Interim Management Magazin

Das Fachmagazin der Branche. Für Interim Manager, Provider, Sozietäten und Unternehmer.









SIE SIND FÜHRUNGSKRAFT AUF ZEIT?

Dann sollten wir uns kennenlernen!

Als führender Berufs- und Wirtschaftsverband setzt sich die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e. V. (DDIM) für professionelles Management auf Zeit sowie die Interessen ihrer Mitglieder und Partner ein.

Wir organisieren Netzwerkveranstaltungen, fördern den Wissenstransfer, bieten Qualifizierungsangebote und Sonderkonditionen für spezifische Versicherungs- und Rechtsberatungsleistungen. Als kompetenter und unabhängiger Ansprechpartner versorgen wir Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit mit relevanten Informationen zu allen wesentlichen Branchenfragen.

Lernen Sie uns kennen! Besuchen Sie uns dazu doch auf einer unserer vielen Veranstaltungen.



Kontakt DDIM - Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. Antwerpener Str. 14 | D-50672 Köln T: +49 [221] 71 66 66-17

Rechtssicherheit im Interim Management!

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Mitglieder,

April 2017

am 01.04. war es soweit. Die beschlossenen Gesetzesänderungen sind in Kraft getreten. Um unserer Forderung nach mehr Rechtssicherheit weitergehend Nachdruck zu verleihen, haben wir verschiedene Termine in Berlin wahrgenommen.

DDIM in Berlin: Für Rechtssicherheit im Interim Management

Bereits am 22. Februar trafen wir uns gemeinsam mit der Mittelstandsallianz mit dem Bundesvorsitzenden der FDP Christian Lindner in der Bundeszentrale des Bundesverbandes Mittelständische Wirtschaft (BVMW) am Potsdamer Platz. Dabei ging es u.a. um die Rechtssicherheit für Selbständige. Die DDIM wurde dabei durch Mitglied Martin Gosen vertreten. Er forderte mehr Rechtssicherheit. Transparenz und weniger Bürokratie. Zudem warb er für eine stärkere Differenzierung bei den Soloselbständigen. So gehörten Interim Manager mit vierstelligen Tagessätzen sicher nicht zu denjenigen, die der Staat schützen müsse. Der FDP-Vorsitzende nahm Ausführungen interessiert Kenntnis.

Am 30. März gab es dann einen Termin mit Dr. Peter Tauber, dem Generalsekretär der CDU. Auch in diesem Termin spielten arbeitsmarktpolitische Fragen eine wichtige Rolle. Ich konnte deutlich machen, dass sich die Rahmenbedingungen für selbständige Fach- und Führungskräfte mit dem Inkrafttreten der Gesetzesänderungen zum 1. 4. 2017 leider nicht in zufriedenstellendem Maße stabilisiert haben und freue mich über die Einladung von Dr. Joachim Pfeiffer, dem wirtschaftspolitischen Sprecher der CDU, zu einem vertiefenden Gespräch.

Aktuell wird nun das Positionspapier der DDIM überarbeitet. Unser erstes Positionspapier konnten wir in den letzten zwei Jahren mehrfach persönlich übergeben, so z.B. an die Minister Andrea Nahles, Peter Altmaier und Sigmar Gabriel sowie an die SPD-Generalsekretärin Katarina Barley. Die neue Version wird den Fokus noch stärker auf die Förderung der Selbständigkeit und die Abschaffung des Statusfeststellungsverfahrens für hoch qualifizierte Selbständige legen.

Desweiteren haben wir ganz aktuell an dem 10-Punkte-Plan der Mittelstandsallianz mitgearbeitet. Dieser wird demnächst öffentlichkeitswirksam bekannt gemacht.

Im Mai findet dann der parlamentarische Abend der Mittelstandsallianz in Berlin statt. Zu diesem Termin werden ca. 200 Vertreter aus der Politik zu Gast sein. Ich freue mich besonders über die Gelegenheit, in einem Redebeitrag aktuelle Fragen der Arbeitsmarktpolitik beleuchten zu können. Die DDIM wird sich dort auch mit einem Informationsstand präsentieren.

Fachgruppen in der DDIM: Beziehungsaufbau zum Kunden

Mittlerweile gibt es zehn Fachgruppen in der DDIM. Die Mitglieder arbeiten hier zusammen, um das Thema Interim Management in einzelnen Branchen oder Themenstellungen näher an den Kunden zu bringen. Die engagierten Mitglieder profitieren dabei auf unterschiedlichste Art und Weise. So sind es beispielsweise der interne Austausch, das gemeinsame Lösen von Aufgaben, die Positionierung und der Austausch mit potentiellen Auftraggebern, die die Mitglieder hier für sich nutzen.

Im Fazit: Die Fachgruppen sind enorm wertvoll für die Weiterentwicklung der DDIM, unserer Mitglieder und Partner!

DDIM-Events: Wissen für den Erfolg

Die ersten fünf Events DDIM.regional haben mit starken Themen und Referenten das Jahr eröffnet. Hervorzuheben sind hier sicher die Auftritte von dem XING-Experten Joachim Rumohr und Klaus Schinko, dem "Master of Sales" und Telefonexperten.

Mittlerweile in die vierte Runde geht das Tagesseminar "Interim Manager: Chancen & Risiken in eigener Sache", das von unserem assoziierten Partner Mütze Korsch Rechtsanwaltsgesellschaft am 27. April in Düsseldorf durchgeführt wird.

Unsere beiden assoziierten Provider Interim Profis und Rau Interim bieten am Samstag, den 6. Mai 2017 einen Workshop "Das Managergespräch beim Kunden" in Köln an. Auch hier können sich DDIM-Mitglieder zu einem Sonderpreis anmelden.

Ausbau des Netzwerkes: Neuer Partner Buckstay

Begrüßen möchten wir an dieser Stelle noch unseren neuen Assoziierten Provider Buckstay, der sich hier im Interim Management Magazin mit seinem Angebot vorstellt.

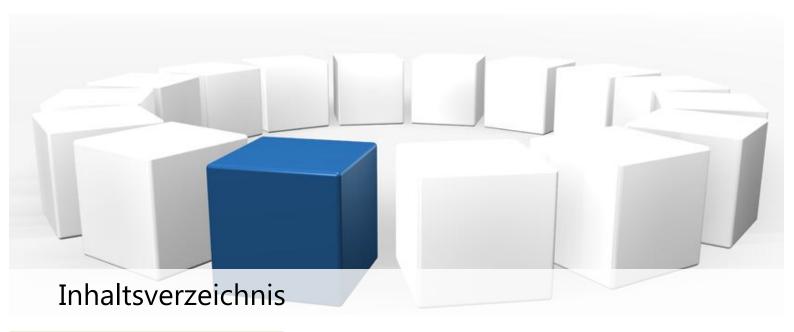
Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen der neuen Ausgabe des Interim Management Magazins.

Mit herzlichen Grüßen Ihre Dr. Marei Strack im Namen des Vorstandes

Dr. Marei Strack ist Vorstandsvorsitzende der DDIM e. V.



- strack@ddim.deLink zum Profil
 - INTERIM MANAGEMENT MAGAZIN | 3



DDIM

- 3 Editorial
- 4 Inhaltsverzeichnis

PUBLIC AFFAIRS

- 6 DDIM mit der Mittelstandsallianz im Konrad-Adenauer-Haus
- 7 DDIM trifft FDP-Vorsitzenden Christian Lindner DDIM beim Auftakttreffen der Bundesarbeitsgemeinschaft Selbständigenverbände (BAGSV)

BRANCHE & MARKT

- 9 Meldungen aus der Branche: Personal - Unternehmen - Studien
- 15 Provider über die aktuelle Marktsituation
 - Einschätzung der aktuellen Situation
 - Prognose für das kommende Quartal

DDIM: MITGLIEDER & PARTNER

- 20 Unsere neuen Mitglieder stellen sich vor
- 22 Werden Sie Mitglied!
- 23 Neuer Partner: Buckstay Group
- 24 Assoziierter DDIM-Provider AMC International
 Die Automotive-Experten eröffnen ihr neues Headquarter
 für "Interim Management" in Berlin
- 27 Fachgruppe Kommunikation
 Interim Management in der Unternehmenskommunikation?
- 28 Fachgruppe Food
 Effiziente Unterstützung auf Zeit für unsere Kunden
 aus der Foodindustrie
- 30 Fachgruppe Restrukturierung
 Aufgaben der Strategieentwicklung des CRO im
 Rahmen einer Restrukturierung



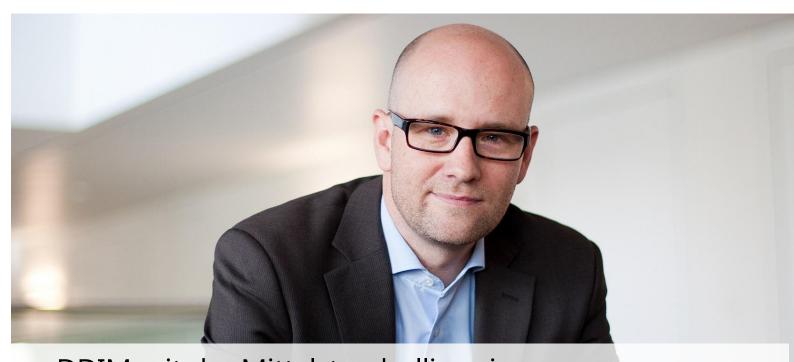
MANDATE & WISSEN

- 34 Expansion durch Prozessoptimierung?
 Dr. Carsten Borchert
- 36 Auslaufmodell "klassisches Management": Die Zukunft ist agil Mathias Hess
- 38 Meinungssache: Offene Online-Plattformen Die Zukunft der Interim-Vermittlung? Siegfried Lettmann
- 40 Vertrieb 4.0: Klassischer Außendienst muss umdenken! Gerhard Mayr
- 42 Mehr als eine Vakanzüberbrückung: Mit Einkaufskompetenz auf Zeit Potenziale heben und Kosten sparen Andreas Lau
- 44 Disruptive Strategie:
 Notwendigkeit in dynamischen Zeiten
 Christine Funck
- 47 Von der Festanstellung zum HR-Interim-Manager Björn Knothe
- Vergütungsreduktion beim Geschäftsführer in der Krise Dr. Stefan Krüger
- 52 5 Jahre ESUG | Geprüfter ESUG-Berater Prof. Dr. Hans Haarmeyer, Jürgen Lotter

VERANSTALTUNGEN

- 54 Übersicht DDIM-Veranstaltungen
- 55 27.04.2017: Interim Manager: Chancen und Risiken in eigener Sache
- 56 06.05.2017: Das erfolgreiche Managergespräch beim Kunden





DDIM mit der Mittelstandsallianz im Konrad-Adenauer-Haus

Text: DDIM / Foto: Tobias Koch

In der Reihe der Gespräche der Mittelstandsallianz mit Regierungsvertretern und Politikern fand am 30. März in der CDU-Zentrale ein Gespräch mit dem Generalsekretär der CDU, Dr. Peter Tauber und Dr. Joachim Pfeiffer, dem wirtschaftspolitischen Sprecher der CDU statt. Für die DDIM nahm die Vorstandsvorsitzende Dr. Marei Strack an dem Treffen teil.

Eröffnet wurde das Gespräch mit Dr. Peter Tauber von Mittelstandspräsident Mario Ohoven. Neben Themen der Digitalpolitik wurden insbesondere arbeitsmarktpolitische Themen intensiv diskutiert. Trotz scharfer Kritik an bisherigen Entscheidungen der jetzigen Bundesregierung in der Arbeitsmarktpolitik, der Reform der Erbschaftsteuer und der fehlenden Steuerreform herrschte Konsens bei den Fragen, wie für den Mittelstand in Zukunft bessere Rahmenbedingungen geschaffen werden können.

In seinem einführenden Statement konstatierte Dr. Tauber, dass der Arbeitsmarkt derzeit gut, "ja fast zu gut" sei. "Qualifizierte Fach- und Führungskräfte sind der Treibstoff der Wirtschaft", griff Dr. Strack diesen Punkt auf und verwies darauf, dass sich die Rahmenbedingungen für selbständige Fach- und Führungskräfte mit dem Inkrafttreten der Gesetzesänderungen zum 1. 4. 2017 leider nicht in zufriedenstellendem Maße stabilisiert haben.

Die seit langem dynamisch wachsende Gruppe von Selbstständigen und Freiberuflern steht für Flexibilität und Innovationskraft und ist längst zu einem integralen Teil der Wirtschaft geworden. Dr. Strack machte deutlich: "Gerade erfahrene, gut bezahlte Interim Manager treten als Unternehmer in eigener Sache auf und sind nicht schutzbedürftig."

Dennoch ist ihr Status als Selbständige nicht eindeutig geklärt und hängt im Einzelfall von langwierigen Prüfungen ab. In der Konsequenz sind zunehmend auch die Unternehmen als Auftraggeber verunsichert. Manche nehmen inzwischen sogar grundsätzlich Abstand von der Beauftragung selbständiger Interim Manager, weil sie nachträgliche Feststellung von Einzelfällen als Scheinselbständigkeit fürchten.

"Unternehmen brauchen dringend Rechtssicherheit und transparente Verfahren, um schnell und effizient Aufträge an Selbständige vergeben zu können. Das Statusfeststellungsverfahren für hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte sollte abgeschafft werden", so Dr. Strack.

Weiterhin forderte Dr. Strack: "Es ist an der Zeit für ein klares politisches Bekenntnis zur Förderung der Selbstständigkeit. Dazu ist es notwendig, Selbstständigen-Verbände ebenso wie andere Wirtschaftsvertreter politisch zu beteiligen und bei Gesetzgebungsverfahren bereits in Konzeptions- und Durchführungsphase frühzeitig einzubeziehen."

Dr. Tauber und Dr. Pfeiffer stimmten mit dem Großteil der Forderungen der Mittelstandsallianz überein, nahmen zahlreiche Anregungen auf und luden die Partner zu einem aktiven und regelmäßigen Austausch ein. Insbesondere im Rahmen der anstehenden Bundestagswahl zeigten sie sich sehr offen, die Initiativen und Ideen der Mittelstandsallianz bei der Positionierung aufzunehmen. Zahlreiche Forderungen der Partner sind bereits in der aktuellen Positionierung der CDU enthalten; aktuelle Beschlüsse, die in den kommenden Wochen der laufenden Legislaturperiode laufen, gehen bereits in die richtige Richtung.

Link zur Website





DDIM trifft FDP-Vorsitzenden Christian Lindner

Text: DDIM

Fragen der Digitalisierung der mittelständischen Wirtschaft und Rechtssicherheit für Selbständige standen auch im Zentrum des Treffens der Mittelstandsallianz am 22. Februar mit dem Bundesvorsitzenden der FDP Christian Lindner in der Bundeszentrale des Bundesverbandes Mittelständische Wirtschaft (BVMW) am Potsdamer Platz. Für die DDIM war Martin Gosen, DDIM-Mitglied aus Berlin, anwesend. Er vertrat die Vorstandsvorsitzende Dr. Marei Strack.

Gastgeber Mario Ohoven wies eingangs auf die Bedeutung der FDP für die mittelständische Wirtschaft hin. So wünsche sich die Mehrheit der Mitglieder des BVMW eine schwarz-gelbe Koalition. Wenig überraschend teilte Christian Lindner viele der Forderungen aus der mittelständischen Wirtschaft.

Insbesondere beim schnelleren Ausbau der digitalen Infrastruktur sicherte er Unterstützung zu. Ein zuverlässiges Breitbandnetz sei Grundvoraussetzung dafür, dass die Unternehmen die Chancen der Digitalisierung nutzen können. Ebenso stimmte er den Forderungen zur Verbesserung der Finanzierungsbedingungen im Mittelstand zu. Hier verwies Lindner auf das Konzept der FDP zur Einführung eines Gründer-BAFöG und die Vorschläge zur steuerlichen Forschungsförderung sowie zum Abbau bürokratischer Hemmnisse. Denn extreme Regelungen, Verstaatlichung und Wettbewerbseinschränkungen führten dazu, dass dringend notwendige Zukunftsinvestitionen ausblieben.

Martin Gosen kritisierte, dass gerade diejenigen Experten, die der mittelständischen Wirtschaft als Interim- oder Projektmanager sehr häufig entscheidende Impulse bei der Digitalisierung

geben, von solch extremen Regelungen behindert werden. Er verwies auf die fragwürdige Statusfeststellungspraxis der Deutschen Rentenversicherung. Sie führe zu einer nachhaltigen Verunsicherung bei Auftraggebern. Manche Unternehmen verzichten aufgrund der unsicheren Rechtslage sogar inzwischen darauf, Selbständige als Projekt- oder Interim Manager zu beauftragen. Es sei kaum nachzuvollziehen, dass ausgerechnet jene Behörde über die Frage der Scheinselbständigkeit befinde, welche mit den Beiträgen ihre Kasse fülle.

Gosen forderte hier mehr Rechtssicherheit, Transparenz und weniger Bürokratie. Zudem warb er für eine stärkere Differenzierung bei den Soloselbständigen. So gehörten Interim Manager mit vierstelligen Tagessätzen sicher nicht zu denjenigen, die der Staat schützen müsse. Der FDP-Vorsitzende nahm die Ausführungen interessiert zur Kenntnis.

Auftakttreffen: Bundesarbeitsgemeinschaft Selbständigenverbände (BAGSV)

Bereits seit 2014 setzt sich die DDIM bei Gesprächen mit Politikern auch immer für eine stärkere, eigenständige Interessensvertretung von Selbständigen ein. So forderte die Vorstandsvorsitzende Dr. Marei Strack am 5. Juli 2016 bei einem Gespräch im BMWi mit dem damaligen Wirtschaftsminister Sigmar Gabriel die stärkere Beteiligung von Selbständigen-Vertretern bei der Ausarbeitung und Diskussion von Gesetzentwürfen. Im Rahmen des "Arbeiten 4.0 Themenlabors" im Oktober 2016 im Bundesarbeitsministerium regte Strack in der Diskussion mit anderen Selbständigenorganisationen die Bildung einer Interessensvertretung und die Benennung von Ansprechpartnern für die Politik an.

Die Idee findet immer mehr Fürsprecher Selbständigenverbänden. unter den Bereits im Februar trafen sich gut 20 Vertreter von Selbständigenverbänden der unterschiedlichsten Branchen in Berlin zur Auftaktveranstaltung der "Bundesarbeitsgemeinschaft Selbständigenverbände" (BAGSV). Die DDIM unterstützt die Umsetzung dieser Idee und war durch Dr. Marei Strack und Martin Gosen vertreten. Die "Bundesarbeitsgemeinschaft Selbständigenverbände" (BAGSV) hat zum Ziel, als Ansprechpartner für Politik, Presse und Öffentlichkeit zu fungieren.

Damit soll die Position der Selbständigen in der Politik etabliert werden. In enger Zusammenarbeit mit den teil-

nehmenden Verbänden sollen arbeitsrechtliche und sozialpolitische Themen, wie zum Beispiel Scheinselbständigkeit, soziale Absicherung von Selbständigen, zu hohe Krankenkassenmindestbeiträge, Rechtssicherheit für Selbständige u.v.m. bearbeitet.



Interim Manager als flexible Leistungsträger für das Change Management



Der Interim Management Report 2017 von EO Deutschland nennt die Hauptgründe für Unternehmen, Interim Manager zu beschäftigen und liefert eine fundierte Entscheidungsgrundlage für eigene Projekte. Zudem belegt er den Trend zum Change Management mit Zahlen.

Gute Geschäftsentscheidungen setzen eine valide Informationsbasis voraus. Der Interim Management Report 2017 zeigt europäischen Unternehmen genau auf, wann ein Interim Manager die richtige Entscheidung für ein Projekt ist. Die Studie belegt unter anderem, dass in 32 Prozent der Fälle ein Change-Management-Projekt der Hauptgrund für die Einstellung eines Interim Managers ist. Entscheider erhalten aktuelle Daten über Auftragslängen, Durchschnittsgehälter oder die Rolle von Vermittlungsagenturen beim Einsatz von Interim Managern.

Der Interim Management Report 2017 ist eine internationale Studie, bei der 2.400 Unternehmen und Interim Manager in sechs europäischen Ländern befragt wurden. Die Studie liefert Antworten auf die folgenden Fragen:

- Was ist das Profil eines Interim Managers in Europa?
- Was für Unternehmen stellen Interim Manager ein?
- Warum stellen Unternehmen Interim Manager ein?
- Welchen Vorteil bringen sie einem Unternehmen?

- Welchen Umfang haben die Einsätze von Interim Managern in Europa typischerweise?
- Wie finden Interim Manager ihre Aufträge?
- Welche Rolle spielen Interim Management Provider?
- Was sind die aktuellen Herausforderungen im Interim Management?

Permanente Veränderung ist heute die Norm und Unternehmen stehen unter ständigem Veränderungsdruck. Prozesse und Abläufe, die aufgrund der Dynamik im Unternehmen nicht mehr funktionieren, müssen optimiert werden. Effizient organisierte Unternehmen haben häufig keine freien Führungskapazitäten für solche zeitaufwändigen aber wichtigen Projekte. Mit den EO Interim Executives stehen Unternehmen erfahrene, zielorientiert handelnde Führungskräfte auf Zeit zur Verfügung.

"Interim Manager unterstützen Unternehmen mit einem reichen praktischen Erfahrungsschatz bei der Entwicklung und Umsetzung von Lösungen und Strategien", so Stephan H. Aschenbrenner, geschäftsführender Gesellschafter der EO Deutschland GmbH, der den positiven Trend im Interim-Markt der letzten Jahre durch die Studie bestätigt sieht.

EO Deutschland GmbH

Die EO Deutschland GmbH wurde 2010 in Köln als Partnerunternehmen der britischen EO gegründet. Weltweit ist EO in sieben Ländern vertreten, in Deutschland sind die Berater an insgesamt 14 Standorten tätig. EO steht Kunden und Kandidaten in jeder Branche bei der Führungskräftesuche beratend zur Seite und ist assoziierter Provider der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM).

Weitere Informationen unter:

- Studie zum Download
- www.eoexecutives.com



HAYS-HR-Report 2017: Kompetenzen für eine digitale Welt

Die Digitalisierung verändert die HR-Agenda in Unternehmen. So sind zum ersten Mal im HR-Report 2017 die Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen und die Vorbereitung der Mitarbeiter auf die digitale Transformation unter den Top-3-Themen zu finden.

Von den Mitarbeitern wird in Sachen digitaler Wandel viel erwartet. So sollen sie sich aktiv auf Veränderungen einlassen und über die Fähigkeiten verfügen, sowohl mit komplexen Fragestellungen als auch mit Unsicherheiten/Risiken umzugehen. Laut den Umfrageergebnissen besteht gerade bei diesen Kompetenzen aber der höchste Handlungsbedarf.

An dem aktuellen HR-Report 2017 des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) und der HAYS AG



beteiligten sich 591 Entscheider aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Die vollständigen Ergebnisse stehen als Download bereit oder können als Broschüre bestellt werden.

⇒ Link zum HR-Report 2017



Arbeitsmarktstudie von Robert Half: Digitalisierung von Unternehmen - Entscheidend ist die Belegschaft, nicht die Technik

Erfolgskritisch sind vor allem die Mitarbeiter: Unternehmen müssen ihre Angestellten stärker einbinden, damit die digitale Transformation Erfolg hat. Das geht aus den Antworten von 200 CTOs und CIOs hervor, die der Personaldienstleister Robert Half im Rahmen seiner Arbeitsmarktstudie befragt hat. Am unwichtigsten seien hingegen bessere Technik und Tools, so die Befragten.

Rund ein Drittel (32 Prozent) der CTOs und CIOs ist der Meinung, eine stärkere Einbindung der Mitarbeiter sei am wichtigsten, damit die Digitalisierung von Unternehmen gelingt. "Setzen die Mitarbeiter ihr digitales Know-How für das Unternehmen ein und sind sie mo-

Robert Half hat 200 CIOs und CTOs gefragt: Wenn Sie darüber nachdenken, wie die digitale Transformation Ihre Unternehmenskultur beeinflusst - was ist nötig, um ihre erfolgreiche Umsetzung sicherzustellen?

- Stärkere Einbindung der Mitarbeiter (32%)
- Transparentere Entscheidungsprozesse (27%)
- Verstärkte Kommunikation des Senior-Managements über die Auswirkungen digitaler Transformation (13%)
- Änderung der Führungskultur (12%)
- Bessere technische Geräte und Tools

Quelle: Robert Half, Arbeitsmarktstudie 2016, Befragte: 200 CIOs und CTOs

tiviert, neue Methoden und Techniken zu verwenden, digitalisiert sich ein Unternehmen fast aus sich selbst heraus", sagt Christian Umbs, Managing Director bei Robert Half.

Damit die Angestellten zur Digitalisierung ihres Unternehmens entscheidend beitragen, sind außerdem transparente Entscheidungsprozesse wichtig – nach Ansicht der befragten CIOs und CTOs der zweitwichtigste Faktor, um Firmen erfolgreich digital aufzustellen (27 Prozent). Deshalb ist es zentral, wichtige Veränderungen ausführlich zu erläutern und deren Konsequenzen klar an alle Mitarbeiter zu kommunizieren. So können Angestellte Veränderungen leichter nachvollziehen und setzen diese um.

Die Studie zeigt außerdem: Es ist zentral, die gesamte Belegschaft bei der Umgestaltung des Unternehmens einzubinden. Die IT-Abteilung allein kann diese Aufgabe nicht bewältigen, denn IT-Spezialisten sind immer größerem Druck ausgesetzt: Wachsende Arbeitsbelastung (31%) und fachliche Weiterentwicklung (30%) sind nach Ansicht der CTOs und CIOs die größten Herausforderungen der vergangenen fünf Jahre für IT-Spezialisten in Deutschland. "Die digitale Transformation setzt IT-Abteilungen doppeltem Druck aus: Ohnehin steigt das Arbeitspensum, weil immer mehr Prozesse die Unterstützung der IT-Abteilung benötigen. Zudem erfordert der Wettbewerb, immer weitere Prozesse zu digitalisieren und auch das ist maßgeblich Aufgabe der IT-Teams", sagt Christian Umbs.



