Interim Management Magazin

Fachmagazin für Interim Manager, Provider, Sozietäten und Unternehmer







SAVE THE DATE: IIMM 2014
BRANCHENEVENT DES JAHRES
VOM 07.-08.11.2014 IN DÜSSELDORF



EINE MITGLIEDSCHAFT, DIE SICH LOHNT.

Werden Sie Teil des Netzwerkes für Interim Management!

Seit mehr als 10 Jahren ist die DDIM die führende Branchenplattform für professionelles Interim Management und dazugehörige Vermittlungsdienstleistungen.

DDIM Mitglieder sind erfolgreich im Interim Management und zeichnen sich durch die Qualität ihrer Leistungen sowie langjährige Berufs- und Führungserfahrung aus.

Werden Sie Teil dieses Netzwerkes, in dem der persönliche Austausch zwischen Interim Managern, Providern, Sozietäten und Auftraggebern im Mittelpunkt steht.

Kontakt

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

www.ddim.de

Halbzeitpause 2014!

Liebe Mitglieder, liebe Leserinnen und Leser, liebe Fußballfreunde,

Sommer 2014

genau passend nach diesem unglaublichen Halbfinale, zur "Halbzeitpause 2014" und wunderbar geeignet als Lektüre für die großen Ferien erscheint heute die Sommerausgabe des INTERIM MANAGEMENT MAGAZINS. Vor genau einem Jahr erschien die Erstausgabe, nun liegt bereits die fünfte Ausgabe vor und, wie Sie es bereits aus den ersten Ausgaben kennen, haben wir auch dieses Mal auf etwas mehr als 80 Seiten auf eine besonders breite Berichterstattung geachtet.

Zu den Besonderheiten dieser Ausgabe: Es freut mich, dass für diese Ausgabe fast 20 Provider und Sozietäten ihre Markteinschätzungen offengelegt haben. Die Aussagen über die Entwicklungen der kommenden Monate sind teilweise sehr detailliert und aussagekräftig – wirklich klasse! Damit können Sie sich nun ein deutlich besseres Bild der aktuellen Marktsituation machen.

Auch stellen wir Ihnen in dieser Ausgabe den Großteil unserer 25 Neu-Mitglieder vor, die sich der DDIM in den vergangenen drei Monaten angeschlossen haben. Mittlerweile sind wir in der DDIM fast 350 Mitglieder. Manch einer sagt, dass das noch viel zu wenige sind und wir eigentlich 1.000 oder gar 2.000 Mitglieder haben müssten. Als noch wichtiger erachten wir allerdings die "Qualität" unserer Mitglieder. Unsere Mitglieder sind Interim Manager der ersten und zweiten Führungsebene und übernehmen Führungs- und / oder Ergebnisverantwortung.

Die Vielzahl der Fachbeiträge des vorliegenden Magazins hier zu erwähnen, würde zu weit führen. Ich kann Sie daher nur auf den ein oder anderen interessanten Beitrag in dieser Ausgabe hinweisen.

Die Rechtsanwälte Burkhard Niesert und Susanne Quecke von unserem Assoziierten Partner Mütze Korsch Rechtanwaltsgesellschaft berichten in ihrem Beitrag "Corporate Governance und die Business Judgement Rule gelten weiter", dass die Business Judgement Rule nach wie vor einen der gerichtlichen Kontrolle entzogenen Handlungsspielraum für Vorstände und Geschäftsführer eröffnet.

Jutta Kropp, Senior-Partnerin von Bröckmann & Partner schreibt über das Thema Leadership im 21. Jahrhundert. Da hat sich einiges getan und wir als Interim Manager tun gut daran, unterschiedliche Führungsmodelle zu (er-) kennen und auch im richtigen Umfeld anwenden zu können.

Ganz besonders freut es mich, dass wir in dieser Ausgabe einen sehr schönen Beitrag von Prof. Dr. Zielke mit dem Titel "Boxenstopp für Leistungsträger" haben. Prof. Dr. Zielke ist u.a. einer der Dozenten des Interim Executives Programme unseres Kooperationspartner, der EBS aus Oestrich-Winkel.

Ich gebe zu, die WM hat irgendwann auch mich gepackt. Unsere Nationalmannschaft hat das Halbfinale gegen Brasilien so unglaublich souverän gewonnen. Sind das wirklich unsere Jungs gewesen? Hätten Sie das 2 Wochen vor der WM gedacht? Ich sicher nicht. Aber woran liegt es, dass sich ein Team in so kurzer Zeit zu einer Gewinner-Mannschaft entwickelt? Was macht das Trainer-Team, um zu erreichen, dass jeder

im Team alles gibt, um das große Ziel zu erreichen?

Ich frage mich, können wir als Interim Manager etwas davon lernen? Ich glaube, dass es die gesunde Mischung aus Leadership und Teamgeist ist, die das möglich macht, was wir da jetzt gerade sehen. Die eigene Leistung in den Dienst des (Management-)Teams zu stellen, Commitment zeigen und an den Erfolg glauben, diese Haltung beflügelt auch Interim Manager im Mandat.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine schöne Sommerzeit, "heiße" Mandate und uns und "Unseren Jungs" einen erfolgreichen Ausklang dieser WM!

Ihre Dr. Marei Strack

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



strack@ddim.deLink zum Profil



12 Provider und Sozietäten über die aktuelle Marktsituation

20 Provider und Sozietäten legen ihre Markteinschätzungen offen.

BRANCHE & MARKT

- 6 Branchennews
- 12 Provider und Sozietäten zur Marktsituation
- 20 Berichte über Studien
- 24 Buchtipps

MEDIEN

DDIM

26 Mitwirkung in der DDIM

Nachbericht zum DDIM-Managertreffen am 25.04.2014

- 27 DDIM und IBWF kooperieren
- 28 Kolumne: Gedanken zur Nachhaltigkeit Rudolf X. Ruter
- 31 Neue Mitglieder stellen sich vor Interim Manager: Neuzugänge im 2. Quartal 2014
- 37 Mitglied werden
- 39 Preis oder Wert? Was kauft der Kunde?

 Dr. Harald Wachenfeld
- **40 Interim Management aus Kundensicht**Jens Christophers und Lennart Koch
- 43 Gemeinsamkeiten erfolgreicher Interim Manager Stefan Bornemann
- 44 Akquise Wie komme ich an Mandate?

 Bettina Vier
- 47 Wieviel "online" braucht ein Provider?

 Tilo Ferrari

WISSEN – MARKETING





Interim Management in der Sozialwirtschaft



Boxenstopp für Leistungsträger

WISSEN MANDAT

WISSEN RECHT

Wissen International

EVENTS

LETZTE SEITEN

Herausgeber

DDIM - Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V.

- ⇒ Kontakt: info(at)ddim.de
- ⇒ Internet: www.ddim.de

- Mein Kunde braucht DRINGENDST ... 48 Falk Janotta
- **50** Leadership im 21. Jahrhundert Jutta Kropp
- **52 Renditeoptimierer Einkauf**

Andreas Blancke, Thorsten Grobler, Dr. Martin Woerner

- 56 **Interim Management im Sozialbereich**
- 58 Strafrecht & Versicherungen Thomas Bichl
- 60 **Business Judgement Rule** Burkhard Niesert / Susanne Quecke
- 62 Boxenstopp für Leistungsträger Prof. Dr. Christian Zielke
- 66 China - für Interim Manager attraktiv? Isabelle Hansen
- 69 **Restrukturierung: Interim Manager**
- 70 centrotherm photovoltaics AG Gunter Fauth / Andreas Hechtl
- Hans Lingl Anlagenbau und Verfahrenstechnik 72 **Hugo Schneider**
- 74 Veranstaltungen der DDIM
- 82 Sonstige Veranstaltungen
- Für Sie im Einsatz: Das DDIM-Team 84
- 85 10 Fragen an Dr. Ing. Jacques Reijniers

Projektleitung / Anzeigen

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

- Kontakt: info(at)moveproject.de
- Link zur Website

BUCH-NEUERSCHEINUNG

INTERIM - MANAGEMENT **AUF ZEIT ALS CHANCE UND HERAUSFORDERUNG**

- → Von Praktikern für Praktiker
- → Der Markt im Überblick
- → Einstieg und erste Schritte
- → Vermarktung und Recht
- → Projektstart und im Mandat
- > Interim aus Kundensicht



- * für DDIM-Mitglieder und Netzwerk Manager der taskforce AG, regulärer Preis: 49,00 €, Rabattpreis: 39,20 € zzgl. Versandkosten 5,80 €
- >> www.interim-buch.de

taskforce

taskforce - Management on Demand AG Beethovenplatz 2, 80336 München

Anzeige

DÖIM - Dachorganisation Österreichisches Interim Management ist gegründet!

Interim Management und die Flexibilisierung der Arbeitswelt sind zunehmend Themen in Österreich.

Daher wurde nun auch in Österreich eine Lobby gegründet, der DÖIM - Dachorganisation Österreichisches Interim Management. DÖIM ist eine Interessensvertretung für Interim ManagerInnen und Interim Management Unternehmen in Österreich mit der Mission, der Wahrung, Pflege und Förderung aller beruflichen und wirtschaftlichen Interessen von Interim Management Unternehmen.

Der Verein, dessen Tätigkeit nicht auf Gewinn gerichtet ist, bezweckt

- die Förderung und der Aufbau des Marktes für Interim Management,
- die Unterstützung des Wachstums und der Professionalität der Interim ManagerInnen,
- die Qualitätssicherung im Interim Management,
- die Förderung des Erfahrungsaustausches unter den Mitgliedern sowie der wissenschaftlichen Auseinandersetzung und
- die Förderung der Kommunikation innerhalb der Berufsgruppe und außerhalb mit beteiligten und interessierten Dritten.

Diese Ziele sollen erreicht werden durch

- eine breite Kommunikation des Thema Interim Management in allen betroffenen Ansprechgruppen
- Initiativen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für Interim Management in Österreich und auf EU Ebene.
- Bereitstellung eines Forums für Erfahrungsaustausch und den Ausbau von Kontakten unter Experten
- Aufbau und Weiterentwicklung von Expertenwissen durch berufsbegleitende Ausbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen.
- Vorbereitung gemeinsamer Publikationen, Präsentationen und Studien durch die Mitglieder auch in Kooperation mit wissenschaftlichen und Bildungsinstitutionen und Interessenvertretungen
- Organisation von Veranstaltungen
- Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Institutionen und gesetzlichen Interessenvertretungen aller Art sowie anderen Verbänden und Gesellschaften

Die Gründungsmitglieder und Vorstände sind wesentliche Vertreter der Bran-

che und werden aktiv die Ziele und Aufgaben vorantreiben:

Interim Provider und Unternehmen

 GOiNTERIM®, Martin Mayr (Vorstandsvorsitzender)

Interim Manager

- Bernhard Baumgartner (Stv. Vorstandsvorsitzender)
- Felix Rippe (Vorstandsmitglied)
- Andreas Pfeiffer (Vorstandsmitglied)

In der nächsten Ausgabe wird ein ausführliches Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden Martin L. Mayr gebracht und weitere Themen des DÖIM vertieft.

Kontakt

DÖIM - Dachorganisation Österreichisches Interim Management Eberhard-Fugger-Str. 5 5020 Salzburg Österreich

Tel.: +43.662.840 662

martin.mayr@döim.org

www.döim.org (Seite noch im Aufbau)

Bundesverband der ESUG-Berater gegründet

Aufklärungsarbeit für die Sanierung unter Insolvenzschutz und hohe Qualifizierung der Berater stehen im Vordergrund.

Zwei Jahre nach Inkrafttreten des ESUG (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen) sind die Sanierungsmöglichkeiten unter Insolvenzschutz erst bei 40 Prozent des deutschen Mittelstandes bekannt. Zudem weist die hohe Anzahl an gerichtlicher Zurückweisung schlecht vorbereiteter Anträge bei Schutzschirm- und vorläufigen Eigenverwaltungsverfahren auf massive Beratungsdefizite hin. Die Beratungsbranche will das ändern und hat den Bundesverband der ESUGBerater Deutschland e.V. (BV ESUG) ins Leben gerufen.

Auf dem 3. Deutschen Gläubigerkongress in Köln stellte der Vorstand Robert Buchalik (Buchalik Brömmekamp), Johannes Koepsell (GKS Rechtsanwälte) und Lennart Koch (taskforce AG) die neue Interessenvertretung vor.

"Wir verstehen uns als Schnittstelle zwischen Sanierungs- und Insolvenzberatung und wollen eine Kultur der zweiten Chance für Unternehmer, insbesondere durch den Weg einer Sanierung unter Insolvenzschutz, schaffen. Die Sanierung unter Insolvenzschutz soll insbesondere kleineren und mittleren



Unternehmen sowie wirtschaftlich Selbständigen eröffnet werden", so der Vorstandsvorsitzende Robert Buchalik.

Weitere Informationen:

Bundesverband der ESUG-Berater Deutschland e.V.

Markus Haase

Telefon: +49 211 828 977 168

- markus.haase@bv-esug.de
- www.bv-esug.de
- → Hier können Sie die vollständige Pressemitteilung abrufen.



Erweiterte Partnerstruktur bei Management Support Partners

Das MSP-Partner-Kernteam hat Zuwachs bekommen: Nunmehr acht Partner, von denen drei Gesellschafter der MSP sind, steuern bei MSP ab sofort das operative Projektgeschäft.



Neu an Bord sind seit Jahresanfang 2014: Der Ex-Boston Consulting Group-Berater und Industriemanager Michael Hagmann, ein Experte im Bereich Anlagenbau, Maschinenbau und erneuerbare Energien, der bereits CEO Positionen im internationalen Umfeld verantwortete und – neben eigenen Projekten – den Standort Berlin betreut.

Nachdem der geschäftsführende Gesellschafter Jörg Jacob, Standort Düsseldorf, bereits seit einiger Zeit ein Mandat als geschäftsführender Gesellschafter beim sanierten Biodiesel-Hersteller German Biofuels ausübt, verstärkt Hans-Ulrich Schroeder diesen Standort, ein Senior Manager mit langjähriger Organerfahrung in unterschiedlichen Bereichen der verarbeitenden Industrie.

Der ehemaliger Arthur D. Little Berater und langjährige Industriemanager Thomas Kritzner mit einschlägigen Führungs- und Prozesserfahrungen in den Bereichen Anlagenbau, Maschinenbau, Automotive und Consumer Goods, vertritt den Standort Frankfurt.

Schließlich: Wolfram Burger, langjähriger Industriemanager mit einschlägiger Organerfahrung unterstützt ab 1. August 2014 nach Beendigung seiner Tätigkeit für die Bundesanstalt für Arbeit den Vertrieb bei MSP.

Lothar Hiese und Dirk Otto, Gründer der MSP: "Wir sind froh, mit so hochkarätigen Persönlichkeiten die weitere Entwicklung unserer Interim Management Sozietät gestalten zu dürfen!"

Sechs der acht MSP Partner des Kernteams werden regelmäßig in eigenen Projekten tätig und steuern darüber hinaus alle weiteren Projekte, im Rahmen derer Senior-Interim Manager des etwa 400 Personen umfassenden

Manager- und Expertenpools zum Einsatz kommen.

Die Mitglieder des Kernpartnerteams verfügen über einschlägige Restrukturierungserfahrungen, in diesem Zusammenhang werden regelmäßig einschlägige Fachqualifizierungen und Fortbildungen an Top-Instituten besucht.

Kontakt

MSP Management Support Partners GmbH & Co. KG

Sozietät für Interim Management und Restrukturierung Landsberger Str. 302 D - 80687 München

- ⇒ lothar.hiese@msp-web.com
- ⇒ Internet: www.msp-web.com
- Download: Übersicht zur Partnerstruktur

Weitere Verstärkung bei der taskforce

Markus Heimbrodt ist neuer Leiter Competence Center der taskforce – Management on Demand AG.

Seit Anfang Mai ist Markus Heimbrodt neuer Leiter Competence Center der taskforce – Management on Demand AG.

Der studierte Sozialpädagoge und Betriebswirt mit Schwerpunkt Personalmanagement verantwortete zuletzt als Geschäftsbereichsleiter Interim Management den Vertrieb, die Beratung und Rekrutierung der Gess Consulting GmbH. Davor war der erfahrene Manager und Outplacementberater bei verschiedenen Transfergesellschaften, HR-Managementberatungen und mit von Rundstedt bei einer der führenden Gesellschaften für Outplacement und Trennungsmanagement tätig, unter anderem als Bereichsleiter Outplacementberatung und Geschäftsführer.

Bei der taskforce, Deutschlands führender Sozietät für Interim und Projekt Management, wird Markus Heimbrodt als Leiter Competence Center für den weiteren Ausbau der vertrieblichen Aktivitäten zuständig sein. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf den Branchen Automotive und Maschinenbau, in denen er bereits über ein gewachsenes Netzwerk verfügt. Markus Heimbrodt ist verheiratet und lebt mit seiner Familie in Düsseldorf.

Kontakt

taskforce - Management on Demand AG Beethovenplatz 2 80336 München Tel. 089 / 130 122 90 Fax. 089 / 130 122 929





Markus Heimbroat

- ⇒ Kontakt: info(at)taskforce.net
- **○** Internet: www.taskforce.net
- Hier können Sie die vollständige Pressemitteilung abrufen.

Mütze Korsch Rechtsanwaltsgesellschaft mbH



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

- Arbeitsrecht
- Gewerblicher Rechtsschutz
- Gesellschaftsund Finanzrecht
- Restrukturierung und
 Insolvenzrecht

- Immobilienund Baurecht
- Öff. Wirtschaftsrecht und Vergaberecht

Gesundheitswesen

Ansprechpartner:

Hans Stefan Korsch Trinkausstraße 7 40213 Düsseldorf Tel.: 0211.882929 Dr. Marcus Michels Hohenstaufenring 57 50674 Köln Tel.: 0221.500035

www.mkrg.com

Auszeichnung für Executives Online

Assoziierter Provider der DDIM erhält FOCUS-Auszeichnung als einder der Top-Personaldienstleister 2014.

Executives Online, assoziierter Provider der DDIM, wurde in den Bereichen Executive Search und Interim Manager-Vermittlung mit dem FOCUS Gütesiegel ausgezeichnet. Laut einer erstmals vom Nachrichtenmagazin FOCUS beauftragten Studie des Instituts Statista, gehört Executives Online zu den Top 50 der rund 2.000 Personaldienstleister in Deutschland. Die FOCUS-SPEZIAL-Liste der Top-Personalvermittler bietet erstmals einen Blick auf die wichtigsten Personalberater in Deutschland.

Die rund 2.000 in der Umfrage berücksichtigten Wettbewerber wurden von über 1.300 Mitarbeitern aus den Personalbereichen von Unternehmen bewertet. Ausschlaggebend waren die drei Kategorien: Qualität der Kandidatenauswahl und der vorgestellten Kandidaten, die Service-Qualität und das PreisLeistungs-System. Nur wer in allen drei Kategorien punktete und eine Mindestanzahl an Bewertungen erhielt, fand Aufnahme in die Auswahl der Top 50 Personaldienstleister.



Kontakt

Executives Online Deutschland GmbH

Stephan H. Aschenbrenner Dillenburger Straße 71 51105 Köln

Tel: +49 (0)2 21/888216-50 Fax: +49 (0)2 21/888216-59

- ⇒ koeln@executivesonline.de
- www.executivesonline.de

Management Angels ausgezeichnet

Nachrichtenmagazine Focus und brand eins Wissen geben den Management Angels gute Noten.

Im Rahmen einer unabhängigen Studie, die das Nachrichtenmagazin Focus in Zusammenarbeit mit Statista durchführte, wurden die Management Angels zu den Top-Personaldienstleistern in der Kategorie 'Interims-Manager-Vermittler' gewählt. Für die Bewertung wurden Kriterien, wie die Servicequalität, die Qualität der Kandidatenauswahl sowie das Preis-Leistungsverhältnis herangezogen.

Die zweite Auszeichnung erhielten die Management Angels im aktuellen Branchenreport von brand eins Wissen und Statista, in der sie zu einer der besten Beratungen in der Kategorie 'Interims-Management' gewählt wurden. Bei der Kombination aus Expertenund Klienten-Beurteilung belegen dabei die Management Angels einen der Spitzenplätze.

Mehr zum Thema "Unternehmensberater" sowie die gesamte Studie finden Sie im Sonderheft Brand eins, Thema: Unternehmensberater – vom Besserwisser zum Bessermacher.

Die Liste der besten Personalvermittlungsunternehmen 2014 (Bereich Interim Management) können Sie hier abrufen: Focus Spezial – Die Karriere-Macher



Kontakt

Management Angels GmbH

Christiane Fuhrmann Head of Marketing Bernhard-Nocht-Straße 113 20359 Hamburg Tel: +49 (40) 441955-50 Fax: +49 (40) 441955-55

- info@managementangels.com
- www.managementangels.com

Kurz notiert: Impressum auch für XING-Profil erforderlich

Am 6.2.2014 fällte das Landgericht Dortmund das Urteil, dass Geschäftstreibende ein Impressum für ihr XING-Profil einrichten müssen. Anlass der Entscheidung war eine Abmahnung eines Anwalts durch einen Kollegen. Das Landgericht Dortmund untersagte

dem Juristen die weitere Nutzung seines XING-Profils, solange kein Impressum hinterlegt ist. Um Abmahnungen auch bei Interim Managern vorzubeugen, ist zu empfehlen, auf XING das Impressum zu pflegen. Die Einstellung kann in den Profildaten vorgenommen werden (unten auf der Seite den Link "Impressum bearbeiten" klicken). Eine vergleichbare Pflicht besteht übrigens auch für Facebook, Twitter und Google+.

Weitere Informationen

6. Handelsblatt Jahrestagung, Kempinski Hotel Bristol Berlin

SPEZIALPREIS FÜR BANKEN Symposium Insolvenzrecht 2014

Das exklusive Forum zu aktuellen insolvenzrechtlichen Themen

DIE HIGHLIGHTS AUF EINEN BLICK

- Nutzen Sie die Möglichkeit zum direkten Austausch mit Frau Graf-Schlicker aus dem zuständigen Ministerium und Prof. Dr. Kayser vom zuständigen Senat beim BGH.
- Hören Sie direkt Beteiligte an den Verfahren Loewe, TelDaFax, Weltbild, AWO, Nürburgring und ZAMEK.
- Erfahren Sie, wie die Verwertung immaterieller Güter funktioniert.
- Lernen Sie durch eine Studie von PwC (in Kooperation mit der TU Berlin, Lehrstuhl für strategisches Controlling), wie Krisenkommunikation erfolgreich gelingen kann.
- Verstehen Sie, worauf Gerichte und Gläubiger bei der Auswahl des Verwalters Wert legen.
- Freuen Sie sich auf vielfältige Networkmöglichkeiten bei der Abendveranstaltung.

Diskutieren Sie mit den direkt

25. und 26. September 2014 SYMPOSIUM Insolvenzrecht

Unter dem Vorsitz von:

Christopher Seagon, Rechtsanwalt, Partner, Fachanwalt für Insolvenzrecht, WELLENSIEK RECHTSANWÄLTE - Partnerschaftsgesellschaft -



24. September 2014 PRE-WORKSHOP Insolvenzanfechtung

Unter dem Vorsitz von:

Prof. Dr. Lucas F. Flöther. Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht, Partner, Flöther & Wissing Rechtsanwälte



Info-Telefon: 02 11. 96 86 - 35 95

LUROFORUM Quality in Business Information

Konzeption und Organisation:



division one – asap: Spezialist für SAP Personallösungen

division one gegründet Tochtergesellschaft "division one - asap" für SAP Personallösungen.

division one ist spezialisiert auf die Rekrutierung von projektbezogenen Führungskräften (Interim Management) sowie Managern in Festanstellung (Executive Search). Darüber hinaus besetzt division one Aufsichtsratsund Beiratspositionen (Non-Executive Directors). Branchenschwerpunkte bilden die Practice Groups Automotive, Industry und IT.

Die steigende Nachfrage nach projektbezogenen SAP-Experten führte nun zur Gründung der division one – asap. Die Leitung übernimmt Fabian Lincke. Er fokussiert sich mit seinem Team auf die Vermittlung freiberuflicher SAP-Experten in Europa. Lincke hierzu: "Der SAP Projektmarkt in Europa unterliegt einem harten Kampf um die besten Köpfe und erfordert von uns als Provider eine schnelle Reaktion. "Es kommt darauf an, für jede spezifische Anfrage unserer Kunden "asap" den passenden SAP-Berater zu qualifizieren", so Lincke. Die klassischen Interim Management Anfragen (CIO, CTO, Leiter Anwendungsentwicklung, etc.) in der Practice Group IT werden auch weiterhin vom bisherigen Interim Management Team besetzt.

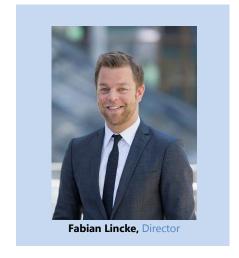
Kontakt

division one GmbH

Kronenstraße 3 70173 Stuttgart Tel.: 0711-310584 0 Fax: 0711-310584 80

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





Weiterführende Informationen

finden Sie auch auf der Website der Tochter division one – asap:

www.d1-asap.com

division one zählt zu den TOP Headhuntern

Dies ermittelte das Nachrichtenmagazin Focus im großen Karriere-Spezial (Ausgabe 6/2014).

An der gemeinsam mit dem Portal Xing durchgeführten Befragung beteiligten sich deutschlandweit mehr als 1.300 Führungskräfte aus den Personalbereichen von Unternehmen. division one wurde bei über 2.000 Mitbewerbern am deutschen Markt unter die Top 50 der deutschen Executive Search Firmen gewählt, division one ist spezialisiert auf die Rekrutierung von projektbezogenen Führungskräften (Interim Management) sowie Managern in Festanstellung (Executive Search). Darüber hinaus besetzt division one Aufsichtsrats-Beiratspositionen mit dem Bereich Non-Executive Directors.

Björn Knothe, CEO bei division one sagt über die erfreuliche Bewertung: "Wir sind sehr stolz unter die besten Executive Search Firmen Deutschlands gewählt worden zu sein. Diese Wahl zeigt, dass die Kunden in Deutschland eine sehr hohe Qualität bei der Durchführung der Mandate erwarten. Ein herzliches Dankeschön an alle unsere Kollegen, die mit ihrer Arbeit in den letzten Jahren diese Erwartungshaltung unserer Kunden erfüllt haben."

Hier können Sie die vollständige Pressemitteilung abrufen.



Kontakt

division one Executive Search GmbH

Margit Hermann Kronenstraße 3 70173 Stuttgart Tel.: 0711-310584 51 Fax: 0711-310584 80

- hermann@division-one.com
- www.division-one.com



Provider und Sozietäten über die aktuelle Marktsituation

Jedes Quartal stellen wir Providern und Sozietäten zwei Fragen, um ihre Sicht zum aktuellen Marktgeschehen in Erfahrung zu bringen.

Dabei stellen wir regelmäßig die folgenden zwei Fragen:

- 1. Wie schätzen Sie die aktuelle Marktsituation ein?
- 2. Wie lautet Ihre Prognose für das kommende Quartal?

Bodo Blanke AC ALPHAMANAGEMENT GMBH





Das 2. Quartal 2014 ist im Vergleich zum Vorjahr besser. Internationale Firmen aus den Branchen Pharma, Chemie, Automobilzulieferer und IT suchen Interim General Management-Kapazitäten in Deutschland. Business Development aber auch Restrukturierung sind gefragt.

Wir gehen davon aus, dass sich der Trend im 3. Quartal fortsetzt.

- Kontakt: blanke(at)alphamanagement.eu
- ⇒ Internet: www.alphamanagement.eu

Claudia Bohm
BANKPOWER GmbH





Im Bankenumfeld steht derzeit das Thema "Stresstest 2014" im Mittelpunkt - 124 europäische Institutsgruppen nehmen an der Bankenprüfung teil. Nicht nur festangestellte Mitarbeiter der Banken und Finanzdienstleister arbeiten daran, die Tests zu bestehen, sondern auch verstärkt spezialisierte Projekt und Interim Manager. Neben immer weiteren neuen regulatorischen Vorgaben, die von der BAFIN herausgegeben werden, beschert dieser Stresstest der Projektsituation trotz anstehendem "Sommerloch" eine sehr gute Auftragslage.

Die Experten von BANKPOWER gehen davon aus, dass sich auch im dritten Quartal die Marktlage positiv für Projekt- und Interim Manager gestalten wird. Im Banken-, Versicherungs- und Finanz-dienstleistungsumfeld werden weiterhin neue regulatorische Marktgegebenheiten, veränderte Compliance Richtlinien und eine notwendige Risikovorsorge der Unternehmen bestimmend für die Auftragsauslastung sein.

- Kontakt: bohmclaudia(at)bankpower.de
- Internet: www.bankpower.de



Norbert Eisenberg
Boyden Interim Management





Nach unserer gegenwärtigen Erfahrung ist der Markt lebhaft. Es gibt aber viele Verschiebungen und schwierige Entscheidungsprozesse.

Das Sommerquartal ist immer schwierig zu prognostizieren. Wegen vieler "schlummernder" Themen erwarten wir aber eine eher aktive Sommerzeit.

- Kontakt: eisenberg(at)boydeninterim.de
- Internet: www.boydeninterim.de

Dr. Harald Schönfeld *butterflymanager GmbH*





Seit Anfang des Jahres verzeichnen wir einen sehr guten Auftragseingang. Im Detail: (1) Vakanzüberbrückung ansteigend: Wir spüren vor allem, dass es in vielen Unternehmen offene Stellen gibt, die zurzeit nicht in der erforderlichen Qualität und Schnelligkeit durch Festanstellungen besetzt werden können. (2) Projekte gleichbleibend gut: Aufgrund guter Wirtschaftslage sind Budgets für Projekte vorhanden, welche die Wettbewerbsfähigkeit langfristig steigern sollen. Wachstumsthemen dominieren. Ebenfalls profitieren wir von einigen M&A-Vorhaben, bei denen Interim Manager die notwendigen Kapazitäten für interne Anpassungen zur Verfügung stellen. (3) Restrukturierung auf mittlerem Niveau, Tendenz steigend: Trotz allgemein guter Wirtschaftslage befindet sich eine signifikante Anzahl von Unternehmen in Schieflage. Grund: Notwendige Anpassungsmaßnahmen wurden nicht, zu spät oder fehlerhaft durchgeführt. Die Herausforderungen einer zunehmend globalen Wirtschaft an das Management (über-)fordern insbesondere mittelständische Unternehmen. Solche Situationen eröffnen zunehmend Chancen für konstruktiv arbeitende Sanierer, die Firmen wieder wettbewerbsfähig aufzustellen.

Unter der Annahme eines niedrigen Zinsniveaus und anhaltend guter Wirtschaftsdaten sind die Rahmenbedingungen für Investitionen gut. Wachstumsszenarien werden den Arbeitsmarkt bestimmen. Daher erwarten wir auch im dritten Quartal 2014 vor allem eine Fortsetzung der hohen Nachfrage nach Interim Managern, die Wachstumsthemen bearbeiten und/oder die entstehenden Vakanzen überbrücken können. "Qualität" und "Qualitätssicherung" werden jedoch in ihrer Bedeutung als Differenzierungsmerkmale für anbietende Interim Manager und Provider noch mehr gewinnen.

- ➤ Kontakt: schoenfeld(at)butterflymanager.com
- Internet: www.butterflymanager.com

Björn Knothe division one GmbH





Bei division one sind wir mit dem Start in das Jahr sowie der Entwicklung der ersten fünf Monate sehr zufrieden. Wir bemerken, dass die Anfragen in den letzten Monaten einen Qualitätssprung hinsichtlich der Position (Level), dem Budget/ Tagessatz sowie der zügigen Durchführung des Interviewprozesses von Kundenseite gemacht haben. Aber auch die Quantität der Mandate zeigt im Vergleich zum Start der letzten beiden Jahre klar nach oben. Wir können im Moment ein "Allzeithoch" hinsichtlich der Anzahl der Berater in unseren Mandaten verzeichnen und glauben auch daran, dass sich dieser positive Trend fortsetzen wird. Mit unserer Konzentration auf die Practice Groups Automotive, Industrie sowie IT/ Telco sind wir aber auch in den Branchen positioniert, die insgesamt am Markt ein sehr erfreuliches Wachstum aufzeigen.

Wir glauben an einen anhaltend positiven Trend auch im 3. Quartal. Ein positives Signal ist hier sicher auch die hohe Anzahl der Mandate, die eine oder gar zwei Verlängerungen nach der Initialphase erhalten. Kunden nutzen also das Know-how und die Expertise der Interim Manager länger. Weiterhin bemerken wir einen aktiven Zulauf von neuen, qualifizierten Interim Managern am Markt, die im Schnitt jünger werden. Das Thema Interim Management scheint sich weiter am Markt, sowohl bei Kunden als auch den Kandidaten, zu etablieren.

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

SAVE THE DATE: IIMM 2014
BRANCHENEVENT DES JAHRES
VOM 07-08.11.2014 IN DÜSSELDORF



EINE MITGLIEDSCHAFT, DIE SICH LOHNT.

Werden Sie Teil des Netzwerkes für Interim Management!

Seit mehr als 10 Jahren ist die DDIM die führende Branchenplattform für professionelles Interim Management und dazugehörige Vermittlungsdienstleistungen.

DDIM Mitglieder sind erfolgreich im Interim Management und zeichnen sich durch die Qualität ihrer Leistungen sowie langjährige Berufs- und Führungserfahrung aus.

Werden Sie Teil dieses Netzwerkes, in dem der persönliche Austausch zwischen Interim Managern, Providern, Sozietäten und Auftraggebern im Mittelpunkt steht.

Kontakt

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

Patric Kistner
Executives Online Deutschland





Nach einem sehr guten Jahresauftakt im ersten Quartal hat sich auch die Entwicklung des Marktes im zweiten Quartal als stabil mit positiver Tendenz gezeigt. Unternehmen fragen verstärkt Unterstützung bei langfristigen, strategischen Projekten an und sind auch wieder bereit, über adäquate Tagessätze zu sprechen. Die lange Vorplanungsphase solcher Projekte birgt leider auch die Gefahr verzögerter Entscheidungsprozesse und einer Änderung der Besetzungsstrategie, weg von der interimistischen hin zur internen Lösung. Dass die Arbeit unserer Interim Manager bei unseren Kunden immer größere (Be-)Achtung findet, zeigt auch, dass bei einem Großteil der Einsätze die Aufgabeninhalte erweitert werden, was wiederum auch eine Verlängerung des Einsatzes bedeutet.

Wir können heute noch keine Auswirkungen der weltpolitischen/-wirtschaftlichen Umstände (Ukraine/Russland) auf das Interim Management Geschäft ausmachen. Im Gegenteil, die angespannte Arbeitsmarktsituation in Deutschland, gerade in Senior Positionen mit Spezialwissen, bringt die Unternehmen zum einen dazu, mehr internationale Profile nachzufragen, und lässt sie zum anderen auch immer mehr auf die Besetzungsmöglichkeit Interim-to-Perm aufmerksam werden.

Basierend auf dem Vorgenannten sehen wir positive Signale für die Geschäftsentwicklung im nächsten Quartal. Die wiedererstarkten Industrieländer in der Europäischen Union als auch die positiven Wirtschaftssignale aus dem US-Markt werden Interim Management-Suchen im internationalen Kontext weiter in den Fokus schieben.

- ➤ Kontakt: Patric.Kistner(at)executivesonline.de
- Internet: www.executivesonline.de

Andreas Lau
HANSE Interim Management GmbH





Die aktuelle Marktsituation stellt sich als positiv dar. Viele offene Projekte und Vakanzüberbrückungen in den Unternehmen sollen noch vor dem Beginn der Urlaubszeit geregelt werden. Spannend ist zu beobachten, dass in den vergangenen Monaten diverse Unternehmen, die nicht zu den typischen Königsbranchen des Interim Managements zählen, nach einem passenden Interim Manager gesucht haben. Vielfach handelte es sich dabei um Dienstleistungs- oder Onlineunternehmen, die bis dato noch nicht mit einem Interim Manager zusammengearbeitet haben.

