

ZMM ZEITMANAGER MÜNCHEN

Rent a Manager – Rent a Consultant – QuickHire®



DATENVERARBEITUNG STEUER WIRTSCHAFT RECHT
Zeitschrift für Praxisorganisation, Betriebswirtschaft und
elektronische Datenverarbeitung. Zugleich Organ der
DATEV e.G., www.datev.de
Verlag C.H. Beck München - Frankfurt

München, 23. April 2003 – Eine leicht gekürzte Fas-
sung dieses Beitrags erschien in DSWR 5/2003.

ZEITMANAGER ALS KRISENMANAGER: IHRE STÄRKEN, IHRE GRENZEN

Von Dr. Anselm Görres¹

**Sanierungsmanagement ist heute wieder ein Haupt-
betätigungsfeld des Managers auf Zeit. Der einschlä-
gige Erfahrungsvorsprung und die Sonderrolle als
unbelasteter Externer prädestinieren ihn zur Ge-
schäftsführung gerade bei Krisen. Freilich sind dem
Turnaround-Manager auch Grenzen gesetzt.**

Zusammen mit drei anderen ehemaligen McKinsey-
Beratern und einem Rechtsanwalt und Steuerberater er-
warb ich 1992 zwei Unternehmen von der Treuhand.
Die Elpro AG war im Elektroanlagenbau tätig, die TGA
Berlin GmbH größter Ostdeutscher Heizung-, Klima-
und Sanitärbetrieb. Zusammen mit der kurz danach ge-
kauften Berliner Luft GmbH (Lüftungs- und Klimatech-
nik) entstand die Elprogruppe mit rund 2000 Arbeit-
nehmern und einem Gesamtumsatz von über 150 Milli-
onen Euro. In dieser Zeit waren wir fünf Investoren
nicht nur selbst als Interim Manager tätig – da keiner
auf Dauer im Unternehmen bleiben wollte – sondern
setzten auch eine Reihe freiberuflicher Turnaround-
Manager ein, mit durchweg guten Resultaten.

Im Jahr 1994 wurde ich Partner eines namhaften Anbie-
ters von Management auf Zeit, Ende 1996 gründete ich
mit ZMM Zeitmanager München GmbH mein heutiges

¹ **Dr. Anselm Görres**, Jahrgang 1952, Volkswirt, 1984 bis 1991
McKinsey-Berater, 1991 bis 1994 MBI-Investor in Ostberlin, ist
Geschäftsführender Gesellschafter von ZMM. Ehrenamtlich ist er
Mitgründer und Vorsitzender des BIM (Bundesarbeitskreis In-
terim Management). ZMM ist einer der führenden Anbieter von In-
terim-Dienstleistungen in Deutschland (www.zmm.de).

Unternehmen. Seit 1994 habe ich insgesamt rund 150
Einsätze von Interim Managern persönlich betreut und
den Kunden gegenüber verantwortet – davon etwa ein
Viertel Sanierungsfälle. Was hat sich in den elf Jahren
seit 1992 verändert, was sind die wichtigsten Erkennt-
nisse zum Einsatz von Interim Managern als Sanierer?

1. Sanierung: Klassisches Einsatzfeld mit jüngst wieder zunehmender Bedeutung

Seit der Wende bis Mitte der 90er Jahre standen Sanie-
rungseinsätze als Einsatzfeld von Zeitmanagern im
Vordergrund. Im Osten durch die mit der Privatisierung
verbundenen dramatischen Probleme, aber auch in
Westdeutschland durch Restrukturierungsprozesse, etwa
bei Möbel- und Textilindustrie, Kfz-Zulieferern und
Maschinenbau (insbesondere Werkzeugmaschinenbau).
Für die Öffentlichkeit waren Interim Manager und Tur-
naround-Manager oft gleichbedeutende Begriffe. De
facto machten Sanierungsfälle auch damals höchstens
35 bis 40 Prozent der Einsatzfälle aus.