Digitaler Nachholbedarf vor allem in kleineren Firmen

Am deutlichsten diagnostizieren Befragte aus Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern den Aufgaben- und Weiterbildungsdruck. Auch auf die Frage, wie gut ihre IT-Abteilungen auf die Digitalisierung vorbereitet sind, antworten CIOs und CTOs kleinerer Unternehmen skeptischer als der Durchschnitt. Verbesserungspotential erkennen aber alle Befragten unabhängig von der Unternehmensgröße. "Gerade kleinere Firmen können bei Personalbedarf in der IT-Abteilung nicht umgehend Stellen schaffen. Um die dringendesten Baustellen zu bekämpfen, können zum Beispiel Spezialisten helfen, die auf Zeit ins Unternehmen geholt werden", so Christian Umbs.

Robert Half

Herzog-Wilhelm-Straße 26 80331 München Christina Holl Tel.: +49 (0)89 5454 260 22

- Christina.Holl@roberthalf.de
- www.roberthalf.de

DDIM auf Twitter

Die DDIM ist übrigens auch auf Twitter präsent. Twitter eignet sich besonders gut, um kurzfristig über aktuelle Entwicklungen zu informieren und diese zu kommentieren. Der Kanal wird zunächst genutzt, um über politische und rechtliche Themen zu informieren, die im Zusammenhang mit dem Thema Scheinselbständigkeit stehen.

Klicken Sie ganz einfach auf den Twitter-Button rechts unten und folgen Sie uns!



EO zeigt, worauf es in der Personalberatung ankommt



"Results through people" - EO konzentriert sich beim neuen Markenauftritt auf die Resultate der vermittelten Führungskräfte in den Unternehmen

Der neue Markenauftritt eines Unternehmens bedeutet meist neue Farben, neue Akzente oder ein neues Logo. Für Executives Online, die nun zu EO werden, ist noch viel mehr im Spiel, nämlich die Fokussierung auf das Wesentliche: Die Resultate der vermittelten Kandidaten in den Unternehmen. Damit setzt EO sich bewusst von einem herkömmlichen Re-Branding ab und wirbt 2017 vor allem mit handfesten Ergebnissen.

"In der Personalberatung wird viel zu viel über Prozessqualität gesprochen. Am Ende des Tages interessieren den Kunden nicht, welche internen Prozesse wir nutzen, sondern die Resultate, die unsere Kandidaten in seinem Unternehmen erzielen", so Stephan H. Aschenbrenner, Geschäftsführer der EO Deutschland GmbH. Dies stellt EO mit seinem Claim "Results through people" in den Mittelpunkt seines Tuns.

So zum Beispiel für einen bekannten Mittelständler im Haushaltsbereich, bei dem es galt, das neu eingeführte SAP-System mit dem Unternehmen und seinen Menschen zusammenzuführen, um das System erst richtig effizient zu machen.

"Ein neues IT-System stellt Unternehmen oft vor große Herausforderungen", weiß der mit dem Mandat beauftragte EO Interim Executive Dr. Oliver Klein. Es wird mit großem Aufwand eingeführt, aber die bekannten Prozesse laufen nicht mehr wie gewohnt. Die Möglichkeiten neuer Systeme sind nicht auf den ersten Blick offensichtlich. Arbeitsergebnisse leiden. Und wenn eine neue Software nur auf rein technischer Ebene umgesetzt wird, fehlen das Verständnis und die Verbindung mit den Menschen, die sie benutzen. Das führt zu Frustrationen und Ergebniseinbußen.

"Ich mache gerne aus Betroffenen Beteiligte." Gemeinsam mit den Mitarbeitern begegnete Klein dem neuen Planungssystem auf den drei Ebenen Organisation, Prozess und System. "Der wichtigste Schritt war, den Mitarbeitern das Gefühl zu geben, dass sie mit dem Upgrade Teil einer Systemverbesserung wurden." Sobald das Planungsteam darauf vertraute, dass zwar alles neu und anders, aber gleichzeitig auch effektiver und

schneller ablaufen konnte, stieg die Motivation erheblich, sich in die neuen Prozesse einzuarbeiten. Fehlendes Wissen wurde aufgebaut und die Systemakzeptanz erhöhte sich im ganzen Unternehmen. Letztlich stimmten auch die Ergebnisse wieder.

Das bedeutet "Results through people" für EO. "Nicht nur sollen unsere Kunden sicher sein, dass wir offene Vakanzen oder Projektstellen besetzen. Sie sollen darüber hinaus auch darauf vertrauen können, dass unsere Führungskräfte ihnen genau bei den Problemen weiterhelfen, die 2017 Priorität haben", so Aschenbrenner.

www.eoexecutives.com

Daniel Haegeli und Frank Schönfeld neu im Vorstand bei Rheintal Interim

An seiner jährlichen Mitgliederversammlung hat der Verband Rheintaler Interim Manager (VRIM) Daniel Haegeli aus Gams und Frank Schönfeld aus Davos als neue Vorstandsmitglieder gewählt. Sie ersetzen die zurückgetretenen Mitglieder Roman Rauper und Gerhard Schober.

Des Weiteren stimmten die Mitglieder den vom Vorstand ausgearbeiteten Statutenänderungen zu. So wurden neue Arten der Mitgliedschaft beschlossen: Förderndes Mitglied, Interessent und Ehrenmitgliedschaft. Diese ergänzen die bisherige ordentliche Mitgliedschaft und öffnen den Verband für Personen, die sich für die Branche Interim Management einsetzen, ohne jedoch selber als Interim Manager tätig zu sein.

Der Vorstand stellte den Mitgliedern das Jahresprogramm 2017 vor. Neben verbandsinternen Weiterbildungsveranstaltungen tritt der VRIM wie in den Jahren zuvor als Kooperationspartner des Unternehmertages in Vaduz auf. Zusätzlich plant der Verband eine Vortragsreihe über Business Trends in Zusammenarbeit mit der Universität Liechtenstein.

Der Verband Rheintaler Interim Manager VRIM ist ein Berufsverband von selbständigen Interim Managern entlang des Alpenrheins und angrenzender Gebiete. Dessen Mitglieder sind erfahrene Manager mit besonderen Fähigkeiten und Kenntnissen. Sie sind selber Unternehmer und tragen Verantwortung in ihren Mandaten.

VRIM

Verband Rheintaler Interim Manager Postfach 758, 9494, Schaan, LI Tel.: +423 233 29 27

www.rheintal-interim.org

Terminhinweis AIMP-Jahresforum: 21. / 22. April in Geisenheim "Erwartungen an das Interim Management von Morgen"

Beim 13. AIMP-Jahresforum geht es um die "Erwartungen an das Interim Management von Morgen". Diese sollen aus der Sicht von Kunden, Interim Managern und Providern beleuchtet werden.

Bereits am Abend des 21.04. wird im Rahmen der Abendveranstaltung der Interim Manager des Jahres 2017 gekürt. Am Samstag, 22.04., finden Vorträge und Workshops statt.

Das AIMP-Jahresforum findet statt im Relais et Chateaux Burg Schwarzenstein, Geisenheim bei Eltville.

Weitere Informationen

Interim Leadership Personalities: Persönlichkeit hinter dem Projekterfolg

Hamburger Helmut-Schmidt-Universität legt eine zweite Selbständigen-Studie zum Interim Management-Markt in Deutschland, Österreich und der Schweiz vor. In Kooperation mit dem Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP) wurden 248 abgeschlossene Interim Projekte untersucht.

- Persönlichkeitsprofile von Interim Managern unterscheiden sich zum Teil deutlich von festangestellten Führungskräften
- 78% aller Interim Projekte erfolgreich (Zielerreichungsgrad größer 85%)
- Hohe Anerkennung unter Mitarbeitern am Projektende (in 89% aller Projekte)

Befragt wurden Interim Manager (Selbsteinschätzung) und vermittelnde Provider (Fremdeinschätzung).

Im Ergebnis weisen die Interim Mandate eine hohe Erfolgsquote auf. 78% der Projekte werden mit den Schulnoten gut, sehr gut oder exzellent bewertet (Zielerreichungsgrad größer / gleich 85%). 22% aller Projekte wird der maximale Zielerreichungsgrad von 100% Zielerreichungsgrad zugeschrieben. Nur 22% der Projekte schneiden mit Schulnote 3 oder schlechter ab (Zielerreichungsgrad unter 85%).

Erdwig Holste, Leiter der Führungsstudie an der Helmut-Schmidt-Universität und Prokurist der Management Angels GmbH, sieht Interim Manager auch als Vorreiter einer neuen Führungskultur.

"Flexibilisierte Unternehmensstrukturen und hochmotivierte, leistungsorientierte Mitarbeiter sind kein Widerspruch. Gute Führung kann negative Effekte von Flexibilisierung und Innovationsdruck kompensieren", so Holste. "Dies setzt allerdings besonders entwickelte Führungsfertigkeiten voraus, ohne die Interim Manager in Veränderungssituationen chancenlos sind."

Die Studie kann über diesen Link abgerufen werden:

Download Studie



Vienna Office: Management Angels eröffnen Büro in Wien

Wien bildet als österreichische Bundeshauptstadt das wirtschaftliche und politische Zentrum des Landes. Bereits mehr als 1.200 internationale Unternehmen haben die Vorzüge der Stadt für sich entdeckt und nutzen die zentrale Lage sowie die Nähe zu den Wachstumsmärkten in Mittel- und Osteuropa.

Ab sofort verfügen die Management Angels über eine Repräsentanz in Wien, um für ihre Kunden und Interim Manager auch in Österreich präsent zu sein. Durch den Zusammenschluss mit der GroNova in der Schweiz, dem neuen Büro in Wien und einem Team von über 30 Mitarbeitern sind sie Interim Provider flächendeckend in der DACH-Region vertreten.

Die Repräsentanz in direkter Nähe des Wiener Westbahnhofs wird von Jochen Mayer, Associated Partner der Management Angels, geleitet. Er berät seit Jahren Kunden und begleitet Interim Manager in länderübergreifenden Projekten. Durch die EU-Nivellierung sind Projekte in Österreich und Deutschland administrativ und rechtlich ähnlich geworden. Das vereinfacht die länderübergreifende Zusammenarbeit.

Dazu Jochen Mayer: "Österreich ist ein

starker Markt mit guten Eigen- und Besonderheiten sowie gleichzeitig einer großen Offenheit für gutes Neues. Ich mag die Art und Weise, wie viele österreichische Unternehmen Lebensart und Lebensstil mit modernem Management und Unternehmertum verbinden."



Jochen Mayer

Verstärkung EIM Deutschland

den Schwerpunkten Change-Management, Financeund HR-Transformation, Internationalisierung und Vertriebsperformance ist seit Juli 2016 Wolfgang Doerfler Partner bei EIM. Doerfler verfügt über umfassende internationale Erfahrung im Management und Beratung: als Finanz- und Vertriebsdirektor, als Geschäftsführer und Aufsichtsrat eines Joint Ventures in Ungarn, sowie Managing Director einer global tätigen Unternehmensberatung, wo er ausländische Niederlassungen (Indien, Polen, Russland) aufbaute und die deutschsprachige Region leitete. Als Projektmanager verantwortete er globale Veränderungsprozesse.

Seit September 2016 verstärkt Dr. Wilhelm Bahner das EIM-Team. Er verfügt über umfangreiche operative Erfahrungen in Konzernen, vor allem aber in mittelständischen Unternehmen. Viele Jahre war er selbst in Interim Projekten im In- und Ausland erfolgreich tätig: Gesamtverantwortung für mittelständische Unternehmen, die Restrukturierung / Change Management, verantwortliche

Führung von Großprojekten, Aufbau von internationalen Vertriebsstrukturen und alle CFO-Themen.

EIM - Executive Interim Management GmbH

Sylvia van der Drift Tel. +49 (0)89-545826-0

- s.drift@eim.com
- www.eim.com/de

Der CDO Executive Circle trifft sich zum 5. Roundtable auf der CeBIT

Anlässlich der CeBIT trafen sich die Mitglieder des CDO Executive Circle zum 5. Roundtable am 22.03.2017 bei der Deutschen Messe AG in Hannover. Der CDO Executive Circle organisiert mehrmals jährlich exklusive Roundtables, deren Teilnehmer Chief Digital Officer (CDOs) mittlerer und großer Unternehmen sind. Unter dem Motto "Breaking the Blocks - Erfolgsfaktoren in der Digitalen Transformation" arbeiteten die Anwesenden CDOs die entscheidenden Erfolgskriterien der Digitalen Transformation heraus.

Der CDO Executive Circle ist ein Zusammenschluss der Chief Digital Officer (CDOs) führender Unternehmen wie z. B. Deutsche Bahn, BMW, Bosch Siemens Hausgeräte, Carl Zeiss, L'Oréal, Unilever, Deutsche Messe AG u. v. a. Die Position des CDOs ist noch nicht weit verbreitet in deutschen Unternehmen, wird aber vor dem Hintergrund des digitalen Wandels unverzichtbar. Zu den Hauptaufgaben des CDOs gehört die Entwicklung einer Digital-Strategie, deren Organisation und Umsetzung im Rahmen eines Changemanagement Prozesses.

Der CDO Executive Circle wird als eine gemeinsame Initiative der diva-e Digital Transformation Consulting GmbH und der EIM Executive Interim Management GmbH betrieben. Im Zentrum dieser Plattform steht der Austausch zwischen CDO's, Best Practice Sharing und die Erarbeitung gemeinsamer Lösungen.

CDO Executive Circle

Marcus Gerbershagen (Partner EIM) Tel.: +49 (0)160 9476 6543

- m.gerbershagen@eim.com
- Link zur Pressemitteilung

UNITEDINTERIM besteht Betatest und geht live

Die neue digitale Plattform bietet Interim Managern, die auf der Suche nach neuen Aufträgen sind, eine radikale Senkung ihres Administrations-Aufwandes. Eine einzige Registrierung bei UNITEDINTERIM reicht, um auf digitalem Weg von einer Vielzahl an Providern und Unternehmen gefunden zu werden. Schon jetzt nutzen 16 renommierte Interim-Provider nachweislich die Plattform für ihre Suche nach Interim Managern oder schreiben dort Interim-Projekte aus. Kein Wunder: Unternehmen und Provider registrieren sich kostenlos, suchen auf einfache Weise nach qualitätsgesicherten Interim Managern für ihre Projekte oder besondere Aufgabenstellungen und zahlen im Erfolgsfall auch keinerlei Provision. Interim Manager brauchen ihre Daten somit an nur einer Stelle zu pflegen. Sie können jeden Provider, mit dem Sie zusammenarbeiten, auf UNI-TED-INTERIM zum Download ihrer

Unterlagen verweisen. Bisher mussten sie ihre Daten mehrfach, aufwändig und für jeden Provider individuell verwalten.

Der einzige Wehrmutstropfen für Interim Manager ist die hoch anspruchsvolle Qualitätssicherung bei der Registrierung. Nur professionelle Interim Manager mit nachweislichen Erfolgen sowie vollständigen und aktuellen Unterlagen werden akzeptiert und freigeschaltet. Gründer Jürgen Becker ist für die Qualitätssicherung persönlich zuständig: "UNITEDINTERIM ist anders als breit angelegte General-Interest-Plattformen wie XING oder LinkedIn.

Wir sind ausschließlich auf das Interim-Geschäft spezialisiert und lassen nur qualitätsgesicherte Interim und Projekt-Manager mit aktuellen und detaillierten Unterlagen zu. Klasse statt Masse kommt den nachfragenden Unternehmen und Providern zu Gute!" Die Gründer, Jürgen Becker und Dr. Harald Schönfeld, gelten als erfahrene Branchen-Insider. Beide sind mit ihren Firmen MANATNET und butterflymanager jeweils seit mehr als 15 Jahren im Interim Management tätig und waren viele Jahre im Vorstand der Branchenvereinigung AIMP (Arbeitskreis Interim Management Provider). Sie sind davon überzeugt, dass die Digitalisierung unausweichlich zu einer Transformation der Nachfrageseite bei den Unternehmen und Providern führt. Das erfordert eine entsprechende digitale Vertriebsstrategie bei den Interim Managern:

"UNITEDINTERIM ist ein disruptiver Game-Changer, weil damit die Vorteile der Plattform-Ökonomie auch im Interim Management wirksam werden. Und das unter absoluter Qualitätsorientierung", erläutert Schönfeld.

www.unitedinterim.com

Expertin für Familienunternehmen Astrid Hamker ist Senior Advisor der taskforce - Management on Demand

Seit Anfang 2017 ist Astrid Hamker Senior Advisor der taskforce - Management on Demand AG. Mit der erfahrenen Familienunternehmerin verstärkt die taskforce ihre Stimme auch in Richtung Familienunternehmen, denen mit 88% Anteil an allen aktiven Unternehmen in Deutschland und 53% Anteil an der Gesamtbeschäftigung der Privatwirtschaft* eine erhebliche Bedeutung Mittelstand zukommen. Astrid Hamker ist im Umfeld eines Marktführers in der Gebäudedienstleistung aufgewachsen, später hat sie das Unternehmen mit 27.000 Mitarbeitern an 800 Standorten mehrere Jahre als Geschäftsführerin erfolgreich weiterentwickelt. Ihre umfangreichen Erfahrungen bringt die Diplom-Kauffrau als Mitglied heute in verschiedenen Beiräten und Aufsichtsräten sowie als Beraterin für Familienunternehmen ein.

Aus ihrer Tätigkeit in Familienunternehmen weiß sie, dass der Schlüssel zum Unternehmenserfolg darin liegt, die passende Persönlichkeit zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Platz zu haben. "Die Unternehmen können es sich in unserer schnelllebigen und vernetzten Welt nicht leisten, auf echte Profis und fundierte Expertise zu verzichten", führt Astrid Hamker aus und sagt zu ihrer Entscheidung, als Senior Advisor zur taskforce zu gehen: "taskforce hat mich mit ihrer professionellen Vorgehensweise begeistert. Ich bin davon überzeugt, dass qualifiziertes Interim Management für die sichere Umsetzung von Projekten auch für mittelständische Familienunternehmen immer wichtiger wird."

Astrid Hamker wird in ihren Netzwerken Überzeugungsarbeit für Interim Management im Allgemeinen und

taskforce AG im Besonderen leisten, die mit ihrer Expertise für Themen, wie Nachfolgeregelung, Restrukturierung und Verkauf, aber auch für die sichere Umsetzung der Digitalisierung bestens aufgestellt ist. "Wir freuen uns, dass wir mit Frau Hamker eine so erfahrene und kompetente Unternehmerin für uns gewinnen konnten", erklärt Vorstand Lennart Koch: "Mit ihr haben wir nun drei Senior Advisor in unserer Mitte, die uns bei unserem Wachstumskurs unterstützen und unsere Marktkompetenz weiter ausbauen werden."

*Quelle: Homepage der Stiftung Familienunternehmen, Stand: April 2016

www.taskforce.net

Studie von AURUM Interim Management: "Interim Management 2017"

Zwei von drei deutschen Unternehmen können freie Stellen nicht oder nur nach langer Suche besetzen und Industriebetriebe suchen überdurchschnittlich lange nach Fach- und Führungskräften.

66 Prozent der deutschen Unternehmen haben regelmäßig Schwierigkeiten, vakante Posten mit qualifizierten Fach- und Führungskräften zu besetzen. Diese Schwäche bei der Personalsuche hat Folgen: So klagen die Mitarbeiter in nahezu acht von zehn Unternehmen über eine zu hohe Belastung, beispielsweise in Form von regelmäßigen Überstunden. Das sind Ergebnisse der Studie "Interim Management 2017". Für diese wurden von der auf die zeitlich befristete Vermittlung von Führungskräften und Experten spezialisierten Beratung Aurum Interim Management 384 Führungskräfte deutscher Unternehmen befragt. Deutsche Firmen leiden dabei nicht nur unter einem Fachkräftemangel - es fehlt auch an Managern auf allen Ebenen: Zwei Drittel der Betriebe haben regelmäßig Schwierigkeiten, vakante Posten innerhalb einer akzeptablen Frist mit qualifiziertem Personal zu besetzen, sofern sie überhaupt einen geeigneten Anwärter

dafür finden. In der Industrie und im Verarbeitenden Gewerbe gilt dies sogar für 77 Prozent der Betriebe.

Unsere Studienergebnisse belegen, dass der Fach- und Führungskräftemangel im deutschen Mittelstand mittlerweile zur Dauerbaustelle geworden ist", sagt Axel Oesterling, Geschäftsführer von Aurum Interim Management. "Bei den größeren Unternehmen mit mehr als 250 Millionen Euro Jahresumsatz und mehr als 100 Beschäftigten sind sogar drei Viertel der Betriebe davon betroffen."

Das hat wirtschaftliche Folgen, wie die Aurum-Studie zeigt: Branchenunabhängig klagen 78 Prozent aller Mitarbeiter über eine zu hohe Belastung, etwa in Form von regelmäßigen Überstunden. Der Anteil ist hier fast ebenso hoch wie in der besonders stark betroffenen Industrie und im Verarbeitenden Gewerbe (79 Prozent). "Mit seinen negativen Folgen für die Beschäftigten ist der Personalmangel die sprichwörtliche Achillesferse des deutschen Mittelstands. Schließlich sind die überlasteten Arbeitnehmer von heute die Burnoutgefährdeten, kranken oder kündigungswilligen Mitarbeiter von morgen", fasst Aurum Geschäftsführer Oesterling zu

sammen. Insgesamt geben nur vier Prozent aller Betriebe an, der Fach- und Führungskräftemangel habe keine wirtschaftlichen Folgen für sie.

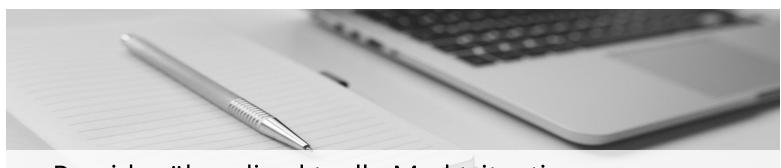
Was können Unternehmen vor diesem Hintergrund tun? Eine Möglichkeit ist, personelle Kapazitätsprobleme mit zeitlich befristet eingesetzten Spezialisten für Linien- und Projektaufgaben zu lösen - bis hin zur Geschäftsführung. "Die Kunst liegt darin, nicht nur eine Vakanz zu überbrücken, sondern auch externes Know-how zu beschaffen und Optimierungspotenziale zu realisieren", rät Personalexperte Oesterling. "Ein solcher Interim Manager entwickelt also Strukturen, Prozesse und Systeme konstruktiv weiter und ermöglicht es dem Unternehmen, in Ruhe zu suchen, bis es die passenden Fach- und Führungskräfte gefunden hat."

Pressekontakt: **Aurum Interim Management** Axel Oesterling Tel.: +49 211 159 70 611

- a.oesterling@aurum-interim.de
- www.aurum-interim.de



Berlin, Frankfurt, München, Stuttgart, Amsterdam*, Rom*, Brüssel**, New York** (*Kooperationsbüros / **Representative Offices)



Provider über die aktuelle Marktsituation.

Jedes Quartal stellen wir Providern zwei Fragen, um ihre Sicht zum aktuellen Marktgeschehen in Erfahrung zu bringen: Wie schätzen sie die aktuelle Marktsituation ein und wie lautet ihre Prognose für das kommende Quartal?

Wolfgang Allmich

AMC International automotive experts







Wir verzeichnen als Spezialisten der Automobilindustrie seit Jahresbeginn eine anhaltend hohe Nachfrage, da unsere Kunden derzeit in einigen "Neuanlauf-Projekten" stecken und es entsprechend kritische "Projektphasen" gibt, wo erfahrene (Interim) Manager mit ihren fachlichen Expertisen gefragt sind. Außerdem ist unsere Quote bei Verlängerung laufender Mandate hoch, teils mit Laufzeiten ins Jahr 2018. Die Anfragen kommen dabei - wie bei uns bisher üblich – oft aus Deutschland, sind aber dagegen stets sehr international ausgerichtet. Unsere aktuellen Interim-Management-Projekte finden zu 30% in Westeuropa (2/3 davon in Deutschland, der Rest v.a. in UK und Portugal), zu 30% in Osteuropa (v.a. Tschechien, Rumänien, Ungarn), zu 20% in Amerika (v.a. Mexiko, USA), zu 10% in Asien (derzeit nur China) und zu 10% in Afrika (derzeit nur Süd-Afrika) statt. Die Mehrzahl der Projekte liegt dabei im technischen Management (Projektmanagement, Operations-Management und Restrukturierung, Quality Management, R&D, Werkzeug-Management etc.), aber auch im Bereich HR, Finance & Controlling.

Bei einem unserer größeren Kunden wurden allerdings auch einzelne Verträge zum 31.3.2017 (unplanmäßig) gekündigt. Dabei ging es um Interim-Manager, die als "Experten auf Zeit" in der Projekt-Organisation des Kunden "zu stark" eingebunden waren. Der Kunde verweist unmittelbar auf eine Konzernrichtlinie, die aufgrund der gesetzlichen Änderungen (§ 611a) nunmehr ab 01.04.2017 in Kraft

Wir gehen als "Newcomer bzw. Start-up" unter den Interim-Providern weiterhin verhalten positiv in das Jahr 2017. Die "unklaren" gesetzlichen Verhältnisse und Änderungen (Stichwort § 611a) für "Interim Manager", "Freiberufler" und "Selbstständige" sind für die Entwicklung des relevanten Marktsegments sicher nicht förderlich.

Der Gesetzgeber sollte "nachhaltig" und mit "maximalem" Nachdruck von allen Stakeholdern (auch dem DDIM) weiterhin und sehr öffentlich darauf hingewiesen werden, dass die "Player" in unserer Branche sicherlich nicht "schutzbedürftig" sind. Interim Manager sollten ihre berufliche Freiheit und Selbstständigkeit unter allen Umständen vermehrt und lautstark verteidigen.

Und auch wir, als "Interim-Management-Provider", sollten bei der Verhandlung von Tagessätzen zwischen ca. 1000 Euro und ca. 2000 Euro weder Überlegungen anstrengen müssen, ob unsere Verträge ggf. Klauseln gegen den "Vorwurf von Scheinselbstständigkeit" haben, noch möchten wir von Kunden die Frage gestellt bekommen, ob (unsere) Interim-Manager nicht auch per "Arbeitnehmerüberlassung" tätig werden könnten. Die Vermutung liegt nahe, dass Frau Nahles & Co. "Interim Manager" in die Sozialversicherungen treiben möchte. Da wäre es sicherlich einfacher, wenn sie zuvor bei ihren Beamten beginnen würde. Die sollen ihre "selbstverständlichen" Sicherheiten doch bitte auch selbst (mit-)bezahlen.

