

# Interim Management Magazin

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


DDIM.kongress // 2016

RÜCKBLICK 2016 PROGRAMM 2016 REFERENTEN 2016 PRÄSENTATIONEN 2016 MA

## FRANK DOPHEIDE

Mitglied der Geschäftsführung der Handelsblatt GmbH spricht  
über den Manager als Marke



 @DDIM\_Vorstand folgen

**ZUM START INS JAHR 2017  
WÜNSCHEN WIR IHNEN VIEL GLÜCK,  
GESUNDHEIT UND ERFOLG.**



**IHR DDIM-VORSTANDSTEAM**

# Samstags um 17:10 Uhr ...

## Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Mitglieder,

Januar 2017

fast zwei Monate liegt der DDIM.kongress // 2016 nun schon wieder hinter uns. Trotzdem ist er noch überaus präsent, wir haben zwei wirklich herausragende Tage erlebt. Das diesjährige Motto, „Der Mittelstand. Gut gerüstet für die Zukunft? Wie Interim Management zur Bewältigung aktueller Herausforderungen des deutschen Mittelstands beiträgt.“ fand mit inspirierenden, zukunftsweisenden Keynotes und starken Fachinhalten sehr großen Zuspruch. An den zwei Tagen trafen sich über 350 Interim Manager, Interim Management-Dienstleister und Unternehmer!

Die ausgesprochen tollen Keynotes von Jürgen von Wendorff, Vorstandsmitglied der HANNOVER Finanz Gruppe sowie des BVK, der über Private Equity und Interim Management gesprochen hat, von Dr. Carsten Linnemann, MdB und Vorsitzender der Mittelstands- und Wirtschaftsvereinigung (MIT) der CDU/CSU, der über die Mittelstandspolitik in Deutschland referierte und von Dr. Jürgen Meffert, Director bei McKinsey und Leiter der Digitalisierungsinitiative, der über die Herausforderung Digitalisierung im Mittelstand berichtete, bildeten den perfekten Rahmen des Kongresses.

Und wenn die Gäste dann an einem Samstagnachmittag um 17:10 Uhr noch immer nicht gehen wollen, dann ist das schon außergewöhnlich. Mit Frank Dopheide, Mitglied der Geschäftsführung der Handelsblatt GmbH, gab es zum Abschluss ein inhaltliches Feuerwerk, das dazu führte, dass unsere Gäste einfach nicht gehen wollten. Mit seiner Abschluß-Keynote „Der Manager als Marke“ konnte er dem DDIM.kongress // 2016 ein echtes Ausrufezeichen anfügen!

Eigentlich müsste ich an dieser Stelle nochmals jeden unserer Referenten,

Workshop-Leiter und Unterstützer erwähnen, da sie alle zusammen so sehr zum Gelingen des Kongresses beigetragen haben. Ich bedanke mich ausdrücklich bei Ihnen allen!

Gleichzeitig bot der Kongress perfekte Kontakt- und Networking-Möglichkeiten für die Teilnehmer. Fast 30 ausstellende Provider, Sozietäten und weitere Unternehmen auf dem Marktplatz Interim Management gaben dafür die ideale Plattform.

Möglich war das alles auch durch die Unterstützung unserer Sponsoren FISCHER & Partner Executive Solutions, Magnalia AG, Flexpayment und Presentationload sowie unsere Medienpartner Handelsblatt, Wirtschaftswoche, brand eins, Unternehmeredition und BoardReport.

Wer in diesem Jahr nicht dabei sein konnte, kann sich auf der Seite [www.ddim-kongress.de](http://www.ddim-kongress.de) einen Überblick verschaffen. Für 2017 haben wir bereits einen Termin reserviert: Der DDIM.kongress // 2017 wird am 17. und 18. November 2017 erneut in Düsseldorf stattfinden.

**Herzlich willkommen  
Dr. Irina Karsunke und  
Herbert Baumann!**

Am 4. November fanden im Rahmen der Mitgliederversammlung die Wahlen des DDIM-Vorstandes statt. Als neue Vorstandskollegen möchte ich ganz herzlich Dr. Irina Karsunke und Herbert Baumann begrüßen. Dr. Irina Karsunke wird sich im Vorstand in erster Linie um die Finanzthemen kümmern. Herbert Baumann, eines der ersten DDIM-Mitglieder, gehört zum Organisationsteam der DDIM.regional // Bayern und wird sich als Vorstand um die Veranstaltungen DDIM.regional und DDIM.lokal kümmern.

Mein Vorstandskollege Harald H. Meyer freut sich mit mir auf die Zusammenarbeit. Weitere Informationen lesen Sie im Interview in dieser Ausgabe, in dem sich die beiden kurz vorstellen. An dieser Stelle möchte ich mich auch nochmals bei unserem ehemaligen Vorstandskollegen Winfried Wieland bedanken. Er hatte sich nach zwei Jahren im Amt nicht erneut zur Wahl gestellt, da er sich neben seinen Mandaten anderen Herausforderungen stellen wird.

Begrüßen möchten wir an dieser Stelle unsere neuen Assoziierten Provider Get Ahead und Interim Profis sowie den Förderpartner FlexPayment. Alle drei stellen sich im Interim Management Magazin mit ihren Angeboten vor.