In den letzten fünf Jahren sank der Sanierungsanteil im
Interim Management auf etwa 20 Prozent. Andere
Einsatzfälle wuchsen schneller – vom Schließen plötz-
lich aufgetretener Vakanzten über die Leitung an-
spruchsvoller Projekte bis hin zu Einsätzen in berate-
nder Funktion (*Rent a Consultant*). Nicht wenige Firmen
entdeckten Interim Management als eine Variante der
raschen Beschaffung von Managern auch für längere
Einsätze. Nach dem Motto *Spätere Heirat nicht ausge-
schlossen* wurde so aus manchem Zeitmanager ein Fest-
angestellter – bei ZMM etwa in einem Sechstel aller
Einsätze.

Das absolute Volumen der Sanierungseinsätze von Inter-
im Managern dürfte sich seit Anfang der 90er Jahre in
etwa auf konstantem Niveau bewegen. Erst seit 2002
nehmen Sanierungsfälle sowohl absolut wie relativ wie-
der zu – ein Indiz der schlechten Wirtschaftslage.

2. Entscheidende Stärken: Erfahrungsvorsprung und Rollenprivileg des Externen

Die großen Stärken von Zeitmanagern als Sanierungs-
manager liegen zum einen in ihrem Erfahrungsvor-
sprung, zum anderen im *Rollenprivileg des Externen*.
Beides bedarf der Erläuterung.

Der spezifische Erfahrungsvorsprung des Interim Ma-
nagers bezieht sich insbesondere auf den wiederholten
Einsatz in Turnaround-Situationen. Viele angestellte
Geschäftsführer und Manager sind hervorragende
Schönwetterkapitäne – aber nicht jeder ist auch für
schwere Wasser geeignet. Wenn plötzlich straffes Li-
quiditäts- und Kostenmanagement im Vordergrund ste-
hen und nicht mehr kreatives Marketing und ständige
Expansion gefragt sind, sind andere Fähigkeiten und vor

allem auch andere Persönlichkeiten gefordert. Wer schon mehrfach Krisen erfolgreich gemeistert hat, geht mit ganz anderer Konzentration, Konsequenz und Sicherheit vor als ein Manager, der noch keine ersten Stürme überstehen musste.

Hinzu kommt ein Faktor, den ich als *Rollenprivileg des Externen* bezeichnen möchte. Mancher Inhaber, mancher wohl etablierte Geschäftsführer mag sich fragen: *Was sollen Außenstehende können, was wir erfahrenen Insider nicht drei mal besser können, mit unseren intimen Kenntnissen des Unternehmens und der Branche?* Doch gerade hier liegt der gewaltige Vorteil des externen Experten: Er ist nicht Teil des Problems.

- Das bestehende Management tut sich immer schwer, selbst getroffene – und meist mit Liebe verfolgte und umgesetzte – Maßnahmen und Entscheidungen in Frage zu stellen. Wichtige Optionen bleiben somit Tabu. Nur der unbefangene Außenseiter kann sie wieder öffnen.
- Wer als operativer Manager jahrelang zahlreiche Routinen und Projekte ansah und pflegte, dem fällt es schwer, in der Krise dies alles beiseite zu legen und sich lediglich auf die drängendsten Aufgaben und Probleme zu fokussieren. Der externe Sanierer beginnt seinen Einsatz mit leerem Schreibtisch und leerem Kalender. Er kann seine Prioritäten vollkommen frei und neu definieren und wird sich von alten Themen, alten Fragestellungen und alten Projekten nicht ablenken lassen.
- Kein angestellter Manager eines Betriebs kann es wagen, Eigentümer und andere Gesellschafter vor den Kopf zu stoßen. Doch gerade dies ist oft wesentlicher Bestandteil erfolgreicher Sanierung: Man muss sich auch mit den Inhabern auseinandersetzen, deren Vorgaben in Frage stellen, mitunter sogar deren Eignung als Eigentümer.

Ein Zeitmanager, der nichts zu verlieren hat, als seinen guten Ruf, kann unter solchen Umständen mehr bewegen als jeder noch so motivierte angestellte Manager.