- Kontakt: w.allmich@amc-international.de
- ⇒ Internet: www.amc-international.de

Constance Bräuning-Ast

REM PLUS GmbH - Management auf Zeit







Das Jahr begann mit zahlreichen Anfragen, was sich bis heute fortsetzt. Die interne Lösung steht allerdings nach wie vor "hoch im Kurs", wie auch zauderliches Abwarten der Entscheider. Das Thema Scheinselbständigkeit ist seit diesem Jahr präsenter denn je und Kunden sind stark verunsichert. Der Beratungsbedarf und -aufwand hat diesbezüglich für uns sehr stark zugenommen. Dennoch erwarte ich Stand heute ein gutes Jahr mit Zuwächsen im Interim Geschäft.

Im Moment stehen alle Zeichen auf Wachstum, Insofern erwarte ich zunehmendes Geschäft.

- Kontakt: c.ast@remplus.de
- Internet: www.remplus.de







Die Thematik Interim Management beschäftigt Unternehmen verschiedenster Branchen schon seit Langem und gehört somit auch als fester Bestandteil der Tagesordnung mit dazu. Externes, flexibles Know-how wird gerade in der aktuellen wirtschaftlichen Situation dringend benötigt, um vorübergehende, kostspielige Vakanzen ohne Verluste zu überbrücken, sowie Kompetenz und Ressourcen übersteigende Projekte gewinnbringend abzuwickeln. Die Vorteile der hoch qualifizierten Interim Manager werden von immer mehr Unternehmen wertgeschätzt, sodass diese auch erneut gern auf eine Interim Management Lösung zurückgreifen. Aktuell verzeichnen wir einen Trend in Richtung immer spezialisierter Anfragen sowie Anfragen für Nischenbranchen. Diese sind zwar schwieriger zu bedienen, was jedoch aufgrund unseres großen Netzwerkes kein Problem darstellt.

Auch für das kommende Quartal wagen wir die Prognose, dass der Interim Management Markt weiterwachsen wird. Das schließen wir aus den aktuellen Zahlen der Anfragen und tatsächlich zustande kommenden Mandaten. Dadurch, dass Unternehmen am Weltmarkt immer schneller agieren und sich hinsichtlich des industriellen Wandels in Richtung Industrie 4.0 weiterentwickeln müssen, wird der Einsatz von sofort verfügbaren Interim Managern, ohne lange Einarbeitungszeit, immer attraktiver. Somit sehen wir eine Fortführung des Aufwärtstrends aus dem letzten Quartal.

- ⇒ Kontakt: a.elias@interim-profis.com
- Internet: www.interim-profis.com

Gökay Güner division one GmbH







Der Auftakt ins neue Jahr 2017 war für division one - wie bereits Ende 2016 abzusehen war - durchweg positiv. Der Schwerpunkt der Besetzungen lag in diesem Quartal ganz eindeutig auf Vakanzen im Bereich Human Resources von der Personalleitung, HR Prozessoptimierung bis hin zu HR-seitig zu betreuenden Restrukturierungen. Des Weiteren wurde durch neue Rahmenverträge im IT Umfeld der Grundstein für den weiteren erfolgreichen Ausbau dieser Practice Group – betreut durch Herrn Ingo Coordes - gelegt. Gleichzeitig sind die letzten Wochen spürbar geprägt von einer abwartenden Haltung der Kunden, da zum 01. April 2017 das neue Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) in Kraft tritt. Diese Verunsicherung macht sich vor allem bei Kunden bemerkbar, die in der Vergangenheit kaum oder gar keine Berührungspunkte mit Interim Management hatten und daher aktuelle Bedarfe schwierig zuordnen können. Dennoch blicken wir zuversichtlich ins nächste Quartal, da in erster Linie unsere Bestandskunden weiterhin am bisherigen Modell festhalten.

- ⇒ Kontakt: guener@division-one.com
- Internet: www.division-one.com

Andreas Lau HANSE Interim Management GmbH







Das neue Jahr ist ereignisreich gestartet. So erhielten wir in den ersten Wochen einige herausfordernde neu zu besetzende Interim Positionen im Restrukturierungsumfeld. Darüber hinausgehende Anfragen gestalteten sich sehr speziell. So suchten Unternehmen beispielsweise Interim Manager für die zweite Führungsebene mit sehr individuellen Branchenerfahrungen. Auch waren Kandidaten mit flie-Benden Sprachkenntnissen aus dem osteuropäischen Raum gefragt.

Im zweiten Quartal gehen wir davon aus, dass sich die Situation im Interim Markt nicht großartig gegenüber den ersten drei Monaten ändert und wir die kommenden Wochen eine etwa gleichbleibende Anfragequote vorfinden.

- ⇒ Kontakt: lau@hanse-interimmanagement.de
- Internet: www.hanse-interimmanagement.de

Patric Kistner EO Deutschland GmbH







Executives Online heißt jetzt EO! Mit unserem neuen Claim "Results through people" fokussieren wir uns auf das, was unserer Meinung nach für unsere Kunden am Wichtigsten ist: Die Resultate der vermittelten Interim Manager in den Unternehmen. Damit heben wir uns im Außenauftritt ganz bewusst von einer Prozess-fixierten Kommunikation ab und stellen mit den Fallbeispielen unserer EO Executives anschaulich unter Beweis: EO liefert hochkarätige Kandidaten, die nach Besetzung die gewünschten Resultate in den Unternehmen erzielen.

Auf dem Interim-Markt sehen wir für EO ein starkes Q1 2017: Trotz Anfang 2016 identifizierter Störfaktoren konnten unsere Partner über alle Branchen hinweg konstant starke Resultate erzielen. Damit war 2016 das fünfte Rekordjahr von EO Deutschland in Folge! Dieser Trend setzt sich im ersten Quartal 2017 fort und bestärkt uns in unserer Fokussierung auf den Interim-Bereich als essentiellen Bestandteil unserer Geschäftsstrategie.

Wachstum auf dem Papier bedeutet natürlich auch ein Wachstum an Quadratmetern! Von neuen und wesentlich größeren Büroräumen in der Colonia-Allee in Köln aus steuert die EO-Zentrale 2017 das Geschick von mittlerweile 19 Partnern in ganz Deutschland. Neu hinzugekommen sind drei neue Partner als Branchenexperten mit mehrjähriger Führungserfahrung für die Branchen Maschinenbau, Outdoor und Intralogistik. Wir freuen uns auf weitere Neuzugänge und erwarten ein erfolgreiches Jahr 2017!

- ⇒ Kontakt: Patric.Kistner@eoexecutives.com
- Internet: www.eoexecutives.com

Thomas Schulz Rau | Interim GmbH







Wir sind sehr gut in das Jahr 2017 gestartet, denn Interim Lösungen werden immer präsenter bei unseren Kundenunternehmen und die Neugier wächst. Nach wie vor ist die Preissensibilität in der Branche keine Überraschung, ebenso klar wird aber auch, dass sich der Markenaufbau in der Foodindustrie stets lohnt, denn der ROI wird deutlich. Marken werden immer gekauft. Und RAU INTERIM sowie die "Top Guns" aus unserem Netzwerk werden als Marke wahrgenommen.

Wir haben zum Teil sehr spezifische Projekte im Lebensmittelumfeld im ersten Quartal besetzen können, bei denen andere Provider auf den ersten Blick möglicherweise nicht verstanden hätten, worum es geht. Weil es speziell ist. Weil es eine besondere Branche ist. Und unsere Marke wird auch von den Kollegen wahrgenommen, wir werden zuweilen als "Sublieferant", insbesondere von den Großen im Markt, angefragt.

Die nachgefragten Positionen unserer Kunden im ersten Quartal waren vermehrt aus den Bereichen Marketing und Personal sowie standortverantwortliche Leitungsfunktionen. Der Markt ist bunt, wir erwarten langsames, aber stetiges und nachhaltiges Wachstum in unserem Kerngeschäft als DER Partner für Interim Lösungen in der Lebensmittelindustrie.

- ⇒ Kontakt: t.schulz@rau-interim.de
- Internet: www.rau-interim.de

Thorsten Becker Management Angels GmbH





Trotz diverser politischer und ökonomischer Unsicherheiten in Europa, USA, Naher Osten, China etc. scheinen unsere Kunden erstaunlich resilient und haben Pläne, d.h. Projekte. Hierfür fragen sie uns derzeit überdurchschnittlich häufig an und die Abschlussquote ist ebenfalls recht hoch. Überdurchschnittlich hoch ist derzeit auch die Quote der Projektverlängerungen. In Summe wird Q1 2017 für die Management Angels den seit ihrer Gründung im Jahr 2000 mit Abstand höchsten Umsatz ausweisen. Wir sehen gerade im Besonderen viele Anfragen im HR-Bereich.

Diese Einschätzung wird am Tag der Wahlen in den Niederlanden geschrieben. Will sagen, es gibt Risiken politischer Art, die die Prognosen nicht einfach machen. Wir denken aber vorsichtig optimistisch, dass die jetzige Situation auch im kommenden Quartal anhalten wird.

Peter Fuchs EIM Executive Interim Management GmbH





EIM konnte das abgelaufenen Geschäftsjahr wie in den Vorjahren auch, wieder mit einer Umsatzsteigerung von über 25% abschließen. Insofern gehen wir auch in Zukunft von einem weiteren Wachstum in unserem Marktsegment aus. Während das Vorjahr stark von umfangreicheren Restrukturierungsprojekten geprägt war, sind aktuell mehr Projekte im Zusammenhang mit einer Performanceverbesserung bzw. mit Effizienzsteigerungsmassnahmen in unserem Auftragsbestand. Dies geht über alle Industrien und Funktionen hinweg.

Wir erwarten eine weitere Umsatzsteigerung für das laufende Geschäftsjahr, weswegen wir auch eine positive Marktentwicklung der kommenden Monate erwarten.

Harald Heil Keep in Step GmbH





Die Branche ist aus unserer Sicht stabil und das Geschäft entwickelt sich weiter. Verstärkt kommen Anfragen im Bereich Marketing/Commercial.

Sollten sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht signifikant ändern, rechnen wir mit einem Wachstum des Marktes.

DDIM auf Twitter

Die DDIM ist übrigens auch auf Twitter präsent. Twitter eignet sich besonders gut, um kurzfristig über aktuelle Entwicklungen zu informieren und diese zu kommentieren. Der Kanal wird zunächst genutzt, um über politische und rechtliche Themen zu informieren, die im Zusammenhang mit dem Thema Scheinselbständigkeit stehen.

Klicken Sie ganz einfach auf den Twitter-Button rechts unten und folgen Sie uns!



Dr. Harald Schönfeld butterflymanager GmbH





Der Haupttreiber für die Nachfrage ist weiterhin, dass viele Unternehmen offene Stellen nicht so schnell mit qualifizierten Kandidaten besetzen können, wie gewünscht. Der Klassiker für Interim Manager, die Vakanzüberbrückung, steht daher bei den meisten Kundenanfragen im Zentrum, meist jedoch kombiniert mit einer Reihe von Optimierungsaufgaben und der zusätzlichen Übernahme von Projektaufgaben, die parallel anstehen. Langfristig wird diese gute Nachfrage zusätzlich durch (a) den Übergang zu einer flexiblen Projektorganisation und (b) konkrete Projekte gefördert, die im Zuge des technologischen Wandels (Digitalisierung) bestimmte Umstellungen erfordern, und bei denen intern das Know-how und die Kapazitäten fehlen.

Drei Trends: (1) Kundensegmente: Der Mittelstand öffnet sich in der Breite stärker für das Interim Management. Daher sehen wir quantitativ eine kontinuierlich ansteigende Nachfrage in diesem Bereich und insgesamt eine Marktausweitung. (2) Preise: Auf Kundenseite erleben wir Unternehmen, die immer erfahrener, wählerischer und anspruchsvoller im Einkauf der Dienstleistung Interim Management werden. Die Anzahl informierter Kunden, die professionalisierter einkaufen und konsequent ihre Nachfragemacht nutzen, wächst jedoch. Von daher erwarten wir, dass die Preise (und Providermargen) in den breiten Marktsegmenten (nicht jedoch für seltene Spezialisten!) weiter nach unten gehen werden. Vor allem Grossunternehmen drücken dort auf die Preise, wo es vergleichbare Anbieter gibt. Für jeden Interim Manager (und Provider) wird es daher zunehmend wichtiger, seinen besonderen Nutzenbeitrag deutlich herauszuarbeiten. Und damit meine ich "seinen" und nicht nur den der "Kategorie Interim Management". (3) Internet: Die zunehmende Digitalisierung verschiebt den Markt (und sei es nur für die Kontaktanbahnung und Information im Vorfeld eines Projektes) immer mehr ins Netz. Für alle Anbieter nimmt dadurch die Herausforderung zu, die notwendige Sichtbarkeit in den von den Kunden genutzten Kanälen zu erhalten und den Anforderungen an (Reaktions-) Schnelligkeit und die besonderen Kommunikationsregeln in den neuen Medien in professioneller und angemessener Weise zu entsprechen.

Dr. Harald Wachenfeld IMS Interim Management Solutions





Das Jahr hat sehr gut begonnen. Die Projektanfragen aus Deutschland konzentrierten sich auf die Funktionen Vertrieb, Marketing und Supply Chain und kamen aus den Branchen FMCG, Handel und Automotive. Bei den internationalen Anfragen standen M&A- und Ramp up-Themen im Vordergrund.

Der Markt ist in sehr guter Verfassung. Es gibt aktuell keinen belastbaren Grund, von einer rückläufigen Nachfrage auszugehen.



Unsere neuen Mitglieder stellen sich vor.

Und das zeichnet sie aus: Unsere Mitglieder sind Interim Manager der ersten und zweiten Führungsebene und übernehmen Führungs- und / oder Ergebnisverantwortung. Hier stellen sich Mitglieder vor, die der DDIM im vorausliegenden Quartal beigetreten sind.

Dr. Werner Boysen



Diplom-Ingenieur Maschinenbau (RWTH), strategisch denkend und umsetzungsstark als Werks-/ Bereichsleiter aus mittelständischen Unternehmen und Konzernen der Automotive-, Metall- und Kunststoffindustrie. Führungserfahrung bis zu 300 Mitarbeiter, Umsatz 60 Mio. €. Schwerpunkt Produktion und Planung, Expertise auch in Einkauf, Logistik, SCM bis QM. SIX SIGMA/ Lean Champion, Kompetenz in OEE, KPI, TPM, KVP, 5S. Nachgewiesene Erfolge in der Optimierung von Produktionswerken bis zur Werksneuplanung.

Link zum Managerprofil

Erfahrungsüberblick:

strategisches Denken

- Resilienz schaffen durch systemgerechte und achtsame Abstimmung von Maßnahmen Potenzial industrieller Abläufe erfassen und nutzen

bewährte Führungsqualitäten

Restrukturierungs- und Turnaround-Erfahrung
 wertorientiertes Management

Aufbau skalierbarer Geschäftsmodelle

Bernhard Braun Link zum Managerprofil



Unternehmerische Führungspersönlichkeit mit umfassender Beratungs- und Umsetzungskompetenz.

Veränderungsprozesse in den kaufmännischen Bereichen von Unternehmen zu initiieren, zu gestalten und umzusetzen, ist die thematische Klammer seines beruflichen Werdegangs. Dieser führte ihn von der Ausbildung als Steuerberater und Wirtschaftsprüfer (Big 4) zu Positionen als Geschäftsführer/CFO in familiengeführten, PE-finanzierten und Konzernunternehmen und zu Sanierungsprojekten als Interimmanager.

Erfahrungsüberblick:

- Ausgeprägte Finanzexpertise in Produktion, Handel und
- Aufbau, Optimierung und Steuerung von Compliance-konformen Finanzprozessen (incl. SSC)
- Sanierung, Stabilisierung und finanzwirtschaftliche Neuausrichtung von Unternehmen
- Liquiditäts- und Cash-Flow-Management, Absicherung von Zins- und Währungsrisiken
- Erfolgreich in Führung und Change-Management incl. Zusammenarbeit mit Betriebsräten
- Restrukturierung und Sanierung auch im insolvenznahen Umfeld
 Hohe IT-Affinität (SAP, BI und BPM), IFRS, HGB, US-GAAP, Swiss GAAP, SOX, IKS

Christian Just Link zum Managerprofil



Sie brauchen Management-Unterstützung für Ihr Unternehmen? Seit über 12 Jahren übernehme ich die Verantwortung in den Bereichen:

- kfm. Leitung/ kfm. GF/ Betriebssteuerung
- Geschäftsprozess- und Projektmanagement
- Organisation & Controlling
- Projektleitung bei der Einführung von ERP-Software
- Restrukturierung u. Sanierung (IDW S6)

und erziele messbare Ergebnisse. Nutzen Sie meine Erfahrung zu Ihrem Vorteil.

Erfahrungsüberblick:

- kfm. Leitung/ kfm. GF/ Betriebssteuerung
- Produktionsverlagerung inkl. Lieferantenmgt. im Automotiv
- Reorganisation/ Restrukturierung in produzierenden Unternehmen Einführen ERP Software (CRM, Projektmgt., Scan & Mobile-
- Lösungen, DMS) Restruktrukturierung (IDW S6) Definition & Umsetzung der Maßnahmenpakete
- Leistungsstarke Unternehmensorganisation (Geschäfts- u. Projektmanagement)
- Post merger Integration

Christian Klumm Link zum Managerprofil



International und kulturell erfahrener Problemlöser und unverbesserlicher Prozessverbesserer. Gleichzeitig ein echter Peoplemanager. Breit aufgestellt.

Branchenerfahrung: Kontraktlogistik, Supply Chain, Großhandel in Food/Non Food, High Tech, FMCG

Komplexe internationale Neugeschäftsimplementationen mit Erfolg gelöst.

Diplomkaufmann (univ): Logistik und logistische Informatik, Finanzwirtschaft und Unternehmensführung und Managementinformatik

Seit 23 Jahren international tätig. Spreche 5 Sprachen.

Erfahrungsüberblick:

- Übersicht
 - Verantwortung
- Intuitives, vernetztes Denken
- Genau
- Offen
- Zuverlässig
- An das große Ganze denkend

Götz Stapelfeldt



Interim Manager aus Überzeugung und Prozessoptimierer aus Leidenschaft

Seit mehr als 10 Jahren helfe ich als Manager auf Zeit, zeitlich begrenzte Engpässe im Managementbereich auszugleichen sowie Optimierungsprojekte zu realisieren.

Zu meinen Kunden zählen vorwiegend technologieorientierte Industrieunternehmen. Meine Schwerpunkte sind Prozessoptimierung in den Bereichen Produktion & Logistik, SCM und Qualitätsmanagement durch Lean Management Methoden wie KAIZEN und KVP.

Erfahrungsüberblick:

25-jährige Führungserfahrung in führenden, international tätigen Unternehmen

Link zum Managerprofil

Link zum Managerprofil

- Langjährige Erfahrung in Produktion, SCM, Qualitätsmanagement und Projektmanagement
- Breite Industrieerfahrung im Fahrzeugbau, dem Anlagenbau und der Metallindustrie

Claus Wüstenhagen



Seit mehreren Jahren als Interim Manger in unterschiedlichen Branchen als CEO, CRO und CFO tätig.

Über 20 Jahre Erfahrung in der Führung von mittelständischen Unternehmen und Konzernen als Geschäftsführer oder CFO

Die Kernkompetenzen liegen in den Bereichen General Management, Turnaround, Sanierung, Restrukturierung, Business Development, Unternehmensentwicklung, Finanzen und Controlling.

Erfahrungsüberblick:

- Branchenschwerpunkt im Bereich TIMES (Verlage, Digitale
- Langjährige Branchenexpertise im Transport- und Logistik
- Nationales und internationales Projektmanagement (PRINCE2zertifiziert)
- Sanierung, Neuausrichtung und Turnaround Management Merger & Akquisition- sowie Post Merger- Erfahrung
- Erfahrener Business Coach
- Auslandsaufenthalte: Singapur, Indien, Nigeria, Ecuador, Kolumbien, USA, Großbritannien

Die weiteren Neu-Mitglieder des ersten Quartals werden in der Sommerausgabe des Interim Management Magazins vorgestellt!



Werden Sie Mitglied!

Sprechen wir drüber. Eine Mitgliedschaft, die sich lohnt. Seit 2003 engagiert sich die DDIM u. a. für die Stärkung der Position der Interim Manager, für die Steigerung der Bekanntheit des Interim Managements sowie für das beständige Branchen-Wachstum.

Von der hohen Reputation der DDIM profitieren Mitglieder im besonderen Maße. Darüberhinaus ist es eine Vielzahl ganz konkreter Leistungen, die die Mitglieder in Anspruch nehmen können.

Mitglied werden in der DDIM

Die DDIM ist die führende Branchenvertretung für professionelles Interim Management in Deutschland. Als Berufsund Wirtschaftsverband engagiert sich die DDIM für konsequente Qualitätssicherung und die nachhaltige Förderung des Interim Managements in Deutschland. DDIM-Mitglieder sind erfolgreiche Interim Manager, die durch ihre langjährige Berufserfahrung sowie fachliche und persönliche Kompetenz höchste Maßstäbe an die Qualität ihrer Arbeit anlegen.

Sind auch Sie als Interim Manager in Führungs- und Projektmanagementpositionen tätig, haben ein hohes Qualitätsverständnis und suchen ein adäguates Umfeld zum professionellen Networking und zur erfolgreichen Geschäftsanbahnung?

Sie erfüllen zudem unsere Kriterien für eine Mitgliedschaft und können sich dem DDIM-Ehrenkodex verpflichten?

Dann sollten wir einmal unverbindlich miteinander sprechen, um Fragen zur Mitgliedschaft, Motivation und Qualifikation zu erörtern.

Rufen Sie uns ganz einfach an.

Unter 0221 / 71 66 66-16 stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Wenn Sie uns schon kennen, dann können Sie uns den Antrag natürlich auch direkt senden.

DDIM-Aufnahmeantrag

Das sollten Sie noch wissen.

Die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e. V. (DDIM) ist gemäß §5 Abs. 1 des KStG als Verein anerkannt. Der Jahresbeitrag für Interim Manager von 600,- EUR bzw. 660,- EUR ist steuerlich abzugsfähig.

Voraussetzungen für die DDIM-Mitgliedschaft

Fachliche Kompetenzen

- Qualifizierte Aus- und Weiterbildung (Hochschulabschluss oder vergleichbare Ausbildung)
- Langjährige Erfahrung in verantwortlichen Positionen der ersten oder zweiten Führungsebene
- Nachgewiesene Erfolge und Projekterfahrung

Persönliche Kompetenzen

- Flexibilität, Mobilität und Belastbarkeit
- Entscheidungsfähigkeit sowie Ziel- und Ergebnisorientierung
- Überdurchschnittliche Sozialkompetenz und Konfliktfähigkeit
- Ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit und Sicherheit im Auftreten
- Kreativität





Text: Jakob Winkelmann

Konzerne und Industrieunternehmen kennen das Risiko, das sie bei der Durchführung von Großprojekten eingehen. Aber Zeit, Qualität und Kosten gleichzeitig im Griff zu behalten, ist und bleibt eine enorme Herausforderung. Die entsprechenden Beispiele und Schlagzeilen sind bekannt. Denn trotz aller technischen Hilfsmittel bleiben die eingesetzten Menschen der entscheidende Faktor. Und hier kommen wir ins Spiel.

Die Buckstay Group ist eine auf Energie und Industrie spezialisierte Unternehmensberatung, die über die beiden operativen Gesellschaften Buckstay Consulting und Buckstay Experts auf einmalige Weise die Projektexpertise des internationalen Projektgeschäfts mit den Eigenschaften einer spezialisierten Personalberatungsgesellschaft knüpft.

Während die Buckstay Consulting über Interimseinsätze eigener industrieerfahrener Berater die Projektvorbereitung, Projektabwicklung und gegebenenfalls auch das nachgelagerte Dispute Management von komplexen Industrieprojekten für internationale Kunden managt, wickelt die Buckstay Experts ihre Interimseinsätze mit externen Fach- und Führungskräften ab. Die Einsätze werden dabei durch Freelancer oder, in Abhängigkeit von den Kundenanforderungen, auch in Arbeitnehmerüberlassung durchgeführt. Darüber hinaus bildet die Vermittlung von Fach- und Führungskräften in Festanstellung ein wichtiges Standbein der **Buckstay** Experts.

Die Kernkompetenzen der Buckstay Group bilden die Skillbereiche Contract & Claims Management, Projektmanagement, Terminplanung und -analyse, Projekteinkauf und Supply Chain, Dokumentenmanagement, Finanz- und Rechnungswesen, Controlling, Risikomanagement & Steuern, Project Controls.

Buckstay's Wachstum und Erfolg seit der Gründung in 2011 fußen auf ein durch persönliche Kontakte gewachsenes industrieübergreifendes internationales Netzwerk aus Beratern und Partnern. Diese werden in einer spezialisierten Datenbank mit inzwischen über 3000 hochkarätigen Experten geführt.

Die hohe Kundenzufriedenheit resultiert aus der intelligenten Vernetzung komplementärer Geschäftsfelder, individuellpersönlicher Beratungskompetenz unseres interdisziplinären Beratungsteams und einem klaren Branchenfokus.

Das große Ganze sehen, ohne die Details aus den Augen zu verlieren. Das ist Buckstay.

Nina Theobald ist zertifizierte Personalfachkauffrau und Trainerin und hat nach ihrem Studium zunächst im Direktmarketing einer Hamburger Agentur gearbeitet. Seit 2007 berät sie Fach- und Führungskräfte aus dem Bereich Finanz- und Rechnungswesen und besetzt erfolgreich Positionen in unterschiedlichen Branchen und Hierachiestufen. Buckstay ist Assoziierter Provider der DDIM.



Nina Theobald

Buckstay GmbH Friedensallee 120 22763 Hamburg Tel: +49 (0) 40 8906932 21

- nina.theobald@buckstay.com
- www.buckstay.com





Assoziierter DDIM-Provider AMC International

Die Automotive-Experten eröffnen ihr neues Headquarter für "Interim Management" in Berlin

Priscilla Lavodrama / Wolfgang Allmich

Das Team der AMC International Group hat seine Hausaufgaben gemacht. Nach einem weiteren Rekordjahr verlagert der erfolgreiche Personaldienstleister für Taskforce Management und Executive Search seinen erst Anfang 2016 neu gegründeten Geschäftsbereich "Interim Management" im März 2017 nach Berlin. Der Bereich soll sich gezielt als Startup positionieren und setzt dabei auf die Entwicklung neuer Techniken, Tools und Apps, die bei den etablierten Platzhirschen der Interim Provider Branche bisher nicht zu finden sind.

