wettbewerbsfähig und zukunftstauglich sind.

Auf einer Umwelttagung in Seoul lernte ich den Begriff „Braunes Wachstum“ kennen. Braunes Wachstum bedeutet rauchende Schlote und ressourcenintensive Produkte. Viel Material, viel Öl, Kohle und Stahl, mit viel Dreck, Emissionen und Müll am Ende der Kette. **Brown Growth war das Wachstumsmodell des 19. Jahrhunderts.**

Zumindest in Europa, teilweise auch schon anderswo, geht der Trend zu grünem Wachstum. Die alten Backrezepte taugen nicht mehr für den BIP-Kuchen des 21. Jahrhunderts. **Wir müssen nicht nur anders backen, sondern die ganze Backstube umbauen.** Daraus entstehen Arbeitsplätze und gigantische Exportchancen



für ökologisch progressive Firmen und Staaten. Deutschlands Ehrgeiz muss sein: Wir bauen und exportieren die grünsten Backgeräte!

Aber auch für Firmen gilt: Schulden machen unfrei. Wenn sie Wachstum, Rendite und Eigenkapital verbessern wollen, auch um

sich besser gegen die Unbill der makroökonomischen Bedingungen abzusichern, müssen sie Vieles gleichzeitig tun: Ihre Ergebnisse verbessern, ihre Produktpalette modernisieren, ihre Kapital-, Energie- und Ressourcenproduktivität dramatisch steigern, und ihre Passivseite optimieren, durch neue Finanzierungselemente jenseits des klassischen Bankkredits (vgl. dazu auch Abschnitt Funktionalfokus Finance auf Seite 3).

**Wenige Länder sind für diese multiple Herausforderung so gut aufgestellt wie das Unsere.** Wir haben ökologisch aufgeschlossene Bürger, Wähler, Politiker, und neuerdings sogar Manager und Unternehmer. Wir bieten – trotz vereinzelter Schwächen – in der Summe der Sektoren mehr technisches Knowhow als die meisten Wettbewerbsländer.

**Zu Deutschlands Stärken gehört nicht zuletzt ein im internationalen Vergleich hoch entwickelter Interim-Markt.** Interim Manager können vieles, ja fast alles. 2012 könnten sie helfen, die deutsche Wirtschaft auch in einem schwierigen Umfeld stabiler, ertragreicher, und zugleich auch ökologisch verantwortlicher zu gestalten. In diesem Sinne wünschen wir unseren Kunden und uns selbst viele neue Veränderungsprojekte für das kommende Jahr!

## AKTUELLE PRAXISBEISPIELE

### CFO für tschechische Tochter eines deutschen Biotechnologieunternehmens

[MK] Ein Biotechnologie-Spin-Off mit Tochterunternehmen in Tschechien benötigte **Unterstützung im kaufmännischen Bereich** für die **Verselbstständigung des Osteuropa-Standortes**. Bisher lag die kaufmännische Führung der tschechischen Tochter beim CFO der deutschen Mutter. Nicht nur Sonderthemen,



die von Deutschland aus ohne tschechische Sprach- und Bürokratiekenntnisse nicht mehr zu bewältigen waren, sondern auch die Loslösung von Mutter und Tochter erforderten daher die Schnellsuche eines eigenen CFO in Festanstellung

ZMM lieferte innerhalb von einer Woche einen Ideal-kandidaten. Zugegeben, nicht unmittelbar aus dem eigenen Pool, aber aus dem direkten Interim-Manager-Netzwerk. Der Kandidat wohnte bereits am Einsatzort, stand **sofort zur Festanstellung in Teilzeit** zur Verfügung, sprach Deutsch, Englisch und Tschechisch gleichermaßen und hatte neben seiner **Finance-Fachexpertise** als CFO auch Berührungspunkte mit der Branche. Zu seinen Hauptaufgaben zählen fortan neben den Routineaufgaben eines CFOs im besonderen Maße die **Sicherstellung der Liquidität** und die Beantragung von Fördermitteln des Landes.

### General Manager Admin und Finanzen für BU von medizinischem Diagnose-Unternehmens

[MK] Ein in Schottland ansässiges und an der Londoner Börse gehandeltes Pharmaunternehmen (Hersteller medizinischer Diagnostiktests) **erwarb eine Geschäftseinheit** mit rund 30 Mitarbeitern eines Medizintechnikunternehmens in Hamburg. Zum **Aufbau** eines von Anfang an **funktionierenden Controlling- und Verwaltungsbereichs** war ein Generalist gefragt, der vier Kriterien erfüllen musste: Branchenerfahrung, Finanz-Background, Erfahrung mit Unternehmenstransaktionen und zupackend-pragmatische Arbeitsweise. Seine Aufgaben: **Begleitung des Asset Deals** und der anschließenden Start-up-Phase sowie Organisation aller Prozesse im Bereich Administration, Finanzen und Personal.