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

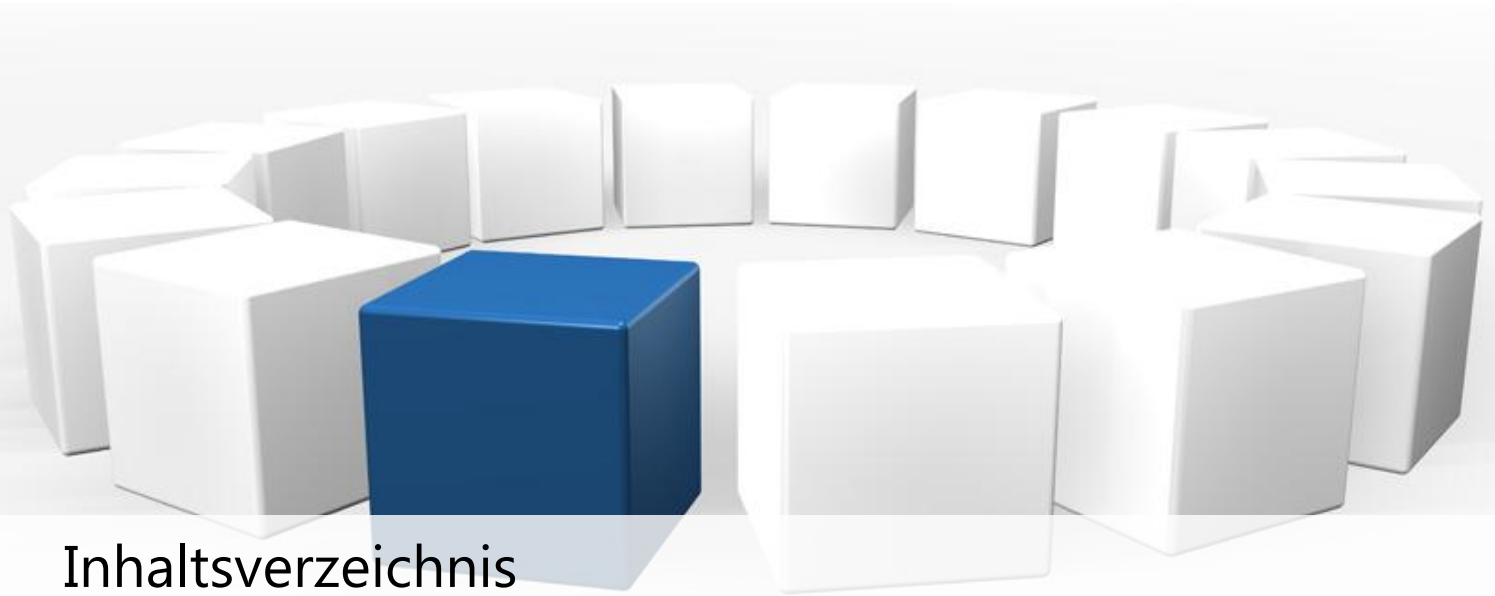
Abschließend wünsche ich Ihnen nun - auch im Namen meiner Vorstandskollegen - viel Glück, Gesundheit und Erfolg für das neue Jahr 2017!

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

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



➔ [strack@ddim.de](mailto:strack@ddim.de)  
➔ [Link zum Profil](#)



## Inhaltsverzeichnis

### DDIM

- 3 Editorial
- 4 Inhaltsverzeichnis

### BRANCHE & MARKT

- 6 Dr. Irina Karsunke und Herbert Baumann neu im Vorstand
- 7 Meldungen aus der Branche:  
[Fachgruppen](#) - [Personal](#) - [Unternehmen](#) - [Studien](#)

### DDIM

- 9 DDIM.kongress // 2016: Über 350 Gäste!
- 10 Interview mit den neuen Vorstandsmitgliedern:  
Dr. Irina Karsunke und Herbert Baumann
- 12 DDIM hat ihr Erscheinungsbild überarbeitet und  
präsentiert das neue Logo
- 15 Verträge im Interim Management

### PUBLIC AFFAIRS

- 16 Die Reform des Werk- und Dienstvertragsrechts und die  
Auswirkungen auf das Interim Management
- 18 DDIM und Mittelstandsallianz diskutieren mit  
SPD-Generalsekretärin Barley
- 19 Preisgekrönt: Experten-Arbeit-retten erhält Politik-Award 2016

### MARKTENTWICKLUNG

- 22 Provider über die aktuelle Marktsituation  
- [Einschätzung der aktuellen Situation](#)  
- [Prognose für das kommende Quartal](#)

NEUE MITGLIEDER & PARTNER

- 24 Unsere neuen Mitglieder stellen sich vor
- 26 GET AHEAD: Neuer assoziierter Provider
- 27 Interim Profis GmbH: Neuer Assoziierter Provider
- 29 Neuer DDIM-Förderpartner FLEX Payment

MANDATE & WISSEN

- 30 Auftreten von Führungskräften: Worauf Sie bei der Vorbereitung und Umsetzung einer Präsentation achten müssen  
[Tom Becker](#)
- 32 Mit Partnerschaft zu Projekten: Erfolgsfaktoren von Interim Management Sozietäten  
[Christof B. Wewers](#), [Bernd Fischer](#)
- 34 Generationswechsel: Wie Interim Manager Familienunternehmen durch schwere Zeiten helfen  
[Siegfried Lettmann](#)
- 36 Transformation Management: Das neue Interim Management 4.0?  
[Christiane Fuhrmann](#)
- 38 Die Automobilbranche in Deutschland: Zukünftiger Sanierungsfall?  
[Dr. Karl Werdich](#)
- 42 Mittelstand und Automobilindustrie: Interim Management ungleicher Partner  
[Dietmar von Polenz](#)
- 44 Unpopuläre Maßnahmen managen: Personalabbau –Wer macht´s?  
[Andreas Lau](#)

VERANSTALTUNGEN

- 46 Übersicht DDIM-Veranstaltungen



**INTERIM MANAGEMENT@HAMBURG**

Der innovative Marktplatz für Entscheider, Berater und Interim Manager in D | A | CH



**FÜR ENTSCHIEDER:**  
 Passgenaue Lösungen  
 in Mittelstand und Konzernen:  
[kontakt@executive-solutions.de](mailto:kontakt@executive-solutions.de)

**FÜR TOP EXPERTEN:**  
 Bewerben Sie sich  
 mit CV, Projektlisten und Lichtbild:  
[bewerbung@executive-solutions.de](mailto:bewerbung@executive-solutions.de)

**FISCHER & PARTNER Executive Solutions**  
 Unternehmensberater & Interim Manager  
 Colonnaden 46 | 20354 Hamburg  
 Tel. +49 (0)40 / 3 41 07 70 -0  
[www.interim-manager.hamburg](http://www.interim-manager.hamburg)

*closing your business gaps*



## Dr. Irina Karsunke und Herbert Baumann ziehen neu in den Vorstand der DDIM ein

Die Mitglieder der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e. V. (DDIM) haben auf ihrer jüngsten Versammlung in Düsseldorf den Vorstand der wichtigsten deutschen Branchenvertretung für das Management auf Zeit neu gewählt. Mit Dr. Irina Karsunke und Herbert Baumann ziehen zwei erfahrene Interim Manager in das Gremium ein. Die Vorsitzende Dr. Marei Strack sowie Harald H. Meyer wurden in ihren Ämtern bestätigt.

Text: DDIM

Dr. Irina Karsunke arbeitet als Interim Managerin an der kaufmännischen Neuausrichtung und erfolgsorientierten Führung von Unternehmen sowie im internationalen Projektmanagement. Dafür bringt sie langjährige Erfahrung als Geschäftsführerin, CEO, CFO, Leiterin der internen Revision sowie Gesamtvertriebsleiterin mit. Karsunke besitzt Branchenerfahrung in Industrie, Logistik und Handel und hat für eine der Big-4-Prüfungsgesellschaften gearbeitet. Die erfahrene Interim Managerin wird im DDIM-Vorstand künftig das Ressort

Finanzen betreuen. Sie übernimmt das Amt von Winfried Wieland, der nicht für eine weitere Amtszeit kandidiert hatte.