Mit dem Schritt in die Hochburg der deutschen Gründerszene setzen die Automotive-Experten nicht nur ein weiteres Ausrufezeichen, sondern erklären diesen jüngsten Unternehmensbereich - als Interim Management Provider - sogar zum neuen Kerngeschäft der Gruppe. Geschäftsführer Wolfgang Allmich und sein Team haben bereits enge Partnerschaften mit innovativen Software-Spezialisten geknüpft. Hilfe der neuen Entwicklungen und Technologien soll in Zukunft auch die Vermittlung zwischen Interim Managern den Firmenkunden aus der

europäischen Automotive-Branche endlich im "Zeitalter von 4.0" ankommen.

In Berlin kehrt das "Start-up-Unternehmen" auch der traditionellen Office-Welt gezielt den Rücken. Statt auf herkömmliche Büroräume setzt AMC nun auf "Co-working-Space", in dem die Mitarbeiter nicht nur flexibel agieren, sondern sich vor allem auch sehr wohlfühlen können. Aus Personalberatern werden Projektmanager, die wie Gründer arbeiten und denken.

Im Laufschritt nach oben

Die AMC-Gruppe ist eine der ältesten Personalberatungen in Deutschland, deren Historie bis in die 1960er-Jahre zurückgeht, eine Zeit, in der Personalexperten qualifizierte Manager noch über Stellenanzeigen gesucht haben. Seit 1999 firmiert die Gruppe als AMC International. Mit der Ausrichtung auf Executive Search ging es seitdem steil bergauf.

Die Pole-Position auf dem Headhunting-Markt ergatterte sich das Team mit der Spezialisierung auf die Automobil-Zulieferer-Industrie. Seitdem sind die Executive-Search-Experten eine der besten Adressen in Deutschland, wenn es um die Besetzung von Top-Management-Positionen in internationalen Zulieferer-Konzernen und großen Familienunternehmen der Branche geht.

Im Jahr 2007 wurde schließlich der Bereich Automotive Taskforce & Operations gegründet. Ziel war es, Unternehmen nicht mehr nur Manager zu vermitteln, sondern vor allem auch operativ in schwierigen Situationen zu unterstützen. Ein glücklicher Schritt – denn in der Wirtschaftskrise (2008) wurde dieser Bereich schnell zum wichtigsten Umsatzträger. Auch nach der Stabilisation des Marktes in den Folgejahren blieb der Einsatz von "Experten auf Zeit" das Hauptbetätigungsfeld des Unternehmens.

Ein Start-up auf den "grünen Wiesen" der Automotive-Branche

Im Jahr 2015 war es dann eine logische Konsequenz, den bisherigen Erfolg auch auf das Segment des Interim Managements zu übertragen. Treibende Kraft war dabei sicherlich auch der enorm gewachsene Experten-Pool, mit Spezialisten aus allen erdenklichen Disziplinen und Unternehmensbereichen.



Um diesen Experten-Pool nachhaltig weiterzuentwickeln und zu vermarkten, wurde "unter der Flagge der AMC-Gruppe" im Jahr 2016 ein Interim Management Provider gegründet, der sich auf den Markt der Automobil-Zulieferer-Industrie konzentriert.

Heute umfasst der Experten-Pool bereits mehr als 7.000 Spezialisten und ist Garant für eine maximale Auswahl an Interim Managern und höchste Flexibilität, wenn es um die schnellstmögliche temporäre Besetzung von dringend benötigten Fachkräften geht.

Schon beim ersten Kontakt bekommen Interim Manager und Kunden einen ersten Vorgeschmack davon, wie die Neu-Berliner sich als Provider aufstellen wollen. Lästige und vor allem zeitraubende Anmeldungen über die üblichen Eingabemasken sind mit dem AMC-Registrierungs-Tool nicht mehr nötig. Das Tool nutzt den Lebenslauf oder vor allem auch das XING-Profil des Bewerbers, um diesen in Sekundenschnelle im AMC-Experten-Pool aufzunehmen. Den Rest erledigt die Parsing-Funktion, mit deren Hilfe alle Daten automatisch ausgelesen und in die richtigen Profilfelder eingetragen werden.

Meilensteine und Ausblick

Gründer und Geschäftsführer Wolfgang Allmich lässt nicht nur sein Herzblut in den neuen Interim Provider einfließen, sondern auch seine Expertise aus mittlerweile mehr als 25 Jahren Headhunting- und Personalberatungs-Erfahrung. Ausgehend von dem klassischen Konzept des Executive Search und den Erfahrungen aus den Einsätzen der AMC Taskforce Manager, entwickeln er und sein Team nun eine neue Form, um zukunftsweisende Personalmanagement-Konzepte mit den modernsten Technologien zu vereinen.

In diesem Jahr wird im neuen Headquarter bereits die erste App für eine Smartphone-Lösung entstehen auch für den "Desktop" wird an einer Weiterentwicklung des Data Matching gearbeitet. Damit initiiert einer der ältesten Personaldienstleister Deutschlands den Übergang in das 4.0-Zeitalter und wagt somit einen mutigen Spagat zwischen der "old school" der traditionellen Personalberatung und der "new economy" des innovativen Interim Management Providings.

Durch den Beitritt in die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM) im Jahr 2016 unterstreicht das Unternehmen sein Interesse am Austausch sowie an der Unterstützung im neuen Marktsegment, nicht zuletzt durch professionelles Networking, Weiterbildungen und Qualitätssicherung.

Neben dem neuen Headquarter in Berlin werden bisherige Partner-Offices und Standorte bleiben. Zudem sind in diesem Jahr auch Auslandsstandorte in Österreich und Osteuropa geplant.

Wolfgang Allmich ist Geschäftsführer der AMC International Group (Assoziierter DDIM-Partner) und seit über 25 Jahren Executive-Search-Experte der Automobilindustrie. Seine Karriere begann er bei Korn/Ferry und Boyden International bevor er 1999 AMC International gründete. Seit 2016 ist die Gruppe nun auch als "Interim-Management-Provider" tätig und hat in der Automotive-Branche die "Pole-Position" als Marktführer übernommen."



Wolfgang Allmich

AMC INTERNATIONAL GROUP GmbH Potsdamer Strasse 182 D-10783 Berlin

Tel.: 030-1208530-0 Fax: 030-1208530-22

- w.allmich@amc-international.de
- www.amc-international.de



DDIM auf Twitter

Die DDIM ist übrigens auch auf Twitter präsent. Twitter eignet sich besonders gut, um kurzfristig über aktuelle Entwicklungen zu informieren und diese zu kommentieren. Der Kanal wird zunächst genutzt, um über politische und rechtliche Themen zu informieren, die im Zusammenhang mit dem Thema Scheinselbständigkeit stehen.

Klicken Sie ganz einfach auf den Twitter-Button rechts unten und folgen Sie uns!



Mütze Korsch Rechtsanwaltsgesellschaft mbH



Ihr Partner für rechtliche Lösungen ... kreativ, kompetent, effizient

- Gesellschafts- und Finanzrecht Restrukturierung und Insolvenzrecht
- Immobilien- und Baurecht Öff. Wirtschaftsrecht und Vergaberecht
 - Arbeitsrecht Gewerblicher Rechtsschutz

Ansprechpartner:

Burkhard Niesert Dr. Stefan Krüger

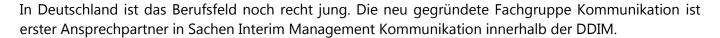
Trinkausstraße 7 Tel.: 0211.882929 40213 Düsseldorf Fax: 0211.882926

www.mkrg.com



Fachgruppe Kommunikation

Interim Management in der Unternehmenskommunikation?



Text: Martina Hoffhaus

Plötzlich bricht ein Shitstorm über eine Firma herein. Die Telefone in der Kommunikationsabteilung laufen heiß und binden alle Ressourcen. Ein Kommunikationschef kann jetzt nicht mehr über Strategien nachdenken, wie er das Unternehmen wieder aus den negativen Schlagzeilen bekommt. Ein Krisenszenario hatte er präventiv nicht erstellt. Das ist die Stunde eines Interim Manager Kommunikation (IMK).

Aber nicht nur die Krisenkommunikation ist ein Einsatzbereich für Kommunikatoren auf Zeit. Fusioniert beispielsweise ein Unternehmen, dann sind Kommunikationsabteilungen vorübergehend nicht nur unterbesetzt. Sie brauchen ad hoc für den einmaligen Prozess zusätzliches Fach Know-how von Experten, die nicht nur ihr Handwerk beherrschen. sondern wissen, wie sie durch Kommunikation auf die öffentliche Meinung Einfluss nehmen können.

Jede Transformation wirkt vor allem auch nach innen einer Organisation. Angesichts zunehmender Globalisierung, Digitalisierung und gesättigter Märkte müssen Firmenlenker immer häufiger altbekannte Businessmodelle in Frage stellen. Umstrukturierungen sind deshalb an der Tagesordnung. Es sind die Kommunikatoren, die dafür sorgen, dass Veränderungsprozesse von der Belegschaft mitgetragen werden. Wenn es darum geht, Akzeptanz von denen zu bekommen, die den Wandel umsetzen sollen, spielt Kommunikation eine zentrale Rolle.

Erfahrene IMKs mit Change Expertise sorgen dafür, die Mitarbeiter rechtzeitig "mit ins Boot zu holen".

Ein IMK ist deshalb heute nicht mehr nur noch ein Reputationsmanager, der Pressekonferenzen organisiert, den Kontakt zu den Medien hält und interne Newsletter konzipiert. Er/sie wird zum Innovationstreiber oder "Change Agent", der entscheidend zum Unternehmenserfolg beiträgt und alle Stakeholder im Blick behält. In diesem Sinne nehmen Kommunikatoren mehr und mehr eine strategische Schlüssel-funktion in einer Organisation ein. Der IMK wird als Business Partner und Berater des Managements in allen Fragen der Kommunikation gebraucht - von der internen zur Offlineexternen, und Online-Kommunikation, vom Issue bis zum CSRbzw. Nachhaltigkeits- sowie Stakeholdermanagement, der Marketingkommunikation oder Public Affairs. Selbst für das Employer Branding werden IMKs - mit Schwerpunkt Marketing engagiert.

IMKs arbeiten in allen Branchen der Privatwirtschaft (B2B, B2C), im öffentlichen Sektor, bei Nichtregierungsorganisationen sowie Start-ups. Meist zur Vakanzüberbrückung als Leitung Unternehmenskommunikation, Pressesprecher oder Projektmanager - national und international.

In Deutschland gibt es zwei Provider, die ausschließlich IMKs vermitteln. Andere investieren in das wachsende Themenfeld u.a. mit eigenen, internen Ansprechpartnern für Kommunikation.

Die Fachgruppe Kommunikation, die sich im November 2016 formierte, hat sich zum Ziel gesetzt, das Berufsfeld Interim Management Kommunikation in der DDIM nach innen und außen zu stärken und den Fach-Austausch zu fördern. Die derzeit sieben Mitglieder verstehen sich als erster Ansprechpartner in Sachen Interim Management Kommunikation innerhalb der DDIM. Auskunft geben die Gruppenmoderatoren Martina Hoffhaus oder Martin Go-

- eMail-Kontakt zur Fachgruppe
- Weitere Informationen

Mitglieder der Fachgruppe

- Götz Dittmar
- Martin Gosen
- Martina Hoffhaus
- Janine Müller
- Vera Sandrock
- Ulrich Späing
- Claudia Wagner





Fachgruppe Food

Effiziente Unterstützung auf Zeit für unsere Kunden aus der Foodindustrie.

Die DDIM.fachgruppe // Food stellt sich vor.

Text: Thomas Schulz

Nach einer Zeit ruhender Aktivitäten hat sich die Fachgruppe Food innerhalb der DDIM neu gegründet und neu ausgerichtet. Wir haben uns im Dezember 2016 konstituiert und sind durch Telefonkonferenzen und persönliche Meetings in Köln in regem Austausch.

Was ist die Idee, die dahinter steht? Warum machen wir uns die Mühe und investieren Zeit und Aufwand in ein Netzwerk "Food" innerhalb der DDIM? Weil wir für eine stärkere Präsenz in den Köpfen und Bilanzen der Kundenunternehmen und der Interim Manager werben wollen.

In der Foodindustrie ist die allgegenwärtige Transformation unserer Lebensund Arbeitswelt sehr präsent: Robotisierung, Machine to Machine communication, Vegan, Nachhaltigkeit, Big Data, Allergene, Bevölkerungswachstum, demografischer Wandel und Arbeit 4.0 sind nur einige der wichtigen Themen.

Die erfahrenen Manager der Fachgruppe Food haben Antworten und können helfen, die Kundenunternehmen noch schlagkräftiger aufzustellen. Denn allein darum geht es: Effiziente Unterstützung auf Zeit für unsere Kunden aus der Foodindustrie.

Der Umsatz der Lebensmittelindustrie in Deutschland lag 2015 bei knapp 170 Mrd. EUR, bei einem Auslandsanteil von 33 %. Dieser Umsatz wurde von ca. 5.800 Betrieben mit ca. 570.000 Beschäftigten erwirtschaftet (alle Zahlen BVE Jahresbericht 2015_2016).

Diese Zahlen deuten auf Potenziale.

Nach der neuesten Erhebung der DDIM ist das Erfolgsmodell Interim Management in Deutschland mittlerweile etabliert, wir gehen von konstanten Tagessätzen bei steigender Auslastung der Manager und dem Anhalten des langfristigen stabilen Wachstumtrends aus. Hierbei ist wichtig: die meisten Anfragen kamen aus Unternehmen mit 501-1.000

Mitarbeitern. Die Lebensmittelindustrie ist eher KMU geprägt mit vielen marktteilnehmenden Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern.

Insofern: Es gilt die Vorteile von Interim Lösungen weiter transparent zu machen, gerade in der Foodindustrie gibt es viele Projektmöglichkeiten für die "Top Guns" der Interimer. Schaffung von Markttransparenz ist eine unserer Aufgaben als Fachgruppe Food der DDIM.

Interim Management Lösungen als ein Werkzeug der Personalarbeit sind auch in der Foodindustrie präsent, allerdings bisher nicht so verbreitet wie beispielsweise im Bereich Automotive oder Pharma. Es gibt Nachholbedarf in der Nachfrage dieser effizienten Lösungsangebote. Auch deshalb ist die Idee der Foodgruppe innerhalb der DDIM entstanden. Eine Gruppe zu gründen, deren Mitglieder als ausgewiesene Branchenexperten mit einem fokussierten Angebot im Markt auftreten: Aus der Lebens-



mittelindustrie, für die Lebensmittelindustrie. Es gibt immer mehr Unternehmen, die auf Interim Management Lösungen zurückgreifen. Noch vor 10 Jahren waren die Mandate eher vereinzelt und verstärkt im Konzernumfeld anzutreffen, mittlerweile greifen auch die KMU auf Interim Lösungen zurück. Lösungsorientierung und Effizienzsteigerung über Interim überzeugt immer mehr. Diese Entwicklung wird nicht aufhören. Es gibt eine Knappheit an Ressourcen. Nicht nur von vereinzelten Rohstoffen (Stichwort Bio) sondern auch von Fachleuten. Die Foodindustrie ist extrem professionell in ihren Prozessen, Lebensmittelsicherheit auf der einen und Verbrauchervigilität auf der anderen Seite mögen als Stichworte gelten.

Stärkere Präsenz in den Köpfen und in den Bilanzen der Kundenunternehmen

Aus all dem Vorgenannten leiten sich unser Ziele ab:

- Wir sind Botschafter für das Thema INTERIM im Bereich Food
- Wir bauen ein starkes Netzwerk zum Wohle Vieler
- Wir tauschen offen Know-how
- Wir bringen transparente Best-Practice-Lösungen
- Wir sind compliant und arbeiten in ethisch korrekter Weise (zusammen und mit Dritten)
- Wir setzen Trends im Foodbereich und kennen den Markt von heute und morgen
- Wir werden im Markt als die Branchenprofis wahrgenommen
- Maschinenbau, Foodlogistik und Handel sind ausdrücklich mit im Fokus, unsere Kunden sind nicht nur die reinen Produzenten aus der Foodindustrie

Wir sind offen für neue "MitMacher". Wenn Sie in unserem starken Netzwerk dabei sein wollen, schreiben Sie gern eine Mail an food@ddim.de. Vorausset-Aufnahme: DDIMzung Mitgliedschaft, Expertise im Food-Bereich durch bereits erfolgreich durchgeführte Projekte, Menschenorientierung im Sinne von Werteorientierung und Offenheit. Netzwerk heißt für uns erst geben, dann nehmen. Eine Evaluierung zur Aufnahme neuer Interessenten erfolgt durch die Gruppe im Nachgang eines persönlichen Gruppentreffens. Weitere Informationen finden Sie auf der Website bei der DDIM.

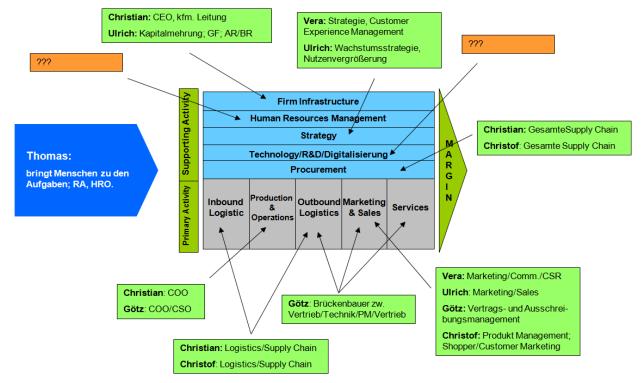
- **⇒** Link zur Website
- eMail an die Fachgruppe

Unsere Mitglieder:

- Thomas Schulz (Leiter)
- Götz Dittmar
- Christian Klumm
- Vera Sandrock
- Ulrich Späing
- **Christof Wewers**

Folgender Abbildung sind die Schwerpunktthemen der Fachgruppenmitglieder zu entnehmen.

Wertschöpfungskette: Abdeckung der Leistungsfelder



Modell Wertschöpfungskette nach Michael Porter

DDIM Projektgruppe FOOD, Dezember 2016



Fachgruppe Restrukturierung

Aufgaben der Strategieentwicklung des CRO im Rahmen einer Restrukturierung

Text: Harald H. Meyer

Die nachhaltige Restrukturierung eines Unternehmens beinhaltet wesentlich mehr als die akute Krisenbewältigung, die Refinanzierung und die kurzfristige Wiederherstellung der Renditefähigkeit. In den gängigen Definitionen wird die nachhaltige Sanierung und Restrukturierung als die Durchführung von

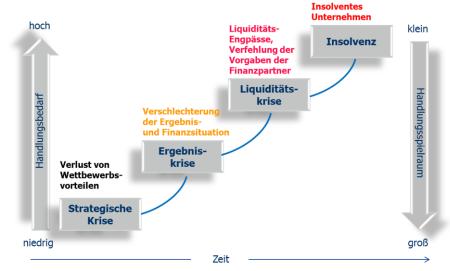
- finanzwirtschaftlichen,
- leistungswirtschaftlichen und
- gesellschaftlichen/ gesellschaftsrechtlichen Maßnahmen

bezeichnet durch die das Leistungspotential des Unternehmens wieder aufgebaut bzw. optimal ausgeschöpft und eine dauerhaft existenzerhaltende Rentabilität erreicht werden soll.

Der entscheidende Begriff dabei ist das Adjektiv "dauerhaft existenzerhaltend". Ein Unternehmen ist erst dann erfolgreich saniert, wenn es gelungen ist, die nachhaltige Wettbewerbs- und Renditefähigkeit wiederherzustellen.

Das heißt, das Unternehmen erzielt dauerhaft eine mindestens durchschnittliche, branchenübliche Rendite, hat eine angemessene Eigenkapitalausstattung und ist dadurch wieder attraktiv für Eigen- und Fremdkapitalgeber. (Definition nach IDW Standard 6)

Eine nachhaltige Wettbewerbs- und Renditefähigkeit lässt sich jedoch nur durch eine adäquate Strategie bzw. ein erfolgreiches, sich stetig erneuerndes Geschäftsmodell erreichen und absichern. Dies ist umso wichtiger, da in den meisten Fällen die Krise ihren Ursprung in strategischen Defiziten hat, die im Zeitablauf dann sukzessive weitere und immer kritischere Symptome und Phasen nach sich ziehen.



Strategische Krise als Ausgangspunkt des Krisenverlaufs



Um das Ziel einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen, braucht das Unternehmen also ein realisierbares und zukunftsträchtiges Geschäftsmodell; d.h. die folgenden Aspekte müssen erarbeitet und im Unternehmen umgesetzt sein:

- Strategie, Ziele, Unternehmenskultur (Werte, Regeln)
- Wettbewerbsposition und Wettbewerbsvorteile
- Geschäftsfelder (Märkte, Produkte, Umsätze, Kosten etc.)
- Strategie-adäquate Gestaltung aller wesentlichen Funktionsbereiche (Absatz, Marketing, Vertrieb, Produktion, Logistik, Service etc.)
- Zusammenfassung der strategiebasierten Maßnahmen in einem Mittelfristplan, der wiederum die Basis für das jeweilige Jahresbudget ist.
- Strategie-Überprüfung im Rahmen eines institutionalisierter Plan-/ IST-Abgleichs von definierten Maßnahmen und deren Umsetzungs- bzw. Wirkungsgrad. Das heißt, regelmäßig wird überprüft, ob die formulierte Strategie noch angemessen ist, um die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen

Hier stellt sich natürlich die Frage, wie das im Rahmen einer Restrukturierung, die unter Zeitdruck und weiteren Zwängen erfolgt, realisiert werden kann. Im Regelfall verläuft eine Sanierung / Restrukturierung in bestimmten Phasen ab, die ihre typischen Ausprägungen haben; im Folgenden werden hier die entsprechenden Schwerpunkte aufgelistet:

Ausgangspunkt:

Erkennen der Krisensituation

- Erkennen von Krisensymptomen
- Definition und Abstimmung des Vorgehens intern/extern
- ggfls. Beauftragung Gutachten nach IDW S6

Phase I:

Crash Phase / Sofortmaßnahmen

- Einsetzen eines Krisenmanagers
- Striktes Liquiditätsmanagement
- Erste Analyse der Krisenfaktoren
- Erarbeitung Fortführungsprognose
- ggfls. Restrukturierungsteam einrichten
- Durchführung erster Maßnahmen ("quick wins")
- Ziele festlegen, grober Fahrplan

Phase II:

Restrukturierungskonzept

- Unternehmens-, Marktanalyse ausreichend detailliert
- Überprüfung / Erarbeitung Strategie, Struktur, Prozesse,
- Einsatz Ressourcen, Funktionskonzepte - Optimierung / Kostensenkung
- Finanzierung, Liquiditätsplanung
- Integrierte, strategiebasierte Finanzplanung
- Erarbeitung des vollständigen Restrukturierungskonzepts
- Zeitplan, Verantwortlichkeiten
- Definition weiterer Kurzfristmaßnahmen
- Maßnahmen Controlling, Reporting

Phase III:

Durchführung der Restrukturierung

- Verbesserungsmaßnahmen umsetzen
- Strukturveränderungen einführen
- Umsetzungskontrolle / umfassendes Monitoring
- ggfls. Anpassungen, Korrekturen
- Regelmäßiges Reporting
- Strategie Überprüfung und -Weiterentwicklung
- Realisierung neuer Geschäftspotenziale

Nachdem in den ersten 3 Phasen wesentliche Restrukturierungsleistungen in kurzer Zeit erbracht wurden, hat die wichtige Phase der Strategischen NeuAusrichtung in der Regel die folgenden fünf Schwerpunkte:

Phase IV:

Strategische Neuausrichtung und nachhaltige Stabilisierung

- Definition von strategischer Vision, Mission und dem Wertbeitrag des Unternehmens ("Value Proposition")
- Stabilisierung der erneuerten Unternehmensstruktur
- Change Management, Entwicklung der Organisation /-kultur,
- Einführen und Leben einer neuen Führungskultur
- Mobilisierung zusätzlicher Erfolgspotenziale
- Ertragskraft steigern und sichern
- Controlling / Früh- Warn Systeme einrichten

In dieser entscheidenden Phase der Strategischen Neuausrichtung deshalb im Einzelnen die folgenden Aufgaben zu bewältigen:

- Strategische Analyse von Märkten, Wettbewerbern, Regionen
- Analyse Produkt- / Marktkombinationen, der zugehörigen Kostenstruktur und DB – Situation, Erfassung der dafür erforderlichen Ressourcen, Prozesse, Systeme
- Erhebung der langfristigen Zielvorstellungen und Grundstrategien
- Überprüfung der Fähigkeiten und Wettbewerbsvoraussetzungen in den attraktiven Märkten / Regionen / Län-
- Ermittlung der Ressourcen und Fähigkeiten, die zu entwickeln und nutzbar zu machen sind
- Analyse / Ermittlung der Strategischen Potenziale der einzelnen Funktionen (Einkauf, F&E, Vertrieb / Marketing, Produktion, SCM, Service, etc.) sowie organisatorische Gestaltungsoptionen
- Bewertung, Auswahl und Fokussierung auf die zukunftsorientiert nutzbaren,



Fachlehrgang **Geprüfter ESUG-Berater**

Sanierung unter Insolvenzschutz Fachlehrgang in 2 Modulen mit Abschlussprüfung und Zertifikat

vergabe Zukunftsfähigkeit Krisensituationen realistisches,
praxistaugliches Sanierungskonzept Restrukturierungsgutachten Sanierungsfähig Finanzierung
Kreditinstitute, Banken Gesellschafter Insolvenzverwalter
Richter Insolvenzordnung ESUG Lieferantenpool Kunden höhere
Befriedigungsquote der Gläubiger Sanierungsmaßnahmen Kostenreduktion Planrechnungen Prozess- und Produktionsoptimierung Chief
Restructuring Officer (CRO) Turnaround Working Capital Management übertragende Sanierung Wirtschaftskrise Liquiditätsproblem Insolvenzantrag Bescheinigung § 270a InsO § 270b InsO Regelinsolvenz Liquidation Überschuldung
Verfügungsgewalt Verfahrenseröffnung Planinsolvenz Eigenkapital verbessern
Insolvenzrechtsreform vorläufige Eigenverwaltung Bankrotterklärung Sonderkündigungsrecht für Dauerschuldverhältnisse reduzierte Verfahrenskosten unterstützen
aufatmen Neuanfang zweite Chance Veränderung überholter Unternehmensstrukturen
Fresh-Start-Denken Makel der Insolvenz Insolvenzverwalter nicht steuerbar wichtigsten Stakeholder überzeugen Fahrplan für die operative Restrukturierung Mehr Mut zur

Sanierung auf den Punkt gebracht.