Der passgenaue Manager wurde schneller identifiziert als der Übernahmedeal tatsächlich abgewickelt werden konnte. Das Warten auf den Einsatzbeginn zahlte sich aber für beide Seiten – für unseren Kunden wie für unseren Interim Manager – aus, denn: der Interim-Einsatz wurde in ein **Festanstellungsmandat** gewandelt. Auf den Manager wollte der Kunde nicht mehr verzichten – er hatte mit dem Interim Professional (hoffentlich) auch langfristig die richtige Wahl getroffen! Diese Entscheidung fiel schon nach den ersten vier Einsatzwochen.

### Leiter Qualität ad interim für Hersteller von Laser-Sintern



[CK] Seit Anfang 2011 unterstützte ein ZMM-Experte einen Hersteller von Laser-Sinter-Maschinen im Bereich Quali-

tätswesen. Da das Unternehmen in **neue Märkte** (MedTech, AeroSpace, Automotive) einsteigen will, bedarf auch das Qualitätswesen einer entsprechenden Neuaufstellung und Ausrichtung auf die Anforderungen der neuen Produkte.

Projektschwerpunkte waren somit vor allem die **unternehmerische Neustrukturierung** und die personalverantwortliche **Führung der Qualitätsfunktionen**. Wichtigste Neuerung war die **Einführung von FMEA** mit Risikokennzahlen samt Überarbeitung des Meilensteinsystems bei der Produktentwicklung. Zusätzlich wurden die internationalen Standorte mit gleichartigen Freigabe-Prozessen synchronisiert, um zukünftig mit einem **zentralen QMS** den Aufwand für Zertifizierungen zu minimieren. Erste Kundenaudits wurden glänzend bestanden.

## FUNKTIONALFOKUS: FINANCE

### Neue Rubrik!

[YN] In dieser neu geschaffenen Rubrik stellen wir künftig **ausgewählte Funktionsbereiche** vor. Welche **Aufgaben** nimmt ein Interim Professional üblicherweise im jeweiligen Funktionsbereich wahr, welche **Spezialthemen** können sich dahinter verbergen? Wie ist der **ZMM-Pool** in dieser Disziplin strukturiert, welche **Projekte** staffen ZMM-Interim Professionals in diesem Aufgabengebiet? Aus gegebenem Anlass – der Jahresabschluss steht sicherlich auch bei Ihnen vor der Tür! – legen wir den Fokus heute auf den **Finance-Bereich**:

- ▶ Die **Rolle** des CFOs hat sich in den vergangenen Jahren vom reinen Vermögenslieferanten zum **entscheidenden Gestalter** von Prozessen auf Managementebene gewandelt.
- ▶ Laut einer Schweizer Studie kontrollieren lediglich 147 Konzerne die Weltwirtschaft – besonders dominant sind hier natürlich die **Unternehmen aus dem Finance-Bereich** (Banken und Rentenfonds).
- ▶ Der Finance-Bereich in einem Unternehmen setzt sich meist aus folgenden **Funktionen** zusammen: Rechnungswesen, Kostenrechnung, Controlling, Planung sowie Berichterstattung.
- ▶ Zu den **klassischen Positionen** im Finance-Bereich zählen natürlich CFOs, Controller oder auch Bilanzbuchhalter. Aber auch **Finanzexperten mit Spezialwissen** werden häufig bei ZMM angefragt, z. B. Liquiditäts- und Forderungsmanager, Asset Manager oder Loan Reviewer.

- ▶ Neuerdings erhalten wir auch vermehrt Anfragen zur **Neugestaltung der Passivseite**. Der klassische Bankkredit war Teil unseres erfolgreichen Nachkriegswachstums, erfüllt aber oft nicht mehr die Anforderungen moderner Finanzierungspolitik (siehe auch Leitartikel).
- ▶ **20 Prozent** der ZMM-Aufträge umfassen **Finance-Projekte**, davon gut zehn Prozent als QuickHire®.
- ▶ Rund **zehn Prozent** aller ZMM-Interim Professionals sehen ihren **funktionalen Schwerpunkt klar im Finanzbereich**.

Analog zu diesem Thema bedanken wir uns bei unserem **Kooperationspartners MTG** für den folgenden **Gastbeitrag** zum Thema Verjährungsfälle.

