

# ZEITMANAGER ALS PRODUKTIONSMANAGER: FALLBEISPIELE AUS DER ZMM-PRAXIS

## Produktion

Die Wirtschaftszeitung für die deutsche Industrie



**Anselm Görres, München**  
**Stand: 29. April 2005**

[Eine Kurzfassung dieses Artikels von Susanne Bader erschien in [Produktion – Die Wirtschaftszeitung für die deutsche Industrie](#), Nr. 49/50, 11. Dezember 2003, S. 31.]

*Viele Manager entdecken das Berufsfeld des Zeitmanagers erst dann, wenn sie selbst ihren Job schon verloren haben. „Hätte ich damals schon gewusst, was Zeitmanager alles abdecken können, hätte ich als Geschäftsführer sicher öfter zu Interim-Lösungen gegriffen“ – solche und ähnliche Aussagen hören wir nicht selten auf unseren Workshops für Interim Manager<sup>1</sup>.*

*Der Hintergrund: Anders als in USA, Großbritannien oder Holland ist Interim Management in Deutschland als Dienstleistung immer noch viel zu wenig bekannt.*

*In der deutschen Öffentlichkeit wird der Einsatz von Interim Managern noch wenig zur Kenntnis genommen, doch in der Praxis sind interimistische Einsätze längst gang und gäbe – auch und gerade im technischen Bereich.*

Von den rund 1.500 Managern und Experten unseres Pools sind etwa ein Viertel in erster Linie „hauptamtliche“ Produktionsmanager und Techniker. Ein Fünftel hat immerhin „nebenamtliche“ Erfahrungen in technischen Funktionen, z.B. Qualitätsmanagement, Forschung und Entwicklung, Produktionsplanung und -steuerung, Arbeitsvorbereitung, PPS-Systeme. Von allen technisch geprägten Experten unseres Pools haben zwei Drittel Leitungserfahrung als CTO, Vorstand oder Geschäftsführer Produktion, Werkleiter oder F&E-Chef. Das restliche Drittel bringt meist Führungserfahrungen aus der zweiten oder dritten Ebene mit – zum Beispiel als Leiter Arbeitsvorbereitung, Produktionsassistent, Qualitätsleiter oder Projektmanager.

<sup>1</sup> Zusammen mit den Hamburger Management Angels bietet ZMM Workshops für angehende und auch erfahrene Interim Manager an ([WIM](#)).

Bei den Projekten, die ZMM 2002 und 2003 durchführte, ist der Anteil von Technikern sogar höher als unter den Experten unseres Pools: Gut ein Drittel der Einsätze hatten technische Aufgaben und Führungsfunktionen zum Gegenstand.<sup>2</sup> Hier einige Beispiele.

### **Drei auf einen Streich – Technisches Führungstrio für Automobilzulieferer**

Ein Hersteller anspruchsvoller Werkzeuge für Automobilpressen hatte – nicht zuletzt aufgrund allzu radikaler Beratervorschläge – seine zweite Führungsebene nahezu komplett abgebaut. Die Meisterebene berichtete direkt an den Geschäftsführer. Innerhalb von zwei Wochen lieferte ZMM ein Team gestandener Manager zur Leitung des Einkaufs, der Fertigung und der Arbeitsvorbereitung.

### **Verstärkung eines deutschen Beratungsteams im Elsass**

Unser deutscher Klient hatte wohl einen französischen Kunden, aber kaum französisch sprechende Berater. Mit etwas Glück fanden wir innerhalb weniger Tage einen erfahrenen Consultant aus dem Elsass, der zufällig nur 25 km vom Einsatzort wohnte und bereits mit anderen deutschen Beratungsfirmen erfolgreich Projekte bearbeitet hatte. Als Elsässer war er natürlich „bilingue“. Es ging um Ablaufoptimierung in einer Türen- und Fensterfabrik.

### **Spezialdruckerei für Etikettendruck: PPS in Gang gebracht**

Das Unternehmen hatte Probleme mit seinem neu eingeführten Produktionsplanungssystem. Es bestand aus Softwarekomponenten zweier Hersteller, welche jedoch nicht reibungslos harmonierten.

<sup>2</sup> ZMM vermittelt und begleitet Zeitmanager, die bei unseren Klienten personelle Vakanz überbrücken, anspruchsvolle Projekte leiten und Firmen durch Phasen der Sanierung und Restrukturierung steuern ([Rent a Manager](#)). Häufig werden Zeitmanager auch in beratender Funktion tätig ([Rent a Consultant](#)). Viele Kunden nutzen unseren Pool auch, um Manager und Experten für eine schnelle Festanstellung zu finden ([QuickHire®](#)).

ZMM entsandte ein Expertentandem. Ein Software-Experte leitete das Programmierprojekt und sorgte für das perfekte Zusammenspiel der Software. Ein weiterer Experte, spezialisiert auf Produktionsplanung und Kapazitätsmanagement, half bei der Lieferung der Daten, die das Programm benötigt. Dabei wurden in Arbeitsvorbereitung, Produktion und Logistik Prozesse und Zeiten erfasst, zum Teil auch weiter optimiert.