Sand stecken Pleitier früh saniert hält lange an nur Mut vorläufiger Sachwalter Schutzschirmverfahren Et hätt noch immer jot jejange Eigenverwalter Insolvenz als Option Früherkennung Risiken erkennen Fehler vermeiden Insolvenzplan Debt-Equity-Swap vorläufiger Gläubigerausschuss starke Gläubiger Prozesssicherheit Ursachenanalyse nachhaltige Sanierung Wertschöpfungskette Sanierungskredit Investoren Gläubigerinteressen Insolvenzgeld Poolverwalter erneuern return hochbringen auf die Beine stellen retten kurieren neu gestalten begleiten Kaufmännischer Tod frühzeitige Antragstellung Herr im eignen Haus Kontrolle des Unternehmens Mentalitätswandel veränderte Insolvenzkultur Chance zur Sanierung Insolvenz ist steuerbar wieder dem Unternehmen vertrauen Fehler der Vergangenheit beheben Neuausrichtung unter dem Schutz des Insolvenzrechts befreien von Altlasten Generierung finanzieller Mittel ohne Bankkredite Forderungsanmeldung Abstimmungs- und Erörterungstermin wesentliche Erfolgskriterien Wunschkandidat für den Sachwalter Insolvenz bleibt ein Stigma

- 1. Termin: 10. 13. Mai 2017 und 20. 23. September 2017
- 2. Termin: 31. Mai 03. Juni 2017 und 11. 14. Oktober 2017

bestmöglichen Gestaltungsoptionen

- Definition / Abstimmung der Strategischen Neu-Ausrichtung
- Erarbeitung der adäguaten Umsetzungsmaßnahmen, Zeitpläne, Verantwortlichkeiten
- Einrichtung des Umsetzungs-Controlling, Reporting, Review-System, Früh-Warn-Systeme

Entscheidend wird dabei einerseits die Innovationsfähigkeit in Bezug auf Technik und Markt sowie andererseits die Entwicklungsfähigkeit /-willigkeit. Mit Entwicklungsfähigkeit /-willigkeit ist die Bereitschaft der Führungskräfte und der Mitarbeiter gemeint, sich permanent selbst zu hinterfragen und dabei für einen zielgerichteten Wandel bereit zu sein.

Anmerkung der Fachgruppe Restrukturierung / Sanierung:

Wie Sie gerade gelesen haben, betrachten wir es als unsere Aufgabe, nicht nur kurzfristig Krisen abzuwenden, sondern dabei zu helfen, die uns anvertrauten Unternehmen in langfristig wettbewerbsfähige Positionen zu bringen.

In Fortsetzung dieser Thematik wird Ihnen im kommenden ePaper unser Fachgruppen-Mitglied Amadeus Hajek unsere Position zum Thema "Nachhaltigkeit in der Restrukturierung" darstellen. Wir würden uns freuen, wenn Sie auch diesen Artikel der DDIM Fachgruppe Restrukturierung und Sanierung verfolgen.

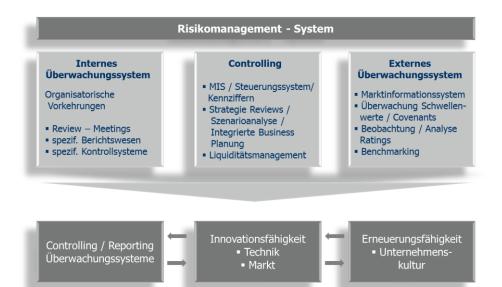
Harald H. Meyer ist seit 25 Jahren auf der ersten Managementebene (CxO) tätig und hat dabei nachhaltige Erfolge erreicht. Seit 2002 ist er ausschließlich als Interim Manager (CRO) mit dem Schwerpunkt Restrukturierung/Sanierung und Strategische Neu-Ausrichtung tätig. Seine funktionalen Schwerpunkte liegen in den Bereichen General Management, Strategie, Organisation, Prozesse, Marketing / Vertrieb, F & E, SCM, Finanzen/ Control-



Executive Interim Manager Harald H. Meyer Vorstandsmitglied der DDIM e.V.

Harald H. Meyer Managing Partner EuroConsultingGroup AG Tel.: +49-172-8849490

- meyer@ecg-ag.com
- www.ecg-ag.com



Das Risikomanagement – System des nachhaltig sanierten Unternehmens

DDIM auf Twitter

Die DDIM ist übrigens auch auf Twitter präsent. Twitter eignet sich besonders gut, um kurzfristig über aktuelle Entwicklungen zu informieren und diese zu kommentieren. Der Kanal wird zunächst genutzt, um über politische und rechtliche Themen zu informieren, die im Zusammenhang mit dem Thema Scheinselbständigkeit stehen.

Klicken Sie ganz einfach auf den Twitter-Button rechts unten und folgen Sie uns!





Expansion durch Prozessoptimierung?

Prozessoptimierungen dienen der operativen Verkürzung und Vereinfachung der wichtigsten Kernprozesse im Unternehmen, um das Ertragspotenzial komplett auszuschöpfen und um Ressourcen einzusparen.

Text: Dr. Carsten Borchert

Es gibt viele Wege den Umsatz eines Unternehmens zu steigern: Erschließung neuer Exportmärkte, Ausbau von Bestandskunden, Akquisition von Neukunden oder die *Optimierung bestehender Prozesse*, die im Kerngeschäft ausschlaggebend sind. Die Überarbeitung von Prozessen stellt einen essenziellen Abschnitt im Wachstum eines Unternehmens dar, da eine Expansion sowohl extern als auch intern ein gewisses Know-How erfordert, um den Ausbau eines Unternehmens konkurrenzfähig zu gestalten.

"Ich habe nicht gewusst, welches Potenzial im Bereich der Optimierung unserer Projektprozesse steckt", weiß Thomas Rüterbories, Geschäftsführer der Rüterbories Sicherheitsanlagen GmbH zu berichten. "Wir gehen mittlerweile von einer Erhöhung unserer Produktivstunden von ca. 10 % aus. Dies macht einen Umsatzzuwachs von ca. 120 bis 150 T€ aus".

Borchert**und**Partner hat sich darauf spezialisiert Kern- und Supportprozesse für mittelständische Unternehmen im Bereich Vertrieb aber auch des Projektgeschäftes zu analysieren, zu strukturieren und zu allerletzt zu implementieren.

Um diesen Prozess reibungslos in die Wege zu leiten und durchzuführen, bietet Borchert**und**Partner nach der teamorientierten Erfassung der und der Sollprozessmodellierung ein spezielles Umsetzungskonzept an, welches in Form eines Interimsmandates durchgeführt wird. So wird der Erfolg gewährleistet.

Für Borchert**und**Partner steht dabei eine praxis- und mitarbeiterorientierte Vorgehensweise klar im Vordergrund. Das heißt, dass bereits bei der Erfassung der Istprozesse, separate Workshops mit den Mitarbeitern und dem Management durchgeführt werden, um möglichst nah am Geschehen zu sein und die jeweiligen Probleme und Interessenanlagen der Abteilungen und Mitarbeiter zu erfassen

"Nur wer im Unternehmen selbst arbeitet und die Mitarbeiter kennenlernt, die die Prozesse leben müssen, kann erfolgreich Prozesse in der Praxis optimieren. Klassische Beratungskonzepte vom Schreibtisch versagen hier, weil der Bezug zum Unternehmen und den Menschen fehlt", sagt Dr. Carsten Borchert von BorchertundPartner.

Im nächsten Schritt werden anhand der vorliegenden Informationen Sollprozessszenarien erarbeitet, die von den Mitarbeitern wiederum in Workshops reflektiert und angepasst werden können.

Dies hat den Vorteil, dass die zu optimierenden Prozesse nicht zu komplex werden und überschaubar bleiben, sodass die Mitarbeiter und das Management auf Vorschlägen aufbauen können.



Nur so sind alle Beteiligten in der Lage, Informationen in der Sollprozessmodellierung praxisorientiert zu verarbeiten und Sollprozesse zu entwerfen, die im Tagesgeschäft auch tatsächlich effizienter sind.

Zur Darstellung von Prozessen nutzen wir die Bildkartenmethode©, welche es ermöglicht, auch sehr komplexe Prozesse einfach und visuell zu gestalten.

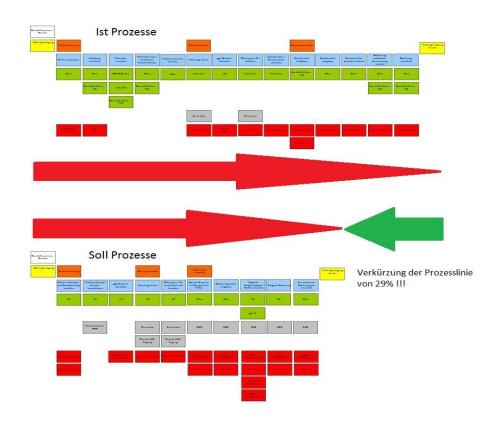
Durch die Möglichkeit die unterschiedlich farblich markierten Karten (jede Kartenfarbe hat eine unterschiedliche Bedeutung) in jeder Hinsicht zu verschieben bzw. auch Sachverhalte zu ergänzen, können Prozessänderungen in dem Workshop sehr schnell und einfach modifiziert und verabschiedet werden.

Die nachfolgende Grafik zeigt beispielhaft die Visualisierung einer Prozesslinienreduktion (blaue Karten). Der Kernprozess ist insgesamt kürzer und die Verantwortlichkeiten klar verteilt (grüne Karten). Das ist unser Ziel!

So weit so gut. Jetzt sind die Optimierungsmöglichkeiten zwar erkannt, aber noch lange nicht im Unternehmen eingeführt. Dies ist aber der wichtigste Schritt im Rahmen eines mittelstandsorientierten Change-Management's, nämlich mit den Mitarbeitern, die neuen Prozesse nach und nach einzuführen.

Zur Implementierung der neuen Prozesse hat BorchertundPartner ein spezielles Umsetzungskonzept unter Einsatz von Pilotteams/Pilotphase entwickelt, welches unter Leitung eines Interimsmanagers vor Ort, der reibungslosen Umsetzung dient und auch den unternehmensinternen Wissenstransfer fördert

Während der Umsetzungsphase legt BorchertundPartner viel Wert darauf, die Prozesse gemeinsam mit den Mitarbeitern auf Praktikabilität hin zu überprüfen und im Rahmen einer effizienten Umsetzungsphase, gepaart mit einem praxisorientierten Prozesscontrolling, zu implementieren.



Hierfür werden eigens dafür entwickelte und auf den Kunden abgestimmte Prozessformulare eingesetzt, die die Praktikabilität der erarbeiteten Sollprozesse im Härtetest überprüfen und notwendige Änderungen dokumentieren.

Darüber hinaus bietet das spezielle Umsetzungskonzept ein effektives Projektcontrolling, welches in der Prozessumsetzung mehrfach den Status Quo erfasst und die für Prozessoptimierung notwendigen (flankierenden) Maßnahmen für das Unternehmen anhand eines maßgeschneiderten Maßnahmenkataloges festhält.

Der Interimsmanager ist diesbezüglich für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich.

Expansion durch Prozessoptimierung? Ja, das geht!



Dr. Carsten Borchert (DDIM-Mitglied) ist Geschäftsführer der 1995 gegründeten Wirtschaftsberatung Borchert**und**Partner GmbH mit Sitz in Steinhagen. Das Unternehmen hat sich dem Thema Umsatzstimulation und Unternehmenssicherung in den Bereichen des Mittelstandes und der Energiewirtschaft verschrieben. Darüber hinaus bietet BorchertundPartner Unternehmen sein Know-how beim Aufbau von Vertriebsstrukturen und Vertriebsprozessen sowie der Umsetzung von Vertriebsstrategien an. Weiter Beratungsziele sind die Optimierung und Verbesserung der Kundenbindung, Neukundengewinnung und Kundenrückgewinnung in Unternehmen.



Dr. Carsten Borchert

BorchertundPartner GmbH Kaistr. 10 33803 Steinhagen Tel.: +49 5204-9249520

- cb@borchert-partner.de
- www.borchert-partner.net



Auslaufmodell "klassisches Management": Die Zukunft ist agil

Das Umfeld von Unternehmen verändert sich nicht nur in rasanter Geschwindigkeit, sondern wird auch zunehmend komplexer – und die Grenzen klassischer Unternehmensstrukturen und Führungsmodelle werden immer offensichtlicher.

Text: Mathias Hess

Digitalisierung, kürzere Innovationszyklen und Generation Y sind nur einige der Herausforderungen, denen Unternehmen heute gegenüber stehen. In meinem Alltag als Interim Manager erlebe ich die Konsequenzen hautnah: Projektpläne, die heute erarbeitet werden, müssen morgen schon wieder an eine veränderte Situation angepasst werden. Hinzu kommen hierarchische Strukturen und komplizierte, bürokratische Entscheidungswege, die den Entscheidungs- und Handlungsspielraum der Mitarbeiter einschränken.

Selbst kleine Entscheidungen müssen durch den Vorgesetzten abgesegnet werden. Dies hat nicht nur fatale Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, denn Entscheidungen, die kritisch für den Markterfolg sind, werden selten zeitnah getroffen. Auch die Mitarbeitermotivation und die damit verbundene Produktivität leiden: 68 Prozent der Beschäftigten in deutschen Unternehmen machen lediglich ,Dienst nach Vorschrift' - ohne jegliche emotionale Bindung an den Arbeitge16 Prozent haben sogar bereits innerlich gekündigt - das sind die Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage des Markt- und Meinungsforschungsinstituts Gallup aus dem Jahr 2015.

Und die Folgen durch Produktivitätseinbußen, Fluktuation und Fehlzeiten sind dramatisch: Schätzungen zufolge entsteht deutschen Unternehmen hierdurch ein jährlicher Verlust zwischen 76-99 Mrd. Euro. Unternehmen, die ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig erhalten wollen, können diese Entwicklung nicht ignorieren.

Veränderung als Normalzustand akzeptieren

Immer mehr Unternehmen, in denen ein großer Anteil an Wissensarbeit geleistet wird, erkennen, dass die Veränderung zum Normalzustand geworden ist und haben daher begonnen, ihre Organisation entsprechend anzupassen:

Flache Hierarchien, flexible Prozesse und kurze Entscheidungswege versetzen diese Unternehmen in die Lage, schnell auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren. Sie werden agil.

Einführung agiler Methoden: Was Sie beachten sollten

- 1. Transparenz schaffen: Geben Sie Mitarbeitern unter Wahrung der Daten- und Informationssicherheit - möglichst uneingeschränkten Zugriff auf Firmeninformationen
- 2. Feedback-Kultur schaffen: Geben Sie regelmäßiges und zeitnahes Feedback zu
- 3. Fehlerkultur schaffen: Schaffen Sie ein Klima des Vertrauens und reden Sie offen über Fehler, so dass die Organisation daraus lernen kann
- 4. Schaffen Sie flexible Rollen statt unflexibler Stellenbeschreibungen
- Definieren Sie wenige Prinzipien statt vieler Regeln



Im Gegensatz zu klassischen Organisationen, die auf starke Anreize und Kontrolle der Mitarbeiter setzen, gehen agile Organisationen davon aus, dass jeder Mitarbeiter aus eigenem Antrieb etwas leisten will. Voraussetzung ist jedoch ein ausreichender Handlungsund Entscheidungsfreiraum, der Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, "ihr" Unternehmen mitzugestalten. In agilen Organisationen liegt die Verantwortung für das Handeln nicht mehr in den Händen weniger Führungskräfte, sondern in interdisziplinären, eigenverantwortlich arbeitenden Teams. Die Zusammenarbeit ist geprägt durch eine Vertrauenskultur, in der Mitarbeiter ermutigt werden, mit dem Kunden direkt Lösungen und erforderliche Anpassungen zu entwickeln. Kein Warten mehr auf zentrale Vorgaben und langwierige Entscheidungen. Die Teams orientieren sich an einer klaren Unternehmensvision und strategie und bewegen sich in einem verbindlichen Rahmen von Unternehmenswerten und Prinzipien. Transparenz und Kommunikation stehen im Vordergrund.

Kompetenzen statt formaler Machtbefugnisse

Autoritäten entstehen in agilen Organisationen nicht durch Hierarchien, die eine formale Macht begründen, sondern aus den Kompetenzen der Mitarbeiter heraus. Entscheidungen werden dort getroffen, wo das Wissen ist. Insbesondere im mittleren Management stehen Führungskräfte damit vor der Herausforderung, ihr klassisches Rollenverständnis loszulassen und einen Wandel voranzutreiben, dessen Ergebnis ihren eigenen Status und Einfluss in Frage stellt.

Dies schließt auch das Schaffen einer toleranten "Fehlerkultur" ein: Scheitern und Fehler machen ist nicht nur erlaubt, sondern erwünscht, um gemeinsam daraus zu lernen. Ein Beispiel aus der Praxis:

Im Rahmen meines aktuellen Mandats habe ich "den besten Fehler der Woche" auf die Agenda unserer Teambesprechung gesetzt und bin selbst mit einem Beispiel voran gegangen. Das Resultat war eine rege Diskussion von vorher nie dagewesener Intensität. Um etablierte Strukturen aufzubrechen und Vertrauen zu schaffen, sind Führungskräfte gefragt, neue Wege zu beschreiten. Sie müssen ihren Anspruch aufgeben, perfekt sein zu wollen und stattdessen den menschlichen Seiten im Arbeitsalltag mehr Raum geben. Kommunikation und Transparenz sind Schlüsselfaktoren agiler Führung und wesentliche Hebel, um die emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen zu stärken.

Führungskräfte in agilen Organisation werden zunehmend zu einer Art "Servant Leader', der für seine Mitarbeiter da ist und sie unterstützt. Er trägt dazu bei, einen geeigneten Rahmen zu schaffen, in dem Mitarbeiter ihr Potential optimal entwickeln können.

"Sanfter" Wandel in kleinen Schritten

Der Weg von einer klassischen zu einer agilen Organisation erfordert Geduld und Vertrauen. Um den Übergang zu erleichtern, kann man auch Schritt für Schritt beginnen, agile Elemente und Prinzipien zu etablieren. So sorgen tägliche, ca. 15-minütige "Stand-Up Meetings" für Transparenz und Klarheit im Team – und für zusätzliche Dynamik. Statt starrer Projektpläne setze ich eine enge Kundenkommunikation auf die Agenda verbunden mit entsprechenden Handlungsspielräumen. Der Vorteil dieser "sanften" Einführung besteht darin, dass der erfolgreiche Einsatz nach und nach das Vertrauen in die agilen Methoden festigt und der Wandel zwar langsam, aber nachhaltig vorangetrieben wird.

Agilität beginnt im Denken und Handeln

Für klassisch organisierte Unternehmen ist mit einer agilen Neuausrichtung ein Wandel der Unternehmenskultur verbunden: Weg von einer Kultur der Kontrolle hin zu einer Kultur des Vertrauens. Dieser Wandel kann nicht vom Management verordnet werden, er muss erlebt werden. Viele Mitarbeiter haben durch die klassische Führungspraxis

verlernt, eigenverantwortlich zu arbeiten - dies von heute auf morgen ändern zu wollen, wäre illusorisch. Mitarbeiter, denen bisher Prozessschritte detailliert vorgegeben wurden, müssen langsam dahin geführt werden, selbstorganisiert zu arbeiten und Verantwortung zu übernehmen. Agile Führung erfordert Toleranz und Mut, denn Wandel wird oft als Bedrohung empfunden. Doch die Gefahr, durch Stillstand ins Abseits zu geraten, ist noch viel größer.

Mathias Hess ist DDIM-Mitglied mit 20 Jahren Berufserfahrung in der IT-Industrie. Er hat bereits früh im Projektumfeld agile Methoden angewandt und ist heute spezialisiert auf die Einführung von agilen Komponenten in Linienorganisationen, um Produktivität, Kreativität und Zufriedenheit zu steigern.



Mathias Hess

MHIM

Weiß-Ferdl-Str. 7 84556 Kastl Deutschland

Tel: 0157 88065005

- m.hess@mhim.co
- www.mhim.co





Seit einer Weile tauchen Interim Management Vermittlungs-Plattformen nach neuem, offenem Muster auf. Werden sie den Markt reformieren und die Vermittlung in die digitale Neuzeit versetzen? Versprochen werden Vorteile für beide Seiten. Welche Auswirkung werden die weiteren Entwicklungen auf uns, die Interim Manager, haben?

Text: Siegfried Lettmann

Überfällige Marktinnovation?

Einige der Ansätze der modernen Plattformen der Branche kann man als Anbieter und Interim Manager nur zu gut nachvollziehen. Ja, der Markt ist unübersichtlich. Angebot und Nachfrage sind seit Jahren im Steigen begriffen, es gibt keine Befähigungsnachweise, keine Zulassungsprüfungen. Für die Kundenunternehmen bleibt häufig nur die Anfrage bei einem Provider. Viele nachfragende Unternehmen haben keinen besonders guten Informationsstand und keine vorgefertigte Herangehensweise an die Suche nach einem Interim Manager. Und ja: Offene Vermittlungs-Plattformen wären effizient und praktisch. Welche weiteren Entwicklungen sind zu erwarten?

Keine einzigartige Entwicklung

In vielen anderen Bereichen haben die neuen medialen Möglichkeiten bereits zu teilweise enormen Änderungen, etwa in den Vertriebswegen, geführt. Ein grundsätzlicher Ansatz ist meistens, die Nachfragenden näher an die Anbieter zu bringen. Das Versprechen: Schneller, praktischer, kompakter, übersichtlicher, globaler, billiger. Mehr für weniger. Nicht nur privaten Sparfüchsen bietet die neue Vernetzung mehr Möglichkeiten, auch für Unternehmen, die permanent unter dem Zwang stehen, Kostengrenzen zu unterschreiten und bei gleichzeitig abnehmendem Personal immer effizienter zu wirtschaften, zahlt es sich aus, auf zum Wesentlichen verknappte Prozesse zurückzugreifen.

Kleinere Aufwände bei Zeit und Geld

Manche der positiven Begleiterscheinungen sind offensichtlich. Ansuchende Unternehmen sparen die Providerkosten und können direkt zu geeigneten Kandidaten Kontakt aufnehmen. Die Interim Manager selbst haben Möglichkeiten, sich für konkrete Ausschreibungen zu bewerben, unabhängig davon, wie ihr Stand bei den Providern ist.

Die einzelnen Anbieter werden damit unabhängiger und können dazu auch ohne große Eigennetzwerke zu guten Aufträgen kommen. Vielleicht. Theoretisch machen Algorithmen, die passende Kandidaten zuordnen, auch eigene Werbeaufwendungen unwichtiger und helfen dabei, Anforderungen und Fähigkeiten bestmöglich zu matchen. Davon profitieren die Unternehmen und wir.

Potential mit Risiko erkaufen

Offene Plattformen für die Vermittlung zwischen Interim Managern und Unternehmen bieten also viele Vorteile. Die zuvor gelisteten Ansprüche können zum Teil erfüllt werden. Anbieter und Nachfragende kommen näher zueinander, können ohne Hürden miteinander in Kontakt treten. Für die Kundenunternehmen wird der bis dahin unübersichtliche Markt transparenter, sie können besser erkennen, wer ihre Top-Kandidaten für einen spezifischen Auftrag sind. Dies zumindest dann, wenn die Plattform eine gewisse Marktdurchdringung erreicht hat. Wenn man in Betracht zieht, wie sich ähnliche Plattformen in anderen Bereichen entwickeln, ist aber auch ersichtlich, dass die Abwesenheit regulierender Instanzen gewisse Risiken birgt.

Preisdruck

Hohe Transparenz und Reichweite können die Plattformen nur zum Preis standardisierter Profile gewährleisten. Dadurch verliert der einzelne Interim Manager sein individuelles Profil, die Gefahr der Konzentration auf den Preis als einziges Differenzierungsmerkmal steigt. Die Kunden wird das freuen, Anbietern, die ihre Preise möglichst hoch halten wollen, um auch künftig die höchste Qualität liefern zu können, wird es aber schwerer fallen, sich aus dem großen Angebot abzuheben. Dazu kommt, dass es keine zwingenden Befähigungsnachweise gibt. An und für sich kommen alle Personen, die es sich zutrauen und ihre Fähigkeiten glaubhaft vermitteln können, in Frage.

Undurchsichtige Algorithmen

Man nehme das Beispiel Google. Die Google-Algorithmen haben enormen Einfluss auf die Wirtschaft. Sogar ausgewiesene Experten können aber nur vermuten, welche Informationen die Bots abgreifen, welche Details das Ranking wirklich beeinflussen.



Der geneigte Leser mag selbst überlegen, wie oft er Google-Links anklickt, die auf den Seiten vier oder fünf der Suchergebnisse gezeigt werden. Wenn Google seinen Algorithmus erneuert, wie es in regelmäßigen Abständen der Fall ist, versuchen ganze Mannschaften herauszufinden, was genau geändert wurde. Geschäftszweige sind entstanden, deren alleinige Aufgabe es ist, diese Rankings möglichst zum Vorteil ihrer Auftraggeber zu optimieren. Qualität allein reicht jedenfalls nicht. Klar ist, dass solche Plattformen ohne Algorithmen keinen Sinn machen. Dass die Betreiber diese Algorithmen üblicherweise unter Verschluss halten, gibt aber auch zu denken. Und: Sie geben ihnen Macht - Macht über den Markt für Interim Management.

Gefahr für Manipulation

Wenn eine solche Plattform die kritische Masse erreicht, entsteht ein natürliches Monopol. Ein solches räumt den Betreibern große Macht ein. Und die Geschichte hat häufig gezeigt: Macht wird früher oder später missbraucht, wenn es keine kontrollierende oder regulierende Instanz gibt. Man denke an die inzwischen aufgedeckten Absprachen zwischen den IT-Riesen Apple, Adobe, Intel und Google. Dieses Arbeitsmarktkartell bestand bis zu seiner Entdeckung mindestens vier Jahre lang. Vier Jahre, in denen die Konzerne vereinbart hatten, einander keine Programmierer abzuwerben und damit die Entwicklungsund Aufstiegschancen ihrer Angestellten besiegelten. Von einer Interim Management Plattform ginge die gleiche Gefahr aus. Interim Manager wären gezwungen, die Bedingungen anzunehmen, um an der Plattform teilnehmen zu können. Formalisierte Daten werden dabei stärker als die Wahrheit und dominieren den persönlichen Erfolg, auch wenn die Daten inkorrekt oder manipuliert sind.