Herbert Baumann verfügt seit 1999 über Erfahrungen als CEO und COO in Konzern- und Mittelstandsunternehmen. Basierend auf seinem ausgeprägten interkulturellen Verständnis weist er besondere Expertise in der Steuerung internationaler Tochtergesellschaften auf, auch im Rahmen von Post Merger Integrationen. Als Interim-Projekt-Manager verantwortet er vor allem Projekte zur Prozessoptimierung, Einkaufsrestrukturierung und Kostenreduktion

im produzierenden Gewerbe. Im DDIM-Vorstand kümmert sich Baumann künftig um die Qualifikations- und Weiterbildungsveranstaltungen der DDIM auf regionaler Ebene. Gemeinsam mit Dr. Marei Strack (Vorstandsvorsitzende, u. a. zuständig für Kommunikation und Public Affairs) sowie Harald H. Meyer (Marketing und Partnerschaften), die beide auf der Mitgliederversammlung wiedergewählt wurden, leitet der neue Vorstand in den kommenden drei Jahren die Geschicke der DDIM.

Bild v.l.n.r.: H. Baumann, Dr. M. Strack, Dr. I. Karsunke u. H. Meyer

## Gründungstreffen der DDIM-Fachgruppe Kommunikation

Welche Qualitätsmerkmale, Kenntnisse und Tools brauchen Interim Marketing-Kommunikatoren für M&A, Change-, Krisen- oder Nachhaltigkeitskommunikation? Was heißt es, „IMK“ zu sein? Kommunikationsexperten trafen sich erstmals auf dem DDIM-Kongress zur

Fachgruppengründung Kommunikation. Acht Mitglieder werden am 2. Februar 2017 in Berlin in einem eintägigen Gründungstreffen die Ziele, Meilensteine und Schwerpunkte konkretisieren.

Auskunft geben gerne die Gruppenmoderatoren Martina Hoffhaus und Martin Gosen, zu erreichen über die eMail-Adresse:

➔ [kommunikation@ddim.de](mailto:kommunikation@ddim.de)

## SAVE THE DATE:

### 3. Konferenz für Interim Management – KIM am 17.03.2017 in Salzburg

Unter dem Motto „Shaping Business - Herausforderungen meistern“ geht es um das Thema Business Development von Internationalisierung bis Digitalisierung. Freuen Sie sich auf ein interessantes Programm, spannende Keynotes, vielfältige Vorträge und Case Studies. In den Pausen finden Sie viel Raum für Diskussion und Networking. Auch 2017 wendet sich der DÖIM – wie in den vergangenen Jahren – an Unternehmer, Führungskräfte, Berater und Interim Manager.

Weitere Informationen in Kürze auf [www.doim.org](http://www.doim.org)!

Programm und Highlights (Auszug)

- Mag. Werner Weber, Vorstandsvorsitzender Leder & Schuh AG: Erfolgsfaktoren der strategischen Neuausrichtung der LEDER & SCHUH AG aus dem Blickwinkel des Interim Managers
- Mag. Klaus H. Peller, CEO Mondi Syktyvkar LPK: Business Development unter besonderen Bedingungen in Russland
- Dipl.-Inform. Manfred Kühner, Stv.Vorsitzender der Geschäftsführung dm drogerie markt: Geschäftsentwicklung in CEE/SOE - Führungsherausforderungen
- Mag. Werner Kolarik, Deloitte: Digitale Transformation – Herausforderungen der Digitalisierung meistern
- Mag. Oliver Heiss, Managing Partner und Geschäftsführer Brains: Identity-driven Business Development & Design-Thinking
- Judith Denkmayr, Vice CEE: Positionierung, Vernetzung, Sichtbarkeit mit Social Media - Strategien für Business Developer

## EIM Executive Interim Management benennt neuen Beirat

EIM Executive Interim Management hat einen neuen Unternehmensbeirat berufen: Seit Oktober ist Ernst Schwanhold Teil des Gremiums, das zudem aus Prof. Dr. Heinrich von Pierer, Dr. Otto Wiesheu, Dr. Klaus Eierhoff und Prof. Dr. Utz Claassen besteht.

Ernst Schwanhold blickt sowohl auf eine politische als auch auf eine berufliche Laufbahn zurück. So war er ab 1990 Mitglied des Deutschen Bundestages und fungierte dort für die SPD-Fraktion

unter anderem als wirtschaftspolitischer Sprecher sowie als stellvertretender Fraktionsvorsitzender. Zwischen 2000 und 2002 war Schwanhold zudem Wirtschaftsminister des Landes Nordrhein-Westfalen.

Nach seinem Ausscheiden aus der Politik wechselte Schwanhold in die Wirtschaft, wo er nach Tätigkeiten als Unternehmensberater von 2004 bis 2008 als Bereichsleiter des Kompetenzzentrums Umwelt, Sicherheit und

Energie des Chemieunternehmens BASF aktiv war. Neben seiner neuen Tätigkeit im Beirat von EIM führt er aktuell zudem die Geschäfte der PKS, eines Unternehmens für Kommunikation- und Strategieberatung, sowie der cyclos future, einer Unternehmensberatung zum Thema Nachhaltigkeit.

#### Herausgeber des ePapers

DDIM - Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V.

➔ [info\(at\)ddim.de](mailto:info(at)ddim.de)

#### Projektleitung

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

#### V.i.S.d.P.

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

**Mütze Korsch**  
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH



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

- **Gesellschafts- und Finanzrecht**
- **Restrukturierung und Insolvenzrecht**

- **Immobilien- und Baurecht**
- **Öff. Wirtschaftsrecht und Vergaberecht**

- **Arbeitsrecht**
- **Gewerblicher Rechtsschutz**

Ansprechpartner:

**Burkhard Niesert**    **Dr. Stefan Krüger**

Trinkausstraße 7  
40213 Düsseldorf

Tel.: 0211.882929  
Fax: 0211.882926

[www.mkrg.com](http://www.mkrg.com)



**DR. JÜRGEN MEFFERT**

Director McKinsey, Leiter der Digitalisierungsinitiative und Mittelstandsexperte: Herausforderung Digitalisierung – Wie kriegt der Mittelstand das hin?



## DDIM.kongress // 2016: Über 350 Gäste!

Auf dem DDIM.kongress // 2016, der am 4. und 5. November erneut in Düsseldorf stattgefunden hat, ging es um die Frage: „Der Mittelstand. Gut gerüstet für die Zukunft?“

Text: DDIM

Auf dem größten Branchenevent des Jahres trafen sich über 350 Interim Manager, Interim Management-Dienstleister und Unternehmer, um zu diskutieren, wie Interim Management zur Bewältigung aktueller Herausforderungen des deutschen Mittelstands beitragen kann.