Wie auch schon in den vergangenen Jahren erwarten wir für das dritte Quartal eine verhaltene Nachfrage. Dies gilt insbesondere für die Monate Juli und August – die typischen Urlaubsmonate. Viele Entscheidungsträger verweilen zu dieser Zeit nicht im Unternehmen und Entscheidungen werden auf den Spätsommer und Frühherbst hinausgezögert. Dementsprechend rechnen wir ab September nach dem Sommerloch mit einem deutlichen Anstieg der Kundenanfragen.

- ➤ Kontakt: lau(at)hanse-interimmanagement.de
- ⇒ Internet: www.hanse-interimmanagement.de

Gerald Fahnenbruck *Hays AG*





In Summe zeigt sich der Markt auch im zweiten Quartal stabil mit guter Nachfrage. Weiterhin werden sowohl Experten für das Projektgeschäft (Projektmanagement und -steuerung) als auch Fachberater (Spezialistenrollen) gleichermaßen angefragt. Über alle Branchen steigt zudem die Akzeptanz gegenüber Interim Managern und einzelnen Spezialisten weiter an, hier v.a. in der pragmatischen Umsetzung von Projekten oder bei der Abfederung von Lastspitzen. Wir beobachten eine weiter ansteigende Projektdichte in den Unternehmen, bedingt durch die Anforderungen von Märkten/Kunden und teilweise konkreten gesetzlichen Vorgaben.

Kurz- und mittelfristig rechnen wir, trotz der bei einzelnen Großunternehmen aktuell verstärkt geführten Scheinselbständigkeitsdebatte, mit einer Fortführung des positiven Trends.

- Kontakt: gerald.fahnenbruck(at)hays.de
- **○** Internet: www.hays.de

Dr. Harald Wachenfeld *IMS Interim Management Solutions*





Der Markt ist nach wie vor in sehr guter Verfassung. Die Projektanfragen sind zahlreich. Kein Thema steht besonders im Vordergrund, sondern die Anfragen verteilen sich über verschiedene Branchen, betriebliche Funktionen und inhaltliche Schwerpunkte. Man könnte auch sagen: Interim Management ist in der Breite angekommen und als sinnvolles Tool akzeptiert.

Wir gehen von einer weiterhin starken Nachfrage aus, sowohl im Top Management als auch im Bereich strategischer Projekte. Weiter zunehmen wird der Anteil internationaler Mandate. Wir wiederholen aber unseren Appell an alle Marktteilnehmer: Weiteres Wachstum gerne, aber nicht zulasten der Qualität!

- Nontakt: IMS(at)IMS-Interim.com
- Internet: www.IMS-Interim.com

Harald Heil Keep in Step GmbH





Aus unserer Sicht ist die derzeitige Nachfrage der Unternehmen aller Branchen nach Interim Management-Dienstleistungen stabil und wächst moderat. Ernsthaftigkeit und Nachhaltigkeit von Anfragen müssen jedoch verstärkt geprüft werden. Der zeitliche Verlauf zwischen Anfrage und Entscheidung hat sich deutlich verlängert. Hauptsächliche Themen sind komplexe Change-Management, Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung im Zusammenhang mit der nachhaltigen Geschäftsund Unternehmensentwicklung, für die geeignete Interim Manager auf exponierter Fachbereichsebene oder im General Management engagiert werden. Das Thema Restrukturierung erleben wir derzeit untergewichtet. Parallel dazu nimmt das Angebot an freiberuflichen Interim Managern und Experten, die neu in den Markt drängen, signifikant zu, was zu einem deutlich härteren Wettbewerb und einem gewissen Druck auf die Tagessätze führt. Nach unseren Erfahrungen bleibt jedoch bei einem erfahrenen Provider die Qualität das entscheidende Kriterium für Angebot und Ablehnung durch einen Kunden, vorausgesetzt beim Kundenkontakt handelt es sich um den Entscheider.

Wir rechnen mit der Fortsetzung der insgesamt positiven Entwicklung und erkennen derzeit keine Tendenzen, die das Geschäft im weiteren Jahresverlauf 2014 eintrüben können.

- Kontakt: harald.heil(at)keepinstep.de
- Internet: www.keepinstep.de

Thorsten Becker *Management Angels GmbH*





Der Markt scheint sich auf gutem Niveau zu stabilisieren: Durchschnittliche Anfragen- und durchschnittliche Projektsituation, steigender Wettbewerbsdruck. Vielleicht steigt das Angebot gerade schneller als die Nachfrage? Branchen- und funktionsmäßig sehen wir keine klaren Trends, da ist alles vertreten.

Unsere Management Angels-Statistiken der letzten 14 Jahre zeigen, dass die Projektsituation in den Monaten Juni, Juli, August immer besser wird, um dann bis einschließlich November auf einem "Hochplateau" zu bleiben. Dies kündigt sich auch für Q3 2014 an, zumal die deutsche und globale Konjunktur sich in die richtige Richtung bewegen. Jetzt entscheidet sich, wie sich Q3 und Q4 entwickeln werden.

- Kontakt: thorsten.becker(at)managementangels.com
- Internet: www.managementangels.com



Jürgen Becker Manager Network GmbH





Das erste Halbjahr war insgesamt etwas besser als die ersten sechs Monate des vergangenen Jahres, jedoch besteht aus meiner Sicht kein Anlass zur Euphorie. Ich erkenne eine verblüffende Unsicherheit im Mittelstand, eine Kundengruppe, die für MANATNET sehr wichtig ist: Die Auftragsflaute im Maschinenbau hält an (Auftragseingang April: real minus 1 Prozent gegenüber 2013) und als "abermals enttäuschend" wird der Auftragseingang aus den Nicht-Euro-Ländern bezeichnet, allen voran den BRIC-Ländern, für die Russland mit einem Rückgang von 16 Prozent im ersten Quartal herausragt. Der deutsche Mittelstand, traditionell sehr vorsichtig, reagiert mit Abwarten und fokussiert auf Substanzerhalt. Dies reflektiert unser Projektgeschäft eindeutig: Zwar erklimmen die Zugriffszahlen auf MANATNET ein Allzeit-Hoch nach dem anderen, die abgeschlossenen Projekte bewegen sich jedoch nur leicht über dem Niveau des Vorjahres. Auffällig viele Projekte werden am Ende des Sales-Prozesses, also nach der Vorstellung der Kandidaten, vom Kunden gestoppt (Begründung: "Interne Lösung") und gehen keineswegs an den Wettbewerb verloren.

Zwar rechnet die Zeitarbeitsbranche, die als konjunktureller Frühindikator gilt, in diesem Jahr mit einem Wachstum von 6 Prozent. MANATNET, traditionell eher kritisch eingestellt, erwartet kein vergleichbares Wachstum für unsere Branche. Das dritte Quartal wird durch die Ferienmonate Juli und August bestimmt, so dass mich alles andere als eine Seitwärtsbewegung überraschen würde.

- ➤ Kontakt: juergen.becker@manatnet.com
- ⇒ Internet: www.manatnet.com

Constance Bräuning-Ast

REM PLUS GmbH - Management auf Zeit





Der Markt ist nach wie vor sehr aktiv und von vielen Anfragen geprägt. Unsere Kunden halten uns mit Anfragen "auf Trapp"; wenn es dann allerdings ans Entscheiden geht, sind sie sehr zögerlich und entscheiden sich häufig für eine interne Lösung oder vertagen das ganze Thema nochmals. Anfragen werden zudem sehr in die Breite gestreut, was der Anfrage und Qualität nicht immer dienlich ist, sondern eher kontraproduktiv.

Ich erwarte keine großen Veränderungen im 3. Quartal, umso mehr, da deutschlandweit die Ferienzeit in dieses Quartal fällt und vor Ende September viele Entscheidungen gar nicht getroffen werden können.

- Kontakt: c.ast(at)remplus.de
- Internet: www.remplus.de







Der positive Trend auf dem Interim Management-Markt und die Investitionsbereitschaft von Unternehmen hält weiterhin an. Viele Unternehmen stocken auf und investieren in zusätzliches Personal. So hat die Robert Half-Arbeitsmarktstudie für das erste Halbjahr 2014 ergeben, dass 41 % der befragten Unternehmen im Finanz- und Rechnungswesen und 36 % im IT-Bereich zusätzliches Personal einstellen möchten. Das sind deutlich mehr als noch letztes Jahr. Wir beobachten auch eine steigende Nachfrage nach Interim Managern, da der Einsatz von qualifiziertem Personal auf Zeit immer stärker als effizientes HR-Tool zur Anwendung kommt.

Wir gehen von einer weiterhin stabilen wirtschaftlichen Situation aus – der BIP/IFO-Index ist positiv – und daher auch von einem weiteren Wachstum des Interim Management-Marktes im Vergleich zu 2013. Besonders im dritten Quartal erwarten wir ein starkes Wachstum im Finanz- und Rechnungswesen. Denn im dritten Quartal fallen neben den zusätzlichen Aufgaben zum Quartalsabschluss auch schon vorbereitende Aufgaben für den Jahresabschluss an, da in sehr vielen Unternehmen das Geschäftsjahr zum 31.12. endet. Zudem planen sehr viele unserer Kunden die Finalisierung zahlreicher Initiativen wie z.B. Optimierungsprojekte, ERP-Implementierungen und auch Projekte regulatorischer Natur bis zum Ende des Jahres.

- ⇒ Kontakt: sven.hennige(at)rhi.net
- Internet: www.roberthalf.de





AsseCon – wir verstehen was davon!



Als unabhängiger Versicherungsmakler 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

Jens Christophers

taskforce - Management on Demand AG





Nach vier sehr guten Jahren mit hohen Wachstumsraten bis Ende 2013 ist die Nachfrage nach Interim- und Projektmanagement-Leistungen deutlich abgeflacht. Insbesondere ist die Abschlussrate aufgrund der geringeren Entscheidungsfreudigkeit der Kunden zurückgegangen; nicht aber die Anzahl der Leads in Summe. Dieses bestätigen auch diverse Gespräche mit Mitbewerbern im Markt. Wir sehen den Hauptgrund in einer gewissen Unsicherheit, ob die sehr gute wirtschaftliche Situation weiterhin anhält. Auch fehlt ein gewisser "Handlungsdruck" im Markt. Wir rechnen aber damit, dass sich dieser "Druck" sehr schnell, nach der Sommerpause, wieder aufbauen wird.

Zusätzlich entsteht immer weiterer Wettbewerb von kleinen Providern und Sozietäten; dieses aber eher im Segment unterhalb der ersten und zweiten Führungsebene - somit für die taskforce eher irrelevant. Insgesamt erwartet die taskforce AG erstmals in der Geschichte eher eine Seitwärtsbewegung als ein Umsatzwachstum.

- ⇒ Kontakt: jens.christophers(at)taskforce.net
- **○** Internet: www.taskforce.net

Dr. Anselm Görres *ZMM Zeitmanager München GmbH*





Aus eigenen Eindrücken, aber auch Gesprächen mit Kollegen, sehen wir derzeit eine asymmetrische Entwicklung des Marktes. Viele kleine und mittlere Kunden, die schon bisher wenig Interim-Erfahrung hatten, bleiben angesichts der insgesamt sehr guten Wirtschaftslage in Deutschland zurückhaltend. Sie sind einerseits gut beschäftigt, andererseits aber zurückhaltend, was größere Veränderungsprojekte angeht, da sie der künftigen Stabilität nicht trauen. Diese Haltung wirkt sich eher nachfragedämpfend aus.

Auf der anderen Seite beobachten wir immer mehr "Profi-Nutzer". Das sind Kunden mit guter Kenntnis unserer Dienstleistung, die allmählich zu Regelabnehmern werden, also die Vorteile des Instruments mehr und mehr ausschöpfen. Bei diesen Kunden ist weiterhin mit Zuwächsen zu rechnen. Hier beobachten wir, wie manche andere auch, eine positive Tendenz für das, was bei ZMM RentaConsultant® genannt wird: Interim Manager in eher beratender Rolle.

- Kontakt: zmm(at)zmm.de
- Internet: www.zmm.de

++ SAVE THE DATE +++ SAVE THE DATE +++ SAVE THE DATE +++ SAVE THE DATE ++

International Interim Management Meeting

07. und 08. November 2014 in Düsseldorf

Link zum Film des Vorjahres





Die Studie basiert auf Befragung von 26 Providern unter Beteiligung der Provider der DDIM.

Bereits Ende April wurden die Ergebnisse der neuen Providerumfrage "Interim Management in Deutschland" des AIMP (Arbeitskreis Interim Management Provider), dem Zusammenschluss von neun Providern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, veröffentlicht.

Die Studie basiert auf einer Befragung von insgesamt 26 Providern. Sehr erfreulich ist, dass sich in diesem Jahr auch die Provider der DDIM an der Untersuchung beteiligt haben. Damit konnte die Datenbasis für die Auswertungen nochmals deutlich ausgeweitet werden.

Auf den ersten Blick unterscheiden sich die Zahlen - wenn man die "großen" Gesamtzahlen zum Markt und zur Anzahl der Interim Manager herausgreift - von den Zahlen, die die DDIM im Januar veröffentlicht hat

Die DDIM ermittelte für 2013 ein Marktvolumen in Höhe von 1,2 Mrd. Euro bei 6.200 Interim Managern und prognostiziert für 2014 einen Anstieg auf 1,4 Mrd. Euro bei 7.000 Interim Managern. Der AIMP ermittelt für 2013

ein Marktvolumen von 2 Mrd. Euro bei über 14.000 Interim Manager. Die Erklärung für diese unterschiedlichen Zahlen jedoch ist simpel:

- Die DDIM-Zahlen basieren auf einer Mitglieder- und Expertenbefragung
- Die DDIM legt eine engere Marktdefinition an, als dies der AIMP tut: Die DDIM orientiert sich an den Voraussetzungen für eine Mitgliedschaft: Interim Manager der DDIM sind auf den ersten zwei Führungsebenen im Einsatz und übernehmen hier Ergebnis- und /oder Führungsverantwortung
- Die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management betrachtet nur den deutschen Markt und nicht den gesamten DACH-Raum

Hier die Ergebnisse der AIMP-Providerumfrage 2014 im Kern:

- 26 Provider haben teilgenommen mit konsistenten Ergebnissen zu den Vorjahren: AIMP-Studie spiegelt recht genaues Bild der Providersicht wider
- Interim Management-Markt konsolidiert sich bei rund 2 Mrd. Euro: Weil



die unteren Segmente weniger ausgelastet sind und offenbar Zugeständnisse beim Preis machen (und zum Teil aussteigen?)

- Also: Weniger Projektmanagement und Projektarbeit - mehr echte Linien-Mandate in der 1. und 2. Ebene
- "Königsbranchen" verlieren Anteile:
 "Trickle-down" Effekt auf andere
 Branchen z.B. Verkehr und Logistik,
 Papier und Handel
- Anteil der HR-Aufgaben weiterhin hoch: Fast ein Fünftel
- Weiterhin hoher Anteil der GF/Vorstände als Verhandlungspartner auf Kundenseite: Interim Management wird nicht zur Commodity
- Anteil der Kunden, die Interim Management nicht kennen, bleibt hartnäckig bei rund einem Viertel
- Sowohl für 2014 als auch für 2015 erwartet der AIMP ein zweitstelliges Marktwachstum

Die vollständige Studie können Sie über diesen Link abrufen:

- ⇒ AIMP-Studie zum Download
- Kontakt: www.aimp.de



Aktuelle Umfrage von Deloitte, Österreich: Interim Management in Österreich auf dem Vormarsch

Der internationale Trend, Interim Manager zu beauftragen, setzt sich fort. Die Spezialisten kommen vor allem als Begleiter von Reorganisationen, für Start-ups, bei Mergers & Acquisitions sowie bei Sanierungs- und Restrukturierungsprojekten zum Einsatz. Eine aktuelle Umfrage von Deloitte, an der 123 Unternehmen teilnahmen, ergab, dass ein Drittel der befragten österreichischen Unternehmen bereits einmal Interim Manager beauftragt hatten.

Während diese Art von Personalmanagement in anderen europäischen Ländern wie Dänemark oder den Niederlanden weit verbreitet ist, gibt es in ganz Österreich derzeit erst 40 Firmen, die Manager vermitteln, und rund 1000 aktiv tätige Interim Manager.

Deloitte.

Deloitte

Maximilian Bettzuege M.A. Tel.: +43 1 537 00-8556

- mbettzuege@deloitte.at
- Download der Studie
- Download der Pressemitteilung

Mittelstandsumfrage zur Akzeptanz des ESUG

ESUG zeigt deutlich positive Wirkungen in der Wirtschaft. Mittelstand will in der Krise vermehrt Sanierung unter Insolvenzschutz einsetzen.

Drei von vier Unternehmen sehen die neuen Möglichkeiten des Eigenverwaltungs- und Schutzschirmverfahrens als eine wichtige Hilfe bei der Krisenbewältigung. Darüber hinaus wollen 40 Prozent der Unternehmen in einer wirtschaftlichen Schieflage eine Sanierung unter Insolvenzschutz nutzen. Zu diesem überraschend positiven Ergebnis kam die Frühjahrsbefragung 2014 der Creditreform, des Deutschen Instituts für angewandtes Insolvenzrecht (DIAI) und des Bundesverbandes der ESUG

Berater Deutschland (BV ESUG), an der sich knapp 4.000 Unternehmen beteiligt haben. "Dass so viele Unternehmen das neue Recht so positiv angenommen haben, hat uns überrascht, das hatten wir in dieser Signifikanz nicht erwartet", erklärt Michael Bretz, Leiter der Creditreform Wirtschaftsforschung.

Downloads:

- vollständige Pressemitteilung
- Studie: Mittelstandsumfrage



Weitere Informationen: www.diai.org

Kontakt:

Prof. Dr. Hans Haarmeyer Leitender Direktor Rheinstraße 50 53179 Bonn Tel/Fax: 0228 - 359462

FOCUS Spezial Karriere: Die Karriere-Macher

Headhunter geben Einblicke in ihre Arbeit und Personalchefs erklären, worauf sie achten.

Auf 116 Seiten geben Headhunter Einblicke in ihre Arbeit, Personalchefs erklären, worauf sie besonders achten. Dazu gibt es Checklisten für Bewerber und Listen mit den wichtigsten Ansprechpartnern. Im FOCUS Spezial Karriere erklärt die FOCUS-Redaktion mit nutzwertigen Ratschlägen, wie Personaldienstleister, Headhunter und andere Jobvermittler am effektivsten einzusetzen sind und wie man sich zukünftigen Arbeitgebern optimal präsentiert.

Zudem wird über das Netzwerken in Online-Portalen oder über das Thema Interim Management berichtet:

- Zahlen und Fakten zum Fachkräftemangel und der Jobsuche
- Die Kunst des Kontaktierens wie Sie Netzwerke knüpfen und nutzen
- Assessment Center gefürchtet und geliebt
- Über die Vorteile der freiberuflichen Selbständigkeit und des Interims-Managements
- Leiharbeit und Zeitarbeit



Weitere Informationen



Sie kümmern sich um Ihr Mandat. Wir halten Ihnen den Rücken frei.

Kurzfristig, kompetent und verlässlich bieten wir "Support on Demand" vom Konzept bis zur operativen Umsetzung:

- Ad-hoc Recherchen, Markt-/Wettbewerbsanalysen, Mitarbeiterbefragungen
- Marketing & Kommunikation, Public Relations, Kundenmagazine, Broschüren
- Veranstaltungsorganisation, Kundenevents, Roadshows, Messen
- Internet, Intranet, Social Media

MoveProject – Support on Demand GmbH Malte Borchardt Antwerpener Str. 14 | 50672 Köln 0221 / 71 66 66-17 info@moveproject.de | www.moveproject.de



Roland Berger

Führung in Familienunternehmen: Erfolgsfaktoren im magischen Dreieck

In der deutschen Wirtschaft spielen Familienunternehmen eine herausragende Rolle.

Strategy Consultants schaft. So erkennen immer mehr Firmen, dass es wegen der immer stärkeren Komplexität der Märkte oft einfacher ist, kompetente Fremdmanager zu bestimmen als

Es ist der Einzelfall geworden, dass diese Unternehmen ausschließlich einer Familie gehören bzw. auch von ihr geführt werden. Viele dieser Unternehmen sind dafür einfach zu groß und komplex geworden, Internationalisierungsstrategien erfordern externes Know-how und Kapital.

Das Unternehmen in Eigenregie zu leiten und Aufgaben auf Familiennachfolger zu übertragen, reicht also oft nicht aus. Der Zugriff auf die richtigen Externen kann hier helfen.

Die Experten von Roland Berger Strategy Consultants und der Anwaltssocietät Binz & Partner haben in der neuen Studie "Führung in Familienunternehmen - Erfolgsfaktoren im magischen Dreieck" drei Punkte herausgearbeitet, auf die es besonders ankommt: Kontinuität in der Führung, die optimale Einbindung der Familie und den rechtzeitig eingeleiteten Nachfolgeprozess. Dafür wurden Inhaber und angestellte Geschäftsführer verschiedener Familienunternehmen interviewt. Das Ergebnis: Unternehmen werden als Leistungsorganisation bewertet, nicht als Erbengemein-

einen Nachfolger innerhalb der Gründerfamilie zu finden.

Weiterführende Informationen:

- Download der Studie
- www.think-act.com

Think Act – Studien von Roland Berger Strategy Consultants

Michael Page untersucht Interim Management-Markt

In einer Studie stellt die Michael Page International (Deutschland) GmbH die Ergebnisse der Global Temp Surveys vor.

Bereits im Sommer 2013 haben sich über 1.300 Unternehmen und Interim Manager in Deutschland an dieser Studie beteiligt. Im Kern lässt sich folgendes Ergebnis festhalten:

- Interims Manager sind besonders in Deutschland gesuchte Experten, die wegen ihrer hohen Kompetenz und Erfahrung geschätzt werden.
- Der Hauptgrund für den Einsatz von Interim Managern in Deutschland: Die freiberuflichen Experten bringen ihr externes Wissen in das Unternehmen und das Projekt ein. Das geben knapp drei Viertel (72,2%) der befragten Arbeitgeber an. Zum Vergleich: Global ist dieser Punkt 59,0% der befragten Arbeitgeber wichtig.
- 9 von 10 deutschen Unternehmen bewerten ihre bisherige Erfahrung mit Interim Management als positiv und sehr positiv (86,9%). Auch hier hat Deutschland die Nase vorn: Global sind es 77,2% der Arbeitgeber.
- 9 von 10 deutschen Unternehmen (86,8%) gehen davon aus, dass der Bedarf an Interim Management in den nächsten 12 Monaten gleich bleiben oder sogar ansteigen wird.
- Wirtschaftliche Überlegungen beim Einsatz von Interim Management stehen für deutsche Unternehmen im Hintergrund. Kosteneffizienz spielt mit nur 23,9% in Deutschland eine deutlich geringere Rolle als im globalen Vergleich (39,9%).
- 77,6% der befragten Interim Manager bewerten die Perspektive, professionelle Kenntnisse zu entwickeln, als zentralen Vorteil. Gleichzeitig sehen 87,4% der Manager auf Zeit den Vorteil, dass sie mit Interim Management ihr berufliches Netzwerk weiter ausbauen können.
- Studie zum Download

Kontakt:

Michael Page International (Deutschland) GmbH Jennifer Hoffmann Carl-Theodor-Str. 1 40213 Düsseldorf

Tel.: +49 211 / 17722-4605

- ⇒ jenniferhoffmann@michaelpage.com
- www.michaelpage.de

Buchankündigung: Praxishandbuch Interim Management

Der Einsatz von Interim Managern gehört zu den erfolgreichsten Lösungen, wenn Ressourcen besonders schnell oder nur für einen befristeten Zeitraum benötigt werden. Manager und Experten auf Zeit sind sofort verfügbar und in der Lage, nahezu jede Aufgabenstellung im Unternehmen schnell und zielorientiert zu lösen.

Neben den zahlreichen Vorteilen, welche die Zusammenarbeit mit Managern auf Zeit den Unternehmen bietet, stehen diese jedoch regelmäßig vor wichtigen Fragen:

- Wann macht der Einsatz eines **Interim Managers Sinn?**
- Wie findet man den passenden
- Worauf kommt es bei der Auswahl an?

- Was muss bei der Vertragsgestaltung beachtet werden?
- Wie gestalten wir die Zusammenarbeit?

Das Praxishandbuch Interim Management beantwortet genau solche Fragen. Neben einer ausführlichen Darstellung der Möglichkeiten, Chancen und Vorteile gibt der Autor interessierten Unternehmen alle notwendigen Informationen und Werkzeuge an die Hand, die für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Managern und Experten auf Zeit benötigt werden. Das Buch kann insofern als Nachschlagewerk, Inspirationsquelle und Leitfaden zum Selbermachen verwendet werden.

Das Praxishandbuch erscheint im Sommer 2014 im Haufe Verlag.

Kontakt:

consultnet GmbH

Terminalstraße Mitte 18 85653 München

support@consultnet-ir.com Tel: +49 89 9700 75 77

Weitere Informationen ...



Buchhinweis: Unternehmensrestrukturierung

Beitrag von Norbert Eisenberg: Die Rolle des Interim Managers in Umbruchphasen.

Wie kann die Unternehmenskrise gemeistert werden? Der Schlüssel liegt in der richtigen Sanierungsstrategie: Integrierte Konzepte verbinden dabei strategische, operative und finanzwirtschaftliche Anforderungen. Die Experten berücksichtigen kapitalmarkt- und gesellschaftsrechtliche wie auch arbeits- und insolvenzrechtliche Aspekte. Besondere Bedeutung kommt dem Gesetz zur Erleichterung von Unternehmenssanierungen (ESUG) zu. In der Neuauflage u.a.: Berücksichtigung neuester Entwicklungen in der Restrukturierungspraxis, Darstellung ESUG-Erfahrungen und grenzüberschreitenden Restrukturierungen (EuInsVO), Berücksichtigung von strategischen Themen wie der Krisenprävention und operativen Fragen des Stakeholder Management, des Liquiditätsmanagements und neue Aspekte der finanziellen Restrukturierung. Damit Unternehmen Krisen frühzeitig erken-

nen und erfolgreich meistern können. Norbert Eisenberg, Managing Partner Boyden Interim Management, ist seit mehr als 20 Jahren als Managing Partner von Interim Management Dienstleistern tätig und beleuchtet in seinem Beitrag "Die Rolle des Interim Managers in Umbruchphasen" in der 2014 erschienenen Neuauflage des Handbuchs "Unternehmensrestrukturierung - Strategien, Konzepte und Praxiserfahrungen, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart. Mit seiner langjährigen Erfahrung in der Besetzung und Begleitung von Interim Management Projekten in Unternehmen kennt er die speziellen Herausforderungen, die eine Restrukturierungssituation an Manager mit sich bringt und beschreibt anschaulich aus Expertensicht, was bei Auswahl und Einsatz eines Interim Managers für die Bewältigung von Krisensituationen zu beachten ist, welche Rollen der Interim Manager

übernimmt und wie ein professioneller Dienstleister hierbei unterstützen kann.

Unternehmensrestrukturierung, 2. Auflage 2014, Volker Brühl/Burkard Göpfert (Hrsg.)

ISBN/EAN: 9783799268806





Buchhinweis: Interim Management in innovativen Prozessen: Performanceverbesserung in der Produktentwicklung

DDIM-Mitglied Dr. Martin A. Schütz präsentiert sein neuestes Fachbuch zur Verbesserung der Performance in der Produktentwicklung. Professionelles Interim Management ist Garant für zielsichere Umsetzung.

In seinen Büchern stecken keine Geheimnisse, aber doch wichtige Tools seines Erfolges als gefragter Interim Manager. DDIM-Mitglied Dr.-Ing. Martin A. Schütz ist stolz auf sein neuestes Fachbuch mit dem Titel Interim Management in innovativen Prozessen: Performanceverbesserung in der Produktentwicklung.

"Die Funktionalanalyse in der Produktentwicklung ermöglicht eine schnelle und kostengünstige Beurteilung der Effektivität und Effizienz in Entwicklung und Konstruktion", erläutert Interim Manager Schütz. So hat er in mehreren erfolgreichen Projekten zunächst Verbesserungspotenziale und konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet. "Professionelles Interim Management ist dann der Garant für eine zielsichere Umsetzung", ergänzt Herausgeber Dr. Harald Schönfeld von der butterflymanager GmbH.

Nicht nur der Abschluss als Interim Executive (EBS) an der European Business School in Oestrich-Winkel und seine Mitgliedschaft in der DDIM weisen Dr. Schütz als qualifizierten Interim Manager aus. Weiterbildungen in Produktentstehungsprozessen, den Normen und Standards, bis hin zu den Anforderungen der Funktionalen Sicherheit runden sein Profil ab. Mit seinem Wirken als Interim Manager erweiterte sich auch sein Branchenumfeld. Es zeigte sich, dass die umfangreichen Erfahrungen aus der Automobilzulieferindustrie auch sehr erfolgreich in anderen Branchen (z.B. Maschinenund Anlagenbau sowie Elektronik) umgesetzt werden können.

Das Fachbuch erscheint in der Fachbuchreihe "Praxiswissen Interim Management" (ISBN: 978-3-00-045717-3) und kann z.B. über AMAZON bezogen werden.



Weitere Informationen ...

Hinweis: Nachfolgemanagement in Familienunternehmen

Bewertung – Due Diligence – Finanzierung

Rund 20.000 Unternehmen werden jedes Jahr in Deutschland an einen Nachfolger übergeben. Doch gerade in familiengeführten Betrieben überrascht es nicht, dass kaum ein planvolles Übergabemanagement stattfindet. Ob Familienunternehmer oder Übernahmekandidat: Die entscheidenden familienspezifischen, regulatorischen und operativen Herausforderungen sind in diesem Buch gut verständlich zusammengestellt.

- Besonderheiten von Familienunternehmen und KMU im Kontext effizienter Nachfolgesteuerung
- Phasen der Unternehmensnachfolge: von Vorbereitung und Verhandlung bis zur eigentlichen Übergabe-/Übernahmephase

- Kritische Einflussfaktoren: von Steuer- und Rechtsfragen bis zu Kommunikation und Konfliktmanagement in der Familie
- Unternehmensbewertung und Risikoprüfung: Bewertungsansätze, Due Diligence und zu beachtende Besonderheiten bei KMU

Anhand zahlreicher Fallbeispiele, Planungshilfen sowie Checklisten erschließt man systematisch und umfassend, wie in den jeweiligen Entscheidungssituationen zu verfahren ist und was dabei beachtet werden soll.

Von Hubert Kersting, Sven Bitzer und Raphael Dupierry ISBN 978 3 503 13890 6

Weitere Informationen:

www.ESV.info/978-3-503-13890-6 C.Bowinkelmann@ESVmedien.de





Mitwirkung in der DDIM wird groß geschrieben – stärker denn je!

Nach dem 1. Managertreffen im November 2013 folgte im April eine Neuauflage.

Interim Manager der DDIM treffen sich bei der EBS in Oestrich-Winkel, um über die zukünftige Ausrichtung der DDIM zu diskutieren.

Am Freitag, den 25. April 2014, waren es knapp 40 Mitglieder und Interim Manager der DDIM, die dem Aufruf des Vorstands gefolgt waren, über die strategische Ausrichtung der DDIM zu diskutieren. Basis der Diskussion bildeten Ergebnisse von Providergesprächen sowie die Arbeitsergebnisse der 15-köpfigen Strategiegruppe der DDIM, die bereits seit einigen Monaten gemeinsam an dieser Thematik arbeiten.

"Sehr erfreulich war der intensive Austausch und die konstruktive Arbeitsweise in diesem Kreis", so Marcus Deutsch, einer der Teilnehmer der Veranstaltung.

"Die Einbindung der Mitglieder in die Weiterentwicklung der DDIM ist uns enorm wichtig", ergänzt Dr. Marei Strack, Vorstandsvorsitzende der DDIM. Der Workshop in dem die strategischen Optionen für die künftige Verbandsentwicklung diskutiert wurden, fand unter der Leitung von Bröckmann & Partner statt.

Ein großes Dankeschön geht an den Kooperationspartner der DDIM, die EBS in Oestrich-Winkel, die in diesem Jahr bereits den 10 Jahrgang des international anerkannten Weiterbildungsprogramms Interim Executive Programme feiert und den Managern in ihren Räumlichkeiten den optimalen Raum für diese Tagung gab. Einer der Initiatoren des EBS-Programms, Prof. Jaques Reijniers,

Ort & Termin:

Oestrich-Winkel | 25.04.2014

nutzte dann auch die Gelegenheit, warb für das Programm und stellte es gegenüber den Teilnehmern vor.

Im Anschluß an das Managertreffen folgte ein großer Teil der DDIM-Mitglieder der Einladung des AIMP und nahm am AIMP-Jahresforum auf Burg Schwarzenstein in Johannisberg teil.







DDIM und IBWF schließen Kooperation

Die DDIM und das Institut für Betriebsberatung, Wirtschaftsförderung und -forschung e.V. (IBWF) haben zum 01. Juni 2014 eine Kooperation geschlossen.



Ziel der Kooperation ist es, in den Bereichen Veranstaltungen und Fortbildung enger zusammenzuarbeiten und inhaltlich attraktive Angebote für die Mitglieder, aber auch für Unternehmen zu schaffen. Zudem soll gemeinsam an einer Verbesserung des Bekanntheitsgrades beider Organisationen gearbeitet werden. Eine vertrauensvolle effiziente Zusammenarbeit zum Vorteil beider Organisationen und ihrer Mitglieder soll ein Ergebnis sein.

"Ein wichtiger Bestandteil dieser Kooperation ist die Erweiterung der Netzwerke. Es gibt ständig Berührungspunkte zwischen Beratern und Interim Managern. Auftraggeber erwarten nicht selten einen nahtlosen Übergang zwischen Analyse, Konzeption und Umsetzung. Teilweise verschwimmt auch die Grenze zwischen den Einsatzbereichen. Von der organisatorischen Verbindung versprechen wir uns eine einfache Zusammenarbeit und engere Verzahnung verschiedener Fachgebiete zum Wohle der auftraggebenden Unternehmen ", so Dr. Marei Strack, Vorstandsvorsitzende der DDIM zur neuen Kooperation.

Der Präsident des IBWF, Rechtsanwalt und Unternehmensberater Karl-Heinz Thor, ergänzt: "Wir haben bereits etliche gemeinsame Mitglieder, die den Vorteil der Mitgliedschaft in beiden Verbänden erkannt haben, weil diese sich in den Aufgabenstellungen ihrer Mitglieder verzahnen. Interim Management ist in nicht unerheblichem Maße auch eine Beratungsaufgabe und andererseits sind Unternehmensberater unabhängige nicht darauf eingestellt, längere Zeit als Führungskräfte in einem Unternehmen zu arbeiten. Es kann daher nur von Vorteil sein, jeweils auf Spezialisten zurückgreifen zu können, denen man aufgrund der strengen Qualitätskriterien beider Verbände Vertrauen entgegen bringen kann. Darüber hinaus, ist auch die Zusammenarbeit mit Rechtsanwälten, Patentanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern im IBWF und die Möglichkeit der Mitwirkung in speziellen Arbeitskreisen des IBWF für Interim Manager eine zusätzliche Bereicherung."

Dass die Kooperation auch finanziell für die Mitglieder der beiden Verbände von Vorteil ist, wird mit vergünstigten Beiträgen bei einer Doppelmitgliedschaft möglich, so wie sie die DDIM bereits mit verschiedenen anderen Organisationen vereinbart hat. Um neben der DDIM-Mitgliedschaft in das Beraternetzwerk des IBWF aufgenommen zu werden, ist die Zertifizierung des IBWF erforderlich.

Das Institut für Betriebsberatung, Wirtschaftsförderung und -forschung e.V., kurz IBWF, ist das Beraternetzwerk für die mittelständische Wirtschaft. Mitglieder sind etwa 800 Unternehmensberater, Rechtsanwälte/Notare, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer. Die IBWF-Netzwerkstrategie macht es auch kleineren Kanzleien und Beratungsunternehmen möglich, ein für die mittelständischen Unternehmen optimal zugeschnittenes Gesamtangebot bieten zu können.