Monopol- und Kartellbildung

Im letzten Jahresabschlussbericht des Bundeskartellamtes geht Bundesminister Sigmar Gabriel besonders darauf ein, welche neuen Herausforderungen durch die Digitalisierung auf die Prüfer zukommen. Größenvorteile und Netzwerkeffekte sorgen dafür, dass sich vielerorts wenige große Anbieter durchsetzen, die durch die Summe an Daten, die sie auswerten können, gleichsam noch effektiver werden. Vorwürfen auf diesem Gebiet nachzugehen ist oft nicht einfach. Abgesehen davon, dass digitale Medien sehr schwer zu kontrollieren sind, laufen Verfahren meistens über Ländergrenzen hinweg und haben mit unterschiedlichen Rechtsgrundlagen zu kämpfen. Die anhaltenden Bemühungen der EU-Kommission zeigen, wie schwer es ist, hier zu reglementieren.

Unabhängig?

Davon ausgehend stellt sich auch die Frage, wie groß der Freiheitsgewinn wirklich ist. Interim Manager, die an solchen zukunftsträchtigen Plattformen teilnehmen, sind in einem Sinne tatsächlich unabhängiger, weil sie theoretisch auf eine weitaus größere Anzahl individueller Aufträge zugreifen können. Gleichzeitig machen sie sich aber von anderen Bedingungen abhängig. Wie man am Beispiel Facebook gut erkennen kann, kommt es immer wieder vor, dass solche Plattformen etwa plötzlich ihre Geschäftsbedingungen ändern. Nutzer muss nach einem "Friss oder stirb"-Prinzip agieren. Facebook hat vor Kurzem ein Patent für eine Funktion angemeldet, die dazu dienen soll, die Kreditwürdigkeit der Nutzer zu bewerten. Kartellrechtlich gibt es da nichts zu machen, weil die Geschäftszweige deutlich voneinander unterschieden sind. Unzähligen Ein-Personen-Unternehmen, die auf die Plattform angewiesen sind, wird nichts anderes übrigbleiben, als den neuen AGB zuzustimmen. Ähnlich wird es sein, wenn im Interim Management eine bestimmte Plattform marktbeherrschend wird.

Potentiale nutzen. Gefahren vermeiden

Klar ist: Wer an den Möglichkeiten, die die Digitalisierung bietet, nicht teilnehmen will, wird künftig einen schweren Stand haben. Wirtschaftlich gesehen ist es jedenfalls unklug, aufgrund der Bedenken nicht aus dem sich bietenden Potential zu schöpfen. Der beste Weg ist einer, der die Fähigkeit zur Mitgestaltung erhält. Wir müssen den Markt nicht abgeben und ihn von Dritten strukturieren lassen. Was wir brauchen, sind eigene Plattformen von und für Interim Manager, gerne in Kooperation mit den

Providern. Wir brauchen Plattformen, die uns die Partizipation ermöglichen, aber nicht voraussetzen, dass wir die Kontrolle über die eigene Branche völlig abgeben. Transparenz schaffen durch Beteiligung. Fakt ist: Wie in vielen anderen Bereichen wird die neue Nutzernähe und -freundlichkeit auch in unserem Metier Einzug halten und tut es bereits, ob wir das nun wollen oder nicht. Wir selbst müssen gestaltend teilnehmen und die Bedingungen für unser aller Wohl mitkreieren. Für uns Interim Manager sollte das ein Heimspiel sein.

Siegfried Lettmann, Interim Manager mit Schwerpunkt "Geschäftsentwicklung in Familienunternehmen". 20 Jahre Erfahrung in Führungsfunktionen der Unternehmensleitung sowie internationalem Vertrieb und Marketing mit Fokus auf Wachstum, Renditemanagement und Organisationseffizienz.



SLIM Interim Management

Mohrstraße 1 A-5020 Salzburg Tel.: +49 151 141 121 33 Tel.: +43 680 555 8616

- ⇒ siegfried@lettmann-interim.com
- www.slim-interim.com





Vertrieb 4.0: Klassischer Außendienst muss umdenken!

Industrie 4.0 hat nicht nur Auswirkungen auf die Produktion: Der Vertrieb 4.0 ist ebenfalls ein Produkt des digitalen Wandels.

Text: Gerhard Mayr

Industrie 4.0 ist in aller Munde, und die Digitalisierung unseres Alltags und unserer Arbeitsumgebung ist bereits im vollen Gange. Viele mittelständische Unternehmen stehen vor Herausforderungen und wissen nicht, wo sie genau anfangen sollen um Schritt zu halten, und verharren oftmals in einer Schockstarre.

Zurückhaltung und Nichtstun ist fehl am Platz.

In den meisten Fällen führt die Diskussion hin zu Veränderungsprozessen, die vor allem die Digitalisierung der Produktion betrifft. Dies ist leider eine unvollständige Denke.

Vielmehr betrifft Industrie 4.0 alle Unternehmensbereiche, eben auch, Einkauf, Logistik, Kundenakquise sowie Marketing und Vertrieb. Dabei wird oft übersehen, dass Industrie 4.0 auch immense neue Geschäftsmöglichkeiten für Unternehmen und deren Kunden, aber auch für den Vertrieb 4.0 birgt.

Vertrieb 4.0: (R)evolution

Bevor ein Blick in die Zukunft zum Vertrieb 4.0 gemacht wird, muss verstanden werden, welche Epochen die jüngere Vergangenheit geprägt haben:

Vertrieb 1.0 – (circa 1949 bis 1975):

- Fast ausschließlich ein Verkäufermarkt zur Bedarfsdeckung
- Es herrscht praktisch kein Wettbewerb

Vertrieb 2.0 – (circa 1975 bis 2000):

- Ein beginnender Wettbewerb zeichnet sich ab
- Der Kunde hat die Wahl zwischen mehreren Anbietern
- Ein Überangebot im Markt
- Die Kundenentscheidung fällt häufig für den Anbieter mit dem besten Kundenverständnis

Vertrieb 3.0 – (circa 2000 - heute):

- Online/E-Commerce wird integraler Bestandteil
- Der Kunde ist bestens informiert über das Angebot und den Anbietern
- Hohe Preis- und Markttransparenz

Vertrieb 4.0: Ein Ausblick in die Zukunft Mit Vertrieb 4.0 wird nun der gesamte Themenkomplex beschrieben, der für die Digitalisierung und Vernetzung der Prozesse in Vertrieb und Marketing nötig sind:

Vertrieb 4.0 – (Digitalisierung und intelligente Nutzung von kundenbezogenen Daten)

- Bis zu 57% des Beschaffungsprozesses sind bereits abgeschlossen, bevor eine Kontaktaufnahme zu Lieferanten erfolgt (digitale Informationsangebote)
- Der Kunde erwartet schnelle, kompetente und passgenaue Lösungen
- Enge Vernetzung zwischen Marketing & Vertrieb; Automation von Vertriebs- und Marketing Prozessen

Um alle Chancen im Umfeld von Vertrieb 4.0 zu nutzen, müssen vertraute Pfade verlassen werden. Häufig versuchen Führungskräfte und Vertriebsmitarbeiter mit den Vorgehensweisen und Einstellungen der Vergangenheit auch in der Gegenwart oder sogar in der Zukunft erfolgreich zu sein.



Wir befinden uns jedoch aktuell in einem Umfeld, das gekennzeichnet ist durch eine rasante Beschleunigung, welche durch die zunehmende Digitalisierung getrieben wird.

Die sich verändernden Anforderungen der Kunden durch Industrie 4.0 erfordern auch für den Anbieter, mit dem Vertrieb 4.0 eine neue Denkweise in seinen Vertriebsstrukturen zu implementieren. Dabei ist es nicht immer leicht, sich von gewohnten Strukturen zu lösen - hier hilft der Blick eines externen Experten: Interim Manager für den Vertrieb werden anhand ihrer langjährigen Berufserfahrung ausgesucht, und dann passgenau für das Projekt ausgewählt. Auch kurzfristige Engpässe können so geschlossen werden.

Der nächste Schritt im B2B: Vertrieh 4 0

Der B2B Vertrieb 4.0 erfordert Offenheit gegenüber neuen Methoden und eine enge Zusammenarbeit - sowohl mit Kunden, als auch mit dem Marketing.

Was sind die entscheidenden Themen, die den Vertrieb voranbringen und mit der Entwicklung der Industrie 4.0 mithalten lassen? Faktoren für den erfolgreichen Vertrieb 4.0 haben wir bereits untersucht, jetzt bleibt die Frage: Was ist erfolgskritisch für den B2B Vertrieb 4.0?

Meines Erachtens sind die wichtigsten Themengebiete im B2B Vertrieb 4.0 die Folgenden:

- Das Leistungsangebot muss zielgruppenspezifisch auf verschiedenen digitalen Kanälen angeboten werden, dabei muss die Vermarktung der Produkte und Dienstleistungen neu überdacht werden.
- Bestandskunden müssen sehr eng betreut werden und weitere Potentiale müssen konsequent ausgebaut werden.
- Die Neukundengewinnung gewinnt durch Inbound Marketing neue Dimensionen.
- Der Verkaufsprozess muss neu durchdacht werden und der Vertrieb muss die informelle Führung für sich beanspruchen.

- Sehr enge Zusammenarbeit von Vertrieb und Marketing sind unerlässlich.
- Neue Technologien und Geschäftsmodelle, auch aus anderen Bereichen, analysieren und ggf. für den eigenen B2B Vertrieb verwenden
- Offenheit für Veränderungen, falls die erzielten Ergebnisse ein anderes Verhalten aufzeigen

B2B Vertrieb 4.0: Worauf muss geachtet werden?

Vertrieb 4.0 ist eine Verhaltensänderung, die sich auf vielen Ebenen abspielt. Um auch in Zukunft in der oberen Vertriebsliga mitspielen zu können, darf man sich im B2B Vertrieb nicht nur auf einen Punkt konzentrieren. Auf die Veränderungen durch Industrie 4.0 muss der B2B Vertrieb 4.0 Antworten finden.

Die Unternehmen benötigen eine an die Geschwindigkeit des digitalen Wandels angepasste Umsetzungsmethode und die notwendigen Kompetenzen. Kompetenzengpässe können mit Interim Managern, die Erfahrungen aus der B2C-Welt und e-Commerce mitbringen, relativ einfach überbrückt werden.

Die Digitalisierung des B2B Vertriebs 4.0 ist die Grundlage für künftige Wettbewerbsvorteile im B2B-Umfeld. Die Kaufentscheidung wird zunehmend durch die Digitalisierung geprägt sein, ob das Unternehmen sich darauf einstellt oder nicht. Kunden, die für sie wichtige Informationen in der Anbahnungsphase nicht finden, werden sich möglicherweise für einen anderen Anbieter entscheiden, ohne dass man es mitbekommt. Viele Produkt- und Systemanbieter sind immer noch sehr weit entfernt von einem vollständig digitalisierten Vertrieb. Umso wichtiger ist es, Hürden zu beseitigen und mit der Implementierung loszulegen.

B2B Vertrieb 4.0: Interim Manager schließen Lücken

Wer Digitalisierung im Vertrieb startet, der braucht Agilität und Offenheit. Interim Manager bringen beides mit. Durch ihre langjährige Berufserfahrung und hohe Sozialkompetenz sind Interim Manager bestens geeignet, den Weg zum B2B Vertrieb 4.0 freizumachen.

Gerhard Mayr (DDIM-Mitglied): Als Ingenieur für Nachrichtentechnik und einem technisch-kaufmännischen Kompetenz-Mix sammelte ich in den letzten 27 Jahren internationale Erfahrung in den Bereichen B2B, B2C und E-Commerce – meistens als Geschäftsführer, Bereichsleiter oder Projektleiter. Ich habe Spaß an Vielseitigkeit, Abwechslung und interessanten Technologien. Meine Leidenschaften sind Vertrieb, Marketing und Change Management.



Gerhard Mayr

Executive Interim Management und Unternehmensberatung Am Grasrain 14 85617 Assling M: +49 172 8333509

- gerhard.mayr@fowado.de
- www.fowado.de

Mehr als eine Vakanzüberbrückung: Mit Einkaufskompetenz auf Zeit Potenziale heben und Kosten sparen

Die Position des Einkaufsleiters unterliegt einer hohen Ergebnisverantwortung, sodass einer kompetenten Besetzung der Stelle eine enorme Bedeutung zukommt. Nicht immer lässt sich kurzfristig ein idealer Kandidat finden. Bei einem Mittelständler half zeitweilig ein Interim Manager aus und erreichte mehr, als nur die Vakanz zu überbrücken.

Text: Andreas Lau

Das mittelständische Unternehmen mit 50 Millionen Euro Umsatz suchte über mehrere Monate hinweg erfolglos einen qualifizierten Mitarbeiter für die vakante Position des Einkaufsleiters. Ein Bewerber musste nach kurzer Zeit gar wieder die Segel streichen. Er genügte den hohen Ansprüchen im Tagesgeschäft nicht.

Für das operative Einkaufsvolumen von rund 15 Millionen Euro wollte das Unternehmen eine fachlich versierte und erfahrene Führungspersönlichkeit gewinnen, der es gelingen sollte, bereits definierte Ergebnisverbesserungen zu erreichen. Der Mittelständler erwartete, dass der neue Einkaufsleiter zudem Struktur, Prozesse und Qualifikation im Einkauf und in den angrenzenden Bereichen analysierte und verbesserte.

Nach vergeblicher Suche eines Festangestellten wandte sich die Geschäftsführung an HANSE Interim und engagierte innerhalb weniger Tage einen "Einkaufsleiter auf Zeit". Für einen Zeitraum von zehn Monaten setzte das Unternehmen den Interim Manager ie nach Bedarf zwischen zwei und vier Tagen pro Woche vor Ort ein. Das Projekt verlief in fünf Phasen.

1. Phase: Einarbeitung und reibungsloser Start

Der Interim Manager lernte die Abteilung zunächst durch volloperative Mitarbeit im Tagesgeschäft kennen. Er entlastete die Mitarbeiter mit seiner Erfahrung vom ersten Tag an und erreichte so ihre Akzeptanz. Krankheitsbedingte Rückstände bei Rechnungsprüfungen, Ablage und der Bearbeitung auftragsbezogener Bedarfe beseitigte das Team mit der Verstärkung innerhalb kurzer Zeit. Das tagesaktuelle Bearbeiten der Rechnungen ermöglichte dem Einkauf wieder, Skontofristen zu nutzen.

Frühzeitig unterstützte der Interim Manager operativ die Verhandlungen wesentlicher Vergabewerte und übernahm sie teilweise auch vollständig. Dabei vermittelte er den Mitarbeitern noch nicht eingesetzte Verhandlungstechni-

Die reell erzielten Verhandlungserfolge zeigten mögliche Preisreduzierungen auf, die deutlich über dem bis dato üblichen "Projektrabatt" von drei bis fünf Prozent lagen. Die Verantwortlichen beschlossen, bei Werten über 20 TEUR zukünftig systematisch mehrere Verhandlungsrunden anzusetzen.

2. Phase: Identifizieren und heben brachliegender Einkaufspotenziale

Eine Analyse der Kreditorenumsätze verdeutlichte die verantworteten Beschaffungsvolumina auch außerhalb des Einkaufs. Zusammen mit der Geschäftsführung erarbeiteten die Verantwortlichen priorisierte Bereiche, die der Interim Manager vertieft auf Potenziale hin untersuchen und beim Umsetzen von

Einsparungen unterstützen sollte. Insbesondere im Bereich der nichtproduktbezogenen Sachkosten waren in der Vergangenheit Verträge mit erheblichen Beträgen aus verschiedenen Gründen nicht in der nötigen Intensität verhandelt worden. So erzielte das Unternehmen mit Hilfe des Interim Einkaufsleiters in den Bereichen Hilfs- und Betriebsstoffe, Zeitarbeitsdienstleister und anderen Kostenblöcken überraschend hohe Konditionsverbesserungen.

Eine Analyse der nicht im SAP-Einkaufsmodul erfassten Eingangsrechnungen legte auch die Werte und Bedarfe offen, die sich außerhalb des Einkaufssystems abspielten. Die betreffenden Abteilungen, die in der Vergangenheit große Freiräume genutzt hatten, band der Interim Manager nun in den regulären Einkaufsprozess mit ein, was weitere deutliche Einsparungen einbrachte.

Zusätzlich identifizierte das Einkaufsteam A-Lieferanten und A-Artikel und verhandelte sie zum Teil neu. Eingefahrene Lieferantenbeziehungen stellten sie in Frage und verglichen deren Konditionen mit denen der Konkurrenz.

3. Phase: Verbessern der Beschaffungstrukturen und -prozesse innerhalb der Einkaufsabteilung

Kurzschulungen vermittelten den Mitarbeitern moderne Einkaufstechniken und -ansätze und weckten Interesse an weiteren Fort-



bildungen. Das Verhandeln aller zusätzlichen Konditionen neben Preis und Lieferzeit - wie Gewährleistungen, unentaeltliche Leistungen. ausgefeilte Formulierungen der Zahlungsbedingungen sowie Lieferbedingungen übte der Interim Manager verstärkt mit den Einkäufern und forderte dieses im Tagesgeschäft anschließend ein.

Um den Einkaufsprozess besser zu regeln und die Verhandlungsbasis des Einkaufs zu stärken führte der Mittelständler eine Verfahrensanweisung mit verschiedenen Eckpunkten ein:

- Klassifikation der Unterschriftsregelungen
- Vorliegen von drei vergleichbaren Angeboten ab einem Einkaufswert über 10 TEUR
- Nutzen eines Angebotsvergleichsformulars
- Zuständigkeit der Terminverantwortung
- Bestimmen von Einkaufsverantwortlichen und deren Einkaufskompetenz (auch außerhalb der Einkaufsabteilung)

In der Vergangenheit war die Verhandlungsposition des Einkaufs oft geschwächt durch Pauschalaussagen aus den Fachabteilungen wie:

- "Eiliger Bedarf.",
- "Nur ein Angebot vom Vertrieb/der Technik vorhanden." oder
- "Dies ist der einzige Anbieter, der das so liefern kann.".

Unter Führung des Interim Managers erarbeitete der Einkauf gemeinsam mit den Fachabteilungen eine Verhandlungsposition mit anderen, technisch vergleichbaren Angeboten und erzielte so mehrere Verhandlungserfolge in fünfstelliger Höhe.

4. Phase: Verbessern der Beschaffungstrukturen und -prozesse ausserhalb der Einkaufsabteilung

Der Einkaufsleiter auf Zeit arbeitete sich kontinuierlich weiter ein und wurde immer stärker in den gesamten Auftragsprozess eingebunden. Zum Beispiel setzte er ein Claim Management auf und vermittelte den involvierten Mitarbeitern dessen Nutzen. Das Einführen regelmäßiger Gespräche zum Status der Aufträge zeigte

Anforderungen technischer, preislicher und terminlicher Art frühzeitig für alle Beteiligten transparent auf. Bei den Mitarbeitern im Einkauf etablierte sich der Dienstleistungsgedanke zur Unterstützung des Projektgeschäfts. Durch seine Erfahrungen und sein Verständnis Gesamtprozesszusammenhängen erfasste und löste der Interim Manager mit den betroffenen Abteilungen die bei der Umstellung auf SAP verzögert aufgetretenen und noch ungelösten Probleme zügig.

5. Phase: Start strategischer Einkaufsmethoden

Um die dauerhafte Besetzung der Position des Einkaufsleiters vorzubereiten und weitere Einsparungen zu erzielen, analysierte der Interim Manager in einem nächsten Schritt wichtige Materialgruppen. Durch Bündeln, Standardisieren und Optimieren der Lieferantenkontakte erarbeitete er strategische Vorgaben.

Design-to-cost stellte Spezifikationen und Vorgaben in Frage und passte diese den Kundenanforderungen an. Zusätzliche Qualitätssicherungsvereinbarungen erhöhten die rechtliche Bindung von Kernlieferanten. Der Aufbau einer Lieferantendatenbank diente dazu, die Lieferantenbasis für alle betroffenen Mitarbeiter hinsichtlich der Treffsicherheit bei Anfragen (Wer liefert was? Was liefert er schlecht oder gar nicht?) und zum Unterstützen strategischer Prozesse zu dokumentieren.

Ergebnis:

Nach dem Besetzen der vakanten Stelle mit einem festangestellten Einkaufsleiter zogen das Unternehmen und der Interim Manager Bilanz – mit beachtlichem Ergebnis: Die Erfüllung der operativen Aufgaben war sichergestellt und die Abteilungsinteressen und -bedürfnisse stärker umgesetzt. Zusätzlich übertraf die Einkaufsabteilung die vorher festgelegten Einsparziele durch Coaching der Mitarbeiter und mit Hilfe aktiver Verhandlungsintervention sogar noch.

Insgesamt konnte der Mittelständler während dieses zehnmonatigen Interim Manager-Einsatzes Einsparungen Höhe von 190 TEUR (einmalig), 150

TEUR (dauerhaft p. a.) sowie Liquiditätsverbesserungen in Höhe von 100 TEUR realisieren. Die nicht realisierten Plankosten der unbesetzten Stelle von rund 50 TEUR sind dem noch hinzuzurechnen. Dem gegenüber stand ein Aufwand für den Interim Manager von rund 150 TEUR.

Fazit

Für das mittelständische Unternehmen stellte der Interim Manager im Einkauf eine gezielte Investition in Einkaufskompetenz nicht nur auf Zeit dar. Der Verlauf war optimal: Der Einsatz des Interim Einkaufsleiters erzielte vom ersten Tag an einen deutlich positiven ROI, der sich auch nach dessen Einsatz weiter fortsetzt.

Andreas Lau ist seit 1998 im Unternehmen und seit 2002 Partner der HANSE Consulting Gruppe und Geschäftsführer der HANSE Interim Management GmbH (Assoziierter Provider der DDIM). Als CRO wie als Betreuer vieler Interim Manager-Projekte ist er routiniert. Ausgebildet ist Andreas Lau als Industriekaufmann, Diplomkaufmann sowie als MBA (USA).



Andreas Lau

HANSE Interim Management GmbH Fischertwiete 2 - Chilehaus A 20095 Hamburg Tel.: +49 (0)40 - 32 32 60-0

- ⇒ info@hanse-interimmanagement.de www.hanse-interimmanagement.de
- **HANSE Interim TOP MANAGEMENT AUF ZEIT**



Digitale Transformation als Motivation für disruptive Strategie

Text: Christine Funck

Gemeinsam mit dem Begriff der Digitalen Transformation wird oft der Begriff der Disruption verwendet. Gemeint ist dann meist der Markteintritt neuer Wettbewerber, die neue digitale Technologien mit einem neuen Geschäftsmodell nutzen und etablierte Unternehmen gefährden.

Im Folgenden beziehe ich mich bei der Darstellung der Änderung der Vorgehensweise der Unternehmensstrategie auf die Ideen und Konzepte von Clayton Christensen, Professor der Harvard Business School.

Die digitale Transformation bietet sich für viele Unternehmen als Motivation für eine Einführung einer disruptiven Strategie an. Denn diese Transformation bezieht sich nicht auf die IT sondern auf das Geschäftsmodell und die entsprechende Unternehmenskultur. Sinnvollerweise sollten Unternehmen eine klare Strategie bezüglich Innovation und Disruption haben, solange ihr Geschäft (noch) gut läuft. Grundsätzlich ist die Verfolgung einer disruptiven Strategie in einem sich ändernden dynamischen Umfeld für eine nachhaltige Sicherung des Unternehmens relevant, um keine Chancen zu verpassen und vom derzeitigen Erfolg abgelenkt, nicht überrascht zu werden.

Eine disruptive Strategie ist ein geführter Strategieprozess des Unternehmens, mit dem das gegenwärtige Geschäftsmodell optimiert und gleichzeitig auch die Suche nach neuen Chancen und zukünftigen Möglichkeiten verfolgt wird. Diese können ein neues Geschäftsmodell beinhalten. Mit einem solchen Vorgehen sind etablierte Unternehmen in der Lage, auch selbst disruptive Ideen zu verfolgen. Beispiele für solche Unternehmen sind z. B. Amazon, das eigene etablierte Angebote durch neuartige Angebote in Frage stellt (z. B. den Verkauf von Büchern durch Kindle) oder Hilti mit der Vermietung seiner Werkzeuge.

Grundsätzlich sind bei kleineren und mittelgroßen Unternehmen gute Voraussetzungen für eine Ausrichtung des Strategieprozesses i. S. einer disruptiven Strategie gegeben: geringere Hierarchie, wenig Bürokratie und klare Führung durch den oder die Eigentümer.

Disruption & Innovation

Disruption als Begriff wird derzeit fast inflationär genutzt. Clayton Christensen, der den Begriff geprägt hat, verbindet mit Disruption folgendes:

- Ein Unternehmen mit einem etablierten Geschäftsmodell kann sich nicht selbst disruptieren, sondern ein neues Geschäftsmodell muß separat vom alten Modell aufgebaut werden.
- Eine neue Technologie ist per se nicht disruptiv, sondern es hängt von seiner Anwendung in Bezug auf Geschäftsmodelle ab: etablierte Unternehmen gewinnen im Wettbewerb mit sog. erhaltenden Innovationen, neue Anbieter mit sog. disruptiven Innovationen, d. h. neuen Innovationen, mit denen in einer Nische einer Branche neue Angebote für Kunden eingeführt werden. Dies kann entweder im unteren Marktsegment eines existierenden Marktes sein oder einen neuen Markt schaffen. Beides ist jedoch für etablierte Anbieter aufgrund der noch geringen Größe unattraktiv bzw. sie können aufgrund ihrer Kostenstruktur in diesen Marktbereichen keinen Gewinn erzielen.
- Christensen unterscheidet drei Typen von Innovationen:
 - 1. Erhaltende Innovation
 - Disruptive Innovation im unteren Marktsegment
 - 3. Neue Markt schaffende distruptive Innovation



Disruptive Innovationen entstehen oft in Start-ups oder kleinen Unternehmen, weil große Unternehmen aus verschiedenen Gründen langsamer reagieren. Disruptive Innovationen sind das Ergebnis von Experimentieren und Ausprobieren. Eine hohe Fehlertoleranz und Offenheit für Neues sind dafür zentrale Elemente in der Unternehmenskultur. Google ist ein Unternehmen, dem eine solche Kultur sehr wichtig ist. Es hat herausgefunden, dass z. B. eine emotionale Sicherheit bei Fehlern eine wichtige Grundlage für die Innovationsfähigkeit des Unternehmens ist.

