

ZMM ZEITMANAGER MÜNCHEN

Rent a Manager – Rent a Consultant – QuickHire®

Lange hielt man sie für Retter in der Not. Nun aber erkennen immer mehr Chefs, dass Interim-Manager auch in guten Tagen wertvolle Umsetzer von Projekten sind.



MACHER AUF ZEIT

» Wieder ging es um Wochen, Tage, Stunden. Als Zeitmanager Alfred Kimpel seinen Posten bei der Kartonagenfabrik De Eendracht B. V in Appingedam nahe der niederländischen Stadt Groningen antrat, standen die Zeichen auf Sturm. Die Tochter des deutschen Kartonherstellers Gruber +Weber GmbH & Co. KG im badischen Gernsbach schrieb tiefrote Zahlen. Kunden, Lieferanten und Banken waren bereits dabei, dem Werk den Rücken zu kehren. Kimpel stürzte sich in die Arbeit, optimierte die Fertigung, warb neue Kunden und beruhigte die Gläubiger. Nach wenigen Monaten harter Arbeit hatte der erfahrene Interimmanager den Turn-around geschafft. Gerd von Wedemeyer, Miteigentümer von De Eendracht, ist zufrieden:

„Unsere Spezialisten leisten heute nicht mehr nur Noteinsätze.“

Ludwig Heuse, Vermittler

"Der Manager auf Zeit hat dem Standort die Zukunft gesichert." So erfreulich das ist, die Haltung des Mittelständlers zeigt dennoch ein folgenschweres Missverständnis. Viele Firmenchefs engagieren die erfahrenen Manager auf Zeit erst, wenn der Karren im Dreck steckt. Das aber ist kurzsichtig. "Manche Krise entsteht erst gar nicht, kämen die erfahrenen Umsetzer schon in guten Tagen an Bord", sagt Anselm Görres. Der Geschäftsführende Gesellschafter der ZMM Zeitmanager GmbH in München beobachtet nämlich, dass entscheidende Aufgaben aufgrund mangelnder Ressourcen im Mittelstand liegen bleiben. **"Für Mittelbetriebe ist es oft nicht effizient, Spezialisten für Einzelprojekte vorzuhal-**

ZMM ZEITMANAGER MÜNCHEN

Rent a Manager – Rent a Consultant – QuickHire®

ten, beispielsweise für eine EDV-Umstellung", erklärt Görres. Dennoch könne auf das Vorhaben meist nicht verzichtet werden. Trotz happiger Tagessätze, die bis zu 2 000 Euro betragen, ist der Zeitmanager daher eine günstige Alternative. "Die Kosten wie Altersversorgung und Dienstwagen fallen weg, berechnet wird nur die tatsächliche Arbeitszeit", so der ZMM-Chef. Diese Vorteile sprechen sich herum. Machte der Anteil von Projektaufträgen am Anfang der neunziger Jahre im Vermittlungsvolumen der Münchner noch magere zehn Prozent aus, sind es heute bereits zwanzig. Den Trend bestätigt Ludwig Heuse. "Unsere Spezialisten leisten heute nicht mehr nur Noteinsätze", sagt der geschäftsführende Gesellschafter der Ludwig Heuse GmbH im hessischen Kronberg. So managte bereits jeder vierte Experte der Agentur im vergangenen Jahr zeitlich befristete Projekte wie zum Beispiel die Verlagerung der Produktion beim Standortwechsel. Mit klassischen Sanierungs- oder Restrukturierungsaufgaben war nur noch jeder fünfte betraut. Das hat gute Gründe. **Was die flexiblen Krisenmanager auf Zeit auszeichnet, kommt ihnen nämlich auch bei der Arbeit in Projekten zugute.** Ein guter Interimmanager trifft Entscheidungen schnell und setzt sie durch', erklärt Klaus Dreessen, Geschäftsführender Gesellschafter der Vermittlungsagentur AC Alpha Management GmbH in Wiesbaden. "Solche Unternehmerpersönlichkeiten verhelfen auch Projekten schnell zum Durchbruch." Maik Götting sieht das genau so. Damit sich aber der Unternehmer und die zugekaufte Unternehmerpersönlichkeit im Projektgeschäft nicht ins Gehege kommen, empfiehlt die Leiterin der Beratungsagentur der Deutschen Ausgleichsbank (DtA) in Berlin: "Nutzen Sie bei der Suche nach einem Zeitmanager professionelle Hilfe." Denn nur erfahrene Vermittler könnten einschätzen, ob die Qualifikation und Persönlichkeit eines Zeitmanagers für die geforderte Aufgabe passen. Dies hat die Geschäftsleitung der J. Wagner GmbH