Diese fachübergreifende Zusammenarbeit ist eine echte Bereicherung für alle Beteiligten. Das IBWF ist das größte fachübergreifende und flächendeckende Beraternetzwerk in Deutschland und stellt der mittelständischen Wirtschaft qualifizierte, insbesondere in der Beratung mittelständischer Unternehmen erfahrene Berater zur Verfügung. Das IBWF benennt als Mitglieder seines Beraternetzwerks nur solche Berater, die hinsichtlich Ausbildung und Beratungsqualität besondere Kriterien erfüllen.

www.ibwf.de

Interim Manager oder Interim Führer? [Teil 2]

Gedanken zur Nachhaltigkeit. Die Kolumne von Rudolf X. Ruter erscheint vierteljährlich im Interim Management Magazin.

In der letzten Ausgabe des Interim Management Magazins (Ausgabe Frühling 2014) habe ich aufgezeigt, dass es ohne Vertrauen keine Führung gibt. Heute werde ich Ihnen weitere Grundlagen und Voraussetzung einer erfolgreichen Führung aufzeigen.

Vertrauen basiert auf Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit

Ohne Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit gibt es kein Vertrauen. Vertrauen muss bei den Geschäftspartnern und Stakeholdern des Unternehmensführers bzw. des Unternehmens aufgebaut werden, da Vertrauen die subjektive Überzeugung von der Richtigkeit, Wahrheit bzw. Redlichkeit von Handlungen, Einsichten und Aussagen des Unternehmensführers bzw. des Unternehmens ist.

Glaubwürdigkeit wird vom Unternehmensführer bzw. vom Unternehmen selbst ausgestrahlt. Glaubwürdigkeit wird nicht ,gemacht' oder ,verordnet', sondern ,entsteht' und ,wächst' beim Gegenüber als Aktion oder Reaktion auf ein ehrliches und aufrichtiges Verhalten. "Glaubwürdigkeit ist doch eine einfache Sache: Man sagt, was man tut und man tut, was man sagt" (Daniel Dagan *1942). In der öffentlichen Rede (Rhetorik) hat schon Aristoteles die Glaubwürdigkeit eines Sprechers und seinen Charakter als eine Form der Beweisführung betrachtet. Er ordnet sie der Ethik, der moralischen Integrität einer Person zu. Glaubwürdigkeit basiert also auf Authentizität, Integrität und Aufrichtigkeit. Als glaubwürdig bezeichnen wir anständige, ernsthafte, seriöse, geradlinige und überzeugende Persönlichkeiten.

Verlässlichkeit ist ebenfalls eine cha-Verlässlichkeit rakterliche Tugend. strahlt Sicherheit und Sorgfalt aus. Einer verlässlichen Person kann man trauen.

Verlässlichkeit lässt sich nicht trainieren. Ein Mensch, der wiederholt seine Versprechen nicht gehalten hat, wird seine Versprechen auch künftig nicht halten. Wir müssen zwar alle in unserem persönlichen Umfeld solche ,unverlässlichen' Menschen tolerieren. Bei einer Führungskraft sollten wir aber nicht darauf bauen.

Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit basieren auf Authentizität, Integrität und Aufrichtigkeit

Authentische Menschen handeln als Individuum auf Basis eigener Überzeugung. Authentizität bedeutet Echtheit, Originalität. Eine Führungskraft ist ,unverfälscht' und ,ungekünstelt' d.h. authentisch, wenn sie frei von Widersprüchen und Ungereimtheiten erscheint. Dieser authentischen rungskraft wird vertraut, weil sie eine hohe Vorbildfunktion ausstrahlt, weil sie als echt und frei von Widersprüchen empfunden wird. Eine authentische Führungskraft gewinnt andere Menschen für sich und prägt signifikant die Unternehmenskultur.

Integrität (lateinisch integritas ,unversehrt', ,intakt', ,vollständig') steht für die fortwährend aufrechterhaltene Übereinstimmung des persönlichen Wertesystems mit dem eigenen Handeln. Ein integrer Mensch lebt in dem Bewusstsein, dass sich seine persönlichen Überzeugungen, Maßstäbe und Wertvorstellungen in seinem Verhalten ausdrücken. Persönliche Integrität ist als Treue zu sich selbst gekennzeichnet. "Irgendjemand hat einmal gesagt, dass man auf drei Qualitäten achtet, wenn man sich Bewerber auf einen Job ansieht: Integrität, Intelligenz und Energie. Denn wenn ein Beschäftigter nicht integer ist, richten Intelligenz und Energie nur Schaden an. Denken Sie darüber nach: Wenn Sie einen unaufrichtigen Menschen einstellen, werden

Sie sich wünschen, dass er dumm und faul ist" Warren Buffet (Investor-Legende).

Aufrichtigkeit bedeutet der "eignen, inneren Überzeugung ohne Verstellung Ausdruck geben" (DUDEN) und bezeichnet ein besonderes Merkmal persönlicher Integrität. "Nur gegenseitiges Verständnis kann ein erträgliches Verhältnis schaffen. Dem, der aufrichtig seinen Standpunkt vertritt, muss auch Glauben geschenkt werden" (Robert Bosch). Ein Synonym für Aufrichtigkeit ist Offenheit und Ehrlichkeit. "Aufrichtig – der Begriff hat sich aus 'aufrecht gehen' entwickelt und bezeichnete zunächst nur eine Körperhaltung. Heute nennt man so ein Handeln, dem ein ethisch gutes Denken zugrunde liegt. Der aufrichtige Mensch verzichtet auf Imponiergehabe oder Fassadentechnik. Er muss nicht Eindruck schinden, sein Wissen heraushängen lassen, professionelles Gehabe an den Tag legen. Der aufrichtige Mensch bleibt sich selbst treu. Dazu gehört es, die eigene Überzeugung, die eigenen Gefühle authentisch auszudrücken" (Ulf D. Posé, Präsident des Ethikverbandes der Deutschen Wirtschaft e.V.)

Reputation und Persönlichkeit sind das **Fundament eines erfolgreichen Interim** Managers

Reputation und Persönlichkeit sind die Basis für Authentizität, Integrität und Aufrichtigkeit einer glaubwürdigen und verlässlichen Führungskraft, der man jederzeit vertrauen kann. Diese erfolgreiche Führungskraft erkennt man unter anderem an folgenden Punkten:

- seiner langfristigen, nachhaltigen und kommunizierbaren Wertorientierung
- seiner Akzeptanz als oberste moralisch-ethischen Instanz im Unternehmen
- seiner geistigen Unabhängigkeit und Fähigkeit zur persönlichen Reflexion
- seinem gesteigerten Selbstantrieb und Mut zur Verantwortung

- seinem großen Respekt vor Menschen und vor der Umwelt
- seiner hohen Entscheidungsfreude und Ausdauer bei der Umsetzung
- seinem maximalen Ergebnis- und Wirkungsbewusstsein
- seinem überdurchschnittlichen Gestaltungs- und Steuerungswillen
- seiner hohen Risikobereitschaft und angemessenem Risikomanagement
- seinem aktuellem Fachwissen und großer analytischer Kompetenz
- seiner ergebnisorientierten Kommunikation und Klarheit seiner Botschaf-
- seiner klaren Bereitschaft zur persönlichen Evaluation und Beurteilung
- seiner selbstverständlichen Übernahme der persönlichen Haftung beim Scheitern

"Es ist besser, Zeit zu verlieren, als den Charakter" (jamaikanisches Sprichwort). Die eigene persönliche Reputation, heute und langfristig, ist der erfolgsreichen Führungskraft genauso wichtig, wie das Ansehen und Integrität seines Herrhausen, Unternehmens. Alfred ehem. Vorstandssprecher Deutsche Bank, hat es wie folgt formuliert:

"Man muss das, was man denkt auch sagen, man muss das, was man sagt, auch tun, man muss das, was man tut, dann auch sein".

Oder: 'Think straight - talk straight' bzw. ,promise & deliver' wie wir heute in unserer neu-deutschen Kurzsprache sagen würden. Die Vertrauenswürdigkeit eines Managers misst sich an der Verlässlichkeit den Wirtschaftspartnern gegenüber. Verlässlichkeit ist das Einhalten von mündlichen und schriftlichen Versprechungen.

Dies gilt auch und erst recht für erfolgreiche Interim Manager.

Kodex und Richtlinien können helfen

Albert Camus fasst prägnant zusammen: "Integrität braucht keine Regeln". Allerdings ist es - wie so oft im Leben manchmal besser, wenn man ,die Leitplanken seiner eigenen Anständigkeit' gelegentlich noch mal nachlesen kann. Als Fundquelle dient dem Interim Manager sein 16-Punkte umfassender DDIM-Ehrenkodex mit dem Grundsatz "Alle Mitglieder richten ihre Entscheidungen und Handlungen am Wohlergehen des beauftragenden Unternehmens, dessen Mitarbeitern und Gesellschaftern unter Einhaltung des Ehrenkodex der DDIM aus".

Aber auch die schriftlich niedergelegten Richtlinien des beauftragenden Unternehmens gilt es in jedem Fall zu kennen und zu beachten. Vgl. beispielhaft die DAIMLER Richtlinie für integres Verhalten. "Was uns gemeinsam bei Daimler leitet. Unsere Verhaltensgrundsätze und Leitlinien für das Handeln."

Ehrlicher, Walk the Talk'

Entspricht die Summe der wesentlichen persönlichen Werte des Interim Managers nicht den Wertvorstellungen des beauftragenden Unternehmens, kommt es zu einer "Vorspiegelung falscher Tatsachen' und beeinträchtigt den nachhaltigen Erfolg sowohl des Unternehmens als des persönlichen Erfolgs des Interim Managers zwangsläufig.

Rudolf X. Ruter, Diplom-Ökonom, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Experte in Nachhaltigkeit und Corporate Gover-AktG, Stuttgart (www.ruter.de) derzeit u. a. Mitglied des Beirats Financial Experts Association e.V. und Beiratsmitglied des Deutschen CSR-Forums

Seine Kolumne rund um das Thema "Gedanken zur Nachhaltigkeit" erscheint Magazin der DDIM.



Rudolf X. Ruter

- ⇒ Kontakt: rudolf.x(at)ruter.de

Ein ,Walk the Talk' ist also nur vorgetäuscht und Rollentheater und wird nicht mehr akzeptiert. Vgl. in diesem Zusammenhang beispielhaft die Vereinigungen ,Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik' oder Ethics in Business' - eine Allianz von Unternehmen. Visionären und Spielveränderern, die Werte leben wollen.

Quellen und Links zu weiterführenden Informationen

- Ethikverbandes der Deutschen Wirtschaft e.V.
- DDIM Ehrenkodex für Interims Manager
- DAIMLER Richtlinie für integres Verhalten

++ SAVE THE DATE +++ SAVE THE DATE +++ SAVE THE DATE +++

International Interim Management Meeting

07. und 08. November 2014 in Düsseldorf

Airporthotel Düsseldorf







Wellnessbereich



Business L u n c h











Zeit zu Zweit



BeauBar





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. Wolfgang Berger



"Warum ich Interim Manager bin? Weil mich Herausforderungen reizen!"

International erfahrene Senior Business- und Technologie-Führungskraft mit langer Berufserfahrung. Branchen: Maschinenbau, IT/Softwareentwicklung, Telekommunikation, Elektronik und High-Tech. Internationale Linien-, Programm- und Projektverantwortung komplexer Großprojekte. Experte in Forschung, Entwicklung und Strategischer Produkt- und Know-How Planung. Konsolidierung von Unternehmensbereichen. Resultat-orientierter und motivierter Teamplayer. F&E-Profi mit analytischem, strukturiertem Managementansatz.

- Internationale Verantwortung auf Managementebene
- 25-jährige Erfahrung in F&E-, Integrations- und Konsolidierungsprojekten sowie Outsourcing
- Ergebnis-, Personal- und Budgetverantwortung
- Breite Technik-, Forschungs- und Wirtschaftskenntnisse
- Prozess- und Projekt-Management-Experte, Expertise in Prozess- und Technologie Innovation
- Outsourcing, Change Management und Prozessimplementierung
- Schnelle Einarbeitung in neue Fachgebiete / Aufgabenstellungen
- Kontakt: info@tecwi.de Managerprofil von Dr. Wolfgang Berger

Liam Garstang



"Komplexe Veränderungen in der internationalen digitalen Wirtschaft meistern"

Veränderung bedeutet Herausforderung, vor allem, wenn man dabei auf neue Kulturen und Technologien stößt. Über 20 Jahre habe ich Erfolgsmodelle und Werte von Firmen in neue technologische und geographische Gebiete übertragen. Mein Ansatz ist: den Endzustand sowie die Ausgangslage zu sondieren; die Mitarbeiter, Prozesse und Technologie so aufzustellen, dass sie zügig ans Ziel kommen; und somit die Organisation an den Punkt zu bringen, von dem aus sie sich eigenständig weiterentwi-

➡ Kontakt: liam.garstang@gmail.com
➡ Managerprofil von Liam Garstang

Die neuen Mitglieder Marcus Deutsch, Stefan Friese, Ralf Haack, Alexandra Heil, Harry Oortwijn, Peter Rau, Anja Schauenburg und Brendt Wucherer werden wir Ihnen in der nächsten Ausgabe vorstellen.

Frank Hennig



"Transparenz schaffen - people management - Prozesse optimieren"

Ich verschaffe Ihnen die notwendige Transparenz und Verlässlichkeit in Ihre Zahlen und Prozesse, um Sie und Ihre Mitarbeiter zu befähigen, die richtigen Entscheidungen für den nachhaltigen Unternehmenserfolg zu treffen.

- seit 1994 in mittelst. Unternehmen in der Funktion als CEO/CFO/Kaufm. Leiter
- Intern. Einsätze u.a. in Schweiz/Schweden/Saudi Arabien/Norwegen/Brasilien/Abu Dhabi
- Restrukturierung Sanierung Zertifizierter ESUG Berater
- Post Merger Integration
- Change Management culture change
- Liquiditätsmanagement cash flow Optimierung
- Prozessoptimierung
- Kontakt: frank-hennig@email.de
- Managerprofil von Frank Hennig

Dr. Ralf Holz



"Nicht nur konzeptionell beraten, sondern auch konkret umsetzen"

Kaufmännischer Geschäftsführer / CFO mit breitem Erfahrungshintergrund, sowohl in internationalen Konzernen als auch im Mittelstand, vornehmlich in den Branchen Logistik/ Transport & Automotive.

Langjährige Erfahrung als Führungskraft im Finanzwesen/ Controlling sowie breiter und tiefgehender Business Development-/ Strategieentwicklungs-Background inkl. M&A-Erfahrung. Umfangreiche Projektmanagement-/ Change Management-Erfahrung.

- Projektmanagement, Change Management
- Strategieentwicklung, Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen
- Sanierung & Restrukturierung, auch unt. Insolvenzbedingungen (ESUG, Schutzschirmverfahren)
- Liquiditätssicherung & Geschäftsstabilisierung in der Krise
- Mergers & Acquisitions
- Logistik in der Automobilindustrie (Werkverträge, Zeitarbeit)
- Compliance / Compliance-Management-Systeme
- Kontakt: rh@ph-partner.com
- Managerprofil von Dr. Ralf Holz

Robert Lebherz



"Lösung und Umsetzung"

Interim Management für den Mittelstand mit dem Schwerpunkt:

- Metall- u Elektroindustrie
- Zulieferindustrie
- Kunststoffverarbeitung
- EMS (Elektr.Baugr.)

Über 30 Jahre Berufserfahrung

- davon 10 Jahre als Geschäftsführer, 3 Jahre Beteiligungsmanagement
- davon 10 Jahre als Leiter Technik / Produktion / Entwicklung
- davon 24 Jahre international

Als Interim Manager möchte ich Ihren Erfolg sichern und ausbauen, nachhaltig Strukturen u Prozesse optimieren, mit Ihnen Krisensituationen bewältigen.

- Geschäftsentwicklung Innovation
- Restrukturierung Ertragspotentiale heben in Vertrieb und Technik
- Beteiligungsmanagement Private Equity
- Professionelles Industriecontrolling / Berichtswesen
- LEAN Projekte nachhaltige Prozessoptimierung
- Krisenstabilisierung Führung und Personalmanagement
- Business Coaching Führungskräfte und Führungsprozesse
- ⇒ Kontakt: lebherz.interim@t-online.de
 ⇒ Managerprofil von Robert Lebherz



Stephan Lüdtke



"Denke wie ein Handelnder, handle wie ein Denkender. (Henri Bergson)"

International erfahrener, pragmatisch denkender und handelnder, marktorientierter Generalist für C-Level Vakanzen und Sonderprojekte wie M&A, Integrationsmanagement, Geschäftsauf- und -ausbau, Innovationsmanagement sowie Turn-Around Management - weltweiter Einsatz (Deutsch, Englisch, Spanisch, Portugiesisch).

Über 18 Jahre umfassende, internationale Senior-Management "know-how" und "do-how" Erfahrung in diversen B-2-B-2-C sowie B-2-B Märkten (CEO, Interim-CEO, Senior Consultant, CSO, CMO)

- General Management (CEO, Business Unit Leiter)
- Internationalisierung (Deutsch, Englisch, Spanisch, Portugiesisch)
- Business Development (Gründung, Aufbau, Marktausbau, strategische Partnerschaften, ...)
- Überbrückung Vakanzen / Unternehmensnachfolge
- M&A Management / Integrationsmanagement
- Turn-Around Management
- Führungserfahrung von bis zu 1200 Mitarbeitern / 370 Mio. € Umsatz
- ⇒ Kontakt: Stephan.Luedtke@mail.com
 ⇒ Managerprofil von Stephan Lüdtke

Stefan Mairiedl



"Ganzheitliche Unternehmensoptimierung und Neuausrichtung."

Geprüfter ESUG-Berater des Deutschen Instituts für angewandtes Insolvenzrecht e.V. (DIAI)

Wir begleiten Unternehmen bei der Bewältigung krisenbedingter Herausforderungen und bei der nachhaltigen Verbesserung ihrer Ergebnis- und Finanzsituation. Wir unterstützen Sie von der Ertragsund Effizienzsteigerung einzelner Bereiche oder Prozesse bis zur Erstellung von Sanierungskonzepten und der Umsetzung ganzheitlicher Unternehmensrestrukturierungen. Bei Bedarf übernehmen wir auch operative Verantwortung in Interim Managementfunktionen.

Als Teil eines Netzwerkes ausgesuchter ESUG-Spezialisten stehe ich Ihnen als zertifizierter Berater bei der Eigenverwaltung und bei Schutzschirmverfahren zur Seite.

- CRO/Geschäftsführer bei Automotive Maschinenbauunternehmen
- Ganzheitliche Restrukturierung und Unternehmen erfolgreich sanieren
- Langfristige strategische Ausrichtung, um das Unternehmen im Wettbewerb für die Zukunft optimal zu positionieren
- Anpassung von Geschäftsprozessen und Organisationsstrukturen
- Reorganisation von Planung, Reporting und Controlling
- Neuordnung von Finanzen und Beteiligungen sowie der Liquiditätssteuerung
- Coaching von Unternehmensleitung und Management
- Kontakt: cgmberatung@aol.com Managerprofil von Stefan Mairiedl

Frank P. Neuhaus



"Performance tuning for your business in Brazil."

Als Gründer von iManagementBrazil und Interim- sowie Projektmanager bin ich in komplexen Emerging Market Missionen, vorwiegend Brasilien, engagiert; Projekte in angrenzenden Ländern werden auch durchgeführt. Hierbei verbinde ich kommerzielles Denken, Kosten- und Resultatorientierung mit einer hands-on-Mentalität sowie dem Know-how, um Risiken zu identifizieren und zu kontrollieren. In den letzten Jahren erweiterte ich meine Aktivitäten um Insolvenzverfahren im brasilianischen Rechtskreis.

- General Management (CEO, CFO)
- Restrukturierung, Reorganisation (CRO)
- M&A Projekte von der Anbahnungs- bis zur Integrationsphase
- Insolvenzverfahren nach brasilianischem Recht
- profunde Kenntnisse des brasilianischen Öl- & Gas-Sektors
- Markteintritt Brasilien
- Entwicklung, Implementierung und Führung von Verkaufs- und Serviceorganisationen
- Kontakt: info@imanagementbrazil.com.br

 Managerprofil von Frank P. Neuhaus

Thomas Pluch



"Dinge anders sehen."

15 Jahre internationale Managementerfahrung in unterschiedlichen Branchen und Funktionen (Europa, Asien, USA, Südamerika). 2001: Marketing und Betriebswirtschaft am WWZ der Universität Basel, Schweiz. 1992: Maschinenbau und Versorgungstechnik an der HTBL Pinkafeld, Österreich.

Erfahrungsüberblick

- Unternehmensführung, Management- und Projektaufgaben
- Change und Turnaround Management
- Aufbau und Restrukturierung
- Organisations- und Prozessoptimierung
- Markteintritt und -entwicklung
- Unternehmensnachfolge
- Kontakt: thomas.pluch@tpinterim.de Managerprofil von Thomas Pluch

Stefan Popp



"Profi mit Leidenschaft und Leadership"

Langjährige und umfassende internationale Managementerfahrung mit besonderer Kompetenz in General Management, Vertrieb, Marketing & Markenführung auf erster Führungsebene. Interim Manager seit 2005. Schwerpunkt Management in Veränderungs- und Krisensituationen. Restrukturierung, Neuausrichtung, Change Management, Wachstum und Effizienzsteigerung. Mit Leadership und Leidenschaft Menschen bewegen und motivieren.

Erfahrungsüberblick

- Seit 25 Jahren in führenden Managementpositionen
- Vorstand, Geschäftsführung, Bereichsleitung
- General Management, Vertrieb & Marketing international, Markenführung, Produktmanagement
- Erfolgreiche Interim Management und Beratungsprojekte seit 2005
- Fokus Konsumgüter, Gebrauchsgüter, Markenprodukte, Private Label, Maschinenbau u.a.
- Mittelst. Unternehmen, Konzerngesellschaften, Familienunternehmen, Private Equity, JV
- Beiratsfunktion in in- und ausländischen Tochtergesellschaften
- Kontakt: popp@popp-sperl.com
 Managerprofil von Stefan Popp

Rafael Reina



"Keine Theorie ohne Praxis, keine Praxis ohne ausreichende theoretische Kenntnisse"

T.I.M.E.-Unternehmer, die am Puls der Zeit agieren, auf kurzfristige Trends reagieren, Innovationen jederzeit im Blick haben und die Spielräume zwischen Machbarkeit und politischen sowie wirtschaftlichen Reglementierungen optimal nutzen müssen, brauchen mitunter kurzfristige Lösungen.

Mitunter braucht es intern etwas mehr Zeit, um notwendige Positionen adäguat zu besetzen. Mit mehr als 15 Jahren Erfahrung in diesem Markt helfe ich ihnen, diese Lücke kurzfristig zu schließen.

Erfahrungsüberblick

- Restrukturierung
- **Business Development**
- Modellierung von Geschäftsmodellen
- Produktdefinition und Produktmanagement
- Prozessoptimierung
- Kontakt: r.reina@resucon.de
 Managerprofil von Rafael Reina

Mitgliederübersicht

○ Verzeichnis aller DDIM-Mitglieder (Interim Manager)



Dr. Peter Schneider



"Wer kein Ziel hat, für den ist jeder Weg der gleiche."

Als Equity Partner der Unternehmensberatung Rosenberger & Partner (www.rosenberger-beratung.de) und ehemaliger Personalchef von Unternehmen wie ebm-papst und R+V Versicherung übernimmt er seit Jahren Managementverantwortung für HR-Aufgaben in Veränderungs- und Aufbausituationen. Neben temporären Personalleitungsfunktionen stehen Projektmanagment, prozessuale Aufgaben sowie insbesondere die Unterstützung von Unternehmen in Veränderungssituationen im Vordergrund.

Erfahrungsüberblick

- Aufbau modernes Personalmanagement
- Arbeitsrechtliche Begleitung von Restrukturierungsprozessen
- Optimierung von Personalstrukturen und -prozessen
- Vakanzüberbrückung der Personalleiterfunktion
- Personalkostenreduzierung und flexibilisierung
- Implementierung Personal- und Führungskräfteentwicklung
- HR Due Dilligence, Post Merger Integration
- Kontakt: info@drschneider-beratung.de
 Managerprofil von Dr. Peter Schneider

Markus Suppinger



"Ich konzentriere mich immer auf das Wesentliche. Meine Stärken!"

Markus Suppinger kann auf eine 20 jährige Erfolgsgeschichte im oberen Management zurück blicken. Er führte Unternehmen (Neckermann, Media Markt, expert octomedia) als Geschäftsführer in Phasen der Reststrukturierung oder Neuausrichtung. Er erkennt schnell und punktgenau den Handlungsbedarf, verfügt über umfangreiche Geschäftskontakte in DACH. Seine Produktkenntnisse umfassen die Bereiche Computer, Telekom, Musik, Foto, TV, HIFI, Weiße Ware, Groß- und Kleingeräte, Elektrogeräte, Sportartikel, Möbel.

Erfahrungsüberblick

- langjährige internationale Erfahrung als Geschäftsführer
- Restrukturierung, Sanierung und Beratung
- Aufbau- und Ablauforganisation / Vertrieb / Marketing / Einkauf
- Prozess-/Organisationsoptimierung
- Strategieoptimierung/-umsetzung
- Operatives Krisen-/und Innovationsmanagement
- Umfassende Erfahrung im Einzelhandel und Versandhandel
- Kontakt: ms@excellence-interim.management Managerprofil von Markus Suppinger

Ralf Tellmann



"If you always do - What you always did - You will always get - What you always got" (Abraham Lincoln)

Über 15 Jahren habe ich bei Lufthansa, Dresdner Bank, Allianz und TUI in den Bereichen Einkauf, Outsourcing, Travel- und (IT-) Projektmanagement in verschiedenen Führungsfunktionen Erfahrung erworben. Als Interim Manager verantworte ich seit 2013 Projekte zur Einkaufsoptimierung und Kostenreduktion. Mit internationalem Fokus bin ich branchenübergreifend im indirekten Einkauf bei mittelständischen Unternehmen tätig. Meine Kompetenz bringe ich ein, um im Bereich Einkauf Geld zu sparen.

Erfahrungsüberblick

- Operativ und strategisch sehr erfahrene Führungspersönlichkeit
- Nachhaltige Kostensenkungen / optionale Kostenmodelle / M&A
- Travel Management / IT-Einkauf / Externe Dienstleistungen
- IT-Outsourcing / Governance / Lieferantensteuerung
- Vertrags- / Dokumentenmanagement / EK Controlling
- Loyalität, Nachhaltigkeit, Zuverlässigkeit, Sozialkompetenz
- Ergebnisorientierter Unternehmertyp
- ⇒ Kontakt: tellmann.consulting@t-online.de
 ⇒ Managerprofil von Ralf Tellmann

Hans-Jörg Vohl



"Es gibt nichts Gutes, außer man tut es."

Jahrgang 1963, von Haus aus mit mittelständischen Unternehmen vertraut.

Studium der Volks- und Betriebswirtschaftslehre in Bayreuth, Freiburg und Wien.

Fünf Jahre Erfahrung als Geschäftsführer im Mittelstand; Durchführung großer Veränderungsprojekte;

Arbeit als Unternehmensberater und Interim Manager in mittelständischen und großen Unternehmen.

Schwerpunkte: Vertrieb, Strategie-/umsetzung, Krisen- und Projektmanagement.

Erfahrungsüberblick

- Mittelstand
- Balanced Scorecard
- Veränderungsmanagement
- Vertriebsoptimierung
- Kundenbetreuung
- Business Excellence nach EFQM
- Projektmanagement / Krisenmanagement
- Kontakt: vohl@pmps.de
 Managerprofil von Hans-Jörg Vohl

Heinrich Wankel



"Kompetenz mit Leidenschaft!"

Vertrieb ist ein dynamischer Prozess, um sich langfristig erfolgreich im Markt zu etablieren, gleichzeitig die Kunst, Mitarbeiter und Kunden für das eigene Unternehmen zu begeistern. Im Zentrum meines Engagements stehen deshalb die Lösungskompetenz für Ablaufoptimierung und die Leidenschaft, Menschen im Vertrieb erfolgreich zu machen - strategisch und im Tagesgeschäft.

Ein Kunde über mich: "... strikt ergebnisorientiert. Das ist oft unbequem und ziemlich anstrengend, aber es bringt einen weiter."

Erfahrungsüberblick

- Vertrieb, direkt/indirekt
- Vertriebssteuerung: Aufbau-/Ablauforganisation
- Team-, Abteilungs-, Geschäftsführungsebene
- IT/Telco: Hersteller, Integratoren, Service Provider
- Wachstum, Veränderung
- Kontakt: hw@heiner-wankel.de
 Managerprofil von Heinrich Wankel

Joachim Wittmann



"Auf zu neuen Wegen, durch Veränderungen zu Erfolgen"

23 Jahre Erfahrung in der Automobilindustrie beim OEM in Projektleitungs- und Managementfunktionen. Erfahrung als Logistik-Manager beim Automobilzulieferer. Mandate als Consultant für Prozessanalyse, -optimierung und Strategieentwicklung. Weitere Expertise in der Baubranche.

Erfahrungsüberblick

- Interim Management / Überbrückung von Vakanzen
- Projektmanagement
- Unternehmensberatung
- Prozesse, Organisation, Strukturen, Strategieentwicklung
- Logistik, Supply Chain Management
- Anlaufsteuerung, Anlaufmanagement
- Produktionssteuerung
- ➤ Kontakt: office@consulting.wj-w.de
 ➤ Managerprofil von Joachim Wittmann

Die neuen Mitglieder Marcus Deutsch, Stefan Friese, Ralf Haack, Alexandra Heil, Harry Oortwijn, Peter Rau, Anja Schauenburg und Brendt Wucherer werden wir Ihnen in der nächsten Ausgabe vorstellen.

Mitgliederübersicht

Verzeichnis aller DDIM-Mitglieder (Interim Manager)





Die DDIM-Mitgliedschaft. Ein Thema für Sie?

Sprechen wir drüber. Eine Mitgliedschaft, die sich lohnt. Seit 10 Jahren engagiert sich die DDIM mit einer Vielzahl von Aktivitäten u. a. für die Steigerung der Bekanntheit des Interim Managements sowie für das beständige Wachstum der Branche.

Von der hohen Reputation der DDIM profitieren Mitglieder im besonderen Maße. Aber neben diesen allgemeinen Mehrwerten bietet die Mitgliedschaft professionellen Interim Managern eine Vielzahl ganz konkreter Leistungen.

⇒ Leistungen der DDIM

Mitglied beim Branchenprimus

Die DDIM ist die führende nationale Plattform für professionelles Interim Management und dazugehörige Vermittlungsdienstleistungen. DDIM-Mitglieder sind erfolgreiche Interim Manager, die durch ihre langjährige Berufserfahrung und Sozialkompetenz höchste Maßstäbe an die Qualität ihrer Arbeit anlegen.

Sind auch Sie seit längerer Zeit als Interim Manager in Führungs- und Projektmanagementpositionen tätig, haben ein hohes Qualitätsverständnis und suchen ein adäquates 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 +4922171666616 stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Oder Sie nutzen das Kontaktformular.

DDIM-Kontaktformular

Sie können die Aufnahmekriterien auch als PDF-Dokument abrufen.

DDIM-Aufnahmekriterien

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.

Qualitative Voraussetzungen für die DDIM-Mitgliedschaft

Fachliche Kompetenzen

- Qualifizierte Aus- und Weiterbildung (Hochschulabschluss oder vergleichbare Ausbildung)
- Langjährige Führungserfahrung (mindestens 7 Jahre in verantwortlichen Positionen der ersten oder zweiten Führungsebene)
- Erfahrung im Interim Management
- Fachkenntnisse in verschiedenen Branchen
- Ergänzende Länder- oder Regionenkenntnisse, interkulturelle Erfahrung

Persönliche Kompetenzen

- Flexibilität
- Ziel- und Ergebnisorientierung
- Überdurchschnittliche Sozialkompetenz
- Ausgeprägte
 Kommunikationsfähigkeit
- Sicherheit im Auftreten





Start me up! Basics für (neue) Interim Manager. Eine Kolumne von Dr. Harald Wachenfeld.

Neulich beim Interview eines neuen Interim Managers für unseren Pool:

Text: Dr. Harald Wachenfeld

Provider: "In welchem Rahmen bewegt sich Ihr Tagessatz?"

Interim Manager: "Immer bei x Euro!"

Provider: "Ich meinte die Bandbreite, abhängig z.B. von gesuchter Qualifikation oder Dauer des Mandats."

Interim Manager: "Völlig egal, x Euro."

Provider: "Kann denn ein Teil davon mit entsprechenden Zielvereinbarungen variabilisiert werden? Mit der Chance auf Übererfüllung?"

Interim Manager: "Nein, mache ich prinzipiell nicht. x Euro oder man bekommt mich nicht für den Job!"

Der Leser wird nicht völlig überrascht sein, dass das Stirnrunzeln beim Provider (sehen Sie ihn bitte stellvertretend für den Kunden) an dieser Stelle auch mit bester Faltencreme nicht glattgebügelt werden konnte.

Kaum ein Thema wird in unserer Branche so kontrovers, aber leider auch oft so unprofessionell diskutiert, wie das des 'richtigen' Tagessatzes.

1. Ausgangslage

Der Kunde möchte den Interim Manager so günstig wie möglich 'einkaufen', der Interim Manager sich so teuer wie möglich 'verkaufen'. Nach den marktwirtschaftlichen Gesetzen - und bei einfacher Betrachtung - müßte sich dann irgendwann in den Verhandlungen ein Gleichgewichtspreis ergeben, auf den man sich einigt. So weit, so gut, aber viel zu simpel. Eine erheblich differenziertere Betrachtung ist erforderlich.

2. Preis +

In einem Literaturbeitrag aus England zum Interim Management wurde jüngst reflektiert über "Why £ 350 a day is LESS than £ 300 a day". Kernaussage: der Tagessatz ist nicht alles, das Produkt aus Tagessatz x Auslastung p.a. zählt. Ferner die Möglichkeit zur situativen Preisdifferenzierung: bringt der Interim Manager eine ganz besondere Qualifikation mit, die selten am Markt

zu finden ist? Zeichnet er sich durch besondere Flexibilität aus, was Einsatzorte und -zeiten des Mandats anbelangt? Hat er ein belastbares Netzwerk an Kontakten, die er in das Mandat einbringen kann? Gibt es aktuell viele vergleichbare Interim Manager am Markt, die verfügbar sind oder stellt er gerade jetzt eine besonders knappe Ressource dar? Hat er eine unternehmerische Einstellung und begrüßt eine Aufteilung des Tagessatzes in eine fixe und eine variable, zielabhängige Komponente? Aber gehen wir noch eine Betrachtungsebene höher.

3. Value counts

In der letzten Marktforschungsstudie der Ludwig Heuse GmbH wurde der Begriff des RoIM 'Return on Interim Management' eingeführt. Und nun kommen wir 'endlich' zum Kern: es ist nur vordergründig wichtig, was der Interim Manager kostet. Entscheidend ist, welchen Wert er dem Kunden bewirkt. Dies mag - je nach Mandat - in erreichten Kosteneinsparungen berechnet werden können, in erzielten Produktivitäts- oder Marktanteilssteigerungen, in erfolgreichen M&A-Aktivitäten usw. Wenn für jeden € Kosten des Mandats ein Mehrfaches an € Nutzen/Ertrag/Wert geschaffen wird, 'lohnt' sich Interim Management. Die durch den Interim Manager erzielbaren Wertschöpfungen für den Kunden sollten einzig und allein im Vordergrund der Konditionsgespräche stehen. Qualität hat ihren Preis - oder genauer -Oualität hat ihren Wert.

Merke:

Kunden verhandeln Preise. Kaufen wollen Sie aber Werte!

Dr. Harald Wachenfeld ist Geschäftsführer der IMS Interim Management Solutions und DDIM-Providermitglied.



Dr. Harald Wachenfeld



IMS Interim Management Solutions 53639 Königswinter Lichgasse 33

02244 / 1227

- **⇒** IMS@IMS-Interim.com
- www.IMS-Interim.com

Die Kolumne gibt die persönliche Meinung des Autors wieder. Ergänzende und gerne auch gegensätzliche Kommentare sind willkommen unter redaktion@ddim.de.