### Verjährungsfalle zum 31.12.2012

Das Ende des Jahres bringt für viele Unternehmer noch einmal den finalen Stress. Aufträge müssen dringend vor Weihnachten oder dem Jahresende fertig gestellt werden, bevor es in den wohl verdienten Winterurlaub geht. Hierbei wird häufig übersehen, dass das Jahresende auch **eine unerfreuliche Liquiditätsfalle** mit sich bringt, nämlich die **Verjährung von Forderungen** und die damit einhergehende **Uneinbringlichkeit**. Daher ist es wichtig, die Verjährung Ihrer Forderungen auf dem Schirm zu haben, insbesondere aus dem Jahr 2008 – **Forderungen aus dem Jahr 2008 verjähren zum 31.12.2011**. Um diese Problematik zu vermeiden, ist es zwingend notwendig, die **Verjährung zu hemmen**. Dies geschieht in aller Regel mit der **gerichtlichen Geltendmachung**, welche noch in diesem Jahr erfolgen muss.

Informationen zum **Forderungsmanagement** unseres Kooperationspartners **MTG Wirtschaftskanzlei** finden Sie unter

[www.mtg-group.de/unsere-kompetenzen/rechtsberatung](http://www.mtg-group.de/unsere-kompetenzen/rechtsberatung)

## PERSONALNEWS

[YN] Am 01.10. wurde das ZMM-Vertriebsteam um einen neuen Kollegen erweitert: **Rudolf Hirsch** ist studierter Jurist und arbeitete jahrelang im Telemarketing und Telesales bei namhaften Unternehmen. Bei ZMM unterstützt er vor allem Dr. Görres und die Salesforce bei der **Neukundenakquise**. Wir freuen uns über den Zuwachs und wünschen Rudolf Hirsch viel Erfolg!





Gratulieren dürfen wir diesmal unserer Trainee **Gee-Hye Yeo**: Am vergangenen Wochenende wurde ihr offiziell der **Bachelor-Titel** der **Leeds Metropolitan University** verliehen. Die Freude über das Wiedersehen mit ehemaligen Studienfreunden sowie Professoren stand hierbei im

Vordergrund. Nach der offiziellen Zeremonie mit Zeugnisübergabe und vielen Dankesreden wurde beim anschließenden Buffet ausgiebig über die Zukunft der Absolventen gesprochen.

## VERANSTALTUNGSRÜCKBLICKE

### 15. November 2011 in Heilbronn: 2. Arbeitsmarktsymposium

[GG] Am 15.11.2011 fand **unsere erste ZMM-Veranstaltung in Heilbronn** statt. **ZMM-Account Managerin Gwendolyn Geiger**, die ZMM-Kunden in der Region Heilbronn-Franken betreut, wurde nach ihrem ersten öffentlichen Podiumsauftritt mit positivem Feedback belohnt. Die Diskussion auf dem Podium zum Thema **Wie können wir Fachkräfte für die Region Heilbronn-Franken gewinnen und langfristig binden?** fand bei den Zuhörern großes Interesse.

Personalvermittler Beckhäuser und **Interim Management Provider ZMM** waren sich einig: Es gibt nach wie vor Fachkräfte am freien Markt, Unternehmen müssen sich nur **Zugang** zu ihnen verschaffen und sich umgehend für die **Wunschkandidaten** entscheiden. Sich auf bisherige Rekrutierungswege Zeitungsanzeige und Online-Ausschreibung auf der eigenen Homepage zu verlassen, hilft meist nicht weiter. Ebenso wenig das Hinauszögern der Entscheidung für oder gegen einen Kandidaten. Ganz im Gegenteil: die Opportunitätskosten einer unbesetzten Stelle häufen sich nur weiter an.

Kontrovers diskutiert wurde über die **Vermittlungschancen "älterer" Arbeitskräfte**. Während Angebot und positiven Erfahrungen nachweisbar da sind, tun sich die Unternehmen hier nach wie vor schwer. **Südwestmetall-, Arbeitgeber- und Regionalverband** pflichteten der Podiumsvertreterin für Weiterbildung bei, dass es auf Unternehmensseite noch **viel Potenzial** gibt, MitarbeiterInnen für neue, wiederum herausfordernde Aufgaben im gleichen Unternehmen fit zu machen. Personalentscheider, Geschäftsführer und Unternehmensinhaber haben sich ihre Hausaufgaben

notiert. Der **Mittelstand** will **wettbewerbsfähig** bleiben!

Nach der anschließenden angeregten Diskussion mit dem Publikum gab es als Überraschung eine kleine **Showeinlage**, bevor der Abend zum Kennenlernen und Netzwerken bei Getränken und Fingerfood freigegeben wurde.