Ein Beispiel für eine erhaltende Innovation ist der neue Thermomix mit seinem digital erweiterten Produkt-und Dienstleistungsumfeld. Basierend auf dem Vorgängermodell wurde der Nachfolger optimiert, aber gleichzeitig auch um ein digitales Angebot und Kooperationen mit anderen Unternehmen erweitert. Ergebnis ist eine nachhaltig hohe Nachfrage, trotz Premium-Preis und verschiedenen preiswerteren alternativen Geräten auf dem Markt.

Flixbus ist ein Beispiel für eine disruptive Innovation, die sowohl das untere Ende des Marktes als auch ein neues Marktsegment geschaffen hat. Flixbus versteht sich nicht als Reiseunternehmen, sondern als Mobilitätsanbieter und kombiniert Elemente eines Tech Startups, einer E-commerce Plattform und eines Transportunternehmens.

Änderung des Charakters der Strategieaufgabe im Unternehmen

Die Dynamisierung des Handlungsumfeldes des Unternehmens erfordert logischerweise auch eine Änderung der Strategieaufgabe im Unternehmen. Strategie ist ein Prozess, der in enger Zusammenarbeit mit den Führungskräften des Unternehmens die Aufgaben Innovationsmanagement, Organisationsentwicklung und Kommunikation des Transformationsprozesses umfasst.

Wenn der Vorstandsvorsitzende oder Geschäftsführer diese Strategieaufgabe an eine andere Person als Leiter der Unternehmensstrategie delegiert, so ist die direkte Berichtslinie und enge Zusammenarbeit wichtig. Eine solche

Gestaltung der Strategieaufgabe im Unternehmen erleichtert die Strategieanpassung je nach Entwicklungsphase des Geschäftsmodells des Unternehmens.

"Jobs to be done" als Orientierung

Ein Produkt oder eine Dienstleistung erfüllt für den Kunden eine Aufgabe, englisch als "Jobs to be done" (JTBD) bezeichnet. Je mehr ein Unternehmen sich auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse versteht, desto mehr differenziert es sich positiv im Wettbewerb. Ausgehend vom funktionalen Aspekt gibt es die Frage der Erfahrung bei Kauf und Benutzen des Produktes oder Dienstleistung, die ein Unternehmen gestalten sollte. Aus der Gestaltung des Kundenerlebnisses leitet sich ab, was im Rahmen der Unternehmensorganisation integriert sein muß, um das optimale Kundenerlebnis zu schaffen. Ideal ist, wenn der Kunde die Marke klar mit der Problemlösung für die ihn zu erledigende Aufgabe verknüpft. Flixbus hat es hier geschafft, seine Marke entsprechend zu etablieren.

Eine Marktforschung, die sich auf eine Kundensegmentierung mit Attributen und nicht dem kausalen Mechanismus der Aufgabenlösung bezieht, kann zu Aussagen kommen, deren Umsetzung

keine Wirkung erzielt. Um diese "Jobs to be done" zu untersuchen, gibt es praktische Handlungsleitfäden und Konzepte, die hier eingesetzt werden können.

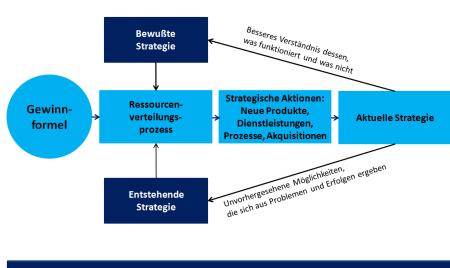
Strategieprozeß

Aufgrund einer stetigen Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens und des dynamischen Umfeldes ist eine bestimmte Strategie nur für einen bestimmten Zeitraum die aktuell richtige Strategie. Logischerweise ist Strategiebestimmung somit ein andauernder Prozess, der die eigene Organisation und das Marktumfeld im Zusammenhang beobachtet und das eigene Unternehmen entsprechend weiterentwickelt. Wichtig ist, genau zu bestimmen, was in der eigenen Wertschöpfungskette das zentrale Element für den sog. Job to be done und damit die Kernkompetenz des Unternehmens darstellt.

Im Strategieprozess sind zwei verschiedene Prozesse enthalten, die simultan ablaufen, jedoch grundsätzlich verschiedene Ausrichtungen haben:

- einen bewußten Strategieprozess, der darauf abzielt, das Bestehende zu optimieren. Er ist klar gestaltet;
- einen entstehenden Strategieprozess, der darauf abzielt, unerwartete Chancen zu identifizieren. Er entwickelt sich im Zeitablauf.

Strategieprozess



nach: Clayton Christensen, HBX, Disruptive Strategy

MANDATE & WISSEN

Zentraler Ausgangspunkt in der Ausgestaltung des Strategieprozesses ist die Verteilung von Ressourcen im Unternehmen. Die Gewinnformel des Unternehmens bestimmt, wieviel Ressourcen für den Strategieprozess zur Verfügung stehen. Die Verteilung der Ressourcen wird meistens von zwei Faktoren bestimmt:

- Die Kostenstruktur bestimmt die Gewinnmarge, die zur Kostendeckung verdient werden muß
- 2. Die Größenschwelle, ab der eine Opportunität für das Unternehmen als interessant eingestuft wird. Gerade große Unternehmen "übersehen" gegenwärtig noch kleine Chancen, die aber starkes Wachstumspotential haben.

Je nach Entwicklungsphase des Geschäfts ist ein jeweils ein bestimmter Strategieprozess relevant:

- In der Anfangsphase muß eine entstehende Strategie dafür sorgen, dass gute Ideen gefördert werden.
- Wenn das Geschäftsmodell etabliert ist und Gewinne erzielt werden, sorgt ein bewusster Strategieprozess für eine effizient gestaltete Marktbearbeitung.
- In der Effizienzphase wird das bestehende Geschäft durch den bewussten Strategieprozess optimiert, während gleichzeitig der entstehende Strategieprozess neue Wachstumschancen fördert.

Organisationsmodell

Jedes Unternehmen hat seine bestimmten Ressourcen, Prozesse der Wertschöpfungskette und eine spezifische Gewinnformel, die in Kombination bestimmen, was das Unternehmen kann und was es nicht kann. Es gibt zahlreiche Beispiele für gescheiterte Innovationsvorhaben, die zumeist sehr kostspielig waren.

Das gleiche gilt für Akquisitionen und die Frage nach deren Integration. Viele etablierte Unternehmen nutzen bei der Suche nach disruptiven Innovationen vom etablierten Kerngeschäft separat neu aufgebaute Einheiten wie z. B. Inkubatoren.

Warum? So kann die neue Geschäftseinheit ihr eigenes Erfolgsmodell mit entsprechenden Prozessen, Ressourcen und eigener Gewinnformel unabhängig entwickeln. Das bestehende erfolgreiche Geschäftsmodell würde mit seiner Unternehmenskultur und den gelernten Prozessen versuchen, dies auf neue Ansätze zu übertragen und damit neue Ansätze behindern.

Für Führungsverantwortliche besteht die Herausforderung, das für ihr Unternehmen erforderliche Organisationsmodell zu antizipieren, den Strategieprozess mit beiden Unterprozessen zu gestalten und damit aktiv auch disruptive Innovationen zu fördern. Offenheit gegenüber Neuem und z.B. dem Austausch mit Start-ups und Netzwerken sind dafür wichtig.

Bosch Software Innovations ist ein Beispiel für eine Geschäftseinheit innerhalb des Bosch Konzerns, die sich mit entstehenden Geschäften beschäftigt und verschiedene Ansätze verfolgt.

Nutzung eines Interim Managers

In der Phase der Neugestaltung und Implementierung eines entsprechenden Strategieprozesses kann die Unterstützung durch einen Interim Manager sinnvoll sein. Denn dies bedeutet nicht nur eine zusätzliche Kapazität für diesen Veränderungsprozess, sondern auch das Einbringen entsprechender Führungserfahrung, Glaubwürdigkeit und Kompetenz in den relevanten Themen. Nicht zuletzt kann der Interim Manager auch die wichtige Rolle des Sparring Partners für die Unternehmensführung einnehmen.

Christine Funck ist DDIM-Mitglied. Sie hat Führungserfahrung in Automotive, Financial Services, Versicherung und Beratung. Ihre besondere Stärke ist die Nutzung von Veränderungsprozessen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, der Agilität des Unternehmens sowie einer klaren Kundenorientierung.



Christine Funck Interim Executive Maréesstrasse 9 80638 München Tel. +49 (0) 172 2 777 100

- ⇒ info@christine-funck.de
- www.christine-funck.de





Von der Festanstellung zum HR-Interim-Manager

Sein eigener Chef sein, aber ein Leben wie ein Nomade führen. Existenzängste haben, aber auch mal wählerisch sein können. Sich immer neu beweisen müssen, aber zu attraktiven Tagessätzen arbeiten.

Text: Björn Knothe

Ein Top-Manager im Unternehmen fällt von heute auf morgen aus. Was tun? Wichtige laufende Projekte müssen zeitnah umgesetzt werden, im Unternehmen hat jedoch sonst niemand das hierfür notwendige Know-how oder die notwendigen Ressourcen. Die Hilfe zur Überbrückung kommt durch einen Interim-Manager. Laut der DDIM-Marktprognose (Dachverband Deutsches Interim Management) standen im Jahr 2016 die Aufgabenbereiche Sanierung & Restrukturierung (19,1%), Prozessoptimierung (16,7%) und Projektmanagement (14,5%) ganz oben auf der Einsatzliste der Führungskräfte auf Zeit.

Doch wer glaubt, dass akute Not der alleinige Grund für den Einsatz externer Spezialisten auf Zeit ist, der irrt. Auch wenn viele Interim-Manager sich auf Restrukturierungsprojekte und Krisensituationen spezialisiert haben, sollte eine Unterstützung mit wert- und produktivi-Projektzielen tätssteigernden

unterschätzt werden. So ist auch die Nachfrage nach Interim-Managern im HR-Umfeld konstant hoch. Die AIMP-Providerumfrage (Arbeitskreis Interim Management Provider) ermittelte 2015 wiederholt eine Projektbesetzung in den Bereichen Produktion/Technik (17%), Personal (15%)Finansowie zen/Controlling (12%) als die drei häufigsten Einsatzgebiete von Interim Managern. Zu einem ähnlichen Ergebnis kam auch die Interim-Management Studie der Ludwig Heuse GmbH.

Aus unserer Erfahrung als Interim-Provider sind die häufigsten Einsatzmöglichkeiten eines HR Interim-Managers die Überbrückung von HR Leiter Vakanzen auf Grund von Krankheit, Unfall oder Kündigungen, die Leitung eines Entsendungsprogramms für Auslandseinsätze auf Konzernebene, die Einführung von ERA oder auch Schlie-Bungen von Niederlassungen mit entsprechender Verhandlung des Sozialplans sowie die Umsetzung der daraus resultierenden Maßnahmen.

Der Interim-Manager ist ein besonderer Typ Mensch

Der Interim-Manager ist natürlich ein besonderer Typ Mensch. Man muss das wollen, ständig von Projekt zu Projekt zu gehen, immer vor neuen Herausforderungen zu stehen und sich permanent neu beweisen zu müssen. Als Interim-Manager sollten Sie ein Unternehmertyp sein, entscheidungsstark, risikobereit und immer auf der Suche nach neuen Herausforderungen.

Die meisten von division one vermittelten Kandidaten sind langjährige Interim-Manager auf Führungsebene im Alter zw. 40 und Anfang 60 Jahren. Manager auf Zeit sind stressresistent und so reisefreudig wie Nomaden. HR-Interim Manager Helmuth Raschke ist hierfür ein gutes Beispiel. Bereits seit 15 Jahren reist Raschke von einem Projekt zum anderen, sein Schwerpunkt liegt hierbei bei Personal- und Organisationsthemen. Mal dauern seine Einsätze nur ein paar Monate, mal ganze zwei

Jahre und das bisher in den unterschiedlichsten Branchen. Der durchschnittliche Projekteinsatz eines Interim-Managers dauert für gewöhnlich zwischen 6-12 Monaten. Das Personalgeschäft ist über alle Branchen hinweg zu 80 Prozent überall gleich. Viele Kunden fragen oft Spezialwissen in Bereichen an, um sehr dedizierte Projekte umzusetzen (Restrukturierungen, Sozialplanverhandlungen, Auslandsentsendungen, etc.). Nichtsdestotrotz wird Ihnen eine breite Erfahrung im HR-Bereich immer hilfreich sein. Als HR-Interim-Manager müssen Sie immer bereits Projekterfahrung in den geforderten Bereichen vorweisen können. Diese Projekte können aber auch in Zeiten der Festanstellung durchgeführt worden sein - stellen Sie diese aber auf jeden Fall im Lebenslauf dar. Einen vorgeschriebenen Weg von der Festanstellung zum Interim Management gibt es nicht. Einen klassischen Werdegang, wie er bei HR-Interim-Managern oft zu finden ist, hat beispielsweise Helmuth Raschke vorzuweisen. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre war er 15 Jahre lang im Personalwesen, davon 12 Jahre als Personalleiter, tätig. Anschließend wechselte er in die freiberufliche Tätigkeit als HR-Interim-Manager und Berater für das Personalwesen.

Für eine Tätigkeit als Interim-Manager im HR-Bereich sind vor allem methodische Kenntnisse wie Problemlösungstechniken und -prozesse, Projektmanagement-Fähigkeiten sowie teilweise Kompetenzen im Coaching-Bereich notwendig. Wichtig ist, dass man bereits im Lebenslauf die einzelnen Berufsstationen so knapp wie möglich und dennoch so detailliert wie nötig darstellen. Was waren die Herausforderungen der jeweiligen Verantwortungsbereiche, welche Erfolge konnte man erzielen und vor allem, welche Management- bzw. Projektmanagementtools wurden dabei genutzt. Gleichzeitig kann durch ehemalige Vorgesetzte, welche als Referenzgeber zur Verfügung gestellt werden, die methodischen sowie sozialen Kompetenzen nochmals durch eine dritte und zumeist obiektive Person verifiziert werden. Die Methodenkompetenz kann man als die Fähigkeit beschreiben, Informationen zu generieren und diese in einer strukturierten Form zu verwerten. Die Problemlösungstechniken sind ein Teilaspekt der Methodenkompetenz und zielen konkret darauf ab, in einem einfachen Prozess ein Problem zu definieren, die Ursache zu identifizieren, Lösungsalternativen zu erarbeiten und daraus Vorschläge abzuleiten. Darüber hinaus sind die methodischen Fähigkeiten ein Zusammenspiel aus verschiedenen Bereichen. Hierzu zählen auch die Fachkompetenz, die Handlungskompetenz sowie die Sozialkompetenz.

Aus letzterer lässt sich auch die emotionale Kompetenz ableiten. Um diese einzelnen Kompetenzen im Job zu erwerben, gehört neben dem diplomatischen Fingerspitzengefühl (auch im Zusammenspiel mit den Betriebsräten, falls vorhanden), dass man insbesondere als HR-Manager mitbringen muss, natürlich auch der Wille dazu, sich immer wieder in neue Themen einzuarbeiten (arbeitsrechtliche Themen, neue Gesetze, etc.). Es empfiehlt sich aber auch sich durch Weiterbildungen (Arbeitsrecht und Sozialpartnerschaft, Unternehmenskultur, Change Management oder auch Konfliktmanagement etc.) auf dem Laufenden zu halten.

Ein Interim-Manager sollte sich nicht von festgefahrenen Strukturen in Unternehmen lenken lassen, sondern verschiedene Lösungsansätze für verschiedene Umgebungen parat haben. Jedes Mandat kann man als ein sich abgegrenztes Projekt betrachten, das in einem zeitlich befristeten Rahmen abläuft. Entsprechend muss der Manager die Themen auch sehr effektiv und effizient umsetzen. Angefangen vom Projektstart inklusive der Einarbeitung über die Umsetzung bis hin zum Abschluss mit einer sauberen und für den Kunden passenden Übergabe. Selbstverständlich können Sie als Interim-Manager Ihre Kompetenzen im Laufe der vielen Projekteinsätze weiter ausbauen, die methodischen Kompetenzen müssen Sie jedoch bereits in Ihrer Laufbahn als Festangestellter erworben haben. Die Kunden sind nicht bereit Interim-Manager auszubilden, sie erwarten nach einer minimalen Projektanlaufphase eine schnellstmögliche produktive Umsetzung.

Interim Management ist eine Lebensphilosophie

Interim-Manager sind in den meisten Fällen als Selbständige tätig und sind im Unternehmen des Kunden für eine bestimmte Aufgabenstellung mit begrenzter Dauer als Externer tätig. Der Interim-Manager wird dem Kunden durch einen professionellen Provider oftmals innerhalb von 24 Stunden aus einem qualitativ hochwertigen Pool an Interim-Managern vermittelt. Hier empfehlen wir Ihnen mit mehreren Providern in Kontakt zu treten und sich vorzustellen. Achten Sie darauf Ihr Profil zu strukturieren und zu schärfen. Auch eine Bewerbung für jede offen interimistische HR Position hinterlässt beim Provider kein professionelles Bild über Sie, wenn nicht die Erfahrungen und notwendigen Kompetenzen vorhanden sind. Für eine starke Auslastung über das Jahr hinweg sollten jedoch auch eigene Sales-Aktivitäten unternommen werden. Viele Projekteinsätze entstehen auch durch eine Tätigkeit bei einem Wiederholungs-Kunden oder Empfehlung von Dritten. Nach der Anfrage und erfolgreichen Vorstellung beim Kunden beginnt Ihr Projekteinsatz dann üblicherweise unverzüglich und findet fast nie am Wohnort statt. Interim-Management ist eine Lebensphilosophie. Mit dem Schritt zum HR-Interim Manager verabschiedet man sich bewusst von der Linienkarriere. Trotz zahlreicher Anfragen haben in den letzten sieben Jahren bisher erst zwei ein Angebot zurück zur Festanstellung angenommen.

Auch mal NEIN sagen

Vorteile für den Interim-Manager:

- Immer neue und herausfordernde Themen
- Ständige Know-how-Erweiterung
- Attraktive Tagessätze
- Keine Weisungsgebundenheit und damit verbundene Rücksichtnahme
- Keine Abhängigkeit man kann auch mal nein sagen
- Projekt kann jederzeit beendet werden wenn der Projektinhalt nicht mehr stimmt
- Keine Gebundenheit an innerpolitische Gegebenheiten



Schwierigkeiten für den Interim-Manager:

- Sorge um ein Anschlussproiekt und der notwendigen Auslastung
- Akquise und Projekteinsätze sollten parallel laufen
- Existenzangst und verdienstfreie Zeiten bei Lücken zwischen den Proiekten
- Projekteinsätze weit weg von Wohnort/ Familie

Natürlich ist eine Tätigkeit als Interim-Manager im HR-Bereich auch noch nach der "aktiven" Karriere in der Festanstellung möglich. Viele ältere Arbeitnehmer fühlen sich noch zu fit um aufzuhören. Sie möchten weiter ihr aufgebautes Know-how im Markt einsetzen und selbst aktiv bleiben. Hier gibt es auch oft den Wunsch nach drei oder 4-Tageseinsätzen, so dass eine gute Balance zwischen der Arbeit im "Ruhestand" und der Projektarbeit besteht. Gestandene HR-Manager verfügen über Jahrzehnte lange Berufs- und Projekterfahrung sowie große Führungs- und Sozialkompetenz. Diese weiter zu nutzen ist auf jeden Fall sinnvoll. Durch die lange Berufserfahrung wurden bereits viele Projekte und auch Problemstellungen kennengelernt, auf die man als Interim-Manager wieder treffen wird. Hier werden Sie vom Erfahrungsschatz und bereits bekannten Problemlösungen profitieren. Es bestehen auch bereits viele Kontakte in der Branche, die bei Projekteinsätzen auch genutzt werden können (beispielsweise Kontakte zu Gewerkschaften, die man im Rahmen von Sozialplanverhandlungen in derselben Branche wieder nutzen kann). Auch die Seniorität wirkt sich in vielen Projekten positiv aus, da Kompetenz von den dann ggf. unterstellten HR-Mitarbeitern vorausgesetzt wird.

Die meisten älteren Interim-Manager macht es auch einfach viel Spaß und nicht des Geldes wegen. Das gibt den Luxus, sich die schönen Projekte aussuchen zu können. Wenn Sie weiterhin Motivation und den Elan haben Themen umzusetzen, stressresistent und bereit sind, für die Projekte zu reisen – dann machen Sie den Schritt!

Enormes Wachstum auf dem Markt

Seit über zehn Jahren verzeichnet der Markt ein enormes Wachstum sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite. Experten gehen davon aus, dass der Markt um zehn Prozent pro Jahr wächst. Das Honorarvolumen der Interim-Management-Branche wird sich bis zum Jahresende 2016 auf einen Wert von knapp über 1,5 Mrd. Euro einstellen. Damit liegt der Wert rund 15 Prozent höher als zum Ende des Jahres 2015 (1.3 Mrd. Euro). Insbesondere die Nachfrage von Unternehmen mit 500 -1.000 Mitarbeitern legt deutlich zu. Die befragten Manager der DDIM-Marktprognose gehen davon aus, dass 33 Prozent aller Mandate in Firmen dieser Größenklasse stattfinden.

Diese positive Markterwartung basiert auf der jährlichen Mitgliederumfrage der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e. V. (DDIM) bei Interim-Managern, die auf den oberen Managementebenen oder mit umfassender Projektleitungsfunktion tätig sind, sowie den der DDIM angeschlossenen Interim-Management-Dienstleistern. "Die aktuelle Prognose und unsere Erwartungen decken sich. Für 2016 sehen wir ein weiter steigendes Marktvolumen. Dieses wird getrieben durch die zunehmende Nachfrage nach hochqualifizierten Spezialisten im Allgemeinen und den Digitalisierungsbestrebungen vieler Unternehmen im Speziellen. Bei letzterem werden Interim-Manager vermehrt als Experten eingesetzt", sagt Dr. Marei Strack, Vorstandsvorsitzende der DDIM.

Insgesamt gehe der Trend dahin, sich für besondere Projekte und Aufgabenstellungen externe Experten auf Zeit ins Haus zu holen.

division one ist spezialisiert auf die Rekrutierung von projektbezogenen Führungskräften (Interim Management) sowie Managern in Festanstellung (Executive Search). Darüber hinaus besetzt division one Aufsichtsrats- und Beiratspositionen (Non-Executive Directors). Mit dem Headquarter in Stuttgart sowie Partnerbüros der ENEX-Gruppe in mehr als 40 Ländern, verteilt auf fünf Kontinente, greift division one auf ein weltweites Netzwerk zurück und bietet somit den Marktzugang zu internationalen Projekten.



Björn Knothe, CEO division one

division one GmbH

Friedrichstraße 6 70174 Stuttgart Tel.: +49 711 310584-0

Fax: +49-711-310 584 80

- ⇒ info@division-one.com
- www.division-one.com





Vergütungsreduktion beim Geschäftsführer in der Krise

Verträge sind zu erfüllen. Dieser Grundsatz gilt auch für Geschäftsführer einer GmbH. Aber: Wo es einen Grundsatz gibt, gibt es häufig auch Ausnahmen. So auch hier, und zwar bezogen auf die Vergütungsansprüche des Geschäftsführers in der Krise.

Text: Dr. Stefan Krüger

Ausgangspunkt

Für die Ausgestaltung und Bemessung der Vergütung des Geschäftsführers im Anstellungsvertrag bestehen gesetzlichen Regelungen. Es gilt daher der Grundsatz der Vertragsfreiheit. Ausgehend von den im Einzelfall festgelegten Aufgaben des Geschäftsführers können die Parteien dementsprechend auch die Gegenleistung, also die Vergütung, aus ihrer Sicht dem Grunde nach frei vereinbaren und es steht ihnen ein entsprechender Ermessensspielraum zu, der nur eingeschränkt gerichtlich überprüfbar ist. Dies gilt sowohl hinsichtlich der inhaltlichen Ausgestaltung, also insbesondere im Hinblick auf das Verhältnis von fixer zu variabler Vergütung, als auch in der Bemessung der Höhe der Vergütungsleistung. Insbesondere bei CRO's können potentielle Haftungsrisiken eingepreist werden. Gerade bei "harten" Krisenfällen ist die Zahlung einer "Gefahrenzulage" auch üblich, zumal nicht alle Risiken durch eine

D&O-Versicherung aufgefangen werden können (vgl. nur Krüger/Achsnick, EWiR 2008, 655 m.w.N.). Dieser Parteiwille ist zunächst einmal zu respektieren.

Die Vertragsfreiheit ist hier lediglich beschränkt durch die allgemeine Schranke der Sittenwidrigkeit nach § 138 Abs. 1 BGB. Danach ist eine Vergütungsregelung nichtig, wenn ein besonders krasses Missverhältnis zwischen Leistung und Gegenleistung besteht, welches auf eine verwerfliche Gesinnung der übervorteilten Vertragspartei schließen lässt. Dies sind aber krasse Ausnahmefälle.

Verpflichtung zu Gehaltsreduktion

Anders kann sich die Situation in einer wirtschaftlichen Krise der Gesellschaft darstellen. Für die Aktiengesellschaft hat der Gesetzgeber dies in § 87 Abs. 2 S. 2 AktG geregelt. Danach sollen die Bezüge durch den Aufsichtsrat bzw. ein Gericht auf eine angemessene Höhe reduziert werden, wenn sich die Lage der Gesellschaft so verschlechtert, dass die

Weitergewährung der Bezüge unbillig für die Gesellschaft wäre. Bei der GmbH gibt es keine vergleichbare Vorschrift.

Dies führt aber nicht dazu, dass bei Geschäftsführern keine Besonderheiten in der Krise gelten. Vielmehr wurden diese von der Rechtsprechung entwickelt. So hat der BGH bereits 1992 entschieden, dass ein Geschäftsführer aufgrund seiner Treuepflicht gegenüber der Gesellschaft verpflichtet sein kann, einer angemessenen Gehaltsreduktion zuzustimmen, und zwar unabhängig von der Gesellschafterstellung (BGH, ZIP 1992, 1152). Dies wird von Entscheidungen des OLG Naumburg (BeckRS 2003, 30316054), des OLG Köln (ZIP 2007, NZG 2008, 637) und des OLG Düsseldorf (DStR 2012, 309) bestätigt. Einseitig festlegen kann die Gesellschaft also keine Reduktion der Vergütung, es kann aber im Einzelfall eine Zustimmungspflicht des Geschäftsführers bestehen.