INTERIM – Management auf Zeit als Chance und Herausforderung. Dieser Beitrag ist ein gekürzter Auszug aus dem Buch »INTERIM – Management auf Zeit als Chance und Herausforderung« von Jens Christophers und Lennart Koch, Gründer und Vorstände der taskforce AG und langjährige Vorstandsmitglieder der DDIM.

Text: Jens Christophers / Lennart Koch

Ob Interim Management erfolgreich ist, hängt maßgeblich davon ab, wie es gelingt, die unterschiedlichen Vorstellungen und Erwartungen der Kunden zu verstehen, sie in Managementhandlungen zu übersetzen und im Bedarfsfall gemeinsam mit dem Auftraggeber nochmals zu schärfen. Dabei sollte allen Beteiligten klar sein, dass Interim Mandate nur dort wirksam werden können, wo sie klar definiert, wirklich gewollt und entsprechend unterstützt werden. Was aber erwarten Kunden und Auftraggeber über alle Mandate hinweg?

Returns on Investments

Natürlich geht es auch im Interim Management zuerst und zuletzt ums Geld. Um jenes, das in das Mandat investiert wird, und vor allem um jenes, dass durch den Einsatz der Interim Manager erst verdient bzw. eingespart werden soll. Hier erwarten Auftraggeber zunehmend messbare Ergebnisse, die letztlich erst den Einsatz des Interim Managers rechtfertigen. Doch was sind Interim Management-Leistungen eigentlich wert und wie lassen sie sich messen? Wann wird aus einem Mandat ein Business Case, von dem beide Seiten in angemessener Weise profitieren? Natürlich lässt sich die Frage nach Amortisation nicht pauschal beantworten, dennoch gibt es einige Indikatoren dafür, ab wann es sich lohnt, einen Interim Manager zu engagieren.

Manche Interim Manager, aber auch Kunden, glauben, dass akute Not, also die Notwendigkeit einer Schadensabwehr der eigentliche Grund dafür ist, externe Unterstützung ins Unternehmen zu holen. Doch auch wenn viele Interim Manager mit Krisen und Restrukturierungsaufgaben beschäftigt sind, sollten ihre aufbauenden, erneuernden und produktivitäts- wie wertsteigernden Leistungen nicht unterschätzt werden. Auch aus diesem Grund muss das eherne Prinzip des modernen Projektmanagements auch im Interim Management gelten: Kein Mandat ohne Business Case! Jeder Interim Einsatz muss sich für den Kunden rechnen lassen. Tut er das nicht, sind entweder die Ziele nicht hinreichend präzise ausgearbeitet worden oder sollte lieber darauf verzichtet werden. Bei der betriebswirtschaftlichen Berechnung der Kosten und des Nutzens eines Interim Mandates geht es aber nicht nur darum, Beauftragung im Hinblick Controllingprozesse und Aufsichtsgremien abzusichern. Genauso wichtig ist es, dass sich aus einem sauber kalkulierten Business Case auch die notwendige Legitimation für den Manager sowie klare Kriterien für die Zielerreichung ableiten lassen.

Die zentrale Frage lautet, welcher Amortisationsfaktor ist zu erwarten, damit sich

der Einsatz einschließlich aller Opportunitätskosten rechnet. Auch wenn das von Aufgabe zu Aufgabe stark variieren kann, lässt sich folgende Faustformel nennen: Je nachdem, welche materiellen und immateriellen Werte wie eingesparte Kosten, vermiedene Risiken oder neue Geschäftspotenziale berücksichtigt und wie umgekehrt die Risiken eines Nicht-einsatzes bewertet werden, können Auf-traggeber einen Amortisationsfaktor zwischen 5 und 10 erwarten. Wenn man also davon ausgeht, dass ein Mandat im Durchschnitt um die 200.000 Euro kostet, sollte es Leistungen und Werte in Höhe von etwa ein bis zwei Millionen Euro generieren beziehungsweise schützen. Der Case dafür muss nach Maßgabe jeweils unternehmenseigener Kriterien und Erfahrungswerte erstellt werden. Und bei der Manager-Auswahl sollte dann entsprechend berücksichtigt werden, ob er bereit ist, sich an solchen Zielen messen zu lassen.

Erwartungen

Kunden von Managementdienstleistungen haben im Allgemeinen klare Vorstellungen von den Zielen des Mandats und entsprechende Erwartungen an den Interim Manager. Während jedoch die projektspezifisch-fachlichen Anforderungen zumeist präzise formuliert sind, werden die generellen Erwartungen oft nicht so genau angesprochen.



Zunächst einmal möchten Kunden das sichere Gefühl haben, dass der vorgestellte Interim Manager die gestellte Aufgabe effizient erledigen kann und sich während des Mandats loyal und, je nach Zielstellung, möglichst reibungslos in das Management-Team integriert. Erwartet wird jemand, der Aufgaben löst und nicht endlos debattiert. Auftraggebern ist es zudem wichtig, dass der Manager weiß, wie er die spezifischen Hürden der Aufgabe angeht. Idealerweise verfügt er bereits über ein Repertoire an Vorgehensweisen und Erfahrungen, auf die er zurückgreifen kann. Was allerdings in einem Mandat gut funktioniert hat, muss beim nächsten noch lange nicht greifen. Daher muss der Interim Manager situativ selbst erkennen, welche Vorgehensweise und welcher Führungsstil der Aufgabenstellung am besten gerecht wird. Genau diese Kontextsensitivität unterscheidet einen guten Manager von solchen, die lediglich ihr Programm abspulen.

Damit der Manager aber erfolgreich agieren und gegebenenfalls auch durchgreifen kann, muss er vom Auftraggeber und den wichtigsten Machtpromotoren richtig positioniert und im Unternehmen verankert werden. Klare und schnelle Kommunikation über die Ziele des Engagements sowie die Rolle und Befugnisse des Managers sind deshalb unabdingbare Voraussetzungen.

Die Suche nach dem richtigen Manager

Den vielschichtigen Anforderungen von Mandaten mit der Auswahl des geeigneten Interim Managers gerecht zu werden, stellt Kunden wie Anbieter vor hohe Herausforderungen. Managementaufgaben, für die professionelle Interim Manager eingesetzt werden, sind zu komplex und die einzelnen Managerpersönlichkeiten zu individuell, als dass hier ein einfacher "Fit" zu erwarten wäre. Vielmehr muss die richtige Mischung aus Fachwissen, Lösungskompetenz, Führungserfahrung und sozialer Eignung gefunden werden. Zum einen benötigt der Interim Manager ausgeprägte operative Erfahrungen, um mit seinen "Kollegen auf Zeit" sofort auf Augenhöhe zusammenarbeiten zu können. Zum anderen muss er über hervorragende Pround Führungskompetenzen zess-

verfügen, die er in vielen Mandaten erworben, erprobt und weiterentwickelt hat. Neben der Lösung der konkreten Aufgaben gilt es, neue Sichtweisen, Verfahren und Impulse ins Mandanten-Unternehmen zu bringen. Denn das ist die entscheidende Voraussetzung dafür, dass Aufgaben nicht nur kurzfristig bewältigt, sondern dauerhaft gelöst werden.

Die Suche nach Interim Managern unterliegt in den meisten Fällen erheblichem Zeitdruck. Wenn dringende Aufgaben umgesetzt werden müssen, wichtige Stellen vakant sind oder spezifisches Wissen gesucht wird, kommt es eher auf Tage als auf Wochen an, um aus einem kaum überschaubaren Angebot den Manager zu finden, der mit dem richtigen Kompetenzprofil für die spezifische Aufgabenstellung bestmöglich geeignet ist. Aufgrund ihres umfassenden Marktüberblicks erweist sich die Suche über profilierte Provider und umsetzungserfahrene Interim Management Sozietäten als besonders effizient. Kunden sollten hier stets auf einem persönlichen Gespräch mit einem Entscheider bestehen, der auch für die verantwortlich Besetzungsvorschläge ist. Um den Manager zu finden, der die Amortisation des Auftrags sichert, sollte geprüft werden, wie differenziert die Anbieter die Profile der Manager erfassen und auswerten: Kern- und Teilfunktionen, Einsatzfelder, Branchenkompetenzen, Sprachen, internationale Erfahrungen sowie spezielle Kenntnisse und Referenzen aus einzelnen Mandaten ermöglichen eine Vielzahl von Kombinationen. In diesen Auswahlprozess sollten ausschließlich Manager mit herausragenden Qualifikationen, nachgewiesenen Erfolgen und langjähriger Führungserfahrung kommen. In Summe ergibt sich so eine Kompetenzmatrix, mit deren Hilfe nahezu jede wichtige Funktion der ersten und zweiten Führungsebene adäquat besetzt werden kann. Ein Datenbank basiertes "Matching" durch einen praxisfernen Vertrieb kann hier nicht annähernd die Qualität bieten, wie die differenzierten Auswahlverfahren von Anbietern, bei Manager-Bewerbungsprozess, Kunden-Beratung und Mandatsbetreuung aus einer Hand kommen.

[Fortsetzung: siehe Folgeseite]

Jens Christophers und Lennart Koch kennen den deutschen Interim Management Markt wie wenige andere. Sie sind Interim Manager aus Leidenschaft, verfügen über einen reichen Erfahrungsschatz und sind auch heute noch in ausgewählten Mandaten aktiv. Beide überblicken als Gründer Deutschlands führender Sozietät für professionelles Interim und Projekt Management das Geschäft in all seinen Facetten. Und beide waren langjährige Vorstandsmitglieder der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM), den Jens Christophers Anfang 2003 gegründet und bis Ende 2012 als ihr Vorsitzender maßgeblich aufgebaut und weiterentwickelt hat.



taskforce - Management on **Demand AG** Beethovenplatz 2 80336 München

- Tel.: +498913012290
- ⇒ info@taskforce.net www.taskforce.net

Dieser Text ist dem Buch INTERIM -Management auf Zeit als Chance und Herausforderung entnommen.

Zu beziehen ist es direkt bei taskforce Management on Demand AG, Beethovenplatz 2, 80336 München oder online

www.interim-buch.de

[Fortsetzung]

Entscheidend für schnelle und gute Suchergebnisse sind schließlich präzise Anforderungsprofile mit ungeschönten Aufgabenstellungen und realistischen Zielformulierungen. Verständlicherweise fällt es manchen Auftraggebern nicht leicht, interne Probleme gegenüber Externen offen zu benennen und mögliorganisatorischcherweise sogar strukturelle oder personelle Defizite einzugestehen. Dennoch sind genau diese Probleme und Schwachpunkte für den Erfolg der Mandate meistens essentiell. Denn werden bekannte Probleme und mögliche Fallstricke nicht offen benannt, kann es passieren, dass der Interim Manager zunächst in die falsche Richtung läuft, bis er herausfindet, dass die beschriebene Aufgabe und die tatsächlich vorgefundene Situation erheblich divergieren. Anders gesagt führt mangelnde Klarheit dazu, dass im Mandat unnötig viel Zeit und Ressourcen, ergo Geld, verbraucht wird, bis allen Beteiligten die eigentliche Aufgabe klar ist.

Allerdings sind manche (Detail-) Probleme und Zielkonflikte auch dem Auftraggeber nicht bekannt. Sie liegen im Inneren der Organisation verborgen und zeigen sich erst im Laufe eines Mandates. Auch wenn am Anfang so präzise wie möglich definiert werden soll, ist es daher wichtig, von vornherein ein gemeinsames Verständnis darüber zu finden, dass Auftragsbeschreibungen und Zielvereinbarungen veränderlich sind und regelmäßig mit dem Auftraggeber überprüft und gegebenenfalls angepasst werden müssen. Ebenso sollten die Verträge so gestaltet werden, dass entsprechende Änderungen oder Erweiterungen grundsätzlich möglich sind und im Bedarfsfall zügig vereinbart werden können. Interim Mandate sind in der Regel hoch dynamische Projekte, die von beiden Seiten ein hohes Maß an Offenheit, Vertrauen und Flexibilität verlangen. Wer das als Auftraggeber von vornherein berücksichtigt, trägt dazu bei, schnellstmöglich und kosteneffizient seine Ziele zu erreichen.

++ SAVE THE DATE +++

International Interim Management Meeting

07. und 08. November 2014 in Düsseldorf



IIMM 2013 - Erfolgsfaktor Interim Management

Link zum Film des Vorjahres



Gemeinsamkeiten erfolgreicher Interim Manager



Was zeichnet den erfolgreichen Interim Manager aus? Gibt es eine gemeinsame Basis aus Kompetenzen, die allen Interim Managern gemein ist? Ein Beitrag aus dem Spannkraft-Blog.

Text: Stefan Bornemann

Wie muss ein Interim Manager sein?

Das lässt sich zwar nicht mit Sicherheit feststellen, aber ich möchte mich heute doch einmal an einer Annäherung versuchen. Letztendlich geht es also um Schlüsselkompetenzen.

Rüdiger Kabst, Wolfgang Thost und Rodrigo Isidor schreiben in ihrem Grundlagenwerk "Interim Management": Vorausgesetzt, dass die personalen und umsetzungsorientierten Kompetenzen jedem Interim Manager im Blut liegen, sollten Dienstleister und Unternehmen die fachlich-methodischen und sozialkommunikativen Kompetenzen der in Frage kommenden Kandidaten prüfen.

Sie setzen also bereits zwei entscheidende Kompetenzen voraus, die jeder Interim Manager "im Blut" haben muss. Hinter diesen beiden Begriffen, die nur in einem Nebensatz abgehakt werden, verbirgt sich allerdings bereits eine Masse von Eigenschaften, die ich an dieser Stelle nicht einfach übergehen möchte. Personale Kompetenz wird auch als Humankompetenz bezeichnet oder auch gern mit dem eher schwammigen Schlagwort Selbstkompetenz besetzt. Gemeint sind damit die wünschenswerten Fähigkeiten der Selbstreflektion, Lernfähigkeit, Interessensentwicklung, die Entwicklung von Motiven, Motivationen etc. Selbstüberschätzung ist zum Beispiel ein Mangel dieser Kompetenz, der eine erfolgreiche Arbeit als Interim Manager unmöglich macht. Bei den umsetzungsorientierten Kompetenzen geht es darum, selbstorganisiert zu handeln und dieses Handeln auch auf Ziele und Absichten ausrichten zu können. Was verbirgt sich nun also hinter den Eigenschaften, denen die Autoren besondere Beachtung schenken? Die fachlich-methodischen Kompetenzen bezeichnen die Kompetenzen, die nötig sind, um den Aufgaben am

Arbeitsplatz gewachsen zu sein. Die Entwicklung von Problemlösungen und deren Anwendung sind essentielle Teile dieser Kompetenz. Interim Manager sehen sich aber immer neuen Problemen bzw. Problemen in immer neuen Zusammenhängen gegenübergestellt. Das erfordert insbesondere die Fähigkeit, Lösungswege auf immer neue Situationen zu übertragen, weiterzuentwickeln und anzupassen.

sozial-kommunikative Kompetenz: Diese Kompetenz wird oft auch soziale Intelligenz genannt, auf neudeutsch auch "Social Skills". Es geht dabei um Durchsetzungs- und Kooperationsfähigkeit. Zwei Eigenschaften, die nur auf den ersten Blick gegenläufig sind. Tatsächlich ist aber nur der durchsetzungsfähig, der auch kooperationsfähig ist. Man muss seine eigenen Interessen wahren, aber auch zwischenmenschliche Beziehungen eingehen können. Dass sich diese Eigenschaften nicht ausschließen, lässt sich auch praxisnah aufzeigen: Wer seine höhere Position dazu nutzt, Entscheidungen ohne Zustimmung durchzudrücken, ist nicht durchsetzungsfähig. Nur die vorteilhafte Position hat für die Durchsetzung gesorgt.

Wer hingegen kooperativ vorgeht, auf Vorschläge eingeht und von positivem Nutzen überzeugt, kann auch seine eigenen Wünsche umsetzen - und zwar auf Augenhöhe.

Gleichgewicht ist essentiell

Die Ausprägung dieser Kompetenzen muss sich bei einem erfolgreichen Interim Manager die Waage halten. Ein ständig wechselndes Umfeld erfordert starke sozial-kommunikative Kompetenzen. Ständig müssen Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmer überzeugt werden, oft auch von im ersten Moment unangenehmen Optionen.

Gleichzeitig ist Durchsetzungsfähigkeit essentiell, schließlich soll der Interim Manager das Unternehmen auf einen neuen, erfolgreichen Kurs bringen. Das ist immer unbequem für die Beteiligten und verursacht zunächst Widerstände – es ist Durchsetzungskraft gefragt.

Nichts geht über Erfahrung

Berufseinsteiger im Interim Management sind generell nicht unter 35 Jahre alt, die wenigsten sind jünger als 40. Das ist nicht weiter verwunderlich, insbesondere die besonders erforderliche Ausprägung der fachlich-methodischen Kompetenzen eignet man sich durch Erfahrungen an. Erfahrung im Management sind also essentiell. Alle Interim Manager, die ich kenne, blickten zum Zeitpunkt des Berufseinstiegs bereits auf langjährige Managementerfahrung zurück. Je größer der Erfahrungsschatz, desto mehr schwierige Management-Situationen wurden bereits bewältigt. Dabei muss der Interim Manager nicht jede Management-Situation zu 100% gemeistert haben. Wichtig ist, dass man unterm Strich erfolgreich war und aus seinen Fehlern gelernt hat. So manche wichtige Lektion lässt sich nur durch eigenes Versagen erlernen. Gleichzeitig schützt auch der größte Erfahrungsschatz nicht vor Misserfolg. Viel Raum für Fehler bleibt dem Interim Manager allerdings nicht.

Stefan Bornemann ist Interim Manager und Berater für Projektaufgaben im unternehmerischen Kontext. Er verfügt über langjährige Führungserfahrung in Krisensituationen.



- office(at)lead-conduct.de
- www.lead-conduct.de



Am 3. April widmete sich die Regionalveranstaltung Rhein-Main dem Thema Akquise. Das Thema wurde von Jürgen Heßdörfer (DDIM Mitglied), Benjamin Hildebrand von Bankpower (Assoziierter Provider) und Bettina Vier (DDIM Vorstandsmitglied) von drei Seiten beleuchtet.

Text: Bettina Vier

Die Veranstaltung stieß auf reges Interesse, in den drei Workshops wurde viel diskutiert. Wir haben uns daher entschlossen, diese Themen auch im DDIM Magazin aufzugreifen und starten mit dem ersten Beitrag:

Multi-Channel-Marketing für Interim Manager - Oder: Welche Marketingkanäle eignen sich für mich als Interim Manager?

Im Idealfall kommt für den Interim Manager dann ein neues Projekt, wenn ein vorhandenes gerade ausgelaufen ist. Damit dies auch funktioniert, erfordert es, dass parallel zum Auslauf eines Projekts auch die Akquise für ein neues startet. Doch nicht selten läuft ein Projekt gerade in der Abschlussphase auf Hochtouren. Damit beginnt das Dilemma. Denn während er seine Dienste "ausliefert", bleibt dem Interim Manager wenig Zeit für Akquise und Marketing. Das ist aber erforderlich, um einen Folgeauftrag zu bekommen.

Die Beauftragung eines Büros oder die Beschäftigung eines Assistenten können hier durchaus Abhilfe schaffen, da sie zusätzliche Kapazitäten liefern. Aber auch die Verlagerung der Aufgaben muss gesteuert werden. Aus diesem Grund ist es wichtig, einen Marketingplan aufzustellen, der auf den eigenen Typ, aber auch auf die Branche passt, in der sich der Interim Manager bewegt. Der Marketingplan beschreibt nicht nur die Kanäle sondern auch die "Bausteine" die eingesetzt werden sollen. So hilft der Plan in ruhigeren Zeiten schnell zu erkennen, welche Bausteine für die nächste Akquisephase vorbereitet werden können.

Definition Marketing

"Diese aktivitätsbezogene Auffassung versteht Marketing somit als Bündel von marktgerichteten Maßnahmen, die dazu dienen, die absatzpolitischen Ziele eines Unternehmens zu erreichen."

(Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH)

Wie wirken die verschiedenen Kanäle zueinander?

Ein Kanal alleine wirkt nur beschränkt, da er nicht nur die Zielgruppe erreicht, die diesen Kanal nutzt sondern in der Regel auch nur eine bestimmte Form des Marketings zulässt. Kombiniert man aber einen TV-Spot der in der Regel nur eine Botschaft aber viel Emotionen übermittelt mit einem Prospekt, das zusätzliche technische Daten liefert, fügen sich beide Informationen zu einem neuen Bild zusammen. Große Marken beherrschen diese Form der Werbung und Kommunikation und sind deshalb

erfolgreich. Betrachten wir beispielsweise die Automarke Audi:

Die Bekanntheit der Marke wird durch aufwendige Werbung in allen Medien erreicht. In den TV-Spots werden Emotionen und wenige technische Details vermittelt, in Facebook sucht man den direkten Kontakt zu Kunden. Prospekte liefern umfangreiche Informationen und werden wie ein Magazin direkt ins Haus geliefert. Hierüber bilden sich Anhänger, die ihr Wissen um die Marke an Bekannte weitergeben. Und wenn sich ein Kunde stärker für einen Wagen aus der Audiproduktion interessiert, bleibt ihm fast nur der Weg zu einem Vertragshändler. So sichert Audi die Beratungsqualität und das Image seiner Marke.

Mit jeder Information die ein Kunde bekommt, fühlt er sich sicherer, um eine Entscheidung treffen zu können. Die Wahrscheinlichkeit, dass er Käufer wird,

Generell kann hier von einer Informationsverdichtung gesprochen werden. Diese Verdichtung wirkt über zwei Wege: Zum einen bekommt ein Interessent nahezu zeitgleich über verschiedene Wege sich ergänzende Informationen. Zum zweiten bekommt er im Rahmen der Geschäftsanbahnung zusätzliche, tiefergehende Informationen.



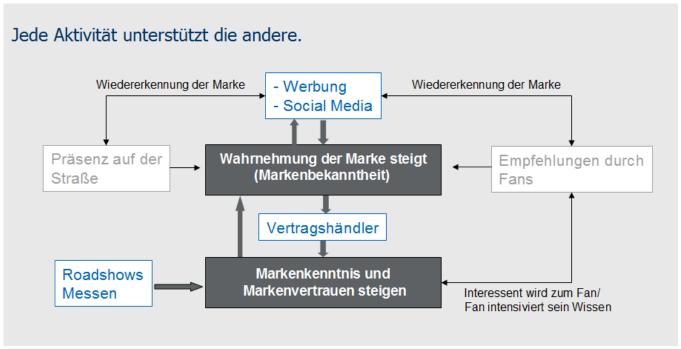


Abbildung 1: Aktivitäten verlaufen nicht linear sondern beeinflussen sich gegenseitig

Wie kann ein Interim Manager diese Prozesse für sich nutzen?

Um sich hier eine geeignete Strategie aufzubauen, muss sich der Interim Manager fünf wichtige Fragen stellen:

1. Welche Informationen muss jemand über mich haben, damit er sich ein Bild machen kann?

Diese Frage kann recht einfach beantwortet werden: Alles was in einen Lebenslauf gehört, sind in der Regel auch die Informationen, die ein Kunde über einen Interim Manager wissen möchte. Und das ist recht viel. Der Lebenslauf eignet sich daher nicht als Instrument, um Aufmerksamkeit zu erlangen. Er ist eher mit einem umfassenden Prospekt zu vergleichen.

Aber wie können diese Informationen aufgesplittert und über verschiedene Kanäle verteilt werden. Hier helfen die nächsten beiden Fragestellungen weiter.

2. In welchen Kanälen bewegen sich meine Kunden?

Es gibt allgemeingültige Kanäle aber auch branchenspezifische. Hier lohnt es sich, diese zu notieren und eine persönliche Auswahl zu treffen. XING ist beispielsweise ein allgemeingültiger Kanal, während eine Fachzeitschrift für Automotiv nur eine spezielle Zielgruppe erreicht. Daher ist es wichtig sich auch über Veranstaltungen, Messen, Branchentreffs, Verbände und Fachpublikationen Gedanken zu machen.

3. Wie werden die Kanäle genutzt?

Damit die Botschaft auch beim potenziellen Kunden ankommt, ist es wichtig, dass die Botschaft zum Medium passt.

Wenn ein Kunde XING für die Suche nach einem Interim Manager nutzt, dann bedeutet das, dass das Profil auch über die Google- oder XING-Suche auffindbar sein muss. Hiefür muss das Profil für die Google Suche freigeschaltet sein und es müssen alle relevanten Schlagworte im Profil hinterlegt sein. Und XING hat noch eine weitere Besonderheit: Hat ein Interessent das Profil gefunden, dann will er auch eine Bestätigung, dass das Suchergebnis wirklich passt. Das Profil muss daher zusätzliche Informationen liefern. Projektbeispiele helfen dem Interessenten beispielsweise festzustellen, ob die gefundene Person zum gesuchten Profil passt. Nach dem Erfolg, dass die Suche einen Treffer geliefert hat, kann er vielleicht einen zweiten Erfolg verbuchen: Der Treffer passt zum gesuchten Profil. Damit steigt die Motivation, Kontakt mit dieser Person aufzunehmen, da eine Absage unwahrscheinlicher wird.

Eine Anzeige dagegen funktioniert anders: Hier ist es wichtig, eine einzige Botschaft zu platzieren, die einen potenziellen Kunden genau in einem Bedürfnis erreicht. Eine Botschaft könnte zum Beispiel lauten: "Ich bringe Ihr Online-Geschäft auf die richtige Umlaufbahn". Damit werden nur die erreicht, deren Online-Geschäft einen neuen Impuls benötigte. Daher macht es Sinn, mehrere Anzeigen mit verschiedenen Botschaften zu schalten.

Die Anzeige muss dann eine Möglichkeit aufzeigen, wie weitere Informationen eingeholt werden können, zum Beispiel durch die Angabe einer Telefonnummer oder einer Webadresse.

4. Welche Information streue ich über welchen Kanal?

Die Information muss zum Kanal passen. Eine Anzeige oder ein Radiospot kann immer nur eine Botschaft vermitteln. Ein XING-Profil hingegen kann wie ein Prospekt umfassende Informationen bereitstellen. Nicht zu vergessen sind die kleinen persönlichen Treffen auf Veranstaltungen.

Hier spielt der berühmte Elevator Pitch eine wichtige Rolle. Wenn Ihr Tätigkeitsfeld sehr weitreichend ist, wählen Sie die Aufgabe aus, die Sie am liebsten übernehmen möchten und beschreiben Sie diese. Es geht nicht darum die gesamte Palette aufzusagen, sondern vielmehr darum kompetent und sympathisch zu erscheinen. Hier gehen Information und Emotion Hand in Hand.

5. Wann streue ich welche Information?

Das Internet hat es möglich gemacht, dass Informationen permanent zur Verfügung stehen. Doch das Interesse an diesen Informationen sinkt, wenn zusätzlich darauf aufmerksam gemacht wird. Informieren Sie rechtzeitig darüber, wenn Sie wieder Kapazitäten für ein neues Projekt haben und weisen Sie über ausgewählte Beilagen, Anhänge und Links auf zusätzliche Informationen hin. Die meiste Aufmerksamkeit erzielen Sie, wenn Ihre Leistung kurzfristig abgerufen werden kann, da Kunden eher kurzfristig nach Lösungen suchen. Trotzdem ist es wichtig auch während eines Projekts den Kontakt zu potentiellen Kunden und zum Netzwerk zu halten, da dann nur ein kleiner Hinweis notwendig ist, damit man sich an Sie erinnert. Die folgende Grafik zeigt zum Beispiel, wie Werbephasen eingeplant werden können.

Wie erstelle ich einen Marketingplan?

Sie können den Download nutzen, um herauszufinden, welche Medien Sie

bedienen möchten. Die dort aufgeführte Liste ist keineswegs vollständig. Ergänzen Sie sie um Medien, die für Ihre Branche oder Ihre Art der Aktivität wichtig sind. Überlegen Sie anschließend, welche Botschaften sie hierüber vermitteln können. Gegebenenfalls lohnt es sich Textbausteine zu erstellen, die mehrfach im Flyer oder Web verwendet werden können. Ordnen Sie danach die Medien in einen Zeitstrahl ein: Wann möchten Sie welches Medium einsetzen? Wie lange wirkt das Medium? Zu guter Letzt hilft es, sich seine Aktivitäten fest in den Kalender zu schreiben, damit man sie nicht vergisst und rechtzeitig daran erinnert wird.

Viel Erfolg bei Ihrer Planung und der nächsten Akquise.

eCommerce Management

Bettina Vier Tel.: 015233974054

- ecommerce-management@gmx.de
- www.ecommerce-management.de

⊃ Download: Vorlage für Medienplan

Bettina Vier ist Interim Managerin für den Aufbau und Umstrukturierungen von eCommerce-Bereichen sowie für die Projektleitung für Online-Aktivitäten im C2B und B2B Bereichen. Seit 2012 ist sie Vorstandsmitglied der DDIM.



Bettina Vier eCommerce Management

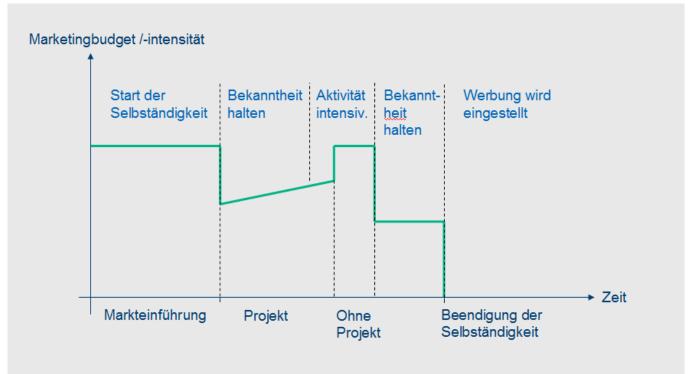


Abbildung 2: Die Intensität des Marketings kann phasenweise angepasst werden





Für Interim Manager

Kompetenzen

Kern-Branche Energie

Wieviel "online" braucht ein **Interim Management-Provider?**

Die Management Angels starten ihr neues Onlineangebot.

Tilo Ferrari erläutert die Hintergründe und Neuerungen.



Text: Tilo Ferrari

Alle sind online - wir Provider auch! So weit so gut. Doch wann wird "online" zum technisch-(über)motivierten Selbstzweck, wann zahlt es auf den konkreten Unternehmenserfolg ein und wie schafft man es durch eine Online-Präsenz seine Unique Selling Proposition zielsicher und nachdrücklich, aber nicht zu aufdringlich, herauszuarbeiten? Welche Funktionen erweisen sich als zweckdienlich für das tägliche Miteinander der Haupt-User, also den Interim Managern (sehr zahlreich) und den Kunden (immer zu wenig)? Wann schafft ne" Erleichterung in der Bewältigung routinemäßiger Aufgaben, wann wird es zum Kommunikationskiller und zur Entfremdungsmaschine, die den Abstand zwischen Provider, Interim Manager und Unternehmer vergrößert und ins Anonymisierte und Unverbindliche verkommen lässt?

Jeder Provider hat andere Antworten auf diese Fragen gefunden. Fragen, die beantwortet werden sollten, bevor man sich Gedanken macht um Usability, Technologie und Menüführung.

Vor gut einem Jahr haben sich die Management Angels diese Fragen wieder gestellt, mit dem Ziel, ihren Online-Auftritt grundlegend zu überarbeiten und damit kommunikativ, technisch und zukunftssicher chen. Das Leitbild "Mensch" stand dabei im Vordergrund. Für die Management Angels ist jeder Interim Manager ein Individuum, das als Unternehmer-Persönlichkeit mit seinen fachlichen. sozialen und unternehmerischen Qualifikationen überzeugt.

Aber auch unsere Mitarbeiter sollen überzeugen. Auch sie sind Individuen, jeder mit einer Branchen-Expertise ausgestattet, keiner wie der andere! Sie agieren mit einem persönlichen Stil in einem Markt, der gerne immer wieder als "people's business" bezeichnet wird und - so sagt man - wie kein anderer von den persönlichen Beziehungen lebt. So stehen auf unserem neuen Online-Auftritt die Köpfe sowie deren Geschichten und Nachrichten im Vordergrund.

Auf unserer Website informieren wir die Besucher über die Erfahrungen und Qualifikationen unserer Consultants, bringen Neuankömmlingen und Interessenten die Chancen und Risiken des Interim Managements näher und zeigen potentiellen Kunden die Leistungsfähigkeit der Talente auf, die wir in unserem hochkarätigen Manager Pool zur Verfügung stellen.

Online heißt somit nicht, Kommunikation aufs digitale Nebengleis abzuschieben, sondern - im Gegenteil - Lust auf persönliche Kommunikation zu machen. Damit dies auch ad hoc passieren kann, haben wir ein Chat-Modul integriert, das Besuchern erlaubt, schnell mal eine Frage zu stellen, ohne E-Mail oder Kontaktformular. Wir meinen, dass dies dem Zeitgeist entspricht und ein

erster schneller Schritt für eine weiterführende persönliche Gesprächsebene ist. Auch unser neuer Login-Bereich dient nicht dazu, in Zukunft Anfragen und Projektsituationen anonymisiert abzuwickeln, sondern um administrative Notwendigkeiten wie Adress-Updates, Verfügbarkeitsinfos und CV-Updates schneller abwickeln zu können und mehr Zeit zu finden für spannende Nachrichten und Erfahrungsberichte aus den Projekten.

Tilo Ferrari ist geschäftsführender Gesellschafter der Management Angels GmbH. Er arbeitete bei Unternehmen wie Bertelsmann, der Deutschen Telekom/ T-Online sowie A.T. Kearney, bevor er 2008 bei den Management Angels als Berater für die Kern-Branchen Telekommunikation, Medien und IT einstieg.



Tilo Ferrari

Management Angels GmbH Bernhard-Nocht-Straße 113 20359 Hamburg

Tel.: +49 (40) 44 19 55-0 Fax.: +49 (40) 44 19 55-55

- ⇒ tilo.ferrari@managementangels.com
- www.managementangels.com



Sind Sie verfügbar? Mein Kunde braucht DRINGENDST einen Projektleiter!

Ist die "interne Lösung" tatsächlich die Konkurrenz des Interim Managers oder nur eine Ausrede des kommunikationsschwachen Kunden? Ein Erfahrungsbericht von DDIM-Mitglied Falk Janotta.

Text: Falk Janotta

Kurz vor Weihnachten 2013 erreichte mich diese Anfrage. Das Problem des Kunden: ein Projekt mit zwei Go-Live-Terminen am 1. März und 1. April 2014 und der jetzige Projektleiter verlässt das Unternehmen kurzfristig. Ich sagte meine Verfügbarkeit ab Januar zu und bereitete mich gedanklich schon auf einen kurzfristig beginnenden Einsatz zur "Rettung" des Projektes bzw. der Termine zur Produktivsetzung vor. Denn schließlich nannte nicht nur der Kunde das Mandat "dringend". Beim Ausfall eines Projektmanagers so kurz vor dem Go-Live ist es auch dringend! Meine Erreichbarkeit über die Feiertage war gesichert und ich wartete auf einen Termin für ein Telefoninterview für eine persönliche Vorstellung oder eine sonstige Kontaktaufnahme. Nichts passierte. Tagelang. Mir fiel der begnadete Max Raabe ein: "Kein Schwein ruft mich an. Keine Sau interessiert sich für mich."

Da ich auch nach Weihnachten keine Nachricht erhielt, rief ich den Vermittler an. Der sagte mir, dass er auch noch nichts gehört habe. Ob er denn einmal nachgefasst habe? Nein, aber das werde er gleich machen. Sich als Vermittler um ein dringendes und wichtiges Mandat kümmern, sieht irgendwie anders aus.