Hochkarätige Referenten aus Wirtschaft und Politik sprachen zu wichtigen Themen aus den Feldern Digitalisierung, Industrie 4.0 und neue Arbeitsmodelle.

Auf der Agenda standen Themen wie: Mittelstandspolitik in Deutschland – Quo vadis? (Dr. Carsten Linnemann, MdB und Vorsitzender der Mittelstands- und Wirtschaftsvereinigung (MIT) der CDU/CSU), Herausforderung Digitalisierung – Wie kriegt der Mittelstand das hin? (Dr. Jürgen Meffert, Director bei McKinsey, Leiter Digitalisierungsinitiative und ausgewiesener Experte für den Mittelstand), Private Equity: Zwischen Rendite und Verantwortung – added value vs. financial engineering (Jürgen von Wendorff, Vorstand der HANNOVER Finanz Gruppe / Vorstand BVK –

Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften) sowie Der Manager als Marke. Oder was Sie von Steve, Bill und Eddy the Eagle lernen können (Frank Dopheide, Mitglied der Geschäftsführung der Handelsblatt GmbH).

Auf der Internetseite zum Kongress finden Sie übrigens Bilder der Veranstaltung:

➔ [www.ddim-kongress.de](http://www.ddim-kongress.de)

Kongress-Besucher haben Zugriff auf alle Präsentationen (Kennwort).



## Neu im DDIM-Vorstand: Dr. Irina Karsunke und Herbert Baumann

Am 4. November wurden Dr. Irina Karsunke und Herbert Baumann neu in den DDIM-Vorstand gewählt. In einem Interview stellen wir die beiden vor.

Text: DDIM

**DDIM:** Frau Dr. Karsunke, seit 2014 sind Sie Mitglied der DDIM. Auf der Mitgliederversammlung Anfang November wurden Sie nun in den Vorstand gewählt. Dazu möchten wir Sie an dieser Stelle nochmals beglückwünschen! Einige Mitglieder kennen Sie bereits, wollen Sie sich trotzdem kurz vorstellen?

**Dr. Karsunke:** Ja, das mache ich gerne. Nach dem betriebswirtschaftlichen Studium mit Abschluss als Dipl.-Ing.-Ökonom und Promotion zum Dr. oec. war ich zunächst bei einer der Big4 Wirtschaftsprüfungsgesellschaften als Experienced Senior tätig. In dieser Zeit war ich neben der Prüfung und Beratung von Gesellschaften verschiedener Formen und Branchen, als geschäftsführende Liquidatorin einer Schuhfabrik in den neuen Bundesländern aktiv. Nach der bestandenen Steuerberaterprüfung folgten die Stationen als Managerin in der Auslandsrevision bei einem DAX-Konzern, als Leiterin der internen Revision und alleinige Geschäftsführerin der spanischen Tochtergesellschaft bei einem internationalen mittelständigen Konzern aus der metallverarbeitenden Industrie. Als Chief Executive East und Prokuristin habe ich eine Niederlassung für einen internationalen produzierenden Konzern in Moskau aufgebaut und geleitet. Ich habe Branchenerfahrungen im Maschinenbau, metallverarbeitender Industrie, Chemiedistribution, Transport

und Logistik, Reedereien und dem Agrarsektor gesammelt. Interkulturelle Kompetenz gehört zu meinen Stärken. In meinem Berufsleben habe ich internationale Tochtergesellschaften in Spanien, Russland und Ukraine gesteuert, verschiedene M&A-Projekte geleitet sowie eine Tochtergesellschaft in Malaysia abgewickelt.

**DDIM:** Seit wann sind Sie Interim Managerin und was hat Sie damals dazu veranlasst?

**Dr. Karsunke:** Ich bin seit 3 Jahren Interim Managerin. Ich fand es sehr spannend, meine Erfahrungen und mein Wissen zu nutzen, um mittelständige Unternehmen auf Erfolgskurs zu bringen oder in der Entwicklung zu begleiten und in verschiedenen kaufmännischen Projekten zu arbeiten, in Deutschland und international.

**DDIM:** Wo sind Sie als Interim Managerin im Einsatz gewesen, wo liegen Schwerpunkte?

**Dr. Karsunke:** Mein erstes Mandat war Interim CFO bei einem familiengeführten internationalen mittelständigen Unternehmen mit mehreren Tochtergesellschaften. Dort habe ich die Restrukturierung und Turnaround begleitet.

Danach folgten die Mandate als Head of Corporate Finance, legal Affairs & Procurement in einem internationalen SDAX-Konzern mit 65 Tochtergesell-

schaften und als Leiterin Controlling Konzern in einer börsennotierten AG. Meine Schwerpunkte liegen in der kaufmännischen Neuausrichtung und erfolgsorientierten Führung von Unternehmen, der Schaffung von Klarheit und Transparenz, der internen Revision, Finanzen und Controlling, Prozessoptimierung sowie M&A und Projektmanagement. Ich habe für mehrere produzierende Unternehmen Abläufe im kaufmännischen Bereich verbessert und Reportings nach internationalen Standards eingerichtet.

**DDIM:** Herr Baumann, auch Ihnen zunächst nochmals unseren herzlichen Glückwunsch zu Ihrer Wahl! Mit der Mitgliedsnummer 22 zählen Sie zu den ersten Mitgliedern des Verbandes. Wollen auch Sie sich trotzdem kurz vorstellen?

**Herbert Baumann:** Das tue ich natürlich gerne. Wie Sie schon richtig erwähnten, gehöre ich mit der Mitgliedsnummer 22 zum erweiterten Gründungskreis der DDIM und habe schon einige Hochs und Tiefs des Verbandes mitgemacht.

Was meinen beruflichen Werdegang anbelangt, so habe ich nach meinem Maschinenbaustudium und anschließendem BWL-Studium in der Investitionsgütermarktforschung und -beratung begonnen und bin seit 1987 als selbständiger Consultant und seit 1999 als Interim Manager tätig.

**DDIM:** Was hat Sie ins Interim Management geführt, seit wann sind Sie Interim Manager?

**Herbert Baumann:** 1999 habe ich mein erstes Mandat als Interim Manager übernommen. Damals wurde ich vom Vorstand eines börsennotierten Unternehmens gefragt, ob ich nicht meine eigenen präsentierten Maßnahmen aus einem Beratungsprojekt direkt umsetzen möchte. Dem habe ich zugestimmt und das Mandat als CSO angenommen. Seitdem bin ich etwa zu einem Drittel als Interim Manager für Führungspositionen und Organschaften, ein Drittel als Interim Projekt Manager und ein Drittel als Consultant tätig.