Dies gilt für alle Geschäftsführer, also auch Fremdgeschäftsführer und Interims-Geschäftsführer.



Für die Prüfung, ob der Geschäftsführer aufgrund seiner Treuepflicht ausnahmsweise verpflichtet ist, einer Herabsetzung seiner Vergütung zuzustimmen, sind folgende Kriterien maßgebend:

- Es muss eine wesentliche Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage der Gesellschaft eingetreten sein. Dies ist regelmäßig der Fall, wenn eine existenzgefährdende Notlage der Gesellschaft besteht und der Gesellschaft durch die Auszahlung der ungekürzten Vergütung finanzielle Mittel entzogen würden, auf die sie zum wirtschaftlichen Überleben dringend angewiesen ist. Hierfür genügt nicht bereits der allgemeine Hinweis auf eingetretene und in der Zukunft zu erwartende Verluste.
- Der Umfang der Herabsetzung muss zudem angemessen sein. Dies ist für jeden Geschäftsführer im Einzelfall zu prüfen. Eine allgemeine "Faustformel" gibt es nicht.

Dabei ist Ausgangspunkt zunächst die angenommene Angemessenheit des bisherigen Entgeltes, die vor allem von Art und Umfang der Tätigkeit des Geschäftsführers, dessen Alter, Ausbildung, Berufserfahrung und Fähigkeiten sowie Art, Größe, Leistungsfähigkeit des Betriebs und der wirtschaftlichen Lage der Gesellschaft abhängig ist.

Im zweiten Schritt ist dann die angemessene Herabsetzung zu prüfen. So darf die Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage nicht bereits bei der letzten Entgeltfestsetzung berücksichtigt worden sein und muss die Fortzahlung des Entgelts für die Gesellschaft eine schwere Unbilligkeit sein.

■ Die Dauer einer Herabsetzung der Vergütung ist auf den Zeitpunkt zu befristen, bis zu welchem bei vernünftiger Prognose von einer wirtschaftlichen Erholung der Gesellschaft auszugehen ist. Aus diesem Grund ist eine zeitlich und inhaltlich unbefristete Herabsetzung unzulässig, da die Herabsetzung nur dafür eingesetzt werden darf, um einem vorübergehenden Beitrag des Geschäftsführers zur Überwindung einer existenzgefährdenden Krise der Gesellschaft herbeizuführen, nicht jedoch zum Zweck einer dauerhaften Herabsetzung der Vergütung auf ein aus Sicht der Gesellschaft angemessenes Maß.

Wichtig ist:

Für all dies trägt die Gesellschaft namentlich im Prozess über die Zustimmung die sog. Darlegungs- und Beweislast. Häufig wird ein Sachverständigengutachten über das Vorliegen der o.g. Voraussetzungen einzuholen sein, wofür die Gesellschaft den Kostenvorschuss zu zahlen hat. Gelingt der Nachweis also nicht, unterliegt die Gesellschaft.

Fazit und Handlungsempfehlung

In Krisensituationen kann es im Einzelfall eine Verpflichtung des Geschäftsführers zur Vergütungsreduktion geben. Diese ist allerdings an enge Voraussetzungen geknüpft.

Interim-Manager, die z.B. als CRO tätig werden, sollten sich dessen bewusst sein, auf die Angemessenheit ihrer Vergütung achten und Gehaltsverhandlungen detailliert dokumentieren, um Risiken zu reduzieren.

Es bleibt aber dabei: Derartige Fallgestaltungen sind der absolute Ausnahmefall.

Dr. Stefan Krüger ist Partner der Mütze Korsch Rechtsanwaltsgesellschaft mbH (Assoziierter Partner der DDIM) in Köln und Düsseldorf. Schwerpunkt seiner Tätigkeit sind die Sanierungsberatung, Insolvenz-, Gesellschafts- und Finanzierungsrecht, insbesondere Factoring, Leasing und Arbeitsrecht.



Dr. Stefan Krügei

Mütze Korsch Rechtsanwaltsgesellschaft mbH Trinkausstraße 7 | 40213 Düsseldorf Tel.: +49 (0)211 - 88 29 29

- krueger@mkrg.com
- www.mkrg.com





Mit dem ESUG (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen) hat der Unternehmer einen neuen Weg aus der Krise erhalten. Die Regelungen sollen das Insolvenzverfahren planbar machen und die Unternehmer motivieren, frühzeitig eine Sanierung zu starten. Die Bilanz nach fünf Jahren: Das Gesetz hat seine Ziele teilweise erreicht. Rund 1300 Unternehmer haben bisher ein Eigenverwaltungsverfahren im Rahmen des ESUG genutzt. Das Potenzial ist jedoch dreimal so hoch. Hinderungsgrund ist weiterhin das Stigma der Insolvenz.

Text: Prof. Dr. Hans Haarmeyer

Deutlich mehr als 20 000 Unternehmen gehen in Deutschland in jedem Jahr in die Insolvenz. Damit werden regelmäßig Werte in Milliarden-Höhe und mehr als 100 000 Arbeitsplätze vernichtet. In vielen Fällen müsste es nicht so weit kommen. Mehrere tausend insolvenzgefährdete Unternehmen wären zu retten, wenn die Verantwortlichen frühzeitig die Option einer Sanierung unter Insolvenzschutz in ihre Überlegungen einbeziehen würden. Stattdessen meiden viele Unternehmen ein gerichtliches Verfahren. Sie melden erst Insolvenz an. wenn auch die letzten finanziellen Reserven erschöpft sind. Für eine Sanierung in Eigenverwaltung ist es dann häufig zu spät.

Um das zu ändern, trat am 1. März 2012 das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) in Kraft. Damit wollte der Gesetzgeber die Stigmatisierung der Insolvenz überwinden und Unternehmen in einer Krisensituation den Weg ebnen, den Weg der Insolvenz zur Sanierung zu nutzen. Gleichzeitig sollte der Gang durch die Insolvenz für den Insolvenzschuldner berechenbar werden. Fünf Jahre nach der Reform des Insolvenzrechts ist dieses Ziel erst teilweise erreicht. "Viele Unternehmen lassen sich inzwischen zielgerichtet und frühzeitig über die Möglichkeiten einer Sanierung im

Rahmen des ESUG beraten. Aber noch immer zögert die überwiegende Zahl der Betroffenen zu lange, sich mit der Insolvenz als Sanierungschance zu beschäftigen. Viele kennen diese Option auch noch gar nicht", stellt Sanierungsexperte Robert Buchalik, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Buchalik Brömmekamp, fest.

Auch bei der vorläufigen Eigenverwaltung oder dem Schutzschirmverfahren handelt es sich um ein Insolvenzverfahren. Allerdings räumt das ESUG Unternehmen, die sich frühzeitig unter den Schutz des Insolvenzrechts stellen, eine Vielzahl von Sondervergünstigungen ein, damit die Sanierung gelingt und Arbeitsplätze erhalten werden. So bleibt die Geschäftsführung im Amt und vertritt das Unternehmen auch weiterhin nach außen – allerdings unter Aufsicht eines (vorläufigen) Sachwalters. Löhne und Gehälter werden bis zu drei Monaten aus den Mitteln des Insolvenzgelds vorfinanziert. Die dadurch gewonnene Liquidität kann voll für die Sanierung eingesetzt werden. Zudem kann sich das Unternehmen unter Insolvenzschutz aus ungünstigen, auch langfristigen Verträgen durch einfache Erklärung lösen. Ein Sanierungskonzept bedarf nicht der Zustimmung aller Gläubiger, sondern kann auch mit Mehrheit durchgesetzt werden. Während der Dauer des Verfahrens ist das Unternehmen vor Eingriffen der Gläubiger geschützt.

"Unternehmen in einer Krisensituation, die ausreichend Liquidität haben, um die Verfahrenskosten zu finanzieren und ein belastbares operatives Sanierungskonzept umsetzen, gehen regelmäßig gestärkt aus einem Eigenverwaltungsverfahren hervor", sagt Buchalik. Im vergangenen Jahr nutzten etwa 250 insolvenzgefährdete Unternehmen diese Option zur Sanierung, "Das zeigt, dass das Thema ESUG in der Breite angekommen ist. Denn von den knapp 22 000 Unternehmen, die im vergangenen Jahr in die Insolvenz gingen, eigneten sich allenfalls 500 bis 600 für ein solches Verfahren", stellt Buchalik fest. Bei der überwiegenden Zahl der Unternehmensinsolvenzen handelt es sich üblicherweise um sehr kleine Betriebe.

Ein Eigenverwaltungsverfahren lässt sich dagegen meist nur bei Unternehmen mit einer Mindestgröße von 20 Mitarbeitern sinnvoll durchführen. Nach Einschätzung von Buchalik würden die Sanierungsmöglichkeiten im Rahmen des ESUG noch stärker genutzt, wenn Industrie- und Fachverbände besser darüber informieren würden. In manchen Branchen, etwa in der Bauwirtschaft oder im Einzelhandel, seien Eigenverwaltungsverfahren erst wenig bekannt. Auch würden insolvenzgefährdete Unternehmen häufig falsch beraten. "Unternehmer gehen in der Krise oft zu einem Insolvenzverwalter.



Die haben jedoch kein großes Interesse, ein Eigenverwaltungsverfahren durchzuführen. Viel lieber begleiten sie ein Unternehmen in die Regelinsolvenz. Das ist weniger komplex und verspricht in vielen Fällen ein deutlich höheres Honorar", beobachtet Buchalik.

Nach seiner Einschätzung ist eine Insolvenz in Deutschland nach wie vor ein Stigma. Sie werde gleichgesetzt mit Versagen. In vielen anderen Ländern, insbesondere in Amerika, sei das ganz anders. Dort gelte es als wertvolle Erfahrung, eine Insolvenz durchlebt zu haben. Niemand werde deshalb geächtet. So seien auch Apple-Gründer Steve Jobs, Henry Ford oder Walt Disney mehrfach gescheitert, bevor sie ihren Durchbruch schafften.

Weil ein gerichtliches Verfahren nach wie vor stigmatisiert ist, wünschen sich große Teile des deutschen Mittelstands ein gesondertes, nicht mehr in der Insolvenzordnung eingebettetes Restrukturierungsverfahren. Das zeigen entsprechende Befragungen.

Die Europäische Kommission hat im vergangenen Jahr einen entsprechenden Richtlinienvorschlag veröffentlicht. Die Bundesregierung wird dazu 2017 einen Gesetzesentwurf vorlegen. "Ein solches Verfahren wird allerdings nicht die Möglichkeiten eines Insolvenzplanverfahrens bieten.

Der entscheidende Vorteil in der Eigenverwaltung ist, dass man sich leichter von Altlasten und unrentablen Langfristverträgen trennen kann. Vorinsolvenzlich geht das nicht, weil beispielsweise die Rechte der Mitarbeiter nicht angetastet werden dürfen", sagt Buchalik.

Fachlehrgang "Geprüfter ESUG-Berater"

10% Rabatt für DDIM-Mitglieder

Hiermit möchten wir Sie auf den am 10. Mai beginnenden Fachlehrgang "Geprüfter ESUG-Berater" aufmerksam machen, der vom DIAI e.V. Deutsches Institut für angewandtes Insolvenzrecht durchgeführt wird.

Ihre Vorteile

- Abschlussprüfung und Zertifikat
- Prüfsiegel des DIAI
- Aufbau eines Netzwerks
- Teilnehmerbegrenzung für optimalen Wissenstransfer!
- DStV-Akkreditierung als anerkannte Pflichtfortbildung für Fachberater für Restrukturierung und Unternehmensplanung (DStV e.V.)
- Weitere Informationen
- Zur Anmeldung

DDIM-Mitglieder profitieren von Sonderkonditionen!

Einige DDIM-Mitglieder haben den Lehrgang bereits erfolgreich abgeschlossen und sich sehr positiv darüber geäußert.

Herr Lotter, was war Ihre Motivation den ESUG-Lehrgang zu besuchen?

In meinen Mandaten geht es immer wieder darum, ganzheitliche Restrukturierungs- und Sanierungskonzepte zu erarbeiten. Steht dann die Umsetzung an, bewege ich mich häufig "insolvenznah". Die Teilnahme am Lehrgang hat mir hier die unbedingt erforderliche Sicherheit gegeben, die mit meinen Aufgaben behafteten Risiken zu erkennen, zu bewerten und Abhilfe zu schaffen. Erst das detaillierte Wissen über das Thema Insolvenz ermöglicht es, sich gefahrlos auf diesem Terrain zu bewegen - im Sinne des Unternehmens aber auch im eigenen Interesse.

Wie können Sie die Inhalte in Ihre künftige Arbeit integrieren bzw. was werden Sie nach dem Lehrgang anders machen, als bisher?

Wenn ich beispielsweise im Mandat ahne, dass eine Insolvenz Thema ist.

dann kann ich das über einen Quickcheck nachprüfen. Ich weiß auch, wie ich dann reagieren muss, welche Fristen zu beachten sind, welche Verantwortung bei mir liegt – und ganz wichtig, welchen Experten ich für welches Thema hinzuziehen kann. Für diese Fälle gibt es Checklisten, die die Arbeit erheblich vereinfachen und Sicherheit geben.

Warum sollten DDIM-Mitglieder den Lehrgang besuchen?

Als Interim Manager kommt man oft in insolvenznahe Situationen. Dann geht es schnell um Haftungsfragen, die auch die eigene Existenz bedrohen können. Ich kann nur jedem Kollegen empfehlen, sich frühzeitig mit diesen Risiken auseinanderzusetzen. Der Lehrgang bietet hierzu eine perfekte Möglichkeit.

Vielen Dank!

Jürgen Lotter ist Geprüfter ESUG-Berater und Mitglied der DDIM. Als Manager, Geschäftsführer und Vorstand (CFO) verfügt er über langjährige Erfahrung in der produzierenden Industrie. Sowohl in börsennotierten Konzernen, im eigentümergeführten Mittelstand und in Unternehmen im Portfolio von PE Gesellschaften hat er erfolgreich gearbeitet.



Jürgen Lotter

Tel.: +49 170 22 34 735

- ⇒ j.lotter@business-recovery.net
- www.business-recovery.net



DDIM.regional (Regionalveranstaltungen)

Interessante Referenten und praxisnahe Themenstellungen bringen Interim Manager, Provider, Interessenten und Kunden miteinander ins Gespräch.

Alle Termine auch im Internet auf www.ddim.de/veranstaltungskalender





DDIM.lokal (Stammtische)

In zwangloser Atmosphäre über die Entwicklungen und Neuerungen im Interim Management diskutieren? Kommen Sie vorbei!

- DDIM.lokal // Duisburg (letzter Mittwoch eines Monats)
- DDIM.lokal // Frankfurt (erster Donnerstag eines Monats)
- DDIM.lokal // Freiburg (alle zwei Monate an einem Freitag)
- DDIM.lokal // Fulda (Bad Hersfeld) (dritter Freitag eines Monats)
- DDIM.lokal // Hamburg (dritter Donnerstag eines Monats)
- DDIM.lokal // Köln (letzter Montag eines Monats)
- DDIM.lokal // Mannheim (dritter oder vierter Donnerstag eines Monats)
- DDIM.lokal // München (erster Donnerstag eines Monats)
- DDIM.lokal // Münster (letzter Donnerstag eines Monats)
- DDIM.lokal // Nürnberg (letzter Donnerstag eines Monats)
- DDIM.lokal // Stuttgart (erster Montag eines Monats)

(alle Angaben ohne Gewähr)

Alle Termine auf www.ddim.de/veranstaltungskalender.

Herausgeber des ePapers

DDIM - Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V.

⇒ info(at)ddim.de

Projektleitung

MoveProject Support on Demand GmbH Antwerpener Str. 14 | 50672 Köln

www.moveproject.de

V.i.S.d.P.

Verantwortlich für den Inhalt dieser Seiten ist Dr. Marei Strack.



Ein Seminar der Mütze Korsch Rechtsanwaltsgesellschaft in Zusammenarbeit mit der DDIM e. V.

Programm:

09:00 Uhr - Begrüßung Rechtsanwalt Burkhard Niesert

09:15 Uhr - Der Vertrag des Interim-

Rechtsanwalt Dr. Stefan Krüger und Rechtsanwalt Michael Klipp mit Fragen & Diskussion

12:00 Uhr - Mittagspause

13:00 Uhr - Business-Judgment-Rule und Haftungsgrenzen unternehmerischen Handelns

Rechtsanwalt Burkhard Niesert

14:00 Uhr - Durchsetzung von Beraterhonoraren, Rückforderung und Insolvenzanfechtung

Rechtsanwalt Burkhard Niesert

15:15 Uhr - Kaffeepause

15:45 Uhr - Versicherungsschutz Rechtsanwalt Dr. Stefan Krüger

ab 17:00 Uhr - Get together

Teilnahmezertifikat

Mütze Korsch Rechtsanwaltsgesellschaft mbH stellt im Anschluss an den Besuch ein Zertifikat über die Teilnahme an dem Seminar aus.

Referenten:

Dr. Stefan Krüger ist Partner der Mütze Korsch Rechtsanwaltsgesellschaft mbH in Düsseldorf. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind die Sanierungsberatung, Insolvenz-, Gesellschafts-, Arbeits- und Finanzierungsrecht, insbesondere Factoring und Leasing.

Burkhard Niesert ist Partner und Geschäftsführer der Mütze Korsch Rechtsanwaltsgesellschaft mbH in Düsseldorf und seit 20 Jahren als Wirtschaftsanwalt in der Restrukturierungs- und Sanierungsberatung sowie dem Insolvenzrecht tätig.

Michael Klipp wechselte 2015 zu der Mütze Korsch Rechtsanwaltsgesellschaft mbH und ist seit Beginn seiner Tätigkeit als Wirtschaftsanwalt im Bereich Arbeitsrecht sowie der Restrukturierungsberatung tätig. Er berät Unternehmen sowie Führungskräfte in allen Bereichen des Individual- und Kollektivarbeitsrecht sowie des Dienstvertragsrechts.

Ort & Termin:

Düsseldorf | 27.04.2017

Industrie-Club e.V. Düsseldorf Elberfelder Str. 6 40213 Düsseldorf

Termin:

Donnerstag, 27. April 2017 9:00 - 17:00 Uhr

Kosten

DDIM-Mitglieder: 100,- € zzgl. MwSt. Sonstige: 150,- € zzgl. MwSt.

Kontakt

Mütze Korsch Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Trinkausstraße 7 40213 Düsseldorf Andrea Scholten Tel.: +49 211 / 88292-853 scholten@mkrg.com

⊃ Download: **Programm & Anmeldung**





Nachbericht & Veranstaltungshinweis: Das erfolgreiche Managergespräch beim Kunden. Erprobte Praxistipps!

Text: Annette Elias / Thomas Schulz

Das Thema der zielführenden (Eigen-)-Präsentation des Interim Managers beim Kunden ist viel größer und bedarf noch viel mehr Austausch, als wir zunächst erwartet hatten. Wie zumindest 80 Mitglieder der DDIM bereits wissen, hatten wir einen Workshop beim letztjährigen DDIM Kongress 2016 in Düsseldorf angeboten und waren freudig überrascht, dass unser Workshop voll besetzt war. Selbst sehr erfahrene Interim Manager(innen) gaben uns dort ein sehr positives Feedback. Ein Manager sagte wörtlich, dass unsere Informationen die besten gewesen seien, die er je von einem Provider bekommen habe.

Das hat uns natürlich gefreut und zu mehr angespornt. Und ja, auf den ersten Blick mag es ungewöhnlich sein, dass zwei Provider einen gemeinsamen Workshop anbieten und ihre Erfahrungen teilen. Sind das nicht Konkurrenten? Ausdrücklich "Nein". Wir kooperieren und lernen voneinander. Denn wir teilen den gleichen Ansatz der völligen Margentransparenz und der Margenabschmelzung bzw. zeitlich begrenzten Vergütung. Wir teilen eine sehr wertschätzende Haltung gegenüber "unseren" Managern. Und wir verstehen gegenseitigen Austausch so, dass es primär um Geben geht und dann erst um Nehmen. Wir haben die gleichen Erwartungen an die Manager aus unseren Netzwerken:

- 1. absolute persönliche Integrität
- 2. absolute Klarheit und Transparenz der eigenen Haltung
- 3. echte Verbindlichkeit im Dreiklang "Denken/Sagen/Handeln"

Da das Interesse an unserem Workshop so groß gewesen war, entstand noch auf dem DDIM-Kongress die Idee, einen Tagesworkshop zu dem Thema anzubieten.



Deshalb haben wir im Februar / März 2017 zwei weitere intensive Workshops in den Seminarräumen von Rau Interim in Köln mit 11 und 13 Teilnehmern durchgeführt. Auch hier war das Feedback ausgesprochen positiv, was uns darin bestärkt hat, dass unser Weg zum Ziel führt. Für den Manager – eben auch dann, wenn ein Provider beim Termin nicht immer an seiner Seite ist.

Die richtige Gesprächsführung im Managergespräch ist auch für erfahrene Interim Manager nicht leicht! Immer



wieder haben wir bei den von uns begleiteten Terminen live erlebt, das hoch qualifizierte Interim Manager in der letzten Instanz beim Geschäftsführungstermin scheitern und ihre USP's nicht auf den Punkt präsentieren können.

Sie schaffen es nicht gut genug, Vertrauen zu erzeugen und Kompetenz zu vermitteln. Für "Newcomer" am Interim Markt ist es noch schwieriger, denn gerade diese verfallen immer wieder in ein klassisches Bewerbungsgespräch statt in ein nutzen- und lösungsorientiertes Geschäftsführungsgespräch auf Augenhöhe.

Genau dies war der Ausgangspunkt, um den wir die Inhalte gebaut haben. Im theoretischen Teil wurden zunächst die sieben Schritte zum Erfolg mit den jeweiligen Hintergründen vorgestellt:

- 1. Vertriebsunterlagen / Vorbereitung
- 2. Rahmenbedingungen
- 3. Raumgestaltung
- 4. Erstkontakt / Eröffnung
- 5. Gesprächsführung
- 6. Abschlussfragen
- 7. Nachbereitung

Manches davon mag banal klingen, ist es aber nicht! Erst die Bewusstmachung führt zur Veränderung und dann im nächsten Schritt zur erfolgreichen Umsetzung. Unsere bisherigen Erfahrungen als Interim Manager, Provider sowie als Personalleiter in der Linie auf der anderen Seite des Tisches sind hier äußerst wertvoll und haben zu einigen "Aha-Effekten" der Teilnehmer geführt.

Und weil Theorie notwendige Grundlage, aber natürlich nicht ausreichend ist, haben wir intensiv praktisch trainiert (siehe Punkt 5). Hier wurde ausführlich in Dreiergruppen das Managergespräch beim Kunden geübt. Hierbei präsentierte sich ein Teilnehmer als Interim Manager, die anderen beiden übernahmen die Rolle des Geschäftsführers und des HR-Leiters als Kunde. Ziel: Umsetzung der theoretisch gelernten Gesprächsführung in die Praxis. Anschließend erfolgte ehrliches Feedback von unserer Seite. Aber vor allem - und das war noch wertvoller- auch untereinander.

Das war erkenntnisreich. Es galt, die üblichen Fallstricke zu erkennen und im Praxisfall beim nächsten Kundentermin zu vermeiden:

- mit Haltung und Klarheit
- nach innen und nach außen
- mit Gedanken und Worten (Motto: Wer den Löwen bereits vor der Jagd in Gedanken erlegt hat, wird auf der Jagd erfolgreich sein)



Die Teilnehmer und auch wir selbst waren sehr zufrieden mit den beiden Workshop-Tagen. Exemplarisch sei eine Teilnehmerstimme genannt: "...klasse organisiert, besonderer Aufbau, weil aktive Teilnahme der Teilnehmer gelang, gutes Praxisfeedback der beiden Provider, viel gelernt und mitgenommen ..." Und wichtig für Sie zu wissen: Die Teilnehmer waren eine bunte Mischung von sehr erfahrenen Managern und Neustartern am Markt und es war durchaus so, dass gerade auch die erfahrenen Manager mit neuen Impulsen aus dem Tag gegangen sind.

Unser Learning: es gibt noch viel zu tun!

Aufgrund der großen Resonanz bieten wir am Samstag, den 6. Mai 2017 einen weiteren Workshop in den Räumen der Rau Interim GmbH in Köln an, DDIM-Mitglieder können sich zu einem Sonderpreis anmelden.

⇒ Hier geht es zur Anmeldung.

Zusammengefasst: Zielorientierte Gesprächsführung, USP-Präsentation, Vermittlung von Vertrauen und Kompetenz, authentische Eigenpräsentation, Do's and Don't 's. Egal ob mit oder ohne Provider beim Kundentermin. Das waren unsere Inhalte, das war der Mehrwert der beiden Workshoptage.

Annette Elias und Thomas Schulz sind Geschäftsführer und Inhaber der Interim Profis GmbH in Hilden bzw. von Rau Interim in Köln. Beide haben ihre Firmen Mitte 2015 gegründet. Beide verfügen aufgrund ihrer Vita über umfangreiche Erfahrungen zu den Themen Interim Management, Vertrieb und Personal. Beide Firmen setzen ein ganz klar werteorientiertes und wertschätzendes Vorgehen über einen schnellen Vertriebserfolg. Daher kooperieren sie, wo es geht, und sehen sich gegenseitig als Ergänzung und nicht als Konkurrenz im spannenden Markt der Provider von Interim Management Lösungen.



Annette Elias

Interim Profis GmbH Dieselstrasse 2 40721 Hilden Tel.: 02103 / 978 816 0

- a.elias@interim-profis.com
- www.interim-profis.com





Thomas Schulz

Rau Interim GmbH Lindenstraße 14 50674 Köln Tel.: 0221 / 924 28-180

- email@rau-interim.de
- www.rau-interim.de







AsseCon – wir verstehen was davon!



beraten wir zu den wirklich wichtigen Risiken

- ▶ D&O
- Strafrechtsschutz
- Vertrauensschaden
- Betriebliche Altersversorgung

Unsere Konzepte machen Ihren Versicherungsschutz besser.



Top Bedingungen – Niedrige Prämien Ein Gespräch dazu lohnt!

AsseCon

Assekuranzmakler

Leopoldstraße 70, 80802 München

Telefon: 089 / 343 878 E-Mail: info@assecon.de Freecall: 0800 / 277 3 266

Weitere Infos unter: www.managerschutz.de