(Wichtige Anmerkung: es gibt auch Vermittler, die das sehr gut machen). Letztendlich dauerte es bis Mitte Januar bis der Kunde mitteilte, daß er die Aufgabe lieber mit einer internen Lösung versuchen werde. Versuchen! Na bitte, dann pokern wir halt eine Runde weiter

Was ist das eigentlich, die "interne Lösung"? Der Duden verrät uns zu dem Begriff intern: "[nur] den inneren, engsten Kreis einer Gruppe betreffend; im vertrauten Kreis erfolgend, nicht öffentlich". Aha, das Unternehmen, besser gesagt, bestimmte Vertreter des Unternehmens aus dem Management, suchen einen Interim Manager, also einen Manager auf Zeit, weil es offensichtlich eine Situation erkannt hat, die es nicht ohne fremde Hilfe bewältigen kann. Und dann entscheiden sich diese Vertreter für eine Lösung aus dem "inneren, engsten Kreis des Unternehmens". Das spricht schon Bände, oder?

Nun zum Begriff "Lösung". Der Duden erklärt uns: "Lösung ist das Lösen, Bewältigen einer [schwierigen] Aufgabe". Ja genau, das meinte der Kunde: Die Situation eines Projektleiters, der das Unternehmen kurz vor dem Go-Live von zwei Projekten verlässt, die er verantwortet, ist schwierig - in der Tat.

Genau dieser Kunde entscheidet sich also für die interne Lösung, also das Bewältigen einer schwierigen Aufgabe im inneren, engsten Kreis des Unternehmens. Warum, frage ich mich also, hat dieser Kunde einen Vermittler eingeschaltet und ihm sowie den angesprochenen Interim Managern Arbeit bereitet und Zeit gestohlen, wenn er es am Ende doch selber machen will? Das ergibt einfach keinen Sinn. Es muss etwas anderes dahinter stecken ...

Dieses real erlebte Beispiel macht zwei Hauptprobleme bei der Akquisition von Interim Mandaten deutlich:

- 1. Der Begriff "dringlich" wird unterschiedlich verstanden und interpretiert.
- 2. Die "interne Lösung" ist in den allermeisten Fällen Ausrede und Vorwand sowie Ausdruck von mangelnder Kommunikationsfähigkeit.

Zu 1. "Dringlich"

Nicht umsonst wird ein Interimsmandat auch als "Feuerwehreinsatz" beschrieben, weil ein Interim Manager eben genau diesen ganz großen Vorteil mitbringt, als erfahrener Manager innerhalb der ersten paar Tage eine Linienfunktion oder eine Projektleitung operativ zu



übernehmen und die entstandene Lücke mit praktischer Arbeit und der Umsetzung von Lösungen komplett zu schließen.

Warum Entscheider in Unternehmen in einer Situation mit einem dringend zu lösenden Problem zwar bei der Anfrage den Begriff "dringend" verwenden, sich dann aber häufig viel Zeit lassen oder sogar die "interne Lösung" vorziehen, bleibt mir ein Rätsel. Ich kann es mir nur so erklären, dass der Entscheider in dieser Frage nicht alleine entscheidungsbefugt ist und unternehmensintern eine Diskussion führen muss, ob ein Interim Manager notwen-dig ist, ob das die beste Lösung ist, warum der denn so teuer ist, wie lange der denn gebraucht wird usw.!

Entscheider, die wirklich in einer Problemsituation sind, die eine dringende Lösung erfordert, sollten sich bewusst machen oder es einfach ausprobieren, dass der Einsatz eines Interim Managers immer die richtige Wahl ist, sofern Sie das Problem intern wirklich nicht lösen können. Die hohe Erfolgsquote beim Einsatz von Interim Managern beweist das und die betriebswirtschaftliche Betrachtung des Problems und seiner verschiedenen Lösungsvarianten zeigt, dass in so gut wie allen Fällen der Return on Invest beim Einsatz eines Interim Managers positiv und beachtlich ist.

Zu 2. "interne Lösung"

In der Regel ist es so, dass sich ein suchendes Unternehmen mehrere Profile von meistens mehr als einem Vermittler oder einer Sozietät schicken lässt und dann mit zwei oder drei Managern Interviews führt. Das ist ein ganz normaler Auswahlprozess bei der Personalbeschaffung. Wir Interim Manager kennen den Prozess, wissen, wie er funktioniert und welche Mechanismen bei der Entscheidungsfindung eine Rolle spielen. Ich vertrage also auch eine Absage und akzeptiere sie. Ich nehme sie auch nicht persönlich. Was ich allerdings nicht glaube, ist die Ausrede "wir haben eine interne Lösung gefunden". Denn wenn es sie gäbe,

hätte das Unternehmen ja nicht nach einem Interim Manager suchen müssen. Wenn Entscheider zwar den Bedarf an einem Interim Manager haben, aber Zweifel daran, ob das die richtige Lösung ist, dann sollten sie mit dem Interim Manager über das Problem sprechen, bevor sie ihm absagen. Das Gespräch mit dem erfahrenen Interim Manager kann ihnen helfen, das Problem zu strukturieren, Lösungswege zu entwickeln und einen Plan für das weitere Vorgehen zu erarbeiten. Falls das den Entscheider nicht überzeugt, kann er ja immer noch absagen. Und dann braucht er auch keine "interne Lösung" vorzuschieben.

In diesem Sinne wünsche ich mir einen intensiveren Dialog zwischen Unternehmen und Interim Managern. Je eher wir ein erkanntes Problem im Unternehmen gemeinsam angehen, desto eher können wir es lösen und die Schlagkraft des Interim Managers dafür nutzen.

Fazit

Alle Interim Manager sollten sich immer darüber im Klaren sein, dass es die interne Lösung gibt, jedenfalls als Begründung für eine Absage. Und sie sollten sie nicht persönlich nehmen, denn in aller Regel überzeugen die Interim Manager im Vorstellungsgespräch beim Kunden. Wenn es nur nach dem Entscheider alleine ginge, würde er den Auftrag sicher erteilen.

Kunden, Auftraggeber und Entscheider sollten sich über die Situation klar werden und das Budget sichern, bevor sie eine Anfrage starten. Denn Interim Manager die verfügbar sind, kommen auch von heute auf morgen in das Unternehmen und übernehmen die Aufgabe, die das Unternehmen gerade jetzt und kurzfristig (dringend!) zu lösen hat.

Und nichts ist ärgerlicher für einen Interim Manager, als gegen die niemals real existierende "interne Lösung" zu "verlieren". Der Interim Manager findet schnell ein neues Mandat, aber das Unternehmen verliert häufig wirklich!

Falk Janotta ist seit über zehn Jahren erfolgreicher IT-Interim Manager mit interessanten Mandaten als CIO auf Zeit, Programm- und Projektmanager. Als kommunikationsstarker Manager verfügt er über breite Erfahrung in mittleren und großen Unternehmen unterschiedlicher Branchen, national und international.



Falk Janotta

Falk Janotta Unternehmensmanagement Theodor-Heuss-Straße 32 97204 Höchberg Deutschland

Mobil +49 179 4764647 Telefon +49 931 46552146

- ⇒ info@falkjanotta.de
- www.falk-janotta.de





Was genau bedeutet es, wenn man von Führungsqualitäten spricht? Und wann ist jemand ein Leader oder gar ein Charismatiker, der seine Anhänger fasziniert? Ein Beitrag von Jutta Kropp, Senior-Partnerin bei Bröckmann & Partner.

Text: Jutta Kropp

"Führung heißt: Einen Menschen so weit bringen, dass er das tut, was Sie wollen, nicht weil er muss, sondern, weil er es will."

(Fisenhower)

Was genau bedeutet es, wenn man von Führungsqualitäten spricht? Und wann ist jemand ein Leader oder gar ein Charismatiker, der seine Anhänger fasziniert? Gute und erfolgreiche Führung – das ist das nachfolgende Thema.

Was bedeutet Führung oder führen eigentlich? Ein Blick in die Online-Enzyklopädie Wikipedia verrät, dass man darunter ein "allgemein steuerndes und richtungsweisendes Einwirken" versteht. Also das aktive Steuern und Richtungsweisen. Beides besteht seit Menschengedenken. Denn "führen" und "geführt werden" liegt in der menschlichen Natur.

Seit jeher gibt es in nahezu allen Lebensbereichen das "Führen" und "Führen lassen". Damit einhergehend die Diskussion, wie man beides miteinander so in Einklang bringt, um dann das bestmögliche Ergebnis zu erzielen.

Resultierend aus der immer komplexer und schneller verlaufenden Zeit des Wandels haben sich auch die Anforderungen an Führungskräfte, insbesondere an diejenigen im Interim Management, in den letzten Jahren deutlich verändert. Gestiegener, intensiver Wettbewerb entsteht nicht zuletzt auch durch Portale wie Xing oder LinkedIn. Das führt zu immer höherem Erfolgsdruck und zusätzlichen Anforderungen denen die Interim Manager gerecht werden müssen und das bei hohem Kostendruck und der Herausforderung, als von außen kommender Manager sofort Erfolge aufweisen zu müssen.

Jetzt gilt es, sich gegenüber den Mitarbeitern erfolgreich und schnell als Führungsverantwortlicher zu positionieren und die Beteiligten ins Boot zu holen. In kaum einer anderen Branche haben die Verhaltensweisen der Mitarbeiter eine derart unmittelbare Auswirkung auf die Umsetzungsqualität des Managers, wie im Interim-Geschäft. Bislang war es Führungskräften allenfalls möglich, sich auf

Changeprozesse durch Trainings theoretisch vorzubereiten. Danach galt es, in der Realität möglichst alles mit wenigen Fehlern zu machen. Das geht nun bes-

Negative Äußerungen von Mitarbeitern, Verweigerungen der Zusammenarbeit (um nur zwei Punkte zu nennen) können immense direkte Auswirkungen auf die Zielerreichung und das Image des Interim Managers nach sich ziehen.

In der heutigen Zeit bedarf es sehr gut geschulter und motivierter Mitarbeiter, die den Anforderungen der Führungskraft nicht nur gerecht werden, sondern sich darüber hinaus mit ihren Aufgaben und dem hohen Niveau des Unterneh-

Aus Sicht der Mitarbeiter



Transformationale Führung in der Praxis bedarf der Beantwortung folgender Fragen:

- Was sind meine Kernwerte und meine Ansprüche in der Führungsrolle?
- Welche vertrauensbildenden Maßnahmen kann ich schaffen?
- Wie kann ich als Vorbild wirken?
- Wie wecke ich die Potenziale der Mitarbeiter?
- Wie inspiriere ich die Mitarbeiter?



mens identifizieren. Zu den Führungsaufgaben gehört folglich, mit den vorhandenen personellen Ressourcen Aufgaben erfolgreich zu meistern und dabei gleichzeitig die Individualität der einzelnen Mitarbeiter zu berücksichtigen. Aus diesem Grund gewinnt Leadership immer mehr an Bedeutung, wenn es darum geht, Mitarbeiter zielgerichtet zum Erfolg zu führen.

Früher wurden Mitarbeiter im Unternehmen ausgebildet oder zu einem späteren Zeitpunkt eingestellt und blieben ihrem Unternehmen häufig bis zum Eintritt in den Ruhestand treu. Ihr Hauptinteresse richtete sich mehr oder minder ausschließlich auf einen sicheren Arbeitsplatz, der die Versorgung der Familie garantierte. Das gesamte Wissen lag bei den Führungsverantwortlichen. Die Mitarbeiter hatten die Aufgabe, die ihnen zugeteilte Arbeit innerhalb eines festgelegten Rahmens zu erledigen. Damalige Führungsaufgaben lagen in der Zuweisung der zu erledigenden Arbeit sowie der Aufsicht und Kontrolle des Fortschritts und der Resultate. Überspitzt formuliert galt der Grundsatz: Führung durch Kontrolle.

Doch heutzutage gehört der allwissende, allgegenwärtige, allmächtige Vorgesetzte erfreulicherweise der Vergangenheit an. Naturgemäß haben sich in den letzten Jahren auch die Ansprüche der Mitarbeiter deutlich verändert: heute gelten neben leistungsbezogener Bezahlung, Mitbestimmung und persönlicher Freiheit auch soziale Verantwortung, als wichtige Voraussetzungen für einen guten Arbeitsplatz.

Durch den Wertewandel der Gesellschaft haben sich nicht nur die Machtmittel der Führungskräfte reduziert, sondern zugleich haben auch die Anforderungen immens an Komplexität gewonnen. Dennoch versuchen einige Führungskräfte nach wie vor aktuellen Anforderungen mit althergebrachten Mitteln zu begegnen. Vergebens. Denn je mehr sie versuchen ihre Mitarbeiter durch noch präzisere Vorgaben, verschärfte Anweisungen, noch deutlichere Grenzen und noch mehr Kontrolle zum Ziel zu führen, umso deutlicher zeigt sich, dass sie damit wenig erfolgreich sind.

Leadership ist gefragt. Leadership beinhaltet die Fähigkeit, der modernen Mitarbeiterführung gerecht zu werden und ein zeitgemäßes Führungsmanagement zu erreichen. Galt noch vor wenigen Jahren die systemische Führungstheorie als erfolgreich, so hat sich im Zeitalter der Digital Natives, die in 10 Jahren 70% der Mitarbeiter ausmachen wird, ein Führunasstil etabliert, die transformationale (verhandelnde) Füh-

Bei diesem Ansatz konzentriert sich alles auf die soziale Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Denn die Generation Y möchte auf Augenhöhe geführt werden und an der Lösungsfindung beteiligt sein. So kennt sie es aus der Schule und dem Elternhaus.

Wer die Generation Y erfolgreich führen will, schafft dies mit "Sinn gebenden" Aufgaben, Führungsanspruch per Dekret wird nicht akzeptiert. Die Generation Y wird vielmehr zügig bereit sein, zu kündigen und nach einem neuen Arbeitgeber Ausschau zu halten, der besser auf die individuellen Bedürfnisse eingeht. Angst vor Arbeitslosigkeit besteht bei ihnen auf Grund von Fachkräftemangel kaum.

Auch ist der finanzielle Anreiz für die Millenials, wie die Generation Y ebenfalls genannt wird, nicht auschlaggebend, vielmehr wollen sie mit ihrer Arbeitsleistung etwas Positives in der Welt erreichen, nachhaltig und im Einklang mit Mensch und Natur agieren sowie soziale Verantwortung tragen.

Zukünftig zeichnet sich erfolgreiche Führungsarbeit durch einen mitarbeiterorientierten Führungsstil aus, bei dem es auf das WIE ankommt!

John P. Kotter, Professor für Führungsmanagement an der Harvard Business School, besteht darauf, dass Leadership nichts Mysteriöses ist. Vom persönlichen Charisma hängt echte Führungskunst ebenso wenig ab, wie von irgendwelchen exotischen Charaktereigenschaften. Das Entwickeln einer geschäftlichen Zielvorgabe ist keine Zauberei, sondern nüchterne, strategische Arbeit, denn: Leadership ist lernbar!

Jutta Kropp ist Senior-Partnerin bei Bröckmann & Partner und seit vielen Jahren als Systemische Beraterin, Trainerin und Coach erfolgreich international und branchenübergreifend in Wirtschaft und Bundesverwaltung tätig.



Bröckmann + Partner Hemberger Straße 51 53332 Bornheim Tel.: +492227923574



BRÖCKMANN & PARTNER

⇒ JK@broeckmannpartner.de www.broeckmannpartner.de



Der Einkauf in der Lebensmittelindustrie: Unterschätzter Renditeoptimierer

Je Quartal werden von der Arbeitsgruppe Lebensmittelindutrie einzelne Stufen der Wertschöpfungskette in Unternehmen der Lebensmittelindustrie genauer analysiert und ein Bericht dazu verfasst. Heute geht es um den Einkauf.

Text: Andreas Blancke, Thorsten Grobler und Dr. Martin Wörner

Im April 2014 wurde die DDIM-Arbeitsgruppe "Lebensmittelindustrie" gegründet. Mitglieder sind auf die Lebensmittelindustrie spezialisierte Interim Manager, die hier aber unterschiedliche Bereiche bedienen. Ausgangspunkt für die Gründung der Arbeitsgruppe war die Tatsache, dass Interim Management in der Lebensmittelindustrie noch nicht überall bekannt ist. Die Ziele sind, den Wissensaustausch und -transfer unter Managern, mit Experten und mit Kunden zu fördern, das Netzwerk auszubauen sowie dem Kunden eine Beratung und Umsetzung bieten zu können, die alle Bereiche der Wertschöpfungskette im Unternehmen betrifft.

Je Quartal werden von der Arbeitsgruppe einzelne Stufen der Wertschöpfungskette in Unternehmen der Lebensmittelindustrie genauer analysiert und ein Bericht dazu verfasst. Heute geht es um den Einkauf aus drei verschiedenen Blickwinkeln: aus Sicht der "Operations" (Andreas Blancke), aus

Sicht des "Einkäufers" (Dr. Martin Woerner) und aus der Sicht der kaufmännischen Geschäftsführung (Thorsten Grobler).

DDIM: Herr Grobler, Sie betrachten den Einkauf aus Sicht der kaufmännischen Geschäftsführung. Was unterscheidet den operativen vom strategischen Einkauf? Was leistet hier der Interim Manager?

Grobler: Im Kern geht es beim operativen Einkauf darum, die Einkaufsprozesse möglichst effizient zu gestalten. Dies fängt bei der internen Bedarfsermittlung und der Auswahl bevorzugter Lieferanten an und hört bei der Bestell- und Rechnungsabwicklung auf. Es kommt darauf an, "die Dinge richtig zu tun". Beim strategischen Einkauf hingegen geht es um Effektivität und die Frage, inwieweit die "richtigen Dinge getan werden". Themen können z. B. sein: Bedarfsanalyse, Beschaffungsmarktanalyse, Beschaffungsstrategie und Rahmenverträge mit ausgewählten Lieferanten. Als Interim Manager findet man sich sehr oft in Situationen wieder, in denen man beide Sichten verbinden muss. Mit der Geschäftsführung bespricht man die Themen auf der strategischen Ebene. "In der Abteilung" muss ich dann die operative

Umsetzung sicherstellen und dabei die strategische Dimension im Auge halten.

DDIM: Warum braucht gerade auch ein mittelständisches Unternehmen einen strategischen Einkauf?

Grobler: Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass die Personaldecke im Mittelstand häufig sehr dünn ist. Die Unternehmen können sich keine großen Einkaufsabteilungen leisten, wie dies in der Regel in den Großkonzernen der Fall ist. Nichtsdestotrotz kann eine strategische Herangehensweise im Einkauf einen erheblichen Mehrwert auch und gerade im Mittelstand leisten. So kann ein Einkäufer nur dann vorteilhafte Konditionen verhandeln, wenn er auch tatsächlich den relevanten, internationalen Beschaffungsmarkt kennt und entsprechende Beschaffungsstrategien daraus ableitet. Eine effiziente Bestellabwicklung ist wichtig, aber ohne die richtige Lieferantenauswahl unter Ausnutzen globaler, internationaler Bezugsquellen nützt dies nur wenig. Diese Erfahrung bringt ein Interim Manager ja in der Regel mit. Das ist einer der Vorteile für seinen Einsatz.



DDIM: Herr Blancke, Sie betrachten den Einkauf aus Sicht der "Operations". Welche Auswirkung hat der strategische und operative Einkauf auf das Betriebsergebnis? Welchen Nutzen kann der Interim Manager stiften?

Blancke: Aus verschiedenen Mandaten weiß ich, dass der Rohwareneinsatz in der Lebensmittelindustrie je nach Branche und Jahreszeit mit 45-70% anzusetzen ist. Damit ist der Einkauf der größte Hebel zur Verbesserung oder Verschlechterung des Betriebsergebnisses. Wenn der strategische und operative Einkauf also nicht zeitgemäß ausgerichtet und ausreichend besetzt ist, sind die Auswirkungen fatal und können zur Insolvenz führen. Die Gestaltung einer Einkaufsstrategie ist erforderlich. Sind dafür intern keine Kapazitäten vorhanden, bleiben große Potentiale ungenutzt. Der Einsatz eines Interim Managers rentiert sich hier schnell. Ein weiterer Vorteil ist, dass man als Interim Manager schon viele Unternehmen "von innen" gesehen hat, die Schwachstellen kennt und sehr schnell ausfindig machen und eliminieren kann.

Marktentwicklung, Strategien im Einkauf und Globalisierung

DDIM: Herr Dr. Woerner, Sie betrachten den Einkauf aus Sicht des Einkäufers. Wie sehen die Beschaffungsstrategien für die nächsten fünf bis zehn Jahre auf Grund der sich ändernden globalen Märkte aus?

Dr. Woerner: Hier gibt es keine gesicherten Lösungen, da niemand in die nächsten fünf bis zehn Jahre blicken kann. Alle Lösungsansätze sind spekulativ, da die Zukunft des Weltgeschehens nicht vorhersehbar ist. Ich sollte also meine Kernrohstoffe und kostenmäßig sensiblen Rohstoffe-Verträge so absichern, dass ich so sicher wie möglich eine kontinuierliche Rohwarenbeschaffung zu greifbaren Kosten umsetzen kann. Stichworte sind hier Globalisierung und steigende Bedarfe in den Schwellenländern wie China, Indien, Brasilien, die bei vielen Rohstoffen von Exporteuren zu Importeuren auf dem Weltmarkt werden.

DDIM: Wie international sollte die Beschaffung von Rohstoffen sein?

Dr. Woerner: So international wie die

Herkunft und Auslobung von Rohstoffen es bedingt oder erlaubt. Regionale Vertragsanbauaktivitäten ermöglichen die Auslobung regionaler Rohstoffe und einen langfristigen Bezug über die Jahre hinaus. Hier kann ich als Einkäufer und als Produzent eine Regionalität umsetzen, die vom Kunden entsprechend honoriert werden kann, wenn z.B. ein Ausloben auf dem Endprodukt sinnvoll ist. Bei Rohstoffen, deren Wert so hoch ist, dass Transportkosten nicht ins Gewicht fallen, oder die nicht in der Region produziert werden können, ist ein internationaler Bezug über die Grenzen Europas hinaus die Regel. Meine Einkaufsstrategien müssen hierauf eingestellt werden.

DDIM: Warum ist Beschaffung mehr als Einkauf?

Grobler: Leider wurde der Einkauf lange von vielen Firmen nur als notwendiges Übel und nicht als wertsteigernde Funktion angesehen. Im Prinzip ging es um die Umsetzung der Vorgaben interner Auftraggeber und die damit verbundene Einkaufs- und Bestellabwicklung.

Der Finkauf wurde als isolierter Bereich und eine Art "Bestellschreiber" betrachtet. Beschaffung ist jedoch deutlich mehr. Hier spielt der Einkauf eine aktive Rolle und nutzt das eigene umfangreiche Wissen hinsichtlich internationaler Beschaffungsmärkte. Dazu betreibt er auch umfangreiches "Beschaffungsmarketing". Gleichzeitig steht er im intensiven Dialog mit anderen Bereichen wie Produktion, Logistik, Marketing etc. und bringt aktiv eigene Vorschläge bei der Auswahl von Beschaffungsmaterialien und Lieferanten ein.

Beschaffung betrachtet den Einkauf als integralen Teil des Supply Chain Managements. Dadurch kann der Einkauf einen erheblichen Wertbeitrag leisten. Was nützt z. B. eine Kostenreduktion bei der Beschaffung von Verpackungsmaterialien, wenn gleichzeitig die Reklamationen der Kunden wegen beschädigter Ware aufgrund schlechter Verpackungsmaterialien zunehmen.

Solche Zusammenhänge in der Sprache des Kunden formulieren zu können, darin liegt übrigens ein weiterer Vorteil eines guten Interim Managers. Das Wissen alleine reicht nicht. Ich muss die

"Kollegen auf Zeit" auch "mitnehmen" und von meinen Vorschlägen überzeugen können.

DDIM: Sie sprechen von operativer Ausgestaltung im Sinne von "Purchasing Practices" zur Maximierung des Einkaufserfolges. Was sind die Folgen von Einkaufserfolgen auf die Produktionsqualität?

Blancke: Einkäufer stehen nicht nur "Tantiemen-bedingt" unter Druck. Es wird erwartet, dass immer mehr Einsparungspotenziale eingekauft werden. Preisbedingt schwankende Qualitäten von Roh,- Hilfs- und Betriebsstoffen können dann die Folge sein. Eine sich verändernde Rohstoffqualität kann dann aber enormen Einfluss auf das Endprodukt haben. Wenn sich z.B. gewisse Spezifikationseigenschaften von Mehl ändern, wird dieses an der Anlage komplett anders verarbeitet und verklumpt z.B. im Prozess.

Billig eingekaufte Kartonagen und Folien haben extreme Auswirkungen auf die Verpackungsmaschinen. Der Anteil der ungeplanten Störungen steigt an. Nun hat der Einkauf zwar 20 TEUR Einkaufspotenzial erwirtschaftet, aber dafür Folgekosten von 120 TEUR durch Betriebsstillstände, Bruchware, Reklamationen usw. erzeugt. Betrachtet man also die Gesamtkosten, dann rechnet sich dies nicht.

Rohstoffmärkte

DDIM: Wie reagiere ich auf Rohstoffverknappungen bei bedeutenden Rohstoffen und wie verhalte ich mich in einem Markt mit wenigen globalen Anbietern, um angemessen bedient zu werden?

Dr. Woerner: Tritt eine Rohstoffverknappung durch außergewöhnliche Ereignissen von heute auf morgen auf, bin ich als Einkäufer nur eingeschränkt handlungsfähig. In Märkten, in denen Rohstoffverknappungen immer wieder auftreten können, kann ich über langfristige Kooperationen bevorzugt behandelt werden. Ebenso ist dies der Schlüssel in Märkten mit wenigen Anbietern. Bei Kernrohstoffen, die entsprechende Unsicherheiten bergen, kann eine Vertragserzeugung das Risiko eines mangelhaften Bezuges minimieren. Auf jeden Fall ist eine offene, vertrauensvolle Kommunikation auf Augenhöhe mit meinem Lieferanten entscheidend, wenn es um Marktinformationen und die Versorgung in Zeiten, in denen Rohstoffe nur zugeteilt werden können, geht.

DDIM: Welche Parameter sind wichtig für eine genaue Kenntnis meiner Rohstoffmärkte?

Dr. Woerner: Die Struktur des Marktes in Hinblick auf die Teilnehmer und deren wirtschaftliche Bedeutung: Marktteilnehmer auf der Rohstoffseite, Marktteilnehmer auf der Industrieseite, geographische Verteilung der Rohstoffproduzenten, Rolle der zunehmend bedeutend werdenden Schwellenländer wie China, Indien, Brasilien, die entsprechende Marktmacht auf der Verbraucherseite zunehmend aufbauen, Fragen zu Qualitäten (Rückstände an Pflanzenschutzmitteln, Umweltkontaminanten, GMO-Situation, eventuell je nach Exportmärkten meiner Produkte Fragen zu Kosher- und Halal-Zertifikaten, im Bio-Bereich Fragen zu der Ehrlichkeit von Bio-Zertifikaten aus dem Ausland (Bio-Zertifikate aus China und Indien). Im Bereich Fair Trade Fragen zur ehrlichen Umsetzung des Konzeptes, Logistik-Kosten und Dauer beim Heranschaffen der Rohwaren aus Übersee.

Lieferantenbewertung und Einkaufskooperationen

DDIM: Wie sieht für Sie als Interim Manager eine zukunftsträchtige Kooperation mit strategischen Lieferanten aus? Was können Sie hier aus Ihrer Erfahrung berichten? Worauf achten Sie auf Grund ihrer Erfahrungen besonders?

Dr. Woerner: Zu einer tragenden Kooperation mit Zukunftsperspektive gehören für mich:

- Offenheit beim Lieferanten und beim Einkauf hinsichtlich der Unternehmens- bzw. Einkaufsstrategie der nächsten Jahre
- zukunftsträchtige Unternehmensstrategie des Lieferanten, somit auch führendes Unternehmen in seiner Warengruppe
- stabile Liquidität des Lieferanten
- in meinem Unternehmen muss gleichfalls eine klare und nachvoll-

- ziehbare Strategie für die nächsten fünf bis zehn Jahre definiert sein, damit ich als Einkäufer entsprechend auf dem Markt agieren kann
- Die Ideen, die eine solche Kooperation hervorgerufen haben, müssen regelmäßig in gemeinsamem Austausch intelligent und offen geprüft werden und gegebenenfalls angepaßt werden – hier sind oft neue Marktgegebenheiten, neue rechtliche Vorgaben, geänderte Kundenwünsche, eventuell Änderungen in der Eigenständigkeit eines der Partner ausschlaggebend.
- Einkaufskooperationen sind sinnvoll bei der Beschaffung von Materialien und Dienstleistungen, die nicht zum Core Business des eigenen Betriebes gehören
- Eine Kooperation muß vertraglich eindeutig und fair geregelt sein, so wie bei einem guten Ehevertrag.

DDIM: Wie wichtig ist ein Lieferantenbewertungssystem für das Unternehmen?

Blancke: Aus eigener Erfahrung in einem Mandat weiß ich, wie wichtig ein gutes Bewertungssystem für die Lieferanten sein kann. Durch eine Lieferantenbewertung nach den wichtigen Parametern wie Qualität, Liefertreue, Lieferfähigkeit, Zuverlässigkeit, Zahlungsziel usw. kann eine Lieferantenbewertung zuverlässig durchgeführt werden. Wichtig ist über eine ausreichende Anzahl von Lieferanten zu verfügen auf die man zurückgreifen kann. Hier ist die Kategorisierung nach A, B, C Lieferanten üblich. Ein fehlendes Bewertungssystem kann das eigene Unternehmen selbst in Lieferengpässe führen, da es sich ggf. in falsche Abhängigkeiten begibt.

Einkaufscontrolling und der "gute" Einkäufer

DDIM: Wie sieht "gutes" Einkaufscontrolling aus?

Grobler: Aus Sicht der Geschäftsführung ist es wichtig, dass regelmäßig wesentliche Einkaufs-Kennzahlen berichtet werden. Dabei hat sich ein "Beschaffungs-Cockpit" bewährt. In einem solchen Bericht werden z. B. die Preisentwicklungen wesentlicher RHBs und die korrespondierenden Chancen und Risiken (Auswirkung auf das Unternehmensergebnis und den Cash Flow) dargestellt. An dieser Stelle nenne ich auch ausdrücklich die Entwicklung relevanter Fremdwährungen.

Es soll schon vorgekommen sein, dass ein Unternehmen z. B. günstig Früchte (Bezahlung in USD) bestellt hat, ohne aber einen bestimmten USD-Kurs abzusichern. Die Folge können schmerzhafte Währungsverluste sein. Auf Ebene der Einkaufsleitung sollten die Berichte detaillierter sein und operative Kennzahlen wie z. B. Kosten pro Bestellung, Einkaufsvolumen, Lieferantenstruktur beinhalten.

DDIM: Wie messe ich den Erfolg eines Einkäufers?

Grobler: Ein Einkäufer soll im Prinzip sicherstellen, dass die erforderlichen Waren und Dienstleistungen zum günstigsten Preis und zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zur Verfügung stehen unter Berücksichtigung aller Qualitätsziele (Menge, Spezifikation). In der Praxis geht es häufig schwerpunktmäßig um das Erreichen von Kostensenkungszielen.

Dieser eher isolierte Ansatz kann aber zu kurz greifen, insbesondere wenn der Fokus zu sehr auf den Beschaffungsmaterialien liegt und zu wenig auf einer Gesamtkostenbetrachtung (z. B. inklusive Logistikkosten, Kapitalbindungskosten, Prozesskosten). Je nach Marktsituation kann eine leichte Kostensteigerung auf der Beschaffungsseite sogar ein Einkaufserfolg darstellen. Meine praktischen Erfahrungen zeigen, dass letztendlich die Unternehmen in der Lebensmittelindustrie erfolgreich sind, deren Einkauf als strategisch ausgerichtete Unternehmensfunktion angesehen wird. Damit verbundene Ziele können u. a. sein: frühe Lieferanteneinbindung, Make-or-Buy-Analysen, Lieferantenreduktion, Rating von Lieferanten oder Zielpreisbildungen. Darüber hinaus hat sich bewährt, dass das Thema "Einkauf" regelmäßig auf oberster Management-Ebene besprochen wird. Der Bereich "Einkauf" kann ein wichtiger Renditeoptimierer in der Lebensmittelindustrie sein. Dies soll-te nur anhand von adäquaten Kennzah-len im Sinne einer "Balanced Scorecard" deutlich gemacht werden.

DDIM: Was macht aus Sicht von "Operations" einen guten Einkäufer aus?

Blancke: Ein guter Einkäufer ist bei sei-



nen Lieferanten nicht beliebt. Er wird aber von ihnen respektiert. Angenommen ich müsste in einem Mandat einen Einkäufer einstellen, dann müsste er folgenden Ansprüchen genügen: Er handelt Preise aus, die seine guten und günstigen Lieferanten leben lassen und dessen Einkaufsqualität von der Produktion akzeptiert wird. Er ist immer auf der Suche nach Einsparpotenzialen im Unternehmen (Fixkosten), Prozess-optimierungen, Lieferantenaudits, Qualität, etc. Ein guter Einkäufer ist kommunikativ und aufgeschlossen und spricht mindestens eine Fremdsprache und muss teamfähig sein. Der Einkauf hat zu jeder anderen Abteilung im Unternehmen mindestens eine Schnittstelle, insbesondere ist er ja auch die Schnittstelle zum Markt. Er sollte sich außerdem mit den gängigen Vertragsarten und Rechtslagen auskennen.

Andreas Blancke, Mitglied der DDIM und Inhaber von Food Resource Management, ist langjähriger Experte für kundengerechte Lösungen im Interim- und Projektmanagement im Bereich der Lebensmittelindustrie. Die Unternehmensbewertung und die Wertschöpfungskettenanalyse zählen zu seinen weiteren Kernkompetenzen.



Andreas Blancke

- ⇒ blancke@food-resource.de
- www.food-resource.de
- Profilseite auf DDIM.de

Thorsten Grobler, Mitglied der DDIM und Interim Executive (EBS), ist langjähriger Experte für Familienunternehmen und den Mittelstand. Unternehmen setzen ihn vor allem in bedeutenden Veränderungssituationen sowie zur Überbrückung von CFO-Vakanzen ein. Seine Kernkompetenzen liegen in den Bereichen Strategie, Finanzen, Restrukturierung und Internationalisierung.



Thorsten Grobler

- grobler@thorstengrobler.de
- www.thorstengrobler.de
- ⇒ Profil auf DDIM.de

Dr. Martin Woerner, Mitglied der DDIM, ist erfahrener Einkaufsmanager mit dem Schwerpunkt Foodbranche und mit agronomischem Hintergrund. Die Themen Einkaufsoptimierung, strategischer Einkauf, Prozessanalyse und -optimierung, Sortimentsmanagement und Projektmanagement stehen im Vordergrund seiner Aktivitäten. Seine interkulturelle Kompetenz belegen langjährige Auslandserfahrungen (Südeuropa und Lateinamerika).



Dr. Martin Woerner

- ⇒ info@martin-woerner.de
- www.martin-woerner.de
- ⇒ Profil auf DDIM.de

++ SAVE THE DATE +++

International Interim Management Meeting

07. und 08. November 2014 in Düsseldorf



■ IIMM 2013 - Erfolgsfaktor Interim Management

Link zum Film des Vorjahres



Interim Management in der Sozialwirtschaft

Der Unterstützungsbedarf in Unternehmen der Sozialwirtschaft (Profit und Nonprofit) nimmt zu. Jedoch ist Interim Management in diesem Segment noch kaum als gewinnbringende und entlastende Ressource bekannt bzw. wird kaum genutzt¹. Einsatzbereiche und Chancen von Interim Management in der Sozialwirtschaft werden in diesem Artikel behandelt.

Text: Yvonn Hürten

Status quo

Die gesamte Sozialwirtschaft steht unter dem Zeichen, ständig schwierig werdender Rahmenbedingungen. Die Suche nach Führungskräften auf der 1. und 2. Führungsebene gestaltet sich zunehmend schwieriger, da die benötigten Kompetenzen und Erfahrungen sowie das Maß der Verantwortung in einem Missverhältnis zu den Gehältern stehen. Der Fachkräftemangel zwingt zur Entscheidung auf Trägerebene auskömmliche Vergütungen zu bezahlen. Tariferhöhungen sind rückwirkend umzusetzen, diese Personalkosten werden aber, trotz höchstrichterlicher Entscheidung, nicht immer von den Kostenträgern berücksichtigt.

