



Foto: MEV

Immer auf dem Sprung: Zeitmanager wissen, wo sie den Hebel ansetzen müssen, und lösen Probleme in kurzer Zeit.

## ZEITMANAGER

## In hundert Tagen zum Erfolg

24

Verschiedene Krisen im Lebenszyklus eines Unternehmens erfordern schnelle und kompetente Hilfe. Ein Manager auf Zeit verspricht, akute Probleme schnell und zielorientiert zu lösen. Die erfahrenen Profis können auch bei Unternehmensgründungen wertvolle Impulse geben.

Er hatte sich alles so schön vorgestellt: die Beine hochlegen, auf dem Sofa sitzen und entspannt den Wirtschaftsteil der Tageszeitung lesen. Dabei würde er sich noch überlegen, wie er seine stattliche Abfindung am besten anlegen könnte. So in

etwa plante der ehemalige Geschäftsführer eines Softwareunternehmens, Gerd Steffen, seinen vorzeitigen Ruhestand. Weil seine Firma von einem holländischen Unternehmen geschluckt wurde, musste er gehen. Angeblich passte er trotz langjähriger

Mitarbeit in der Chefetage nicht mehr ins neue Konzept.

Fünf Jahre sind seit dem ungewollten Ausstieg des heute 58-Jährigen vergangen, doch von Beine hochlegen konnte nicht im Geringsten die Rede sein. Es kam nämlich ganz anders. Er merkte schnell, dass seine Erfahrungen an anderer Stelle sehr begehrt waren. Steffen machte sich deshalb selbstständig und startete eine „zweite“ Karriere als Zeitmanager.

Über eine Managervermittlung erhielt er immer wieder zeitlich befristete Aufträge, wie beispielsweise ein Einsatz bei einem Helmstedter Stromerzeuger. Er sollte die Marktpositionierung des Unternehmens sichern und dafür erwarteten seine Auftraggeber schnelle Entscheidungen. Er beschloss kurzerhand die Gründung eines Call Centers. Damit sorgte er für zufriedene Kunden im mittlerweile sehr turbulenten Stromgeschäft und schuf noch zusätzlich über 80 neue Arbeitsplätze.

Der scheinbare „Knick“ in seiner Karriere hat ihm offensichtlich nicht geschadet. „Heute bin ich froh, dass es so gekommen ist“, stellt der Interimsmanager zufrieden fest. Was er besonders liebt, sind die immer wieder neuen Einsatzgebiete in unterschiedlichen Betrieben und Regionen. Denn im Durchschnitt wird ein Zeitmanager alle elf Monate auf einen neuen Posten berufen.



Nach dem Karriereknick auf Erfolgskurs: Zeitmanager Gerd Steffen.

### Mit allen Wassern gewaschen

Bei der Neugestaltung der Vertriebswege des kriselnden Unternehmens wie auch bei der Motivation der Mitarbeiter kamen ihm die Erfahrungen zugute, die er in den vielen Jahren als Geschäftsführer gesammelt hatte. „In meiner Funktion muss man sehr schnell neue Strategien umsetzen und die Beteiligten von

der Notwendigkeit überzeugen“, beschreibt Steffen seine Tätigkeit. Das können Anfänger nicht schaffen, denn zum Anforderungsprofil der Problemlöser gehören Führungs- und Lebenserfahrung ebenso wie ein hohes Maß an Sozialkompetenz.

Erfahrung also als das größte Kapital der Zeitmanager, die überall nur an ihren Erfolgen gemessen werden. Das gilt auch immer dann, wenn ein Bankenkonsortium im Sanierungsfall einen soliden und mit allen Wassern gewaschenen Manager einsetzt, der vorübergehend die Geschäftsleitung einer Problemfirma übernehmen soll. Neben solchen recht kritischen Fällen gehören vor allem befristete Geschäftsleitungen, etwa bei einem Eigentümerwechsel oder einer noch ungeklärten Nachfolgesituation, zu den typischen Aufgaben der so genannten Troubleshooter.

Deutsche Unternehmen haben mittlerweile auch gelernt, dass Projektarbeit nicht unbedingt die Festanstellung eines Geschäftsführers erfordert.

Deshalb sind sie auch immer öfter dazu bereit, nur für eine spezielle Aufgabe einen Manager auf Zeit ins Haus zu holen. Hinzu kommt: Die befristet engagierten Führungskräfte sehen oft viel eher Ansatzmöglichkeiten zur Verbesserung als die betriebsblinde Crew vor Ort. Produkteinführungen

oder die Installation von neuen IT-Systemen sind weitere Beispiele für solche Einsätze. Nach einer gelungenen Umsetzung verlässt der temporäre Projektleiter das Unternehmen wieder und kann eine Referenz mehr in seine Kartei schreiben.

Neben namhaften Unternehmensberatungen wie McKinsey spezialisieren sich immer häufiger auch kleinere Beratungsfirmen auf die kurzfristige Vermittlung von Führungskräften. So auch der ehemalige Unter-

nehmensberater Dr. Anselm Görres, der selbst als Sanierer und Umstrukturierer in den neuen Bundesländern Projektarbeiten für die Treuhand leistete. Mit seiner vor drei Jahren gegründeten ZMM Zeitmanagement München GmbH, versucht er heute, das nach seiner Meinung „unvorstellbar große und viel zu wenig genutzte Know-how von erfahrenen Geschäftsleuten“ an den Mann zu bringen.