Aufgrund der erfolgreichen Arbeit in Deutschland wurde der Einsatz der Experten für die Einführung des gleichen Systems bei Tochtergesellschaften in USA und China verlängert.

### **Steuerungstechnik für Erdöl- und Erdgasförderung**

Die deutsche Tochter des Weltmarktführers aus USA hat sich auf die Herstellung qualitätsintensiver Steuerungstechnik aus Edelstahl für den Meeresboden spezialisiert. Aufgrund des innerhalb von zwölf Monaten nahezu verdoppelten Auftragsvolumens und dem damit verbundenem Zeitdruck, mussten die vorhandenen Kapazitäten zügig ausgebaut werden. Die notwendige Verstärkung fand der Kunde in Gestalt eines branchenkundigen Fertigungsleiters aus dem ZMM-Pool.

### **Badtechnik, sauber verpackt**

Ein Hersteller von Installationstechnik hatte über die Monate enorme Backlogs aufgebaut. Unser Experte, ein gestandener Werkleiter mit Logistikerfahrung aus der Autoherstellung konnte die Durchlaufzeiten verkürzen, die Ausfallquote vermindern und so nach einigen Monaten auch den Rückstand abtragen. Ein Angebot, auf Dauer bei diesem Kunden zu bleiben, schlug er aus persönlichen Gründen aus.

### **Kleinstmotorenfertigung: Reibungslose Produktionsverlagerung**

Der Kunde wollte seine Fertigung von Kleinstmotoren ins Ausland verlagern. Als Zulieferer für die KfZ-Industrie durfte er sich weder Qualitätsmängel noch Terminüberschreitungen leisten. Unser Produktionsexperte verlagerte die Fertigung reibungslos nach Tschechien, Mexiko und China unter Einhaltung aller Vorgaben.

### **Kabelfertigung zwischen Deutschland und Ungarn**

Der ZMM-Produktionsfachmann begann seine Arbeit im deutschen Standort, sollte aber von Beginn an Teile der Fertigung nach Ungarn verlagern. In der zweiten Einsatzphase seines sorgte er dann in Ungarn für ordentliche Verhältnisse.

### **Schuhe made in Hungary**

Der Kostendruck in der Schuhindustrie ist so hoch, dass Schuhe heute fast immer im Ausland gefertigt werden. Bei der Optimierung seiner ungarischen Produktionsstätten hatte unser Kunde sein Glück erst mit Beratern versucht, deren Konzepte er auch gern akzeptierte. Doch die Umsetzung vertraute er lieber einem unserer Produktionsspezialisten an.

### **Waschmaschinen made in China**

Innerhalb einer internationalen Gruppe wurde die Fertigung von Industrie-Waschmaschinen von Deutschland nach China verlagert. Für den Produktionsaufbau im Raum Shanghai suchte unser Kunde einen Manufacturing Director, der kurzfristig bereit war, für mindestens 18 Monate nach China zu gehen. Binnen einer Woche hatte er fünf gute Vorschläge von uns – einer davon wurde es.

### **Verfahrenre Baustellen im Kabelfernsehen**

Ein Hersteller von Antennentechnik hatte sich weit über die Grenzen seines Fachgebiets hinaus in die Anlageninstallation vor Ort hinein engagiert – mit unerfreulichem Ergebnis. Zulieferer hielten Verträge nicht ein, die Kosten liefen aus dem Ruder. Unser Ingenieur mit langjähriger Erfahrung als Anlagenbauer trat als Projektsanierer an. Nicht alle Vertragstermine waren noch zu halten, aber es konnten wenigsten die schlimmsten Pannen und Verluste vermieden werden.

Dr. Anselm Görres, Jahrgang 1952, Volkswirt, 1984 bis 1991 McKinsey-Berater, 1991 bis 1994 MBI-Investor in Ostberlin, ist Geschäftsführender Gesellschafter der ZMM Zeitmanager München GmbH.



### **Stahlzulieferer restrukturiert**

Ein Zulieferbetrieb für Stahlwerke holte sich einen Interim Manager um die Familiengeschäftsführer bei der Restrukturierung zu unterstützen. Unser Mann straffte die Abläufe in der Produktion, führte zudem ein aussagekräftiges Controlling ein und überzeugte die Belegschaft von notwendigen Einschnitten. Das Unternehmen ist heute wieder in der Gewinnzone.

**Fazit:** *Deutsche Ingenieure können nicht nur gute Autos bauen. Sie geben auch tüchtige Zeitmanager und Projektleiter ab und sind dabei flexibler und vielseitiger, als mancher es ihnen zutrauen würde. Jetzt brauchen sie nur die Hilfe ihrer Kollegen, die noch im Job sind: Die Bereitschaft von Firmen- und Personalchefs, auch mal externe Experten an interne Probleme heranzulassen.*