Die Refinanzierung von Investitionsmaßnahmen im Bereich der stationären Altenhilfe steht auf dem Prüfstand, die endgültige Entscheidung steht offen, und vorausschauendes Planbarkeit Agieren werden zunehmend schwieriger. Der Innovationsdruck nimmt zu, die Auflagen werden in immer kürzeren Abständen verändert (oft verschärft). Die Arbeitsdichte nimmt sowohl im Bereich der internen Dienstleistung als auch in den zu erbringenden Kern-Dienstleistungen zu. Die Erwartungshaltung von Kunden, Mitarbeitern und anderen Anspruchsgruppen erzeugen zusätzlichen Veränderungsdruck.

Viele Träger verfügen über die Strukturen von eingetragenen Vereinen mit hauptamtlichen Geschäftsführern/ Vorständen und einem ehrenamtlichen Entscheidungsgremium oder anderen (zur Letztentscheidung befugten) Organen. Dies macht an vielen Stellen die Entscheidungsfindung und -umsetzung schwieriger als in Unternehmen der freien Wirtschaft. Die durch die hohe Veränderungsgeschwindigkeit benötigte Agilität ist somit an vielen Stellen nicht ausreichend gegeben.

Da viele Unternehmen der Sozialwirtschaft die Größe von KMU haben (10 bis 250 Mitarbeiter mit einem Umsatz von 2 bis 50 Mio²), verfügen sie in der Regel weder über den Overhead noch über

die entsprechenden Mittel, um sich problembezogen Beratungs- oder Managementleistungen im ausreichenden Maß zukaufen zu können. Dies gilt vor Allem für den Bereich der Non-Profit-Unternehmen der Wohlfahrtsverbände und gemeinnützigen Vereine. Dies zeigt sich vor Allem darin, dass in meist schwierigen wirtschaftlichen Zeiten zwar Beratungsleistungen zugekauft werden, die finanziellen Mittel für die Umsetzung aber oft nicht mehr ausreichend zur Verfügung gestellt werden. Um jedoch die Effekte aus den erfolgten Beratungen nutzen zu können, müssen diese nun mit eigenen personellen Ressourcen zusätzlich zum Alltagsgeschäft umgesetzt werden. Die nachhaltige Implementierung der Beratungsinhalte, die die Zukunftsfähigkeit sichern und das Umdenken forcieren sollen, gelingen aber nicht mit Personen, die von den Veränderungen selbst betroffen (oder für deren Notwendigkeit ursächlich) sind. Die Widerstände, in den Unternehmen aus eigenen personellen Kräften die "fremden und unpopulären" Veränderungen umsetzen zu müssen, sind - verständlicher Weise - enorm.



Interim Manager und Interim Executives als temporare Entlastung

Eine Möglichkeit, unter den gegebenen Voraussetzungen trotzdem die Zukunftsfähigkeit zu sichern, Mitarbeiterund Kundenzufriedenheit zu gewährleisten, die nötigen Veränderungsprozesse zügig und nachhaltig zu implementieren und dadurch die wirtschaftliche Betriebsführung zu erreichen, ist es, durch zusätzliche Managementressourcen (Interim Management) temporär externes Know-how und Entlastung ins Unternehmen zu holen. Die Kosten für Interim Manager und Interim Executives werden durch ziel- und ergebnisorientierte sowie zeitnahe Umsetzung von Wirtschaftlichkeitspotentialen um ein mehrfaches innerhalb kürzester Zeit wieder eingespielt. (ROI Faktor)

Im Idealfall nutzt man die Kompetenz von felderfahrenen Interim Managern bevor eine Schieflage existiert. Dies kann der Umbau der Organisationsstrukturen mit den dazugehörigen Prozessen, die Implementierung einer effizienteren IT-Struktur, die Entwicklung von neuen Marktsegmenten oder gut refinanzierten Modellprojekten sein. Hier können erfahrene Interim Manager als Projektleiter unterstützend und ergänzend tätig sein.

Ein typischer Fall für den Einsatz von temporären Managern ist auch die Vakanzüberbrückung auf der 1. oder 2. Führungsebene (Nachfolgeregelung, Vertragsauflösung, Elternzeit). hauptamtlicher Vorstand kann von professionellen Interim Executives mit entsprechender Erfahrung aus der operativen Führung ebenso schnell und wirksam ersetzt werden, wie die Stelle einer Einrichtungs-, Bereichsleitung, Stabsbzw. Referentenstelle.

Zusätzlicher Nutzen durch den **Einsatz von Interim Managern und Interim Executives**

Im Krisenfall zeigen sich die besonders herausragenden Kompetenzen von Interim Managern und Interim Executives: Ausgesprochen schnell, ziel- und ergebnisorientiert können Führungspositionen innerhalb kürzester Zeit vollständig ersetzt werden. Der Vorteil für die Unternehmen ist hierbei zudem, dass

die Interim Manager und Interim Executives in der Regel schon in verschiedenen Mandaten in diesem Segment tätig waren und dem Unternehmen somit aus anderen Bundesländern, Sparten und oft auch aus der freien Wirtschaft, Know-how und Innovation ins Unternehmen bringen. Hierdurch werden bei der Entwicklung von Strategien und Marktsegmenten wesentliche Vorsprünge geschaffen.

Veränderungsbereitschaft Teams ist in der Regel mit Experten von außen größer. Die Offenheit, in der Analysephase "die Finger in die längst bekannten Wunden zu legen", ist überraschend hoch.

Die Passgenauigkeit der interimistischen Führungskraft sollte im Vorfeld präzise mit den Vorstellungen des Unternehmens bzw. der verantwortlichen Unternehmensspitze abgeglichen werden. Neben der Felderfahrung und der hohen Fach- und Sozialkompetenz, spielen auch das Führungsverständnis, die Werteorientierung sowie eine Verständigung über die im betroffenen Unternehmen bestehende Kultur eine Rolle. Stimmt diese "Basis", bestehen in der Regel sehr gute Chancen, die nötigen, oft sehr schwierigen und wesentlichen Veränderungen auch zügig und nachhaltig zu verankern.

Im Idealfall begleitet der für den Turnaround zuständige Interim Manager und Interim Executive auch noch die nachhaltige **Implementierung** zur Sicherung der gemeinsam avisierten Effekte durch eine "Nachbetreuung". Das können Besprechungen und Meilensteingespräche sein, oder die Begleitung der verantwortlichen Führungskraft in der Einarbeitungsphase oder in erfolgskritischen Situation nach Beendigung des Einsatzes des Interim Managers bzw. Interim Executives.

Verhältnis Mandant und Interim **Manager / Interim Executives**

Der erste Kontakt von Interim Manager bzw. Interim Executive und Mandant erfolgt größtenteils durch persönliche Empfehlungen und Kontakte aus den eigenen Netzwerken. Nur wenige Vermittler mit der entsprechenden Branchenkenntnis sind im Bereich der

Sozialwirtschaft aktiv. Die Passgenauigkeit des temporären Managers sollte im Vorfeld hinsichtlich des Wertegerüsts und des Führungsver-ständnisses geklärt werden. Die Anfor-derungen an einen Interim Manager bzw. Interim Executive unterscheiden sich in wesentlichen Punkten von denen eines Linienmanagers³. Die hierbei zu Grunde liegenden Persönlichkeitseigenschaften wurden nach dem 5-Faktoren-Modell herausgearbeitet und sollten bei der Auswahl bedacht werden. Die grundlegende Voraussetzung für eine zielorientierte und erfolgreiche Zusammenarbeit ist maßgeblich das Vertrauen zwischen den Auftraggebern und dem verantwortlichen Interim Manager bzw. Interim Executive.

[Lesen Sie die Fortsetzung auf Seite 59.]

Yvonn Hürten, Interim Executive (Restrukturierung, Sanierung, Vakanzüberbrückung) langjährige operative Führungsverantwortung (CEO) im Bereich Non Profit (Komplexträger) und Einrichtungsleitung, Steuerfachangestellte, Dipl.-Sozialpädagogin, Erzieherin, Theologin.



Yvonn Hürten

hürten npm - non profit management Yvonn Hürten Wakenitzstrasse 31 23564 Lübeck

Tel.:+49 175-8049260

- yhuerten@huerten-npm.de
- www.huerten-npm.de

Fußnoten:

- 1. DDIM Minutenumfrage 2014 und Ludwig-Heuse Studie 2013
- 2. Definition KMU der KfW-Bankengruppe
- 3. Bach/ Pauli/ Giardini/ Fassbender in DBW 69 (2009) S. 31-44
- 4. Arbeitskostenrechner
- 5. Ludwig-Heuse Studie Interim Management in Deutschland 2013



Strafrechtliche Ermittlungen und die Versicherungslösung für Interim Manager

Der Beruf des Interim Managers bringt viel Verantwortung mit sich. Die Regelungsdichte im Bereich des Wirtschafts-, aber auch sonstigen unternehmensrelevanten Strafrechts nimmt national und international weiter zu.

Text: Thomas Bichl

Ein unbeabsichtigter Verstoß gegen eine Bauvorschrift, Verkehrssicherungspflicht, gegen Einfuhrbestimmungen oder Umweltauflagen: Der Beruf des Interim Managers bringt viel Verantwortung mit sich. Die Regelungsdichte im Bereich des Wirtschafts-, aber auch unternehmensrelevanten sonstigen Strafrechts nimmt national und international weiter zu.

Strafrechtliche Risiken sind persönliche Risiken. In Deutschland gilt: Nicht das Unternehmen, sondern die handelnden Personen, insbesondere Führungskräfte, werden als Verantwortliche persönlich belangt. Daher muss jeder, der in einem Unternehmen Verantwortung trägt, trotz aller Sorgfalt und Umsicht damit rechnen, in ein staatsanwaltschaftliches Ermittlungs- oder gerichtliches Strafverfahren verwickelt zu werden.

Beratungstätigkeiten werden immer komplexer und selbst kleine, auf den ersten Blick einfach wirkende Projekte, bergen ein schwer einschätzbares Risikopotenzial.

Beispiele für Wirtschafts- und Steuerdelikte mit nachfolgendem Ermittlungsver-

§ 266 StGB Untreue § 266a StGB Vorenthalten und Veruntreuen von Arbeitsentgelt § 370 AO Steuerhinterziehung § 378 AO Leichtfertige Steuerverkürzung §§ 399 AktG i. V. m. 82 GmbHG Falsche Angaben (z. B. bei Gründung, Kapitalerhöhung, Abwicklung der Gesellschaft) §§ 400 AktG i. V. m. 331 HGB Unrichtige Darstellung (z. B. im JA) §§ 404 AktG i. V. m. 85 GmbHG Verlet-

zung der Geheimhaltungspflicht §§ 17 ff. UWG Verrat von Geschäftsgeheimnissen

§ 4 UWG Strafbare Werbung § 84 GmbHG unterlassener Insolvenzantrag

§ 261 StGB Geldwäsche

§ 264 StGB Subventionsbetrug

§ 265 b StGB Kreditbetrug

§ 283 b StGB Verletzung der Buchführungspflicht

§ 283 c StGB Gläubigerbegünstigung § 283 d StGB Schuldnerbegünstigung § 43 BDSG Weitergabe pers. Daten § 38 WpHG Insiderdelikte

Schon der Verdacht genügt ...

Allein die Vermutung einer strafbaren Handlung verpflichtet Polizei, Staatsanwaltschaft und Steuerfahndung aktiv zu werden. Ermittelt wird dabei auf allen Hierarchieebenen. Auch externe Berater sind immer häufiger im Fokus der Staatsanwaltschaft. Anonyme Strafanzeigen können heute sogar schon über Internet gestellt werden (www.business-keeper.com). Ob die Vorwürfe am Ende haltbar sind, ist of-

Warum eine Strafrechtsschutz-Versicherung?

Qualität hat ihren Preis. Die Kosten für einen Strafverteidiger richten sich selten nach dem Rechtsanwaltsvergütungsgesetz (RVG). Viele Strafverteidiger bestehen auf Honorarvereinbarungen mit Stundensätzen von € 200,- und mehr. Strafrechtliche Verfahren können sich über Monate, gar Jahre hinziehen.

Neben dem Rechtsanwaltshonorar entstehen häufig noch weitere Aufwendungen (z.B. Gerichtskosten oder Kosten



für Sachverständigengutachten), die als Entlastungsbeweis in einem Strafverfahren dienen sollen.

Nach unserer Erfahrung der letzten fünf Jahre betragen die durchschnittlichen Kosten in einfachen Strafverfahren ca. € 10.000,-, in komplexeren Fällen bereits € 50.000,-.

Vor solchen Kosten können sich Interim Manager preiswert über eine Strafrechtsschutz-Versicherung schützen.

Was deckt dieser Versicherungsschutz ab?

Dieser Versicherungsschutz umfasst die Kosten in Verfahren wegen der Verletzung von Vorschriften des Straf-, Ordnungswidrigkeiten-, Disziplinar- oder Standesrechts einschließlich der Vollstreckungsverfahren und des vorsorglichen Rechtsschutzes bei drohenden Verfahren.

- Anwaltliche Beratung und Vertretung.
 Auch Honorarvereinbarungen mit spezialisierten Strafverteidigern sind gedeckt.
- Versichert ist auch die Beauftragung mehrerer Rechtsanwälte.
- Erstattung der Kosten für Sachverständigen- und Rechtsgutachten.
- Externe Beratung für notwendige Öffentlichkeitsarbeit im Zusammenhang

mit einem eingeleiteten Straf- oder Ordnungswidrigkeitenverfahren.

- Rechtsschutz bei Verletzung des Persönlichkeitsrechts: Kosten für die Geltendmachung v. Schadenersatz-, Widerrufs- und Unterlassungsansprüchen.
- Strafkaution: Zahlung eines zinslosen Darlehens bis € 200.000,--
- Untersuchungs-Haft-Tagegeld: € 150,-- für max. 100 Tage.
- Weltweiter Geltungsbereich
- Keine Selbstbeteiligung
- Keine Wartezeit
- Volle Rückwärtsdeckung für verdeckte Ermittlungsverfahren
- Unbegrenzte Nachmeldefrist
- Prämienfreie Nachhaftungszeit von einem Jahr

Was kostet z.B. eine Strafrechtsschutz-Versicherung für Interim Manager für Mandate in Unternehmen mit bis 999 Mitarbeiter:

- Deckungssumme € 500.000,--
- Jahresprämie € 246,30 zzgl. 19% Versicherungssteuer

Wo gibt es weitere Informationen?

Im geschlossenen Mitgliederbereich der DDIM-Internetseite sowie auf der Internetseite von AsseCon erhalten Sie viele weitere Informationen. **AsseCon** ist Führungskräfteberater und seit 1991 als unabhängiger Versicherungsmakler tätig. AsseCon berät zu Haftungsfragen und deren versicherungsförmigen Lösungen. Zu den Mandanten zählen Unternehmen aller Größenklassen, aber auch Interim Manager, Unternehmensberater und Freiberufler.



AsseCon Assekuranzmakler GmbH

Leopoldstraße 70 80802 München Tel.: 089/343 878 Fax: 089/343 979

- ddim(at)assecon.de
- www.assecon.de/ddim

Fortsetzung des Beitrages von Seite 57 (Text: Yvonn Hürten)

Interim Management in der Sozialwirtschaft

Im Bereich der Wohlfahrtsverbände, Vereine und freigemeinnützigen Trägerstrukturen stellt die Vereinbarung der durchschnittlichen Tagessätze einen wichtigen Punkt dar. Hierbei ist zu bedenken, dass nicht der Preis das relevante Entscheidungskriterium sein sollte, sondern der Wert (fachlich, sachlich, menschlich) der durch den Interim Manager bzw. Interim Executive zu erbringenden Leistung (s. a. Gebhard Borck). Trotzdem kann eine Orientierungsgröße die sogenannte 1 % - Regel⁴ sein. Auch die Region in der das Unternehmen seinen Sitz hat, kann eine Rolle bei der Findung der Höhe der Tagessätze⁵ spielen. Eine klare Auftragsbeschreibung, präzise

Formulierung des Problems und die Klärung der Ziele und Befugnisse, wie auch die Dauer des Einsatzes, helfen bei der Auswahl sowie bei der Findung des zu vereinbarenden Honorars. Klarheit, Offenheit und eine saubere vertragliche Klärung sind die Basis für einen nachhaltigen und für die Unternehmen nützlichen Erfolg beim Einsatz von Interim Manager und Interim Executive.

Der Zukauf temporärer Managementunterstützung zur Neuausrichtung oder zur Krisenbewältigung verschafft den Unternehmen der Sozialwirtschaft einen großen "Schub nach vorne". Wichtig sind die Feldkompetenz, hohe Fachlich-

keit und Sozialkompetenz und selbstverständlich "die Chemie" zwischen Auftraggeber und Interim Manager bzw. Interim Executive. In der Regel lassen sich Mitarbeiter und Entscheidungsgremien gut mit auf den Weg nehmen, wenn der Interim Manager ihre Sprache spricht, Ängste abbauen und realistische Perspektiven entwickeln kann.

Interim Management in der Sozialwirtschaft sollte häufiger als "Energiespritze" genutzt werden und zwar - bevor "es brennt".



Corporate Governance und die Business Judgement Rule gelten weiter

Ein Beitrag von Burkhard Niesert und Susanne Quecke. Die Rechtsanwälte gehören der Mütze Korsch Rechtsanwaltsgesellschaft, assoziierter Partner der DDIM, an.

Text: Burkhard Niesert und Susanne Quecke

Prozess die um Siemens-Korruptionsaffäre fand hohen Anklang in der Wirtschaftspresse. Die Süddeutsche Zeitung titelte nach dem Urteil des Landgerichts München I (Urteil vom 10.12.2013 - 5 HK O 1387/10) im Dezember 2013 etwa "Ex-Finanzchef Neubürger soll 15 Millionen zahlen".

Das LG München hat in seinem Urteil Compliance-Verantwortung einzelnen Vorstandsmitglieds dem Bereich der Legalitätspflicht zugeordnet. Danach ist ein Vorstandsmitglied verpflichtet, im Außenverhältnis dafür Sorge zu tragen, dass sämtliche Rechtsvorschriften eingehalten werden. Tut er dies nicht, haftet er für entstehende Schäden.

Ob das Urteil in dieser Form Bestand haben wird, bleibt abzuwarten. Ungeachtet dessen soll es zum Anlass genommen werden, näher zu beleuchten, wann das Verhalten eines Organs nach wie vor dem Schutz der Business Judgement Rule zu unterstellen ist.

I. Business Judgement Rule

Unternehmerisches Handeln ist stets risikobehaftet. Wie der Vorstand in der AG trifft der Geschäftsführer in der GmbH unternehmerische Entscheidungen und ist für sein Handeln gegenüber der Gesellschaft verantwortlich. Ihnen obliegt die Pflicht zur Unternehmensleitung. Danach haben sie den organisatorischen Rahmen und das Tagesgeschäft zu verantworten. Beim Führen der Geschäfte im Unternehmen ist den Vorständen der AG und den Geschäftsführern in der GmbH dabei ein weiter Handlungsspielraum zuzubilligen, ohne den eine unternehmerische Tätigkeit schlechterdings nicht denkbar wäre. Insbesondere können wirtschaftliche Entscheidungen ohne das bewusste Eingehen geschäftlicher Risiken regelmäßig nicht erfolgreich getroffen werden. Hierunter fällt auch die Gefahr von Fehlbeurteilungen und Fehleinschät-

Die Business Judgement Rule gehört damit zu den wichtigsten Bestimmungen des Haftungsrechts, im Rahmen derer Vorständen und Geschäftsführern ein der gerichtlichen Kontrolle entzogener Handlungsspielraum zusteht, der durch geschäftliches Entscheidungsermessen geprägt ist. Findet die Business Judgement Rule Anwendung, Handlungen des Organs schon nicht pflichtwidrig.

II. Voraussetzungen der Haftungsprivilegierung

Die für die unwiderlegbare Vermutung pflichtgemäßen Handels erforderliche Sorgfalt ist ausreichend gewahrt, wenn Vorstand und Geschäftsführer bei einer (1) unternehmerischen Entscheidung (2) vernünftigerweise annehmen durften,

(3) auf der Grundlage angemessener Informationen (4) zum Wohle der Gesellschaft zu handeln.

Liegen diese Voraussetzungen vor, führen das bewusste Eingehen geschäftlicher Risiken, Fehlbeurteilungen und Fehleinschätzungen nicht zu einer Haftung der Organe. Dementsprechend kommt eine Schadensersatzpflicht erst dann in Betracht, wenn die Grenze deutlich überschritten ist, in der sich ein verantwortungsbewusstes, lich am Unternehmensinteresse orientiertes, auf sorgfältigen Ermittlungen beruhendes Handeln bewegt.

In den Fällen, in denen sich das Organ nicht auf die Business Judgement Rule berufen kann, sei es, weil es beispielsweise nicht die erforderlichen Informationen für die Entscheidungsfindung eingeholt hat, führt dies selbstverständlich nicht automatisch zu einer Organhaftung. Vielmehr unterliegt das Handeln in diesem Fall einer vollen gerichtlichen Überprüfbarkeit. Es ist dann Sache des Organs zu beweisen, dass es pflichtgemäß gehandelt hat.

1. Unternehmerische Entscheidungen

Die Business Judgement Rule ist nur auf unternehmerische Entscheidungen anwendbar. Eine unternehmerische Entscheidung ist die bewusste Auswahl aus mehreren tatsächlich möglichen und rechtlich zulässigen Verhaltensalternativen. Angesichts dessen, dass im



Zeitpunkt der Entscheidungsfindung noch nicht absehbar ist, welche der zur Verfügung stehenden Verhaltensalternativen rückblickend die wirtschaftlich Vorteilhafteste sein wird, ist notwendiges Merkmal die vom Organ vorzunehmende Prognose.

Demgegenüber unterliegen gebundene Entscheidungen der uneingeschränkten Überprüfung. Begrenzungen der unternehmerischen Freiheit finden sich in Gesetz, Satzung, Geschäftsordnung, Einzelweisungen und ungeschriebenen Regeln.

2. Zum Wohle der Gesellschaft

Vorstand oder Geschäftsführer müssen ihr Handeln ausschließlich am Gesellschaftsinteresse ausrichten. Das ist nicht der Fall, wenn sie bei ihrer Entscheidung Sonderinteressen und sachfremde Erwägungen berücksichtigen. Dies ist anzunehmen, wenn sie zum eigenen Nutzen oder zum Nutzen ihnen nahestehender Personen handeln. In diesem Fall greift die unwiderlegbare Vermutung pflichtgemäßen Handelns nicht.

Unberücksichtigt hiervon bleiben eigene Vorteile, die sich nur mittelbar aus dem Wohl der Gesellschaft ableiten

3. Vorrang der Legalitätspflicht

Für unrechtmäßiges Verhalten gibt es keinen "sicheren Hafen". Damit ist gemeint, dass der unternehmerische Freiraum begrenzt ist durch die Pflicht des Organs, einerseits sich selbst rechtmäßig zu verhalten und andererseits dafür zu sorgen, dass sich die Gesellschaft ebenfalls rechtmäßig verhält. Verstoßen Vorstand oder Geschäftsführer dagegen, können sie sich auf den Schutz der Business Judgement Rule nicht berufen. Dem Wohl des Unternehmens geht damit die Pflicht zu rechtmäßigem Handeln vor.

4. Auf Grundlage angemessener Information

Für die pflichtkonforme Wahrnehmung des Ermessensspielraums bei unternehmerischen Entscheidungen ist ferner maßgeblich, dass die Geschäftsführungsentscheidung angemessen vorbereitet wurde. Das unternehmerische Handeln muss auf einer sorgfältigen Ermittlung der Entscheidungsgrundlage beruhen.

Das erfordert, dass alle verfügbaren Informationsquellen tatsächlicher und rechtlicher Art ausgeschöpft und auf dieser Grundlage die Vor- und Nachteile der bestehenden Handlungsoptionen sorgfältig abgeschätzt und den erkennbaren Risiken Rechnung getragen werden. Maßstab ist hierbei diejenige Information, die ein in den Grenzen seiner Sorgfaltspflicht handelnder Vorstand oder Geschäftsführer für angemessen halten durfte. Sollte die eigene Fachkunde nicht ausreichen, können sie verpflichtet sein, sich Rat bei einem unabhängigen, fachlich qualifizierten Berater innerhalb oder außerhalb des Unternehmens einzuholen

Es ist jedenfalls zu empfehlen, die Entscheidungsfindung und die Entscheidungsgrundlage möglichst sauber zu dokumentieren.

5. Guter Glaube

Vorstand oder Geschäftsführer müssen schließlich gutgläubig gehandelt haben. Das haben sie, wenn sie annehmen durften, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohl der Gesellschaft zu handeln. Dies ist mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes zu beurteilen.

III. Fazit

Nach wie vor eröffnet die Business Judgement Rule einen der gerichtlichen Kontrolle entzogenen Handlungsspielraum für Vorstände und Geschäftsfüh-

Ein solcher ist im unternehmerischen Geschäftsverkehr zwingend.

Bewegen sich Vorstand und Geschäftsführer im Rahmen des ihnen zugebilligten Handlungsrahmens, haften sie auch dann nicht, wenn sich im Nachhinein herausstellt, dass die getroffene Entscheidung falsch war und zu Schäden bei der Gesellschaft geführt hat.

Mütze Korsch Rechtsanwaltsgesellschaft mbH



Rechtsanwalt Burkhard Niesert ist Partner und Geschäftsführer der Mütze Korsch Rechtsanwaltsgesellschaft mbH in Düsseldorf und Köln und seit 20 Jahren in der Restrukturierungs- und Sanierungsberatung sowie dem Insolvenzrecht tätig. Weitere Schwerpunkte sind Vertragsgestaltung, Vertragsmanagement und Vermögensstrafrecht.



Burkhard Niesert niesert@mkrg.com

Rechtsanwältin Susanne Quecke ist seit 2013 bei Mütze Korsch Rechtsanwaltsgesellschaft mbH tätig. Ihre Schwerpunkte liegen im Gesellschafts- und Insolvenzrecht sowie in der Beratung und Begleitung von Unternehmen bei Restrukturierungen.



Susanne Quecke quecke@mkrg.com

Mütze Korsch Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Trinkausstraße 7 D-40213 Düsseldorf Tel.: +49211/882929

www.mkrg.com



Boxenstopp für Leistungsträger

Mit Strategie, Work-Life-Balance und Mentaltraining zur Pole-Position – Management auf Zeit als Chance und Herausforderung. Dr. Christian Zielke, Professor an der THM, unterstützt Interimsmanager bei Veränderungsprozessen und bietet den Boxenstopp für Interimsmanager im Rahmen des Interim Executive Programms an der EBS an.

Text: Dr. Christian Zielke

Interimsmanager verstehen sich oft als Leistungsträger, die - vergleichbar mit dem Formel-1-Sport - die PS eines Unternehmens in kurzer Zeit auf Höchstleistung bringen müssen. Hierfür ist aus Unternehmenssicht oft ein Boxenstopp erforderlich, um das Unternehmen wieder auf die Pole-Position zu bringen.

Nur wenige Interim Manager nehmen aber einen regelmäßigen persönlichen Boxenstopp ein, um ihre Leistungskraft zu steigern und langfristig auch unter Druck ihre Work-Life-Balance und ihre Gesundheit zu erhalten.

Standortbestimmung: Der Start-Ziel-**Bereich**

Ein erfolgreiches Unternehmen fragt sich mindestens einmal im Jahr, warum es besteht und wohin es in Zukunft möchte? So steht auch die Start- und Zielbestimmung am Anfang eines persönlichen Boxenstopps: Wo bin ich jetzt? Wo möchte ich hin? Welcher Weg führt zum Ziel? - Manche Ziele lohnen sich nicht. Damit es nach der Zielerreichung zu keiner Enttäuschung kommt, sind es eigentlich weiterführende Fragen: Warum lebe ich? Für wen lebe ich? Was möchte ich hinterlassen?

Es gilt den Lebenskompass auszurichten, lebenswerte Ziele zu finden und die eigenen Leidenschaften zu entfachen. Es ist die Chance, die Kraft der inneren Bilder, der unbewussten Werte und der eigenen Lebensmotive zu erfahren, die sich auf unseren Lebenserfolg auswirken.

Dabei gilt es eine Balance zu finden zwischen eigener Sinngebung, persönlicher Erfüllung, inneren Frieden, Gesundheit und Energie, sowie Familie und Beziehungen als auch finanzieller Freiheit.

Manchmal gelingt es, die individuelle Lebensvision und -mission in einen motivierenden Zielsatz einzubinden, als Vorbereitung für ein späteres Mental-Training, um später in entscheidenden Augenblicken erfolgreich zu sein.

Im Qualifying der Auftragsvergabe zur **Pole-Position**

Ein Boxenstopp hilft auch bei der Generierung neuer Mandate. Wie stelle ich mich so auf, dass ich bei der Vergabe von Aufträgen im Qualifying immer wieder auf der Pole-Position bin?

Erfahrene Manager wissen, dass der Erfolg nicht über Nacht kommen wird. In der Regel braucht es fünf bis sieben Jahre, um sich langfristig in sieben konstanten Schritten außergewöhnlich zu positionieren:

- Fokussierung auf die eigenen Stärken und Lebensmotive
- Herausbildung von 3 5 Geschäftsfeldern, die den Stärken entsprechen
- Definition von Zielgruppen und -personen als ideale Auftraggeber, differenziert nach erfolgsversprechenden Auswahlkriterien und Funktionen
- Herausarbeiten der Kernprobleme der betreffenden Zielgruppen
- Lösung der Kernprobleme durch die eigenen Geschäftsfelder
- Gewinnen und halten geeigneter Kooperationspartner
- Spezialisierung auf ein konstantes Grundbedürfnis potentiellen Auftraggeber

sieben Positionierungsschritte Diese bringen einen in eine gute Startposition. Doch sie allein qualifizieren noch nicht für die Auftragsvergabe.

Erfolgreiche Interim Manager haben nach der PAR-Methode ihr Stärkenprofil und Ihre Erfolgsgeschichte kundengerecht aufbereitet.

- "P" = Problem
- "A" = Aktion
- "R" = Resultat

Gute Manager wissen, welche Probleme sie bisher mit welcher Aktion und welchem Resultat erfolgreich gelöst haben.



Sie haben diese PAR's nach besonderen Schwerpunktthemen strukturiert und können in wenigen Sätzen sagen, worin sie Experte sind, um es mit konkreten Erfolgsbeispielen zu belegen. In weniger als 30 Sekunden präsentieren sie adressatengerecht ihr Expertenprofil: in ihrem Lebenslauf und dem Angebotsprofil, im Vorstellungsgespräch beim Provider und vor dem Kunden, beim Small-Talk bei geschäftlichen Anlässen und bei der Neukundenakquise. Auf die Frage: "Warum sollten wir uns für Sie entscheiden?" antworten sie: "Weil ich dieses Problem durch verschiedene Aktionen mit folgenden Resultaten bereits woanders erfolgreich gelöst habe!"

Ein scharfes Qualifikationsprofil bringt den Interimsmanager auf die Pole-Position, wenn er im entscheidenden Moment bei der Akquisition überzeugen kann. Hierzu zählt die Fähigkeit im kritischen Umfeld zu überzeugen. Erfolgreiche Manager wissen, wie sie bei einem Akquisitionsgespräch den möglichen Bedarf ermitteln und das Motivations- und Entscheidungsmuster ihres Gegenübers entschlüsseln, um ihre Präsentation gehirngerecht zu gestalten, damit sie mit den richtigen Fragen zum Abschluss kommen. Sie wissen, wie sie die Einwände entkräften: "Zu teuer!" – "Wir haben schon jemanden" – "Wir brauchen nichts!" - Sie kennen die Methode der 4-stufigen Preisverhandlung und die Abschlusstechniken bei Konkurrenzangeboten.

Erfahrene Interim Manager wissen aber auch, dass sie nicht jedes Rennen gewinnen können. Sie haben gelernt, mit einem "Nein" umzugehen und sich so zu positionieren, dass sie nicht jedes Mandat annehmen müssen. Bei einem regelmäßigen Boxenstopp überprüfen sie ihren Positionierungsplan und ihre Überzeugungsfähigkeiten. Sie fragen sich: Fahre ich immer noch im bestmöglichen Fahrzeug auf der für mich optimalen Strecke im idealen Team?

Reifen wechseln und Bremsen lösen?

Je nach Wetterbedingungen sind die aufgezogenen Reifen des Rennwagens nicht optimal. Je nach Ausgangslage im Mandat sind die vorgegebenen Bedingungen eher hinderlich als hilfreich:

- Führungskräfte: Sind die richtigen Führungskräfte in Bord? Wen brauchen wir demnächst? Wer sollte gehen, bleiben oder neu hinzukommen? Wer ist für eine Veränderung mit welcher Energie? Wer ist dagegen mit welchen Verhinderungs- und Blockadestrategien? Wer ist unter bestimmten Umständen ein Förderer oder Widerständler?
- Mitarbeiter: Wie wird Staub aufgewirbelt, ohne dass zu viele Mitarbeiter husten? Was ist zu berücksichtigen bei den unterschwelligen Interessen, dem Umgang mit Widerständen, den Zweifeln der Mitarbeiter, der Einrichtung von Frühwarnsystemen und der Entschärfung von Bomben?
- Prozesse und Kunden: Wie finde ich die zielführende Themen- und Interessenlandschaft? Was ist zu tun bei Anpassung der Wertschöpfungsstrukturen und bei der Neuausrichtung des Geschäfts- und Produktportfolios?

Manchmal ist es während eines Boxenstopps wichtig, mentale Bremsen zu lösen. Insbesondere bei Überbelastung, Leistungsverlust und Burnout gilt es, sich schnell zu generieren und wieder Lebenskraft zu schöpfen. Nach welchen Prinzipien lässt sich Burnout vermeiden? Wie finde ich eine persönliche Entspannungstechnik für alle hektischen Lebenslagen?

Hierzu gibt es eine Vielzahl erprobter Stress-Senkungs-Techniken. Die besten wurden in einer jahrtausendlangen Tradition in den Klöstern der Shaolin Mönche erprobt und weiterentwickelt. Einige dieser Techniken werden im Formel-1-Sport für die körperliche und mentale Stärke eingesetzt, weil sie höchst wirksam und einfach zu erlernen sind. Hierzu zählen Shaolin-Techniken, welche die Körperenergie wecken, lenken und speichern, sowie besondere Atem- und Mediationstechniken für den Bereich Beruf und Karriere, Gesundheit und Vitalität.

Sich nicht aus der Kurve werfen lassen!

Insbesondere im Umgang mit unerwarteten Hindernissen und unvermeidlichen Niederlagen kommt es auf das richtige Fahrverhalten in der Schikane an. Wer hier überdreht oder unterdreht und nicht das richtige Maß findet, wird schnell erkennen, dass schneller nicht immer besser ist.

Unerwartete Probleme können schon bei der Überprüfung der Sanierungsfähigkeit auftreten. Böse Überraschungen ergeben sich meist schon in der Diagnose-Phase bei der Überprüfung der Unternehmensstrategie, der Finanzen, des Wettbewerbs, der Produktion, dem Vertrieb, dem Einkauf und Rechnungswesen. Aber auch bei der Einschätzung der Branchenentwicklung, den Vermögenswerten und Absatzmärkten oder bei der Ausrichtung von Forschung & Entwicklung, dem Controlling und Management können entscheidende Missstände offenbar werden, die einem unerfahrenen Interimsmanager leicht aus der Bahn werfen.

Nicht immer hilft dabei eine Analyse der Liquiditätsplanung, der Bilanz, des Produktportfolios und der Standorte. Manchmal ergeben Kennzahlen-Methoden, Portfolio-Analysen sowie Zeit- und Branchenvergleiche ein aussichtsloses Bild, dass sich auch nicht durch die Betrachtung der Mitarbeiter-, Organisations- oder Wertschöpfungsstrukturen erhellen lässt.

In der Regel helfen hier persönliche Einzelinterviews mit den oberen Entscheidungsträgern über die Themenlandkarte des Unternehmens, gefolgt von Gruppeninterviews der Mitarbeiter und ergänzenden Expertenbefragungen, die in Diagnose-Workshops mündet.