in Markdorf am Bodensee getan, als es darum ging, die Logistik zu optimieren. Das ehemals selbständige Unternehmen ist im Zuge der Nachfolge von seinem ehemaligen Gründer in die schweizerische Gruppe Wagner International AG mit Sitz in Altstätten eingebracht worden. Gemanagt wird es jetzt von einer Stiftung. Deren Verwaltungsrat sitzt heute Günter Cott vor, der ehemalige Geschäftsführer unter dem alten Eigentümer. Er erinnert sich: **"Für die dringend nötige Implementierung einer Eurologistik hatten wir keinen geeigneten Manager im Haus."** Das Vorhaben duldet aber keinen Aufschub, denn der durch Zukäufe gewachsene Hersteller von Geräten und Anlagen zur Oberflächenbeschichtung musste für den Binnenmarkt fit gemacht werden. Unternehmensberater erarbeiteten zwar bereits ein neues strategisches Konzept, doch sie waren nicht in der Lage, es auch umzusetzen. Also ließ sich Cott durch eine Agentur einen ausgewiesenen Experten in Logistikfragen vermitteln. Das hat er nicht bereut. "Der Mann war ein Glücksfall", sagt der Verwaltungsrat. Seine Arbeit hat uns Kosten in Millionenhöhe erspart." So setzte der Manager durch, dass die Geschäftsformiert.

Dadurch verbesserte sich die zentrale Belieferung der westeuropäischen Kunden. Kein Wunder, dass die Schweizer Mutter den Mann so schnell nicht



ZMM ZEITMANAGER MÜNCHEN

Rent a Manager – Rent a Consultant – QuickHire®



wieder ziehen ließ. Cott hat mit dem Manager einen Zweijahresvertrag abgeschlossen und ihn in die erweiterte Geschäftsführung berufen. Genauso gute Erfahrungen hat Günther Menzel mit einem Projektmanager auf Zeit gemacht. Der Mittelständler will den Umsatz seiner oberbayerischen Selectra Spielzeug AG innerhalb von zehn Jahren verdoppeln. Dafür krepelt die Edlinger Firma, die 2001 mit Holzspielzeug 12 Millionen Euro umsetzte, die Logistik um. "Unser Lager band zu viel Kapital", beschreibt Menzel die Ausgangslage. Viel zu sehr habe man auf Vorrat produziert, um für saisonale

Ließ einen Zeitmanager ein Logistikzentrum einrichten:

GÜNTHER MENZEL, Vorstand der Selecta Spielzeug AG

Schwankungen gewappnet zu sein. „Aus diesem Teufelskreis wollten wir ausbrechen“, so der Firmenchef.

Doch der eigene Einkaufsmanager zog nicht am selben Strang, das Vorhaben kam nicht recht in Gang.

Luft verschaffte Menzel deshalb ein externer Logistikfachmann, den er über eine Vermittlungsagentur gewann. Der trieb den Bau eines neuen Logistikzentrums mit Elan voran, Menzel selbst konnte sich derweil in aller Ruhe nach einem neuen Einkaufsmanager umsehen. Doch damit nicht genug. Innerhalb von vier Monaten vereinfachte der Interimsmann die Lagerhaltung, perfektionierte die Vernetzung der Selecta-Zulieferer und führte eine bessere Qualitätskontrolle ein. Der Firmenchef ist mehr als zufrieden- Dank der engagierten Arbeit des Logistikers blieben die Bayern um ein Fünftel unter der geplanten Investitionssumme von etwa einer Million Euro. Menzels Fazit der erfolgreichen Zusammenarbeit mit dem externen Spezialisten: "Ich würde jederzeit wieder einen Interimmanager einsetzen." «

*Tanja Ebert-Rall
Markt & Mittelstand 04/2002*

Kandidatenauswahl

SO FINDEN SIE DEN RICHTIGEN ZEITMANAGER

Schalten Sie eine renommierte Vermittlungsagentur ein. Professionelle Anbieter unterhalten einen großen Pool an Experten, sodass Sie auch bei ausgefallenen Projekten den passenden Experten finden.

Definieren Sie welche Aufgaben und Befugnisse der Zeitmanager erhalten soll. Nur so können Sie effektiv abgleichen, was ein Kandidat bietet und was Sie brauchen.

Prüfen Sie die Erfahrung und Kompetenz des Kandidaten in detaillierten Gesprächen. Sehen Sie zudem seine Referenzen ein. Wichtig sind Führungsqualität, Branchenerfahrung und eine starke Persönlichkeit.

Achten Sie auch darauf, ob der Kandidat die Besonderheiten von Mittelbetrieben kennt. Oft blicken Zeitmanager auf langjährige Erfahrung in Großunternehmen zurück,

Haben aber von den Strukturen kleinerer Betriebe nur wenig Ahnung.

Geben Sie der neuen Führungskraft auf Zeit besondere Rückendeckung. Nur wenn der Interimmanager Ihr uneingeschränktes Vertrauen genießt, kann er gegen Widerstand oder Schlendrian im Unternehmen effizient angehen. Die Chance, mit seiner Hilfe auszuweichen, sollten Sie aber nutzen