**DDIM:** Wo liegen Ihre Schwerpunkte, was waren Ihre größten Erfolge?

**Herbert Baumann:** Durch meine Ausbildung ergibt sich eine gewisse Affinität zum produzierenden Gewerbe. Schwerpunktmäßig übernehme ich in meinen Mandaten Aufgaben wie Business Development, Einkaufsreorganisation oder Prozessoptimierung, wobei ich da zunehmend Themen der Digitalisierung, Industrie 4.0 oder IoT einbringe. Als meine größten Erfolge sehe ich die Zusammenführung, Weiterentwicklung und Stärkung der Wettbewerbsposition von Unternehmen nach einer Akquisition im Rahmen einer Post Merger Integration.

**DDIM:** Vielen Dank. Wir freuen uns, dass wir zwei so kompetente und erfahrene Interim Manager für den Vorstand gewinnen konnten.

Wie wird Ihr Engagement im DDIM-Vorstand aussehen? Frau Dr. Karsunke, welche Aufgabe haben Sie im Vorstand übernommen? Was sind Ihre Ziele?

**Dr. Karsunke:** Ich werde das Finanzressort betreuen und verfolge folgende Ziele und Themen:

- Interessenvertretung für Interim Manager
- Bekanntheitsgrad der DDIM steigern
- Etablierung der DDIM als Marke und Qualitätssiegel für das Interim Management
- Internationalisierung der DDIM und Kooperation mit ausländischen Interim Management-Verbänden
- Erfahrungsaustausch
- DDIM-Fachgruppen als Know-how-Träger positionieren

**DDIM:** Was hat Sie motiviert für das Amt des Finanzvorstandes zu kandidieren?

**Dr. Karsunke:** Seit einem Jahr engagiere ich mich in der Fachgruppe Finance. Ich möchte die Fachgruppen weiter fördern. Als Finanzvorstand freue ich mich auf eine interessante und spannende Aufgabe in einem gut eingespielten Team und ich habe die Möglichkeit, die Zukunft der DDIM aktiv zu gestalten.

**DDIM:** Herr Baumann, um welche Themen werden Sie sich kümmern?

**Herbert Baumann:** Mein Aufgabenschwerpunkt als Vorstand wird die Betreuung, Weiterentwicklung und Förderung der DDIM-Vertretungen in den verschiedenen Regionalbüros und Stammtischen sein. Dort können wir noch mehr voneinander lernen, Benchmarks nutzen, gemeinsam auf erprobte Tools zurückgreifen, um den DDIM auch außerhalb der jährlichen Hauptveranstaltung wahrnehmbarer und attraktiver zu machen.

**DDIM:** Was hat Sie motiviert, sich der Wahl zu stellen?

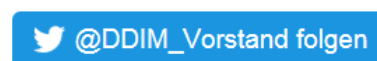
**Herbert Baumann:** Seit einem guten Jahr engagiere ich mich als einer der Regionalverantwortlichen für Bayern bei der Gestaltung, Organisation und kreativen Entwicklung der Veranstaltungen DDIM.regional in München. Dies hat mir bisher sehr viel Freude bereitet und ich konnte auch schon die eine oder andere Idee zur besseren Organisation oder zur Steigerung der Attraktivität einbringen. Da ich davon überzeugt bin, dass die einzelnen Regionen noch sehr viel mehr voneinander profitieren können, habe ich mich zur Wahl gestellt, um den Weg dafür zu bereiten.

**DDIM:** Vielen Dank für Ihre Antworten! Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und Spaß in Ihren neuen Ämtern.

## DDIM auf Twitter

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

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





## DDIM hat ihr Erscheinungsbild überarbeitet und präsentiert das neue Logo

Auf Basis des DDIM-Leitbildes ist in den letzten Monaten ein Dachmarkenkonzept umgesetzt worden. Eines der Ergebnisse ist das neue DDIM-Logo. Zudem wurden Rahmenparameter und wichtige Elemente für das Erscheinungsbild und die neue Internetseite bestimmt.

Text: DDIM

Die Anforderungen an das Facelift waren vielfältig: Es sollte sich um eine Weiterentwicklung des bisherigen Logos in einem zeitgemäßen Design handeln. Dabei sollte z.B. ein höherer Abstraktionsgrad erreicht werden, der „Kofferträger“ wurde in Frage gestellt. Es musste sichergestellt werden, dass entsprechend des Dachmarkenkonzeptes Erweiterungen möglich werden und das Logo so konzipiert wird, dass es für weitere Anwendungsformen einsetzbar ist. Auch der Einsatz von Claims, z.B. für Fachgruppen der DDIM, sollte möglich sein.

Das Ergebnis kann sich sehen lassen!

**DDIM.**  
Dachgesellschaft Deutsches  
Interim Management e.V.

Die folgende Aufzählung erläutert und begründet die Entwicklungsschritte:

- Die Wortmarke DDIM ist im Wesentlichen im dunklen Blau gehalten. Das steht für Seriosität, Professionalität, Ruhe und Neutralität.
- Das „I“ und der Punkt hinter dem Schriftzug sind in einem helleren Blau angelegt. Der Farbton signalisiert Frische und Energie.
- Der Punkt vermittelt zudem die auf den Punkt gebrachten Inhalte.
- Auf assoziative Elemente (z.B. Kofferträger) wird zugunsten von Klarheit & Modernität verzichtet.
- Der Schriftschnitt ist - verglichen zum

alten Logo - etwas fetter. Die DDIM ist stärker geworden, ähnelt darüber hinaus jedoch dem vorherigen Schriftschnitt, sodass zu erkennen ist, dass es sich um eine Weiterentwicklung handelt.







- Die frei stehenden Buchstaben unterstreichen, dass die DDIM etabliert ist und souverän und unabhängig für sich alleine steht.
- Bewusst geändert ist das M. Die graden Seiten unterstreichen nochmals die Stabilität und Marktstellung, die sich die DDIM und ihre Mitglieder im Markt erarbeitet haben.
- Die Anordnung ist modern, aber zugleich auch sehr zeitlos und mediengerecht.

## DDIM-Logo in der Anwendung

Reguläre Nutzungsformen	Alternative Nutzungsformen	Mitglieder- und Partnervarianten
<p>Marken-dach</p> 	 <p>Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V.</p>	<p>Mitglied der DDIM e.V.</p>  <p>Partner der DDIM e.V.</p> 

Mitglieder und Partner der DDIM haben zwischenzeitlich spezifische Versionen erhalten, die z.B. im eigenen Internetauftritt oder auf der Visitenkarte eingesetzt werden können.