Der gelassene Umgang mit Emotionen kann hier überlebenswichtig sein. Wie lassen sich negative Emotionen lenken und nutzen? Wie gehe ich mit Angst, Wut, Zweifel, Schuld, Ablehnung und Sorge um? Wie verhalte ich mich souverän in Krisensituationen, insbesondere wenn ich aus der Kurve zu fliegen dro-

Die Shaolin Mönche nutzen hierbei eine besondere Atem-Technik, um den Bauch zu beruhigen, damit der Kopf wieder frei werden kann. Dabei wird ruckartig der Bauch eingezogen und die Spannung bis zu fünf Atemzüge gehalten, um dann schlagartig die Bauchmuskeln zu entspannen. Anschließend atmet man 5 Sekunden durch die Nase ein und 5 Sekunden durch die Nase aus. Danach hat sich das ungute Körpergefühl in der Regel wieder beruhigt und der Geist ist wieder frei geworden.



Küppersbusch VarioLine: Kochen à la carte

Für alle, die ihr Menü lieber individuell zusammenstellen, ist das VarioLine Konzept die ideale Lösung. Ob Induktion, Gas, Teppan Yaki oder alles in Kombination – die Möglichkeiten sind nahezu unbegrenzt. Das ultraflache Design der unterschiedlichen Bausteine ergibt eine homogene, aber vor allem äußerst elegante Einheit.

www.kueppersbusch.de



Hilfreich können auch einige Leitsprüche sein, die - für eine Zeit mental wiederholt - den Geist beruhigen können. Mentale Sätze wie: "Auch das geht vorbei!" - Oder: "Alles hat sich zu meinem Erfolg verschworen!" - Oder: "Gelassen und heiter geht es weiter!"

Wieder aus dem Kiesbett kommen!

Die Kunst möglichst schnell wieder aus dem Kiesbett zu kommen, gehört zu den Fähigkeiten eines erfahrenen Interim Managers. Sie bleiben nicht liegen, sondern fahren weiter, weil sie einen persönlichen Notfallplan haben. Sie wis-

- Welche Menschen helfen im Notfall?
- Welche Orte geben Kraft?
- Welche Dinge bauen wieder auf?

Manchmal helfen sie sich selbst, indem sie bestimmte Fragen für sich beantworten:

- Auf einer Skala von 0 (= schlecht) bis 10 (= sehr gut) - wo bin ich jetzt? -Wo will ich hin? Was müsste ich tun, um dorthin zu gelangen?
- Was würde mir ein guter Freund jetzt raten?

In Krisenzeiten gilt es, die mentale Fitness zu bewahren. Mit hilfreichen Suggestionen, kraftvollen Bildern und unterstützenden Emotionen wird eine mentale Siegerhaltung erzeugt, die mit inneren Erfolgsdialogen, Mut- und Anfeuerungssätzen hilft, Niederlagen zu überwinden und auch unter Druck optimale Bestleistungen abzurufen.

Auf der Zielgraden bleiben - die Richtung nicht verlieren!

Interim Manager, die dauerhaft leistungsstark bleiben, sind auf ihrer Zielgraden und verlieren nicht die Richtung. Um sie herum sind Leitplanken, die sie führen und ihnen helfen, auf ihrer Zielgraden zu bleiben. Manchmal sind es wirkungsvolle Rituale, die sie täglich einsetzen, um ihre Ziele zu erreichen. Manchmal sind es kraftvolle Symbole, die sie begleiten. Viele halten sich leistungsstark im Tages- und Jahresrhythmus des Lebens, in dem sie über ihre innere Organ-Uhr wissen und sie für die optimale Tagesgestaltung einsetzen oder sich richtig in den vier Jahreszeiten ernähren.

Auf jeden Fall nutzen die meisten erfolgreichen Interim Manager die Boxenstopps für regelmäßige Besprechungen im Fahrerlager, um sich mit Kollegen auszutauschen, damit sie keine wichtigen Trends verpassen und sie ihren Trainingsplan den gegenwärtigen Umständen anpassen können. Denn sie wissen, dass so mancher Boxenstopp schon viele unnötige Unfälle verhindert hat.

Dr. Christian Zielke. Professor an der THM. unterstützt Interimsmanager bei Veränderungsprozessen und bietet den Boxenstopp für Interimsmanager im Rahmen des Interim Executive Programms an der EBS an.



Dr. Christian Zielke



Zielke Institut für Vertrieb, Führung. **Motivation und Kommunikation**

Am Sportplatz 8 35435 Wettenberg Tel.: 0641 - 877 80 490

- info@zielke-institut.com
- www.zielke-institut.com

++ SAVE THE DATE +++ SAVE THE DATE +++ SAVE THE DATE +++ SAVE THE DATE ++

International Interim Management Meeting

07. und 08. November 2014 in Düsseldorf

Link zum Film des Vorjahres





Über Mega-Trends und die daraus entstehenden Chancen für Interim Manager. Ein Beitrag in zwei Teilen. Thema der Herbstausgabe: Sensibilisierung für das Arbeiten mit Chinesen.

Text: Isabelle Hansen

China betritt die 1. Reihe der Weltbühne und neue Player in Asien und Emerging Markets wachsen nach. Dieser Wandel kann die uns bekannten Spielregeln verändern. Mega-Trends wie Urban Shift, Limits of Nature, Aging Society und Pursuit of Wealth bieten deutschen Unternehmen in High Tech Feldern, bei Konsumgütern und Dienstleistungen Potentiale (Teil 1). Aus diesen Veränderungen ergeben sich neue Chancen und Einsatzfelder. China erscheint westlich und modern oder traditionell. Wer die kulturellen Grundlagen kennt, kann erfolgreich sein. Eine Einführung und Sensibilisierung für das. was in der Zusammenarbeit mit Chinesen zu beachten ist (Teil 2).

1. China durchläuft einen epochalen Wandel

Nicht zuletzt seit Anfang Mai bekannt wurde, dass China in diesem Jahr die größte Volkswirtschaft der Welt werden und somit die USA als Wirtschaftsmacht überholen dürfte, kommen wir nicht umhin, uns mit diesem seit drei Jahrzehnten kontinuierlich wachsenden Land zu befassen. Eine Neuberechnung der Kaufkraftparitäten der Weltbank auf Basis von Daten aus 2011 kommt zu diesem Ergebnis. China könnte somit fünf Jahre schneller zurück an die Spitze gelangen, als ursprünglich von Ökonomen prognostiziert wurde. Bis etwa 1850 war China schon einmal die größte Volkswirtschaft der Welt - über viele Jahrhunderte.

Auch wenn die absoluten Dimensionen nicht darüber hinweg täuschen sollen, dass China pro Kopf betrachtet bei der Wirtschaftsleistung den USA weit hinterher hinkt. Das Pro Kopf Einkommen beträgt derzeit 4.757 Euro pro Jahr, in Deutschland 32.335 Euro. Doch China holt weiter auf. Es steht für ein Viertel der globalen Exporte von Spitzentechnik. Seit mittlerweile vier Jahren ist China der wichtigste Handelspartner für Deutschland außerhalb der EU.

Unser Wissen über Land und Gesellschaft ist nicht mitgewachsen

Was bedeuten diese Entwicklungen für die deutsche Wirtschaft und wie werden sich die Spielregeln verändern? Wie sieht beispielsweise das künftige Finanzsystem aus? Der Austausch mit China hat sich zwar intensiviert, führt jedoch längst nicht zu tiefergehenden Kenntnissen über das Land. Zwar wird China in Deutschland als neue Weltwirtschaftsmacht durchaus wahrgenommen. Doch der Aufstieg löst bei einem Großteil der Bevölkerung Ängste aus. Die Bedrohungsszenarien sind nicht neu. Schon Napoleon sagte: "Lasst China schlafen, denn wenn es erwacht, wird die Welt erbeben." Unter den europäischen Ländern hat Deutschland sogar die kritischste Haltung zu China. Unser Bild Chinas ist im Wesentlichen durch jahrtausende alte Traditionen geprägt, relativ homogen und basiert vielfach auf alten Klischees und Stereotypen (Huawei Studie). Die gesellschaftliche Realität heutzutage sieht anders aus.

2. Ausgewählte Mega-Trends und daraus entstehende Chancen und Potentiale für Interim Manager

Ausgewählte Mega-Trends machen Potentiale sichtbar. Als Anpassungsstrategien an eine sich verändernde Umwelt beschreiben sie den langfristigen gesellschaftlichen, ökonomischen, technologischen und kulturellen Struktur- und Wertewandel. Im Einzelfall gilt es abzuschätzen, wo es Anknüpfungs- und Berührungspunkte für die eigenen unternehmerischen Zielsetzungen und Märkte, Kontakte und Austausch mit chinesischen Geschäftspartnern – jetzt oder zukünftig, hier oder dort - geben könnte.

URBAN SHIFT

Die Urbanisierung hat einen tiefgreifenden Einfluss auf das heutige China. Über Jahrhunderte hinweg war China eine Agrargesellschaft. Dieses Selbstverständnis prägt das Land. Seit Beginn der Reform- und Öffnungspolitik 1979 findet eine rasante Modernisierung mit der weltweit größten internen Migration der Geschichte statt. Bis Ende der 80er-Jahre lebte nur jeder fünfte Chinese in der Stadt. Heute ist es schon die Hälfte.

Bis 2025 sollen 2/3 aller Chinesen in urbanen Zentren wohnen - als würde ein ganzes Land wie die USA mit 310 Millionen Einwohnern in die Stadt ziehen. Die Auswirkungen sind gewaltig, nicht nur auf bisherige Lebensentwürfe und Familienstrukturen: Aus den uns weitestgehend unbekannten 150 Millionenstädten sollen 221 werden, darunter 13 sogenannte Giga-Städte. Die bestehen-



den Städte können diesen Zustrom nicht verkraften, neue sind zu planen und zu bauen. Schätzungen belaufen sich auf fünf Millionen neue Gebäude und 50.000 Hochhäuser - in etwa zehnmal der Grö-Benordnung von New York.

LIMITS OF NATURE

Angesichts der zugespitzten Umweltsituation dürfte klar sein, dass neueste Kriterien wie Energieeffizienz die bisherige, auf Schnelligkeit ausgerichtete Bauweise abzulösen haben und Umweltstandards insgesamt an Bedeutung zunehmen werden. CO2-Emissionen sollen bis 2020 um 17 Prozent gesenkt werden. Ein neuer Energiemix muss her. Die Abhängigkeit von Kohle als wichtigstem Energieträger mit 70 Prozent soll reduziert werden, ein Fünftel der Energie aus erneuerbaren Quellen stammen. China hat heute bereits die weltweit größte installierte Kapazität an erneuerbaren Energien, vor den USA und Brasilien. Die Entwicklung neuer Massensiedlungen könnte mit einem Wegfall weiterer Ackerflächen einhergehen. Dürre und Verwüstung im Norden sowie der Bau von Fabriken und Straßen durch die Industrialisierung minimieren die mit zehn Prozent der Gesamtfläche ohnehin nur für Landwirtschaft geeignete Fläche. 16 der weltweit am meisten verschmutzten Städte liegen in China. Nur 60 Prozent der Bevölkerung haben Zugang zu sauberem Wasser. Wasser wird zur zentralen Ressource.

AGING SOCIETY

Die alternde Gesellschaft übersteigt in seinen Dimensionen die unsere. Vor allem, weil die sozialen Sicherheitssysteme nur rudimentär ausgebaut sind. Alten-, Pflegeheime und Rehabilitationszentren sind kaum vorhanden. Sie müssen erst geschaffen und medizintechnisch ausgestattet werden. Vorreiter werden aufgrund kultureller Barrieren sicherlich ausgewählte Küstenstädte sein. Bis zum nächste Jahr soll es rund 200 Millionen "Silver Ager" geben, weitere zehn Jahre später 300 Millionen. Die Prognose für 2050 lautet: ein Drittel der Bevölkerung. Ein gesetzlicher Feiertag der Senioren wurde jüngst eingeführt, im Juli letzten Jahres zudem ein Gesetz zum Schutz ihrer Rechte und Interessen verabschiedet. Kinder, die nicht mehr zu Hause wohnen, müssen ihre Eltern oft besuchen.

Aus chinesischer Sicht vernachlässigt aktuell die Hälfte der Kinder ihre "kindliche Pietät": Sie geben ihre Fürsorgepflicht gegenüber ihren Eltern zugunsten des Geldverdienens auf - so lautet die Umschreibung für ein soziales Phänomen. Auch Personalabteilungen deutscher Niederlassungen bemerken dies. Haben Migranten die rasante Entwicklung in den Küstenregionen erst durch ihre günstige Arbeitskraft ermöglicht und bleiben sie nach Chinese New Year zunehmend dort in oder nahe ihrer Heimat, weil sie zunehmend Arbeit finden, so tritt dieses Phänomen in zuvor unbekannten Bereichen auf. Die Gründe, warum Angestellte nicht mehr an den Arbeitsplatz kommen, sind jedoch anders gelagert. Nach konfuzianischem Verständnis haben die Kinder sich im Alter um ihre Eltern zu kümmern, doch der Familienverbund erodiert durch die Mobilität. Wer kümmert sich um die Alten auf dem Lande?

PURSUIT OF WEALTH

In Asien und den Emerging Markets wächst eine neue Kaufkraft heran. Der Begriff "Mittelschicht" als ein deutsches Konzept ist mit Vorsicht zu betrachten, die Haushaltseinkommen sind niedriger. Bis 2022 soll sich die sogenannte Mittelschicht auf 630 Millionen Chinesen verdreifachen. Ein Viertel des globalen Konsums soll dann auf Chinesen entfallen und entspricht dem Niveau der USA. Kauffreudig sind die neuen Konsumenten, anspruchsvoll, markenorientiert, zunehmend individualisierter und reiselustig. Jüngst besuchte die größte chinesische Delegation die USA: eine 7.000-köpfige Delegation von Angestellten eines Kosmetikunternehmens im Direktvertrieb, die in 86 Flugzeugen in Los Angeles einflogen. Angeblich hat jeder der Teilnehmer rund 10.000 US-Dollar während des Besuchs ausgegeben (21China.com).

Die neuen Reichen sind im Durchschnitt sehr viel jünger als im Westen. Obwohl die Mittelschicht wächst, ist sie noch klein und geographisch konzentriert. Wie tickt "der" chinesische Konsument heute, welche Bedürfnisse hat er in Zukunft, wie und mit welchen Botschaften ist er landesweit zu erreichen? Diese Fragen sind Herausforderungen für Marketing und Vertrieb. Denn Kauf- und

Markenpräferenzen unterscheiden sich aufgrund der Lebenswelten in jeder Generation erheblich. Anders als bei uns ist die Abgrenzung hier sehr viel ausgeprägter. Hinzu kommt, dass der Wohlstand nach den Städten entlang der Küste die in Deutschland bislang unbekannten Regionen im Hinterland erreicht. In den laut Nielsen 319 bei uns weniger bekannten Städte wie beispielsweise Anshan, Baotou, Sanya und Qinghuangdao leben 70 Prozent der Chinesen, die in den nächsten 12 Monaten ein Auto kaufen möchten.

Produkte "Made-in-Germany" - vor allem Autos und Maschinen aber auch Konsumgüter – haben in China einen guten Ruf. Sie stehen für Präzision, Sorgfalt, Funktionalität und Verlässlichkeit. Für gutes Design stehen hingegen Frankreich und Italien.

Eine Fortsetzung zu diesem Beitrag mit dem Thema "Sensibilisierung für das Arbeiten mit Chinesen" lesen Sie in der Herbstausgabe.

Isabelle Hansen ist Interim Managerin und Beraterin für internationale Geschäftsentwicklung, Vertrieb und Marketing. Als Managementtrainerin für interkulturelle Kompetenzen macht sie für China fit. Schwerpunkt: Begleitung von Firmen unterschiedlicher Größenordnung bei der Expansion im jeweils anderen Land. Berufliche Stationen: KPMG Management Consulting, Trendbüro, Otto Group, Gruner+Jahr International und Rayli China. Sie ist branchenübergreifend und als Keynote Speaker tätig, verfügt über 20 Jahre fundierte China- und Asienerfahrung und spricht fließend Chinesisch.



Europe Asia Business Services Kegelhofstrasse 26 | 20251 Hamburg Tel.: +49-40-7166 2499

- ⇒ info@europeasiaservices.com
- www.europeasiaservices.com

6. Handelsblatt Jahrestagung, Kempinski Hotel Bristol Berlin

SPEZIALPREIS FÜR BANKEN Symposium Insolvenzrecht 2014

Das exklusive Forum zu aktuellen insolvenzrechtlichen Themen

DIE HIGHLIGHTS AUF EINEN BLICK

- Nutzen Sie die Möglichkeit zum direkten Austausch mit Frau Graf-Schlicker aus dem zuständigen Ministerium und Prof. Dr. Kayser vom zuständigen Senat beim BGH.
- Hören Sie direkt Beteiligte an den Verfahren Loewe, TelDaFax, Weltbild, AWO, Nürburgring und ZAMEK.
- Erfahren Sie, wie die Verwertung immaterieller Güter funktioniert.
- Lernen Sie durch eine Studie von PwC (in Kooperation mit der TU Berlin, Lehrstuhl für strategisches Controlling), wie Krisenkommunikation erfolgreich gelingen kann.
- Verstehen Sie, worauf Gerichte und Gläubiger bei der Auswahl des Verwalters Wert legen.
- Freuen Sie sich auf vielfältige Networkmöglichkeiten bei der Abendveranstaltung.

Diskutieren Sie mit den direkt

25. und 26. September 2014 SYMPOSIUM Insolvenzrecht

Unter dem Vorsitz von:

Christopher Seagon, Rechtsanwalt, Partner, Fachanwalt für Insolvenzrecht, WELLENSIEK RECHTSANWÄLTE - Partnerschaftsgesellschaft -



24. September 2014 PRE-WORKSHOP Insolvenzanfechtung

Unter dem Vorsitz von:

Prof. Dr. Lucas F. Flöther. Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht, Partner, Flöther & Wissing Rechtsanwälte



Info-Telefon: 02 11. 96 86 - 35 95

LUROFORUM Quality in Business Information

Konzeption und Organisation:





Gleich zwei Erhebungen kommen zu dem Ergebnis, dass die Sanierung und Restrukturierung von Unternehmen der wichtigste Einsatzbereich von Interim Managern ist.

Grund dafür: Die junge Dienstleistungsbranche bringt gerade bei der Bewältigung schwieriger Unternehmenssituationen viele Vorteile mit sich. Wie die Restrukturierungsarbeit in der Praxis aussieht, erzählen zwei Interim Manager.

Text: Katrin Schulte-Lohmöller

Der gesamte Interim Management Markt verzeichnet im laufenden Jahr ein anhaltendes Wachstum. Das geht aus der Befragung der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e. V. (DDIM) Anfang 2014 hervor, für die Führungskräfte auf Zeit sowie Interim Management Unternehmen zu ihren Erwartungen für das Jahr befragt wurde. Als Ursachen für die Markterweiterung sehen die Befragten insbesondere die gute Konjunktur, die erfreuliche Auftragslage sowie den gestiegenen Bekanntheitsgrad von Interim Management-Dienstleistungen. Vor allem ein Bereich profitiert von diesem Marktwachstum – so liegt der Marktanteil der Sanierungs- und Restrukturierungseinsätze laut der DDIM-Erhebung bei 20 Prozent und damit klar an der Spitze.

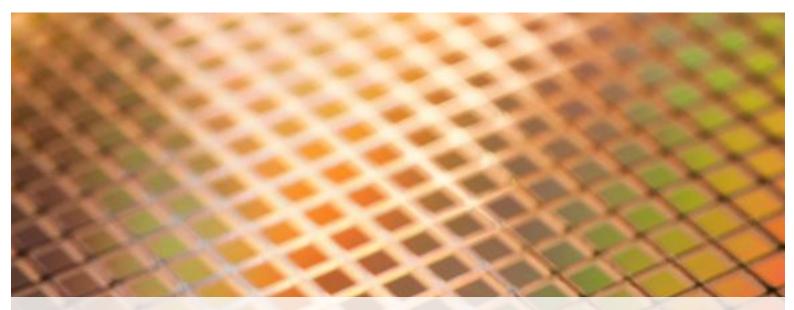
Trümpfe ausspielen

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch der Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP), der Zusammenschluss von Vermittlern von Interim Management Leistungen, in seiner aktuellen Umfrage. 17 Prozent aller Interim Mandate finden in der Kategorie Sanierung/ Restrukturierung statt. Das ist fast eine Verdoppelung zum Vorjahreswert. "Gerade in Unternehmenssituationen schwieriaen spielt dieser Dienstleistungsbereich seine ganzen Trümpfe aus", erklärt Dr. Marei Strack, Vorstandsvorsitzende der DDIM, diese Entwicklung. "Professionelle, selbstständige Manager auf Zeit spielen eine zunehmend wichtige Rolle für die Flexibilität und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft", hebt Strack hervor.

Denn in der derzeitigen Konjunkturlage stehen bei zahlreichen Unternehmen die Themen Optimierung, Effizienzsteigerung und Restrukturierung hoch im Kurs. Für diese Projekte greifen Firmen gerne auf externes Wissen und zusätzliche Managementressourcen auf Zeit zurück. Wie das in der Praxis aussieht, davon erzählen die beiden Interim Manager Gunter Fauth und Hugo Schneider in Berichten aus ihren Mandaten (siehe Folgeseiten).

Gemeinsame Wissensbasis

Mit einem neuen Fachausschuss will die DDIM die Professionalisierung des Interim Managements in diesem Bereich vorantreiben. Der Ausschuss soll in Zukunft in Form einer Plattform das gesamte Know-how der im Verband restrukturierungserfahrenen Manager zusammenbringen und den Austausch untereinander fördern. Damit sollen zum einen die vorhandenen Anleitungen der Juristen und Wirtschaftsprüfer ergänzt und somit die Nachhaltigkeit von Sanierungs- und Restrukturierungsprojekten gefördert werden. Zum anderen bauen Schulungen zu neuen Entwicklungen und Sonderthemen die gemeinsame Wissensbasis aus.



centrotherm photovoltaics AG

Die centrotherm photovoltaics AG mit Sitz im baden-württembergischen Blaubeuren ist ein deutscher Anlagenbauer und Dienstleister sowie Zulieferer der Solartechnik- und Halbleiterbranche. Gunter Fauth und Andreas Hechtl berichten über ihren Einsatz.

Wo sind Sie derzeit tätig?

In unserem Mandat unterstützen wir aktuell die Centrotherm photovoltaics AG, Blaubeuren, bei der Sanierung. Die Unternehmenssanierung war durch den dramatischen Einbruch des Solarmarktes in 2011/2012 erforderlich.

Die Herausforderungen durch den dramatischen Markteinbruch der Solarbranche waren für alle Unternehmen enorm. Innerhalb von kurzer Zeit musste die Branche von "Vollgas" und ständig überproportional wachsenden, voll ausgelasteten Kapazitäten einen monatelangen Auftragseinbruch verkraften.

Dies stellte alle Unternehmen der noch jungen Solarbranche in der gesamten Wertschöpfungskette vor erhebliche Herausforderungen, die teilweise bis heute in der Branche noch spürbar sind.

Centrotherm hat Mitte 2012 das ESUG Schutzschirmverfahren beantragt. Die Planinsolvenz wurde im Juni 2013 erfolgreich abgeschlossen. Derzeit arbeitet das Unternehmen am operativen Turnaround und an der Umsetzung des Sanierungsplans.

Welche Funktion übernehmen Sie?

In der Aufgabenstellung des Interim Managements sind wir ein Teil des gesamten Sanierungsteams, bestehend aus dem Vorstand, den Bereichsleitern des Unternehmens, weiteren externen Beratern und Rechtsanwälten sowie zum Zeitpunkt des Schutzschirmverfahrens insbesondere auch der Eigenver- und Sachwaltung.

Wir haben derzeit interimistisch die Leitung des Finanz- und Rechnungswesens durch unseren Partner Andreas Hechtl übernommen. Gunter Fauth ist seit April interimistisch als Leiter des Vertrieb Headquarter tätig.

Wir haben unser Mandat als Interim-CFO für zwei Tochtergesellschaften in der zweiten Jahreshälfte 2012 angetreten. Es hat sich sehr schnell herausgestellt, dass wir mit unserer über 25-jährigen Berufserfahrung den Konzern noch an weiteren Stellen unterstützen konnten. Unsere Zielsetzung war es, dem Vorstand die erforderliche Transparenz in wichtigen Tochterunternehmen zu verschaffen. Der dramatische Markteinbruch war gekennzeichnet durch die Verschiebung und Stornierung von Kundenaufträgen. Darüber hinaus galt es, eine realistische Einschätzung bezüglich der Liquidität der Tochterunternehmen zu erarbeiten. Bei der Erstellung des Restrukturierungsgutachtens, das ein renommiertes Beratungsunternehmen erarbeitet hat, haben wir das operative Management unterstützt.

Nach Beginn des ESUG-Schutzschirmverfahrens haben wir in enger Zusammenarbeit mit der Eigenverwaltung die Umsetzung der erforderlichen unternehmensinternen Geschäftsprozessanpassungen durchgeführt. Gemäß Vorgaben der Eigenverwaltung wurden u.a. neue Bedarfsfreigabe- und Wertgrenzen definiert und innerhalb des Unternehmens sehr schnell und effektiv umgesetzt. Die Erstellung einer sehr realistischen Liquiditätsplanung der Tochtergesellschaften war ein weiterer Schwerpunkt.

Die Umsetzung des Sanierungsplans führte u.a. zu einer Verschmelzung bzw. Eingliederung der von uns kaufmännisch verantworteten Tochtergesellschaften. Die Umsetzung der Eingliederung haben wir mit den operativen Kollegen aus dem Finanz- und IT-Bereich des Unternehmens gestaltet. Damit war ein Teil unseres ursprünglichen Mandats erfolgreich umgesetzt. Bedingt durch die hohe Fluktuation der Mitarbeiter und Führungskräfte war es erforderlich, das Unternehmen organisatorisch laufend an die aktuellen Gegebenheiten anzupassen. Daraus entstanden für uns weitere Aufgaben.



Andreas Hechtl übernahm interimistisch die Leitung des Finanz- und Rechnungswesens, das gerade durch die Rumpfgeschäftsiahres- und Geschäftsiahresabschlüsse in und nach der Planinsolvenz besonders viele Aufgaben und Anforderungen in kurzer Zeit zu bewältigen hatte. Mittlerweile sind die Jahresabschlüsse erstellt. Zur Zeit wird ein interner Mitarbeiter in die Aufgabe als Leiter des Finanz- und Rechnungswesens eingearbei-

Die Aufgaben von Gunter Fauth umfassten einerseits die Projektleitung für die Umsetzung der Sanierungsprojekte aus dem Sanierungsplan. Darüber hinaus übernahm er für einige Monate das Interim Mangement des Einkaufs mit dem Ziel, die Einkaufsorganisation neu zu strukturieren. Bereits fünf Monate später konnte ein neuer Einkaufsleiter von extern die Aufgabe übernehmen. Ein weiterer Schwerpunkt war die Neustrukturierung des Engineerings mit der Zusammenführung von zwei Konstruktionsbereichen. Die Zielsetzung war, die bereits beschlossene Variantenreduzierung und Standardisierung der Anlagen im Hinblick auf eine deutliche Senkung der Herstellkosten konsequent umzusetzen. Diese Phase dauerte ca. 4-5 Monate. Danach konnte eine interne Führungskraft gewonnen werden, um die Leitung des neu strukturierten Bereichs Engineering zu übernehmen.

Bedingt durch das Ausscheiden des Leiters Vertriebsinnendienst ist Gunter Fauth seit wenigen Monaten mit der Zusammenführung von zwei internen Vertriebsbereichen und deren Neuausrichtung auf einheitliche Vertriebsprozesse beauftragt.

Was ist besonders in diesem Mandat?

Der Sanierungsplan umfasst u.a. auch ein

sehr umfangreiches Maßnahmenkonzept zur Neugestaltung von Geschäftsprozessen, um die Effizienz und die Wirtschaftlichkeit im Unternehmen zu erhöhen.

Gemeinsam mit den Bereichsleitern und dem CIO wurde im 2. Halbjahr 2013 ein umfangreiches Projekt zur Definition von neuen, für den Anlagenbau standardisierten Geschäftsprozessen durchgeführt. Neue Sollprozesse wurden definiert und werden sukzessive in allen Bereichen eingeführt. Der gesamte Change-Prozess wurde durch Change Management-Trainings der Führungskräfte begleitet.

Die besonderen Anforderungen an unsere Tätigkeit waren durch Fachwissen, unsere jahrelange Führungserfahrung und vor allem unsere praxiserprob-Entscheidungskompetenz kennzeichnet. Im ersten Schritt galt es, die erforderliche Transparenz gemeinsam mit allen Beteiligten im Unternehmen für den Vorstand zu erarbeiten und möglichst "richtig" bzw. realistisch einzuschätzen. Dabei halfen uns neben der jahrelangen Berufserfahrung in führenden Finanzfunktionen im Mittelstand und DAX Konzernen auch Erfahrungen in der Restrukturierung bei anderen Unternehmen.

Im zweiten Schritt der Aktivitäten galt es, den Change Management-Prozess in einzelnen Bereichen durch eine Mischung von Fachwissen, "tatkräftigem Anpacken" und der notwendigen Führungserfahrung in Gang zu bringen und zu steuern. Bei der Neugestaltung der Geschäftsprozesse und Definition vieler einzelner Sanierungsschritte konnten wir mit unserem konzeptionellen Verständnis einen sehr guten Beitrag zur Weiterentwicklung der verschiedenen Bereiche leisten.



Geschäftsführender Gesellschafter Valegra GmbH, Stuttgart

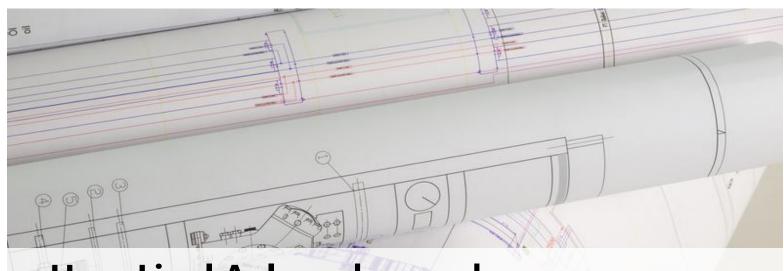


Andreas Hecht

Partner Valegra GmbH, Stuttgart

Valegra ist ein unabhängiges und inhabergeführtes Beratungshaus für Management- und betriebswirtschaftliche Beratung, Interim Management sowie für Nachfolgeregelungen, Unternehmenskäufe und Unternehmensverkäufe (M&A).

www.valegra.de



Hans Lingl Anlagenbau und Verfahrenstechnik GmbH & Co. KG

Die HANS LINGL ANLAGENBAU & VERFAHRENSTECHNIK GMBH & CO. KG ist heute der größte unabhängige und privat geführte Anbieter von hoch entwickeltem Know-how bei Maschinen und Anlagen für die keramische Baustoffindustrie, bis hin zu schlüsselfertigen Ziegel-, Dachziegel-, Spaltplatten-, Steinzeugrohr- und Feuerfestwerken. Interim Manager Hugo Schneider berichtet über seinen Einsatz.

Wo sind Sie derzeit tätig?

Von Ende 2012 bis April 2014 war Hugo Schneider als Interim Manager bei der Hans Lingl Anlagenbau und Verfahrenstechnik GmbH & Co. KG, Kulmbach, sowohl als CRO als auch als CEO im Einsatz. Seit Mai 2014 ist stellvertretender Beiratsvorsitzender tätig.

Als Schneider ins Unternehmen kam, befand sich dieses seit mehr als vier Jahren in einer wirtschaftlichen Schieflage, die sich ab Mitte des Jahres 2012 zur Existenzkrise entwickelte. Die Versuche der Gesellschafter-Geschäftsführer, die Belegschaft angesichts der Entwicklungen zu einem weiteren Sanierungsbeitrag zu bewegen, schlugen fehl.

2012 konnte die Gesellschaft nur durch die Annahme defizitärer Aufträge den für die Unternehmensfortführung notwendigen Mittelzufluss erwirtschaften. Die personellen Ressourcen reichten für weit mehr Volumen als akquiriert werden konnte. Im Januar 2013 folgte, nach Beratung der

Geschäftsführung und der Gesellschafter, der Entschluss zur Anwendung des Schutzschirmverfahrens nach §270b InsO, ESUG (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen) mit strategischer und operativer Neuausrichtung mit allen dafür notwendigen Maßnahmen - besser bekannt unter Schutzschirmverfahren. Für das Schutzschirmverfahren wurde die Eigenverwaltung beantragt.

Welche Funktion bzw. Aufgaben übernehmen Sie?

Unser Ziel war es von Anbeginn, und uns ist durchaus bewusst, dass wir hier von allgemeinen Auffassungen mancher Kollegen abweichen, das Unternehmen als Ganzes zu erhalten und die Gesellschafter an Bord zu halten. Zwar sind die Gesellschafterrechte auf den von uns gegründeten Beirat für die Laufzeit des Insolvenzplans übergegangen, jedoch wird bei planmäßigem Verlauf nach fünf Jahren die Gesellschaft den Gesellschaftern wieder gehören.

Heute erhallt im Allgemeinen sehr schnell der Ruf nach einem Asset Deal. Bisweilen hat das auch seine Berechtigung. Eine fallweise Prüfung ist unerlässlich. Vor Beantragung

dieses Schutzschirmverfahrens sind nach reiflicher Abwägung der Risiken die entsprechenden Berufungen in die Geschäftsleitung durchgeführt worden.

In unserem Fall haben sich mein Kollege, Rechtsanwalt und Insolvenzverwalter Michael Winterhoff, ein sehr erfahrener Anwalt auf dem Gebiet von Unternehmensinsolvenzen, und ich in die Geschäftsführung bestellen lassen.

Durch die Beantragung des Schutzschirmverfahrens war der Geschäftsbetrieb natürlich in den ersten Tagen gestört. Hier kam es auf eine ausgezeichnete Kommunikation mit allen beteiligten Kunden, Lieferanten, Banken, der Öffentlichkeit und nicht zuletzt den Arbeitnehmern und deren Vertreter an. Im Vorfeld hierzu laufen idealerweise, so wie in unserem Mandat, bereits Gespräche mit dem Betriebsrat und der Gewerkschaft.

Nach Antragstellung sind viele Themen gleichzeitig zu behandeln. Der als CRO tätige Interim Manager steht damit natürlich im absoluten Fokus aller Beteiligten. Transparenz ist hier sehr wichtig.



Die zur Verfügung stehende Schutzfrist von drei Monaten musste effizient und schnell genutzt werden. Neben dem normalen Geschäftsbetrieb wurde die Restrukturierung von Tag eins an umgesetzt, der Insolvenzplan erarbeitet und ausgestaltet.

In diesen Monaten wurden auch die entsprechenden Ausarbeitungen zum leider notwendigen Personalabbau konzeptioniert. 172 Mitarbeiter mussten das Unternehmen verlassen und erhielten das Angebot zum Übergang in eine eigens für diesen Zweck gegründete Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschafft.

Die Durchsetzung des Insolvenzplans bedurfte einer entsprechend großen Überzeugungskraft. Diese wurde mit einer genauesten Planvorgabe und Einbeziehung aller wichtigen Beteiligten vor, während und nach dem Schutzschirmantrag am besten erreicht. Besonders langjährige Kunden im In- und Ausland besuchte Schneider persönlich.

Bis zum Abstimmungs- und Erörterungstermin sind alle Abstimmungen bzgl. des Insolvenzplanes erfolgt und größere Überraschungen sind ausgeblieben. Im Nachgang wurde das Insolvenzverfahren aufgehoben, das Unternehmen verbleibt

in Familienbesitz und ist Dank der grundlegenden, vollumfänglichen Sanierung und Restrukturierung ein vollwertig am Wirtschaftsleben teilhabendes Unternehmen, innerhalb der Branche konnte die Kapazität für 200 Mio. Euro Umsatz nicht ausgeschöpft werden. Darüber hinaus brachten die folgenden Punkte besondere Herausforderungen in diesem Mandat mit sich:

- Besitzverhältnisse
- Branche
- Teamzusammensetzung
- Bankenlandschaft
- Erstellen des Insolvenzplanes
- Koordinierung von Rechtsanwälten der verschiedenen Fachrichtungen, Sachwalter, Gläubigerausschüsse, Beirat, Finanzexperten, Wirtschaftsprüfer und Interim Manager
- Restrukturierungsmaßnahmen im operativen und administrativen Be-
- Exportquote von mehr als 90 Prozent in Länder und Regionen wie Saudi-Arabien, Algerien, China, Korea oder Südamerika
- · Interkulturelles Denken und Handeln
- Einzelauftragshöhen von bis zu 25 Mio. Euro

Die SCS Beratungsgesellschaft begleitet Unternehmen in Umbruchsituationen und bei großen Herausforderungen rund um Finanzen und Wandel. Sie analysiert Unternehmen, erarbeitet passende Strategien und setzt diese gemeinsam mit den Kunden um.