### Brandlöscher in einem Pool

Die Personalpolitik der vergangenen Jahre sorgte dafür, dass genügend Freie auf dem Markt sind. Eigentlich müsste für deren Fähigkeiten auch genügend Nachfrage vorhanden sein. Doch Görres beklagt die meist viel zu starren Strukturen in den Betrieben. Diese führen nach seiner Beobachtung dazu, dass Unternehmer selbst noch in fast aussichtslosen Situationen auf die Hilfe von außen verzichten. „Die Feuerwehr wird meistens erst dann gerufen, wenn es schon lichterloh brennt“, beschreibt Görres die Situation.

ZMM steht mit einem Pool von 300 Zeitmanagern in laufendem Kontakt. Deren Beschäftigung unterscheidet sich von dem klassischen Modell der Zeitarbeitsfirmen dadurch, dass kein Angestelltenverhältnis besteht, sondern alle Experten als so genannte Freelancer arbeiten. Den größten Vorteil eines Zeitmanagers gegenüber einer Festanstellung sieht Görres in der flexibleren Einsatzfähigkeit: „Meistens können wir den passenden Mann schon binnen weniger Tage an ein Unternehmen vermitteln.“ „Sie bekommen, was Sie sehen, und Sie bezahlen was Sie bekommen“, lautet der Verkaufsslogan für seine Vermittlungsgeschäfte.

Wie viel ein Interimsmanager kostet, hängt sehr stark von der



Schwört auf die Qualitäten seiner Troubleshooter:  
Dr. Anselm Görres.


Art der Aufgabe und auch der Größe des Unternehmens ab. Im Durchschnitt muss der Auftraggeber mit einem Tagessatz zwischen 1500 und 4500 Mark für die schnelle Problemlösung rechnen. Davon leben auch Vermittler wie Görres, denn zwischen 20 und 35 Prozent des Honorars fließt in ihre Tasche. Für diese attraktive Bezahlung wird Leistung pur verlangt, doch das sind die ehemaligen Geschäftsführer gewohnt.

„Wenn Sie eine Unternehmensberatung beauftragen, werden meist Analysen über Analysen gemacht. Ein Zeitmanager packt jedoch sofort an und trifft Entscheidungen“, unterstreicht Görres die besonderen Qualitäten seiner Partner. Ein fest angestellter Geschäftsführer bekommt in aller Regel 100 Tage Schonfrist, während ein Mann aus seinem Pool die Probleme in dieser Zeit schon gelöst haben muss. Ein weiterer Pluspunkt: Bringt der Neue nicht die erwarteten Impulse, kann er ohne große Formalitäten wieder entlassen oder ausgetauscht werden. Doch das

kommt in den seltensten Fällen vor, schwört Görres.

### Große Nachfrage durch Start-ups

Dienstleister wie die ZMM GmbH gibt es erst seit knapp zehn Jahren, aber trotzdem zeichnet sich in der Branche schon eine Verlagerung der Einsatzschwerpunkte ab. Noch vor fünf Jahren waren die Hauptauftraggeber hauptsächlich ostdeutsche Betriebe und mittelständische Firmen mit geringer technologischer Ausrichtung. Heute fragen vor allem Geschäftsgründer aus den Boombranchen wie Internet-Start-ups, Call Center und Medienunternehmen nach dem Know-how von erfahrenen Managern.

Bei einer dieser aufstrebenden Gesellschaften hat derzeit auch Gerd Steffen den Auftrag, das noch junge Unternehmen fit für die Zukunft zu machen. Er managt in einer Projektgruppe die Vorbereitung für den Börsengang. Ein wenig skeptisch seien die noch recht „grünen“ Anfänger gegenüber der Leistungsfähigkeit eines knapp 60-jährigen schon. „Aber meine Ideen und Analysen finden bei allen Akzeptanz“, sagt der immer unter Strom stehende Steffen. 

## WER WO GEBRAUCHT WIRD

### Hier helfen Zeitmanager

- Überbrückung von Führungsvakanzen
- Projektmanagement/Projektsteuerung (z. B. bei der Neueinführung von IT-Systemen)
- Eröffnung von neuen Vertriebswegen
- Standortverlagerungen
- Start-ups
- umfassende Sanierung und Restrukturierung
- Eigentumswechsel von Firmen oder Firmenteilen

### Das bringen sie mit

- Linienerfahrung
- Branchenerfahrung
- Insiderkenntnisse aus mehreren Unternehmen
- hohe Einsatzbereitschaft
- Mobilität
- Belastbarkeit
- Entscheidungsfreude
- souveränes Auftreten

Quelle: ZMM GmbH

Überreicht mit  
freundlicher  
Empfehlung von

ZMM ZEITMANAGER MÜNCHEN GMBH  
Geschäftsführer Dr. Anselm Görres  
Amtsgericht München HRB 11 50 11

www.zmm.de  
Briener Straße 44  
80333 München

zmm@zmm.de  
Fon 089 / 542 644-0  
Fax 089 / 542 644-99