## DDIM-Dachmarkenkonzept in der Anwendung

Reguläre Nutzungsformen	Alternative Nutzungsformen	Ausweitung/ Erweiterungen
<p>Sub-marken</p>   	  	<p>→ Weitere Anwendungen möglich!</p> <p>→ Zudem: Einsatz von Claims möglich!</p>

## Aktuelle Verwendungen



Übrigens: Im Rahmen der Mitgliederversammlung am 04.11.2016 wurde das neue Logo vorgestellt. Über den Link <https://youtu.be/CATIXMrrURo> können Sie sich die Vorstellung ansehen!



zertifiziert nach  
ISO 9001:2008



Verband  
Deutscher  
Versicherungs-  
Makler e.V.

AsseCon – wir verstehen was davon!



Versicherungsschutz fürs Management  
und fürs Unternehmen.



Als unabhängiger Versicherungsmakler  
beraten wir zu den wirklich wichtigen Risiken

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

Unsere Konzepte machen  
Ihren Versicherungs-  
schutz besser.



Manfred Bock Thomas Bichl

Top Bedingungen – Niedrige Prämien  
Ein Gespräch dazu lohnt!

## AsseCon

Assekuranzmakler

Leopoldstraße 70, 80802 München

Telefon: 089 / 343 878

E-Mail: [info@assecon.de](mailto:info@assecon.de)

Freecall: 0800 / 277 3 266

Weitere Infos unter:  
[www.managerschutz.de](http://www.managerschutz.de)

# Verträge im Interim Management

Zur DDIM-Mitgliederversammlung 2016 wurde das Werk „Verträge im Interim Management“ von Herrn Rechtsanwalt Dr. Stefan Krüger, Partner der Mütze Korsch Rechtsanwalts-gesellschaft mbH, und Herrn Rechtsanwalt Michael Klipp, ebenfalls Mütze Korsch Rechtsanwalts-gesellschaft mbH, fertiggestellt und an die Mitglieder übergeben.

Text: Dr. St. Krüger, M. Klipp

Es handelt sich um eine Sammlung von Musterverträgen, die die Lücke im Bereich von Vertragsmustern zum Interim Management schließen soll. Zwar gibt es am Markt verschiedene Arten von Vertragsvorlagen, Checklisten und sonstigen Beiträgen, in denen einzelne Aspekte der Vertragsgestaltung beleuchtet werden. Einen festen „Standard“, in dem auch unterschiedliche Optionen der vertraglichen Ausgestaltung entsprechend dem Wunsch der Vertragsparteien abgebildet werden, gibt es jedoch nicht. Vielmehr unterscheiden sich die verwendeten Verträge.

Diese Sammlung an Vertragsmustern soll allen mit Interim Management Beteiligten, insbesondere Interim Managern, Providern und Unternehmen als Anregung für ihre Vertragsgestaltung dienen. An den vorliegenden Ausarbeitungen wurde auf Basis intensiver Recherchen, der aktuellen Rechtsprechung und mit größter Sorgfalt gearbeitet, was sich – wie bei jedem Vertragsmuster – ohne Übernahme eines Obligos durch die Autoren wie auch die Herausgeber versteht. Vertragsmuster ersetzen keine Rechtsberatung im Einzelfall.

Letzteres gilt auch im Hinblick auf das im Bereich Interim Management häufig anzutreffende Problem der sog. Scheinselbstständigkeit, zu dem Sie im Übrigen auch Erläuterungen in den Fußnoten der jeweiligen Verträge finden.

Bei den Vertragsmustern wird zunächst

das Muster eines Interim Management-Vertrages zwischen Interim-Manager und Unternehmen vorgelegt und erläutert, und zwar als „long-version“ und als „short-version“ für einfach gelagerte Fälle.

Anschließend wird die in der Praxis häufig anzutreffende Konstellation der Zwischenschaltung eines „Providers“ vertraglich abgebildet. Dabei wird zunächst das sogenannte „Holländische Modell“ übernommen. Bei diesem schließt der Interim-Manager einen Vertrag mit dem Provider, einen sogenannten Providervertrag. Der Provider seinerseits kontrahiert direkt mit dem Unternehmen.

Schließlich wird das im deutschen Markt noch nicht weit verbreitete „Angelsächsische Providervermodell“ abgebildet. In diesem „vermittelt“ der Provider den direkten Vertragsabschluss zwischen Interim Manager und Kunde und erhält dafür eine Vergütung. Der Interim-Manager schließt dann seinerseits einen Interim Management-Vertrag mit dem Unternehmen. Vor allem im Hinblick auf Vertraulichkeit erfolgt zwischen Interim Manager und Provider eine Vertraulichkeitsvereinbarung. Denn bei der Suche nach einem geeigneten Interim Manager ist selbstverständlich auch beim „Angelsächsischen Modell“ allseits die Vertraulichkeit zu wahren.

Die Vertragsmuster stellen die Sichtweise der Verfasser dar und sollen dazu dienen, möglichst allseits „faire“ Verträge abzuschließen.

Die Vertragsmuster müssen nicht mit teils am Markt geläufigen Verträgen übereinstimmen.

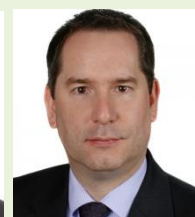
Mitglieder und Partner der DDIM erhalten Zugang zu der Publikation über den Mitgliederbereich der DDIM-Webseite.

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

**Michael Klipp** ist Rechtsanwalt bei der Mütze Korsch Rechtsanwalts-gesellschaft mbH in Düsseldorf. Seit Beginn der Tätigkeit als Wirtschaftsanwalt ist er im Bereich Arbeitsrecht tätig.



Michael Klipp



Dr. Stefan Krüger

**Mütze Korsch  
Rechtsanwalts-gesellschaft mbH**

Trinkausstraße 7  
D-40213 Düsseldorf  
Tel.: +49 (0)211 - 88 29 29

✉ [krueger@mkrg.com](mailto:krueger@mkrg.com)  
✉ [klipp@mkrg.com](mailto:klipp@mkrg.com)

➔ [www.mkrg.com](http://www.mkrg.com)

# Die Reform des Werk- und Dienstvertragsrechts und die Auswirkungen auf das Interim Management

Die möglichst rechtssichere Gestaltung bei der Beauftragung eines Interim Managers liegt im Interesse aller Beteiligten. Denn an die Einordnung, ob eine Leistung im Rahmen einer selbstständigen Tätigkeit oder aber in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis erbracht wird, knüpfen sich eine Vielzahl von Rechtsfolgen. Dies gilt namentlich insbesondere für das Arbeits-, Sozial- und Steuerrecht.