Hugo Schneider

SCS Beratungsgesellschaft mbH Bayreuth

www.scs-beratung.com

++ SAVE THE DATE +++ SAVE THE DATE +++ SAVE THE DATE +++ SAVE THE DATE ++

International Interim Management Meeting

07. und 08. November 2014 in Düsseldorf

Link zum Film des Vorjahres





DDIM-Regionalveranstaltungen

Interessante Referenten und praxisnahe Themenstellungen bringen Interim Manager, Provider und Interessenten miteinander ins Gespräch. Kommen Sie vorbei!

⊃ 14.07.2014 - München Thema: Marktplatz München

○ 01.10.2014 - Mainz Thema: Geheimnisse der Kommunikation

20.10.2014 - Stuttgart Thema: Marketing für Interim Manager

23.10.2014 - Nürnberg Thema: Lust statt Frust - So gelingt die Kaltakquise!

21.11.2014 - Hamburg Thema: Markt, Vertrieb und Praxis im Interim Management

- Link zur Übersicht aller Termine
- Alle Details auch auf den folgenden Seiten!





DDIM-Stammtische

In zwangloser Atmosphäre über die Entwicklungen und Neuerungen im Interim Management diskutieren? Sie alle sind herzlich willkommen!

Jeweils am ersten Donnerstag im Monat in Mainz, München und Oldenburg, am letzten Mittwoch in Duisburg und jeweils am letzten Donnerstag in Köln, Münster und Nürnberg.

○ Link zur Übersicht aller Termine





Regionalveranstaltung Bayern München, 14. Juli 2014 - 19:00 Uhr

- Information
- Diskussion
- Netzwerken

Schwerpunkthema: Marktplatz München

Auf dem "Marktplatz München" haben Sie erstmals die Möglichkeit, alle namhaften Provider und Sozietäten aus München an einem Ort persönlich kennenzulernen.

Wie in jeder Münchener-Regionalveranstaltung stellen sich die Teilnehmer in der Begrüßungsrunde mit ihrem Elevator-Pitch vor. Anschließend präsentieren sich die Provider und Sozietäten in einer Interviewrunde.

Highlight der Veranstaltung sind dann 78 Einzelgespräche Managern Providerzwischen Interim und Sozietätenvertretern, die in Form einzelner Kurzinterviews durchgeführt werden. Parallel zu diesen Gesprächen diskutieren die übrigen Teilnehmer in der großen Runde die optimale Form der Zusammenarbeit zwischen Manager und Vermittler.

Folgende Provider und Sozietäten aus München nehmen an der Veranstaltung teil: Atreus Interim Management, Bankpower, Brainforce (Deutschland), Bridge IMP, Boyden International, EIM Executive Interim Management, Executives Online, Hays, MSP Management Support Partners, Michael Page, Robert Half Deutschland, Signium International, taskforce - Management on Demand und ZMM Zeitmanager München.

Vor und nach dem offiziellen Teil der Veranstaltung bieten sich beste Möglichkeiten, alte Kontakte zu pflegen und neue zu knüpfen.

Die Teilnehmerzahl ist begrenzt, bitte melden Sie sich daher rechtzeitig an. DDIM-Mitglieder sowie Gäste, die die Teilnahmegebühr vorab überweisen, werden bevorzugt in die Teilnehmerliste aufgenommen.

Die DDIM-Mitglieder und -Organisatoren freuen sich auf einen informativen Abend mit Ihnen.



Robert Butz

- **⇒** Email-Kontakt
- Managerprofil

Markus Drewes

- **⇒** Email-Kontakt
- Managerprofil



Dr. Martin Giersiepen

- Email-Kontakt
- Managerprofil

Veranstaltungsort Novotel München Messe Willy-Brandt-Platz 1 81829 München

Website mit Anfahrtskizze



Vorauszahlung im Rahmen der Anmeldung: 30,-€ Abendkasse: 40,-€

Mitglieder und Partner: kostenfrei



Anmelduna

Bitte melden Sie sich vor der Veranstaltung über den folgenden Link an.

Anmeldung auf www.ddim.de



Geheimnisse der Kommunikation

Regionalveranstaltung Rhein-Main Mainz, 1. Oktober 2014 - 18:30 Uhr

Schwerpunktthema: Geheimnisse der Kommunikation

"Berta, das Bier ist alle!" ... warum eindeutige Botschaften manchmal mehrdeutig sind.

Im Rahmen der Umsetzung eines Mandats treffen Interim Manager und Provider oft auf Spannungsfelder: Angst vor Veränderungen bei den Mitarbeitern und hohe Erwartungshaltungen der Führungsebenen bauen Druck und Befindlichkeiten auf. Ein falsches Wort oder ein falscher Ton kann dazu führen, dass Situationen ungewollt eskalieren. Daher ist bei Interim Managern und Providern Fingerspitzengefühl gefragt. Die gute Nachricht: Das kann man lernen!

Für unsere Veranstaltung haben wir für Sie das Thema "4 Seiten einer Nachricht" ausgewählt. Sie werden erstaunt sein, wie viele Botschaften ein einziger Satz haben kann.

Information

Diskussion

Netzwerken

Die persönliche Art der Referenten von der Unternehmensberatung BUSS Consult ist ...

- empathisch und humorvoll,
- herausfordernd und kritisch.
- humorvoll und unverblümt sowie
- lebendig und erfrischend.

Die Unternehmensberatung BUSS Consult mit Inge und Michael Buss in der Geschäftsführung begleitet schon seit über 20 Jahren bundesweit Unternehmen in Veränderungssituationen. In Ihren Workshops und Seminaren werden die Geheimnisse der Kommunikation aufgedeckt: "gnadenlos und mit viel Humor".



Jürgen Heßdörfer

- Kontakt
- Managerprofil



Benjamin Hildebrandt

- Sontakt
- Zur Website



Bettina Vier

- Kontakt
- Managerprofil

Veranstaltungsort Hotel Novotel Mainz Augustusstraße 6 55131 Mainz

Website mit Anfahrtskizze

Vorauszahlung im Rahmen der Anmeldung: 30,-€ Abendkasse: 40,-€

Mitglieder und Partner: kostenfrei

Anmeldung

Bitte melden Sie sich bis eine Woche vor der Veranstaltung über den folgenden Link an.

Anmeldung auf www.ddim.de





Regionalveranstaltung Baden-Württemberg Stuttgart, 20. Oktober 2014 - 18:30 Uhr

- **Information**
- Diskussion
- Netzwerken

Schwerpunktthema: Marketing für Interim Manager

Was beschäftigt den Interim Manager am meisten? Die Frage, was ihn von der Masse unterscheidet und wie er sich von seinen Wettbewerbern abheben kann.

An konkreten Beispielen wie der eigenen Homepage der Teilnehmer analysiert Giso Weyand, Positionierung und Marke. Die Positionierung zielt auf den Kopf und die rationalen Entscheidungen des Entscheiders ab. Durch Ihre eindeutige Positionierung muss dem Entscheider Ihnen gegenüber sofort klar werden, "WAS machen SIE für WEN?"

Da bei den meisten Menschen jedoch Entscheidungen nicht rational, sondern ganz unbewusst emotional gefällt werden, gilt es auch das Bauchgefühl nicht außer Acht zu lassen. Die Markenemotion zielt somit auf den Bauch des Entscheiders ab. Was macht Sie interessant? Was ist das Besondere an Ihnen? Finde ich Sie sympathisch?

Eine gelungene Inszenierung dieser Besonderheiten über Grafiken, Fotos, Geschichten und Texte auf der Internetseite transportiert Ihre "Marke" direkt in die emotionale Entscheidungszentrale Ihres Kunden.

Giso Weyand, einer der führenden Vermarkter von Interim Managern, gibt Ihnen Antworten darauf, wie Sie Kopf und Bauchgefühl der Entscheider von sich überzeugen.

Programmübersicht und zeitlicher Ablauf

18:30 - Anmeldung und Networking mit Imbiss

19:00 - Begrüßung und Vorstellung der Teilnehmer

19:30 - Interaktiver Vortrag von Herrn Weyand

ab 21:30 - Networking mit Imbiss & Drinks

Im Anschluss laden wir Sie dazu ein, bei einem Imbiss und einem Glas Wein das persönliche Netzwerk zu pflegen und weiter auszubauen.

Die Organisatoren Michael Daub, Björn Knothe und Dr. Markus Pilz freuen sich auf Sie!

Die DDIM-Mitglieder und -Organisatoren freuen sich auf einen informativen Abend mit Ihnen.



Michael Daub

- **○** Kontakt
- Managerprofil



Björn Knothe

- Kontakt
- Zur Website



Dr. Markus Pilz

- Kontakt
- Managerprofil

Veranstaltungsort

Business Club Stuttgart Schloss Solitude - Solitude 2 70197 Stuttgart

www.businessclub-stuttgart.de

Kosten

Vorauszahlung im Rahmen der Anmeldung: 30,-€ Abendkasse: 40,-€

Mitglieder und Partner: kostenfrei

Anmeldung

Bitte melden Sie sich bis eine Woche vor der Veranstaltung über den folgenden Link an.

⇒ Anmeldung auf www.ddim.de



Regionalveranstaltung Franken

Nürnberg, 23. Oktober 2014 – 18:30 Uhr

- **□** Information
- Diskussion
- Netzwerken

Schwerpunktthema:

Lust statt Frust- So gelingt die Kaltakquise!

Kaltakquise ist ein sehr beliebtes Thema, wenn es darum geht, sich anderweitig zu beschäftigen. Doch gerade im Interim Management ist es wichtig, langfristig zu denken, damit es nicht zu Unterbrechungen zwischen den Aufträgen kommt.

Claudia Dietl, Expertin für wert(e)orientierte Kaltakquise zeigt, wie man am Telefon Kunden gewinnen kann - mit Charme und Authentizität, ohne inhaltslose Sprüche und mit der angebrachten Wertschätzung.

Schwerpunkte werden sein:

- Was sind die Do's and Don'ts in der Kaltakquise?
- Wie komme ich an die Entscheider?
- Was unterscheidet ein Akquisegespräch von einem Verkaufsgespräch?
- Wie überwinde ich meinen "inneren Schweinehund"?
- Wie entsteht Augenhöhe im Gespräch mit Top-Entscheidern?
- Was gilt es zu beachten, wenn man einen Dienstleister mit der Kaltakquise beauftragt?

Programmübersicht und zeitlicher Ablauf

18:30 - Anmeldung und Networking mit Imbiss

19:00 - Begrüßung und Einführung

19:30 - Interaktiver Vortrag von Claudia Dietl, Expertin für wert(e)orientierte Kaltakquise

21:30 - Abschluss

ab 21:45 - Networking

Wir erwarten eine intensive und praxisnahe Diskussion. Zu Beginn der Veranstaltung gibt es beim Imbiss hervorragende Möglichkeiten, das persönliche Netzwerk zu pflegen.

Die DDIM-Mitglieder und -Organisatoren freuen sich über Ihren Besuch.



Jörg Bürkle

- Email-Kontakt
- Managerprofil

Email-Kontakt Managerprofil

Sven Rabe

Veranstaltungsort Design Offices am Schoppershof Nürnberg Längenstraße 14 90491 Nürnberg

www.schoppershof.designoffices.de

Vorauszahlung im Rahmen der Anmeldung: 30,-€ Abendkasse: 40,-€

Mitglieder und Partner: kostenfrei

Anmeldung

Bitte melden Sie sich bis eine Woche vor der Veranstaltung über den folgenden Link an.

Anmeldung



++ SAVE THE DATE +++ SAVE THE DATE +++ SAVE THE DATE +++

International Interim Management Meeting

07. und 08. November 2014 in Düsseldorf





familien brunch



Wellnessbereich























Nachberichte von Regionalveranstaltungen

Stuttgart, 31. März 2014

Interim Management im Rahmen einer nachhaltigen Unternehmensführung

"Interim Management im Rahmen einer nachhaltigen Unternehmensführung" war das zentrale Thema der Regionalveranstaltung am 31. März 2014 in Stuttgart. Rund 50 Gäste haben den Weg in die wunderschönen Räumlichkeiten des Business Clubs Stuttgart auf Schloss Solitude gefunden.

Rudolf X. Ruter bezeichnete in seinem Vortrag die Führung als Kunst. Die Kunst, Menschen zu überzeugen und sie zur Gefolgschaft einzuladen, sodass sie freiwillig das tun, was die Führungskraft für das Richtige hält.

Dr. Jasmin Urlaub und Dr. Frank Schäffler von der Rechtsanwaltskanzlei Menold Bezler gingen im weiteren Verlauf der Veranstaltung auf die Themen Corporate Governance Kodex sowie die Haftungsrisiken für Interim Manager mit Führungsverantwortung ein.

"Nicht ich mache mich zur Führungskraft, sondern meine Mitarbeiter entscheiden, ob ich ein Führer bin. Nicht ich erschaffe ein erfolgreiches Unternehmen, sondern meine Kunden entscheiden, ob meine Produkte kauffähig sind", erläuterte Ruter den Gästen. Auch der Interim Manager ist während seines Einsatzes im Unternehmen für die nachhaltige Unternehmensführung verantwortlich. Dies wird von Ruter als langfristig ausgerichtetes, wertebasiertes und gegenüber Mensch und Umwelt Verantwortung forderndes, gelebtes Konzept definiert. Nachhaltigkeit bedeutet, nicht auf Kosten der Zukunft zu leben. Doch wie kann nachhaltige Unternehmensführung gelebt, nachgewiesen und glaubwürdig dargestellt werden? Ruter rät in seinen zehn Grundsätzen dazu in die eigene Vertrauenswürdigkeit und transparente Berichterstattung zu investieren. Ebenso empfiehlt er stets wahrhaftig, glaubwürdig und konsistent zu handeln und zu kommunizie-

Mit dem Aufruf, an Reputation und Persönlichkeit zu feilen, um als Interim Manager erfolgreich zu sein, übergab Ruter das Wort an Schäffler und Urlaub. Beide Rechtsanwälte haben sich die Argumente hin und her geworfen und so den Gästen den Einsatz des Corporate Governance Kodex in Familienunternehmen sowie die Vermeidung von Haftungsrisiken näher gebracht.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex (der "Kodex") stellt wesentliche gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften (Unternehmensführung) dar und enthält international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung. Schäffler hat die Interim Manager in Führungsverantwortung vor allem auf eine gute Dokumentation einzelner Entscheidungsschritte hingewiesen, um bei späteren Rechtsfragen auf der sicheren Seite zu sein. Im Anschluss gab es die Möglichkeit, das persönliche Netzwerk bei traditionellen schwäbischen Maultäschle und Kartoffelsalat zu pflegen und weiter auszubauen.

Die Organisatoren Michael Daub (Interim Manager), Björn Knothe (division one - Provider) und Dr. Markus Pilz (Interim Manager) sind mit ihrer ersten Veranstaltung sehr zufrieden. Die nächste DDIM Regionalveranstaltung Stuttgart wird am 20. Oktober unter dem Thema "Marketing für Interim Manager" stattfinden.

Nürnberg, 15. Mai 2014

Als Interim Manager zur Marke – So heben Sie sich vom Wettbewerb ab

Wer sich nicht auf zufällige Empfehlungen verlassen will, wer gefragter Experte statt anonymer Bewerber sein will, wer 1500 Euro aufwärts Tageshonorar verdienen will - der muss mehr machen als einfach nur da sein und warten. Giso Weyand, Vermarktungs- und Positionierungsberater für Interim Manager zeigte an der Regionalveranstaltung in Nürnberg am 15. Mai, wie Interim Manager zur Marke werden und Ihren Marketingerfolg selbst in die Hand nehmen.

Er sprach mit 35 interessierten Zuhörern über folgende Themen: Die eigenen

Besonderheiten finden: anhand eines Baukasten mit Merkmalen (Themenbereich, Branche, Methode, Zielgruppe oder Region) seine eigene Positionierung auswählen und unter der Masse von Interim Managern herausstechen.

Was macht eine Interim Manager-Marke aus? Langjährige Erfahrung erwartet der Kunde von einem Interim Manager, damit kann nicht gepunktet werden. Vielmehr ist der Markenkern - also die Positionierung - und die Emotion - also die Botschaft - entscheidend.

Ein Alleinstellungsmerkmal ist beim Interim Manager fast unmöglich, es reicht vollkommen aus, einer unter 10 oder 20 Interim Managern mit derselben Markendefinition zu sein.

Wie drückt sich das in Webseite und Profil aus? Weyand zeigte anhand konkreter Beispiele der Teilnehmer und aus seiner Beratungspraxis, wie die Internetseite als erste Information die Marke an den Kunden transportieren kann.

Während und am Ende des Vortrages hatten die Teilnehmer Gelegenheit ihre Fragen rund um die Vermarktung zu stellen.



NACHBERICHTE VERANSTALTUNGEN



Hamburg, 09. Mai 2014

Erfolgsfaktoren und Fallstricke einer Zusammenarbeit zwischen Interim Managern und Providern

Eine Podiumsrunde die mit kompetenten Vertretern aus der Interim Management-Branche besetzt war, diskutierte lebhaft mit ca. 50 Teilnehmern die Erfolgsfaktoren und Fallstricke einer Zusammenarbeit zwischen Interim Managern und Providern.

Teilnehmer dieser Diskussion anlässlich der Regionalveranstaltung in Hamburg waren:

• Manfred Faber, HR Consultants, Provider: "Provider sind neben der Eigenvermarktung ein wichtiges Mittel der Vertriebsstrategie"

- Kai Reddig, Management Angels, Provider: "Am liebsten sind uns Interim Manager, die eigentlich keinen Provider benötigen, da Sie auf eigenen Beinen stehen"
- Giso Weyand, Team Giso Weyand, Vermarktungs- und Positionierungsberater: "Eine spitze Positionierung und konsequente Pflege und Ausbau des Netzwerks auch während eines Mandats, sind entscheidende Erfolgsfaktoren bei der Mandatsgewinnung"
- Theodor Garbe, Garbe & Partners, DDIM-Mitglied und Interim Manager: "Werte und Qualität sind insbesondere auch für Interim-Einsätze mit höchster Priorität zu berücksichtigen"

Hans-Eckhart Hilgenstock, DDIM-Mit-

glied und Moderator der Podiumsdiskussion, resümierte zutreffend, dass verschiedene Vertriebswege parallel beschritten werden sollten und die Qualität im aktuellen Mandat auch für zukünftige Einsätze entscheidend ist.

Ein positiver Baustein kann auch die Mitgliedschaft in einem professionellen und anerkannten Verband sein. Dies veranschaulichte Dr.-Ing. Detlef Much (DDIM-Mitglied) mit der Darstellung der vielfältigen Leistungen einer Mitgliedschaft in der DDIM e.V - Dachgesellschaft Deutsches Interim Management.

Mit Blick auf das überaus positive Feedback der Teilnehmer planen die Organisatoren das nächste Treffen in Hamburg für den 21. November 2014.

Darmstadt, 03. April 2014

Akquise: Wie bekomme ich Mandate?

Dieser Abend widmete sich dem Thema der "Akquise", dem notwendigen Übel, um als Interim Manager neue Mandate zu erlangen. Hierbei zeigten die drei Referenten Bettina Vier (Vorstand DDIM, Interim Manager), Benjamin Hildebrandt (Bankpower, Assoziierter Provider) und Jürgen Heßdörfer (Interim Manager) mit ihren Vorträgen verschiedene Möglichkeiten auf. Alle drei Referenten waren sich jedoch einig, dass es nicht den Königsweg gibt, um neue Mandate zu akquirieren.

Die rund 40 Teilnehmer bildeten eine bunte Mischung aus Erfahrenen, Interessierten und Neulingen im Interim Management. Denn die Akquisition neuer Projekte treibt jeden Interim Manager gleichermaßen an. Grundvoraussetzung für jeden Freiberufler müsse jedoch sein, seine eigenen Stärken zu kennen, zu wissen, wie man dem Mandanten einen Mehrwert biete, und wer letztendlich die potenziellen Mandanten seien. Bettina Vier stellte hierzu den Ansatz des Multi Channel Marketings vor, das analog zu Marken auch für Interim Manager funktioniere. Neben klassischen Marketing- und Werbemaßnahmen funktionieren vor allem auch die ehemaligen Mandanten und Kollegen, sprich das eigene Netzwerk, als Multiplikatoren. Zudem sei es wichtig während eines Projekts die verschiedenen Kanäle nicht aus dem Auge zu verlieren und Akquisition zu betreiben.

Ergänzend hierzu stellte Benjamin Hildebrandt die Nutzung von Providern als weiteren Vertriebskanal in den Vordergrund. Nach einem kurzen Überblick darüber wie die Zusammenarbeit mit Providern funktioniere, ging es darum, wie man gemeinsam mit einem Provider das für sich passende Projekt finden

Abschließend diskutierte Jürgen Heß-Notwendigkeit dörfer die eines "Akquiseplans". Dieser setzt sich ebenfalls aus diversen Vertriebskanälen zusammen und zeigt Wege auf, effizientes Selbstmarketing zu betreiben. Hierbei wurde die Möglichkeit gezeigt nicht als Einzelkämpfer zu agieren, sondern einzelne Bereiche an Experten abzugeben. Jedoch sollte man einen festen Zeitplan haben, um die Wahrscheinlichkeit eines Folgemandats zu erhöhen.

Anschließend gingen die Referenten mit den Teilnehmern in Arbeitsgruppen, um auf Fragen und Kritik eingehen zu können. Diese Ergebnisse wurden nochmals kurz präsentiert, bevor es an das Buffet und somit zum Netzwerkteil des Abends ging. Und wer weiß, vielleicht hat der ein oder andere Teilnehmer sich nach diesem Abend ein neues Mandat gesichert. Denn auch Veranstaltungen wie diese sind Teil des Selbstmarketings und dienen der Akquise.



Fachlehrgang "Geprüfter ESUG-Berater"

Ausbildungsprogramm zum Experten für Schutzschirm und Eigenverwaltung: Sanieren unter Insolvenzschutz - Eine Veranstaltung Deutschen Instituts für angewandtes Insolvenzrecht.

Mit der Reform des Insolvenzrechts durch das ESUG haben sich für Unternehmen in der Krise völlig neue Möglichkeiten der Überwindung von Krisen durch eine Sanierung unter dem Schutzschirm des Insolvenzrechts ergeben. Für die professionelle Begleitung und Vorbereitung seitens eines Chief Restructuring Officer (CRO) fehlt es aber immer noch an flächendeckender Beratungskompetenz. Deshalb führt das DIAI (Deutsches Institut für angewandtes Insolvenzrecht) den Fachlehrgang "Sanieren unter Insolvenzschutz" durch. Die Weiterbildung wird mit einer fünfstündigen Prüfung zum "Geprüften ESUG Berater" abgeschlossen.

Mit der bestandenen Prüfung erfüllen die Absolventen alle Kriterien des Gütesiegels des DIAI und dürfen die anerkannte Bezeichnung "Geprüfter ESUG-Berater" führen. Der Fachlehrgang umfasst die betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Grundlagen der Sanierung



eines Unternehmens unter Insolvenzschutz nach dem ESUG. Nach dem erfolgreichen Abschluss können die ESUG-Berater Unternehmen in der Krise qualifiziert beraten und eine (Vor)Prüfung der Möglichkeiten einer Sanierung unter Insolvenzschutz, sei es als Schutzschirm- oder vorläufiges Eigenverwaltungsverfahren, vornehmen.

Das DIAI-Zertifikat dokumentiert zum einen die notwendig umfassende fachliche Qualifikation, zum anderen ist eine bereits erlangte langjährige Berufserfahrung in der Sanierung eine Zugangsvoraussetzung zum Lehrgang. Das Siegel "Geprüfter ESUG-Berater" gilt zunächst für ein Jahr und kann durch jährliche Aus- und Weiterbildung im Bereich des Sanierungs- und Insolvenzmanagements verlängert werden.

Ziel ist es, die Teilnehmer zu einer qualifizierten Beratung von Unternehmen in der Krise und zur Prüfung der Möglichkeiten einer Sanierung unter Insolvenzschutz zu befähigen. Teilnehmer können anschließend Unternehmen in Schutzschirmverfahren und Eigenverwaltung beraten und als Interim Manager mit Unterstützung einer ESUG-erfahrenen Rechtsberatung begleiten. Weitere Einzelheiten zu dem geplanten Ablauf können Sie der Broschüre entnehmen.

Termin (Alternativen):

Wiesbaden:

17.-20.09. und 22.-25.10.2014

Bonn:

05.-08.11. und 03.-06.12.2014

Kosten

Hotelübernachtung mit Vollpension, Lehrgangs- und Ausbildungsmaterialien (u.a. Gesetzestexte, Fachliteratur), Netzwerkpartnerschaft nach bestandener Prüfung sowie Prüfungsgebühren: 4.950,- Euro zzgl. 19% Umsatzsteuer (5.890,50 Euro)

DDIM-Mitglieder erhalten auf die Teilnahmegebühr einen 10%-Nachlass.

Kontakt

Prof. Dr. Hans Haarmeyer Rheinstraße 50 53179 Bonn

Tel.: 0228/359462

- Programm zum Download
- Internetseite zur Veranstaltung



6. Handelsblatt Jahrestagung, Berlin

um Insolvenzre

6. Handelsblatt Jahrestagung Symposium Insolvenzrecht 2014

Die wichtigsten Experten der Branche an einem Tisch!

Berlin, 24. - 26.09.2014

Nutzen Sie die Möglichkeit zum Austausch mit Frau Graf-Schlicker aus dem zuständigen Ministerium und Prof. Dr. Kayser vom zuständigen Senat beim BGH und hören Sie Beteiligte an den Verfahren Loewe, TelDaFax, Weltbild, AWO, Nürburgring, ZAMEK. Erfahren Sie, wie die Verwertung immaterieller Güter funktioniert und lernen Sie durch eine Studie von PwC, wie Krisenkommunikation erfolgreich gelingen kann.

Verstehen Sie, worauf Gerichte und Gläubiger bei der Auswahl des Verwalters Wert legen. Freuen Sie sich auf vielfältige Networkmöglichkeiten bei der Abendveranstaltung. Diskutieren Sie mit den direkt beteiligten Insolvenzex-

- Programm zum Download
- Internetseite zur Veranstaltung

Veranstaltungsort

Kempinski Hotel Bristol Berlin Kurfürstendamm 27 10719 Berlin

Kosten & Anmeldung

DDIM Mitglieder erhalten auf die Teilnahmegebühr in Höhe von 2.299,00 EUR p.P. zzgl. MwSt. 150,-€ Nachlass.

++ SAVE THE DATE +++ SAVE THE DATE +++ SAVE THE DATE +++ SAVE THE DATE ++

International Interim Management Meeting

07. und 08. November 2014 in Düsseldorf

Link zum Film des Vorjahres





Die erste Anlaufstelle für Ihre Themen. Das Team der Geschäftstelle in Köln ist für Sie der kompetente Ansprechpartner in allen Fragen rund um das Thema Interim Management.

Christoph Klink verantwortet die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der DDIM. Wenn Sie spannende Themen für uns haben, die wir gemeinsam mit Ihnen in die Öffentlichkeit tragen können, dann setzen Sie sich mit ihm in Verbindung.

➡ Klink(at)ddim.de

⊃ Tel.: +4922171666622

Sandra Stabenow ist für unsere Interessenten und Mitglieder die Ansprechpartnerin mit der freundlichen Stimme am Telefon. Sie koordiniert und organisiert zudem den Support für Regionalveranstaltungen und Stammtische.

Stabenow(at)ddim.de

⊃ Tel.: +4922171666616

Malte Borchardt ist seit vielen Jahren Leiter der DDIM-Geschäftsstelle. Er steht Ihnen in allen Fragen zum Interim Management und zur DDIM zur Verfügung. Sonderprojekte sind das IIMM und das Interim Management Magazin.

Borchardt(at)ddim.de

⊃ Tel.: +4922171666617

Wenn Sie Fragen haben, zögern Sie nicht, uns anzusprechen. Wir freuen uns auf Ihren Anruf.

Ihre Meinung zählt! Wie hat Ihnen diese Ausgabe gefallen?

Das INTERIM MANAGEMENT MAGAZIN. Was gefällt Ihnen, wo möchten Sie unterstützen?

Ihr Feedback zu dieser Ausgabe ist uns wichtig. Dabei freuen wir uns natürlich ganz besonders über positive Rückmeldungen. Aber, da wir mit jeder Ausgabe besser werden wollen, sind wir Ihnen auch für kritische Hinweise dankbar!

Schreiben Sie uns eine eMail, rufen Sie uns an oder nutzen Sie das Feedback-Formular. Natürlich freuen wir uns auch über Ihre Unterstützung im redaktionellen Bereich. Sprechen Sie uns an.

Herzlichen Dank vorab!

DDIM e. V.

Malte Borchardt Tel.: +4922171666617

- ⇒ Redaktion(at)ddim.de
- Zur Kurzumfrage für Ihr Feedback

Herausgeber

DDIM - Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e. V.

- ➤ Kontakt: info(at)ddim.de
- Internet: www.ddim.de

Projektleitung / Anzeigen

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

- ⇒ Kontakt: info(at)moveproject.de
- ⇒ Link zur Website
- **⇒** Download MEDIADATEN

V.i.S.d.P.

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

Vereinsregister:

Amtsgericht Köln, VR 18002

Bildrechte Fotolia.com: Fuel gauge showing empty © Colourfield / Geschäftsfarben © scusi / handshake isolated on business background © FotolEdhar / Business-person With Stack Of Coins © apops / Erfolg © Coloures-pic / Kunden Akquise © DOC RABE / Media Orchestra conductor music conducting © Alenavlad / supermarket cart © Art Allianz / Pflege Konzept © Coloures-pic / Businessman holding a paper with a prisoner behind the bars on © ra2 studio / Decorative Scales of Justice in the Courtroom © Corgarashu / The Great Wall of China near Jinshanling on a sunny summer day © trashthelens / Tachometer © Sashkin / silicon ICs wafer © Nivellen77 / Pläne-technische Zeichung © Cachaco / The insurance agent protection © Creativa



Wie immer: Das Beste kommt zum Schluss

Dr. Ing. Jacques Reijniers MBA – 10 Statements zur DDIM und zum Interim Management.

In Deutschland hat das Interim Management seinen Nutzen bei der Realisierung strategischer Änderungen bewiesen. In der Strategie der DDIM, die sich als unabhängige Plattform sieht, ist nun den Erfolgsfaktoren - der Auftraggeber versteht die Mehrwerte des Instrumentes und er kennt die unterschiedlichen professionellen Vorgehensweisen der Interim Manager - höchste Priorität beizumessen. Zur Weiterentwicklung des Interim Managements muss zudem der Einkaufsprozeß für diese Dienstleistung vom Kunden besser verstanden werden.

Um 2003: Damals war Interim Management ...

ein relativ junges Dienstleistungssegment und bei vielen Unternehmern noch unbekannt. Die wenigen Interim Manager waren meist auf Executive-Ebene tätig. In den Niederlanden gab es das Interim Management bereits seit Beginn der 80er Jahre

Die DDIM: Das Besondere daran ist, dass ...

sie es geschafft hat, das Thema Interim Management über eine hervorragende Pressearbeit und kontinuierliche Marktinformationen über die Jahre bekannt zu machen. Für Interim Manager ist die DDIM die Plattform für den Erfahrungsaustausch und zur Weiterbildung. Sie hat die Branche national stark entwickelt insbesondere im internationalen Veraleich.

In den kommenden 10 Jahren: Die wichtigste Aufgabe der DDIM ...

ist es, dafür zu sorgen, dass die Vorteile des Interim Managements im Markt noch bekannter werden, um die daraus resultierenden Chancen zu vergrößern. Weiterhin sollen die Entscheidungsträger die Unterschiede zwischen Interim Management, Beratung und Vakanzüberbrückung sowie die unterschiedlichen Grundbedingungen beim Einkauf kennen. Interim Management sollte im Öffentlichen Sektor entwickelt werden.

Erfolgskritische Faktoren für eine positive Weiterentwicklung des **Interim Management-Marktes sind ...**

professionelle Interim Manager, erfolgreich abgewickelte Mandate und eine ethische Ausführung erforderlich. Auf der anderen Seite ist es das Vertrauen auf der Kundenseite in die Vorteile des Interim Managements und das Wissen der Kunden über die Grundlagen und Unterschiede zu anderen Instrumenten.

Qualität und Interim Management: Für mich bedeutet das, dass ...

ich die strategische Änderungsaufgabe des Kunden innerhalb der vorgegebenen Zeit realisiert habe und der Kunde am Ende mit der Arbeit des Interim Managers nachhaltig zufrieden ist.

Nachhaltiges Handeln und Interim Management: Das heißt, dass

der Interim Manager seinen Mehrwert zeigen kann, seine Ziele erreicht und engagiert ist.

Zufriedene Kunden zeichnen sich dadurch aus. dass ...

sie mit anderen Unternehmern über das Instrument Interim Management reden und eine positive Empfehlung aussprechen.

Interim Management international betrachtet. dann ist Deutschland ...

in den letzten zehn Jahren sehr stark vorangekommen, insbesondere Vergleich zu anderen Ländern, wie z.B. den Niederlanden. Die DDIM konnte sich auch international als professionelle Dachgesellschaft profilieren und positionieren.

2024 - Interim Management ist ...

als Management-Instrument in allen Sektoren zur Realisierung von strategischen Änderungen anerkannt. Zudem hat sich Interim Management neben der Beratung und Zeitarbeit eindeutig als

Fachgebiet profiliert und positioniert. Die Weiterbildung und die Professionalisierung wird auf 'post-master' Ebene akzeptiert.

Ein Wunsch frei: Von den Marktteilnehmern wünsche ich mir ...

einen gemeinsamen Auftritt mit klarem Mehrwert sowie eine Zusammenarbeit der Interim Manager, Provider und der Dachverbände im deutschen Markt. Die DDIM sollte als zentraler Sprecher zu Politik, Wissenschaft und Unternehmerverbänden fungieren. Zudem sollten Auftraggeber beim "Einkauf" der Leistung Interim Management den Nutzen in den Vordergrund stellen.

Dr. Ing. Jacques Reijniers MBA ist seit Ende der 80er Jahre im Interim Management tätig. Er ist Geschäftsführer der Apollo Consultancy, em. Professor Einkaufsmanagement Nyenrode Business Universität (NI) und wissenschaftlicher Leiter Interim Executive Programm EBS in Oestrich Winkel (D). Er ist zudem tätig in Österreich, Ungarn und Belgien sowie Autor des Standardwerkes "Interim Management: a true profession".



Dr. Ing. Jacques Reijniers MBA

bv@jacques-reijniers.com

SAVE THE DATE: IIMM 2014
BRANCHENEVENT DES JAHRES
VOM 07-08.11.2014 IN DÜSSELDORF



EINE MITGLIEDSCHAFT, DIE SICH LOHNT.

Werden Sie Teil des Netzwerkes für Interim Management!

Seit mehr als 10 Jahren ist die DDIM die führende Branchenplattform für professionelles Interim Management und dazugehörige Vermittlungsdienstleistungen.

DDIM Mitglieder sind erfolgreich im Interim Management und zeichnen sich durch die Qualität ihrer Leistungen sowie langjährige Berufs- und Führungserfahrung aus.

Werden Sie Teil dieses Netzwerkes, in dem der persönliche Austausch zwischen Interim Managern, Providern, Sozietäten und Auftraggebern im Mittelpunkt steht.

Kontakt

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