Quelle Foto: Christian Zimmermann, Beckhäuser Personal & Lösungen

### 24. November 2011 in Hamburg: Regional-FIM® – Forum Interim Management

[CK] Auch in diesem Jahr fand im exklusiven Ambiente des **Anglo-German Club** an der Hamburger Außenalster das **Regionalforum Interim Management** unter der Schirmherrschaft des Branchenverbands **Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP)** statt. Nach vier interessanten Vorträgen zum Thema **Das erfolgreiche Interim Management-Projekt** entfaltete sich unter den zahlreichen Teilnehmern eine angeregte Diskussion, die anschließend bei Häppchen und Getränken in kleineren Runden vertieft wurde.

### 25./26. November 2011 in Hamburg: WIM®s – Workshops Interim Management

**wim**  
Workshops Interim Management

[CK] Die in Zusammenarbeit mit Management Angels angebotenen **Workshops für Interim Manager** fanden am **25. und 26.11.2011 in Hamburg** ihre Fortsetzung. Die Module Einstieg und Recht gaben einen ersten Einblick in das Tätigkeitsfeld eines Interim Professionals bzw. in Vertragsgestaltung und angrenzende Rechtsthemen.

Eine Neuerung bot diesmal der **Einstiegsworkshop: Johann A. Mühlhans** übernahm den Part von Gaby Schmitz und legte ein besonderes Augenmerk auf das Thema **Soft Skills**. Bei Interesse konnten sich unsere

Interim Professionals ein **Structogramm** erstellen lassen und so ein bisschen mehr über seine Persönlichkeit herausfinden.

Im **Rechtsworkshop** von Rechtsanwalt **Marcus Reinberg** wurde wie gewohnt umfassend über die rechtliche Situation von Interim Professionals gesprochen sowie auf Tücken bei **Vertragsgestaltung und Haftung** hingewiesen.

## PRESSEVERÖFFENTLICHUNGEN

### VISAVIS Economy, Ausgabe 05/2011

[YN] Experte auf Anfrage: Insbesondere **mittelständischen Unternehmen** bietet externes Expertenwissen gezielte **Unterstützung und Planungssicherheit**, wenn es gilt, aktuelle Herausforderungen wie Eurokrise und Energiewandel zu meistern. „Die **Energiewende** zwingt uns, über andere Verkehrssystem nachzudenken, andere Häuser, andere Produkte. Dabei können und werden **Interim Manager eine wesentliche Rolle** spielen“, so ZMM-Geschäftsführer Dr. Görres.

### Die Wirtschaft, Ausgabe 10/2011

[YN] Ein Manager für gewisse Stunden: Obwohl Management auf Zeit in Österreich noch nicht so weit verbreitet ist wie beispielsweise in Deutschland oder Holland, gibt es **erstklassige Interim Professionals aus dem Alpenstaat**. Wie zum Beispiel ZMM-Experte Karl Grubmüller, der Kunden auch mal in Osteuropa tatkräftig unterstützt - wenn auch nur für begrenzte Zeit. Wo die **Unterschiede zwischen deutschem und österreichischem Interim-Markt** liegen und wie Interim Professionals gestrickt sein müssen, erfahren Sie in Daniel Nutz' Interview mit Karl Grubmüller und ZMM-Geschäftsführer Dr. Anselm Görres.

### PROFITS, Ausgabe 05/2011

[YN] **ZMM-Interim Professional Susanne Möcks-Carone** berichtet über ihren Einsatz bei der bayerischen EUROGRAPHICS AG, einem Produzenten moderner Wanddekorationen. Als interimistisches Mitglied des Vorstands zeichnet Susanne Möcks-Carone u. a. für **optimierte Prozesse und Produktentwicklung** sowie eine verbesserte Kommunikation verantwortlich - und nicht zuletzt für einen **nun wieder positiven Jahresabschluss**. Lesen Sie mehr zu diesem spannenden Projekt im aktuellen Artikel Manager auf Zeit von Eli Hamacher.