Text: Dr. Stefan Krüger / Michael Klipp

Die derzeitige Bundesregierung aus CDU / CSU und SPD hatte bereits im Koalitionsvertrag vereinbart, das Werk- und Dienstvertragsrecht sowie die Arbeitnehmerüberlassung stärker zu regulieren. Hierzu hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) am 16. November 2015 einen Referentenentwurf (RefE) zur Bekämpfung des Missbrauchs von Werk- und Dienstverträgen vorgelegt.

Nach massivem Widerstand von Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Verbänden (hier insbes. auch der DDIM) hat das BMAS am 17. Februar 2016 reagiert und einen sog. Regierungsentwurf vorgelegt. Die Bundesregierung hat diesen Entwurf im Juni 2016 auf den Weg gebracht. Der Bundestag hat die gesetzlichen Änderungen nach zweiter und dritter Lesung am 21. Oktober 2016 beschlossen. Der Bundesrat hat den Gesetzesänderungen am 25. November zugestimmt. Das Gesetz soll nunmehr am 1. April 2017 in Kraft treten.

I. Der Referentenentwurf vom 16. November 2015

Wie im Koalitionsvertrag der „Großen Koalition“ vereinbart, hat das BMAS am

16. November 2015 einen Referentenentwurf zur Bekämpfung des Missbrauchs von Werk- und Dienstverträgen vorgelegt. Im Bereich Interim Management sollten die wesentlichen Regelungen die Einführung eines neuen § 611a BGB (vertragstypische Pflichten beim Arbeitsvertrag) und die Ergänzung zur Unterrichtungspflicht des Betriebsrates bei Drittpersonaleinsatz sein. § 611a BGB RefE beinhaltet hierzu einen Kriterienkatalog zur Feststellung der Arbeitnehmereigenschaft. Dieser neue § 611a BGB RefE sollte wie folgt lauten:

(1) Handelt es sich bei den aufgrund eines Vertrages zugesagten Leistungen um Arbeitsleistungen, liegt ein Arbeitsvertrag vor. Arbeitsleistungen erbringt, wer Dienste erbringt und dabei in eine fremde Arbeitsorganisation eingegliedert ist und Weisungen unterliegt. Wenn der Vertrag und seine tatsächliche Durchführung einander widersprechen, ist für die rechtliche Einordnung des Vertrages die tatsächliche Durchführung maßgebend.

(2) Für die Feststellung, ob jemand in eine fremde Arbeitsorganisation eingegliedert ist und Weisungen unterliegt, ist eine wertende Gesamtbetrachtung vorzunehmen. Für diese Gesamtbetrachtung ist insbesondere maßgeblich, ob

jemand:

- a. nicht frei darin ist, seine Arbeitszeit oder die geschuldete Leistung zu gestalten oder seinen Arbeitsort zu bestimmen,
- b. die geschuldete Leistung überwiegend in Räumen eines anderen erbringt,
- c. zur Erbringung der geschuldeten Leistung regelmäßig Mittel eines anderen nutzt,
- d. die geschuldete Leistung in Zusammenarbeit mit Personen erbringt, die von einem anderen eingesetzt oder beauftragt sind,
- e. ausschließlich oder überwiegend für einen anderen tätig ist,
- f. keine eigene betriebliche Organisation unterhält, um die geschuldete Leistung zu erbringen,
- g. Leistungen erbringt, die nicht auf die Herstellung oder Erreichung eines bestimmten Arbeitsergebnisses oder eines bestimmten Arbeiterfolges gerichtet sind,
- h. für das Ergebnis seiner Tätigkeit keine Gewähr leistet.

(3) Das Bestehen eines Arbeitsvertrages wird widerleglich vermutet, wenn die Deutsche Rentenversicherung Bund nach § 7a des Vierten Buches Sozialgesetzbuch insoweit das Bestehen eines Beschäftigungsverhältnisses festgestellt hat.



Dieser Referentenentwurf war für das Interim Management äußerst problematisch (vgl. Krüger/Klipp, Interim Management Magazin, Ausgabe I.V., Winter 2015/16, Seite 55 ff.). Insbesondere die Kriterien b. – d. hätten in der Praxis des Interim Managers zu erheblichen Problemen geführt, da diese Kriterien häufig vorliegen.

Daraufhin haben sich verschiedene Wirtschaftsverbände zusammengeschlossen, um die negativen Folgen dieses Referentenentwurfs zu verdeutlichen und für einen praxisorientierten Gesetzesentwurf zu streiten.

## II. Der vom Bundestag beschlossene Gesetzesentwurf

Nach erheblichem Einsatz diverser Wirtschaftsverbände und zahlreichen Gesprächen mit unterschiedlichen Beteiligten hat das BMAS am 17. Februar 2016 reagiert und den sog. Regierungsentwurf vorgelegt. Die wesentliche, das Interim Management betreffende Änderung, ist die Einführung eines neuen § 611a BGB. Nach einigen Überarbeitungen im Rahmen des parlamentarischen Gesetzgebungsverfahrens hat der Bundestag das Gesetz 21. Oktober 2016 in dritter Lesung beschlossen. Der Bundesrat hat den Gesetzesänderungen am 25. November zugestimmt. Der neue § 611a BGB, der am 1. April 2017 in Kraft treten wird, soll wie folgt lauten:

(1) Durch den Arbeitsvertrag wird der Arbeitnehmer im Dienste eines anderen zur Leistung weisungsgebundener, fremdbestimmter Arbeit in persönlicher Abhängigkeit verpflichtet. Das Weisungsrecht kann Inhalt, Durchführung, Zeit und Ort der Tätigkeit betreffen. Weisungsgebunden ist, wer nicht im Wesentlichen frei seine Tätigkeit gestalten und seine Arbeitszeit bestimmen kann. Der Grad der persönlichen Abhängigkeit hängt dabei auch von der Eigenart der jeweiligen Tätigkeit ab. Für die Feststellung, ob ein Arbeitsvertrag vorliegt, ist eine Gesamtbetrachtung aller Umstände vorzunehmen. Zeigt die tatsächliche Durchführung des Vertragsverhältnisses, dass es sich um ein Arbeitsverhältnis handelt, kommt es auf die Bezeichnung im Vertrag nicht an.

(2) Der Arbeitgeber ist zur Zahlung der vereinbarten Vergütung verpflichtet.

## III. Bewertung der geplanten Änderung

Der neue § 611a BGB stellt eine wesentliche Verbesserung gegenüber dem Referentenentwurf dar. Im Wesentlichen werden die von der Rechtsprechung entwickelten Kriterien zur Abgrenzung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung zur selbstständigen Tätigkeit zukünftig gesetzlich geregelt werden. Dies erfolgt in wesentlich moderaterer Form als dies noch im Referentenentwurf vorgesehen war. Insbesondere enthält der neue § 611a BGB keinen Kriterienkatalog mehr.