3. Grenzen, die auch der beste Zeitmanager nicht überwinden kann

Bei allen Vorteilen hat der Sanierungsbeitrag des Zeitmanagers natürlich auch Grenzen. Auch der beste Zeitmanager ist kein Superman, der die Knappheit von Zeit und Geld außer Kraft setzen kann. Wo liegen die größten Einschränkungen beim Einsatz von Zeitmanagern in Sanierungssituationen?

- Zeitmanager sind nicht ganz billig, und ihr Sanierungsbeitrag kann nicht finanzieller Natur sein. Bei erfahrenen Sanierungsmanagern liegen die Tagessätze selten unter 1000 Euro, häufig auch im Bereich von 1500 bis 2500 Euro, je nach Unternehmensgröße. Gerade kleinere Unternehmen schrecken daher vor dem Einsatz externer Sanierer zurück. Dabei muss es nicht immer die Fünf-Tage-

Woche sein: In vielen Fällen können erfahrene Turnaround-Manager schon mit teilzeitigem Einsatz eine Menge bewegen. Eines ist klar: Kein erfahrener Zeitmanager wird sich in Risikosituationen begeben, ohne sein Honorar auf dem einen oder anderen Weg abzusichern. Bankbürgschaften und/oder Vorschusszahlungen sind hier gängige Methoden, um die eherne Regel des *No pay – no stay* zu erfüllen.

- Auch der beste Zeitmanager ist überfordert, wenn sein Einsatz erst fünf Minuten nach Zwölf erfolgt! Leider ist Entscheidungsschwäche gerade bei Sanierungsfällen häufig zu beobachten, gehört sie doch zugleich zu den wichtigsten Problemursachen. Wie häufig haben wir den Satz schon gehört: *Wenn wir gewusst hätten, wie schnell Sie uns gute Manager liefern können, hätten wir Sie früher angerufen.* Verzögern und Verschleppen einer Sanierung macht ihr Scheitern nur wahrscheinlicher.
- Klassische Zeitmanager – auch wenn ihr Einsatz über Agenturen wie ZMM vermittelt wird – sind in den meisten Fällen Einzelkämpfer. Natürlich können professionelle Vermittler auch Tandems und größere Teams konfigurieren. Eine häufige Konstellation besteht zum Beispiel in einem (etwas teuren) General Manager, der vielleicht nur 3 bis 4 Tage pro Woche einbringt, mit einem (etwas weniger kostspieligen) Controller, der Vollzeit vor Ort ist und Ordnung in die Zahlen bringt.

Was Agenturen meist weniger gut können, ist die Bereitstellung eingespielter Analyse- und Sanierungsteams, die auf Basis vorhandener Erfahrungen und Werkzeuge in wenigen Tagen ausgefeilte Sanierungsgutachten erstellen. Gerade bei großen Sanierungsfällen, wo Bankenpools schon aus rechtlichen Gründen vor weiteren Sanierungsschritten erst ein Gutachten mit so genannter Positiver Fortführungsprognose (PFP) sehen wollen, sind spezialisierte Sanierungsberater im Vorteil. Was aber keineswegs ausschließt, dass in der anschließenden Umsetzung des Sanierungsplans wiederum Zeitmanager zum Einsatz kommen.

Anders bei kleineren Sanierungsfällen – dort können auch erfahrene Zeitmanager ein Sanierungsgutachten erstellen und anschließend selber umsetzen. Diese Einheit von Analyse und Umsetzung hat auch ihren Charme – vor allem den, dass nicht Einer phantasievolle Zahlen und Ziele aufschreibt, die ein ganz Anderer dann realisieren soll.

Fazit: Wenn man akzeptiert, dass gute Sanierer nicht umsonst zu haben sind, sie halbwegs rechtzeitig holt, und sie in großen Sanierungsfällen auch spezialisierte Sanierungsgutachter vorschaltet, können Zeitmanager als Krisenmanager sehr viel leisten. Selbst rechtzeitig einen Krisenmanager zu engagieren ist allemal besser, als passiv zu warten, bis der Richter einem den Insolvenzverwalter ins Haus schick.