## ZMM STELLT VOR

### M & A STRATEGIE GmbH

[YN] Im Bereich M & A kooperiert ZMM projektspezifisch mit der **M & A Strategie GmbH** mit Sitz in Ulm und einer Partnergesellschaft in Stettin/PL. Die M & A Strategie GmbH verfügt über Kooperationspartner im In- und Ausland und begleitet professionell und diskret **Unternehmenskäufe und Unternehmensverkäufe in Deutschland und Mitteleuropa**. In einem Online-Portal finden auch MBI-Kandidaten laufend aktuelle Kurzbeschreibungen von Verkäufen oder Beteiligungsmöglichkeiten an KMU. [www.ma-strategie.de](http://www.ma-strategie.de)

### Academy Consult München e. V.

**Academy Consult München e. V.** ist eine **studentische Unternehmensberatung**, deren rund 80 aktive Mitglieder sich aus Studenten und Doktoranden der **Münchner Hochschulen** (Fachhochschule München, Ludwig-Maximilians-Universität München, Technische Universität München) zusammensetzen. Der Verein ist vorwiegend im Münchner Raum und generell im Bundesland Bayern aktiv. Academy Consult ist Mitglied im Bundesverband Deutscher Studentischer Unternehmensberatungen **BDSU** sowie im Europäischen Verband Studentischer Unternehmensberatungen **JADE**.

ACADEMY CONSULT  
Studentische Unternehmensberatung



Der Verein **vermittelt Beratungsprojekte** an seine Mitglieder. Damit wird das Ziel verfolgt, Engagement neben der universitären Ausbildung zu fördern. Die Studenten erhalten bei Academy Consult die Möglichkeit, ihr an der Universität erworbenes Wissen in der Praxis anzuwenden und das Berufsfeld der Unternehmensberatung kennenzulernen – so bildet der Verein eine **Brücke zwischen wissenschaftlicher Ausbildung und Wirtschaft**. Academy Consult München e. V. hat in den vergangenen zwölf Jahren **über 180 Beratungsprojekte** in unterschiedlichsten Themengebieten erfolgreich durchgeführt. Unter den Kunden befinden sich viele bekannte Unternehmen, wie Siemens, Allianz, Tengelmann, ARD, Sixt, amazon.de, MAN und Ernst&Young. Da Academy Consult sehr **interdisziplinär** aufgestellt ist, können Aufgabenstellungen aus verschiedenen Blickwinkeln angegangen werden – Kunden schätzen die **unverbraachte Herangehensweise** der studentischen Bera-

terteams, welche neueste Forschungserkenntnisse der hervorragenden Münchner Hochschulen in ihre Projektarbeit einfließen lassen. Außerdem unterliegt die Projektarbeit strengen Qualitätskriterien. Der BDSU überprüft beispielsweise die Einhaltung festgelegter Richtlinien für das **Qualitätsmanagement** in Anlehnung an die ISO-9000-Normenreihe. Dadurch wird sichergestellt, dass das in Projekten generierte Wissen nicht verloren geht und zukünftige Kunden von diesem profitieren können.

Durch die intensive Zusammenarbeit mit Academy Consult sind außerdem zahlreiche Unternehmen auf die qualitativ hochwertige Arbeit des Vereins aufmerksam geworden und stehen diesem mittlerweile als Kuratoren zur Seite. [www.academyconsult.de](http://www.academyconsult.de)

## LETZTE MELDUNG

### ZMM begeht 15-jähriges Firmenjubiläum

[YN] Der **1. November 2011** war ein großer Tag für das gesamte ZMM-Team – ZMM wurde **15 Jahre** alt! Die dazugehörige Feier fand am 15. November 2011 im **Schumann's** am Hofgarten (Odeonsplatz) statt. Über 200 geladene Gäste waren gekommen, um ZMM-Geschäftsführer Dr. Anselm Görres persönlich zu gratulieren. Unterhaltsame Klaviermusik von **Ralph Kiefer** sowie ein köstliches Menü von Schumann's rundeten den Abend ab.



Weitere Bilder des Abends finden Sie unter: <http://fotos.zmmnet.de>

Von seinem Team erhielt ZMM-Geschäftsführer Dr. Anselm Görres **ein ganz besonderes Geschenk**: eine ihm **gewidmete Parkbank im Münchner Hofgarten**, die sich in der unmittelbaren Nähe der Staatskanzlei befindet.



## IMPRESSUM

WINTERNACHRICHTEN, MÜNCHEN 2011.

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](http://www.zmm.de) | [zmm@zmm.de](mailto:zmm@zmm.de)

Niederlassung Rhein-Main  
Hahnstr. 38, 60528 | Frankfurt  
Fon 069-247 50 43-50 | Fax 069-247 50 43-79  
[www.zmm.de](http://www.zmm.de) | [ffm@zmm.de](mailto:ffm@zmm.de)

Niederlassung NRW  
Elberfelder Str. 2 | 40213 Düsseldorf  
Fon 0211-90 98 03-60 | Fax 0211-90 98 03-79  
[www.zmm.de](http://www.zmm.de) | [dus@zmm.de](mailto:dus@zmm.de)