Auch zukünftig erfolgt zur Abgrenzung von selbstständiger Tätigkeit zu sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung eine Gesamtbetrachtung aller Umstände des Einzelfalles. Wesentliche Änderungen hinsichtlich der Thematik Scheinselbstständigkeit sind durch die Einführung des neuen § 611a BGB daher nicht zu erwarten. Es kommt somit weiterhin auf die vertragliche Gestaltung sowie auf die gelebte Vertragspraxis an.

Um das Ziel, als selbständiger Interim Manager tätig zu werden, zu erreichen, darf der Interim Manager also auch in Zukunft vertraglich sowie in tatsächlicher Hinsicht nicht weisungsgebunden sein. Er sollte also unter anderem in der Lage sein, seine Arbeitszeit selbst zu bestimmen, also z.B. auch Pausen und Urlaub. Des Weiteren sollte der Interim Manager seinen Arbeitsort selbst bestimmen können und eine eigene Büroorganisation unterhalten. Ferner sollte es dem Interim Manager vertraglich gestattet sein, für mehrere Auftraggeber tätig zu sein sowie eigene Werbung zu machen. Schließlich ist auf eine (allzu weite) Eingliederung in den Betrieb des Auftraggebers zu verzichten.

Sofern im Rahmen einer Betrachtung aller Umstände das Gesamtbild der Tätigkeit für eine selbstständige Leistungserbringung spricht, ist selbstverständlich auch zukünftig der Einsatz von selbstständigen Interim Managern möglich. Der Gesetzgeber selbst hat diese Frage zugunsten des Interim Managements beantwortet und den gesetzlichen Rahmen vorgegeben, indem er hier den status quo auf Grundlage der Rechtsprechung in eine gesetzliche Regelung überführt hat.

Zweifel hieran sind angesichts der klaren gesetzgeberischen Entscheidung unbegründet. Insbesondere ist es unzutreffend, dass Interim Manager nur noch im Rahmen von Arbeitnehmerüberlassung eingesetzt werden können. Denn der Gesetzgeber hat diese Frage bewusst anders entschieden.

## Fazit

Sofern bei der Vertragsgestaltung sowie bei der tatsächlichen Umsetzung auf die Einhaltung der für eine selbstständige Tätigkeit sprechenden Kriterien geachtet wird, können Unternehmen auch zukünftig auf das in einer arbeitsteiligen Wirtschaft unverzichtbare Know-how von selbstständigen Interim Managern zurückgreifen. Insoweit bleibt alles beim Alten.



## DDIM und Mittelstandsallianz diskutieren mit SPD-Generalsekretärin Barley

Seit ihrer Gründung 2013 durch den Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW) ist die DDIM Partner der Mittelstandsallianz. Bei den jährlich mehrfach stattfindenden politischen Terminen setzt sich die DDIM insbesondere für die Verbesserung der arbeitsmarktpolitischen Rahmenbedingungen von selbständigen Fach- und Führungskräften ein.

Text: DDIM

Am 23. November stand bei der Mittelstandsallianz ein Treffen mit der langjährigen SPD-Politikerin Dr. Katarina Barley auf der Agenda.

Dr. Katharina Barley und die Partner der Mittelstandsallianz diskutierten in der Parlamentarischen Gesellschaft wichtige politische Themen, die mittelständische Unternehmer unterschiedlichster Branchen und Selbständige gleichermaßen betreffen. Barley zeigte sich von der Themenvielfalt und der profunden Sachkenntnis der Partner der Mittelstandsallianz beeindruckt.

BVMW-Präsident Mario Ohoven gab zu Beginn einen Überblick über die Themen, die dem Mittelstand unter den Nägeln brennen. Die Partner gingen anschließend aus der jeweiligen Branche im Laufe des Gesprächs vertieft auf einige der Themen ein. Während die Agenda 2010 der SPD lobend von Herrn Ohoven erwähnt wurde, gab es Kritik zu einigen Initiativen der Bundesregierung, wie z.B. dem Mindestlohn und dem Entgeltgleichheitsgesetz.

Die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft war ein Schwerpunktthema des Gesprächs. Vom Händlerbund wurde die Initiative zum Grünbuch „Digitale Plattformen“ positiv kommentiert. Florian Seikel, Hauptgeschäftsführer des Händlerbundes, forderte, dass Marktüberwachungsbehörden gestärkt werden, um die wettbewerbswidrige Vertriebsbeschränkungen und Plattformverbote zu unterbinden. Der mittelständische Online-Handel braucht faire und zukunftsorientierte Rahmenbedingungen.

Vor dem Hintergrund von Fachkräftemangel und demografischem Wandel thematisierte die Vorstandsvorsitzende der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM), Dr. Marei Strack, die Praxis des Statusfeststellungsverfahrens der Deutschen Rentenversicherung (DRV) zur Beurteilung selbständiger Tätigkeiten. Im Hinblick auf das laufende Gesetzgebungsverfahren forderte sie, die Arbeit von hochqualifizierten Selbständigen nicht noch schwieriger zu gestalten und dabei auch das Statusfeststellungsverfahren zu modernisieren. Denn die unkalkulierbare und nicht

mehr zeitgemäße Prüfpraxis der Deutschen Rentenversicherung (DRV) verunsichert Selbständige und behindert deren Auftraggeber.

Die Vorsitzende sprach sich für den Aufbau einer Interessenvertretung für Selbständige aus, nicht zuletzt auch als Ansprechpartner für die Politik. Dies gilt insbesondere auch für die Gesetzesfolgeabschätzung des aktuellen Gesetzesentwurfs, z. B. bei hochqualifizierten Selbständigen. Barley berichtete von kritischen Fragen zur Handhabung der aktuellen Rechtslage z. B. bei Selbständigen oder Wissensarbeitern aus ihrem eigenen Wahlkreis und bat um praktikable Lösungsvorschläge. Strack erinnerte in diesem Zusammenhang an die schon vor zwei Jahren mit Bundesarbeitsministerin Nahles diskutierte Idee einer Freistellungsgrenze für Statusfeststellungsverfahren. Selbständige mit einem Einkommen oberhalb dieser Grenze, z. B. in Höhe von der Beitragsbemessungsgrenze zur Rentenversicherung, gelten demnach als nicht schutzbedürftig und sind vom Statusfeststellungsverfahren ausgenommen.

# Frau Merkel, bitte retten Sie Deutschlands

## Preisgekrönt: Experten.

## Experten-Arbeit-retten erhält Politik-Award 2016

Das auf politische Kommunikation spezialisierte Magazin „Politik & Kommunikation“ hat am 24. November zum mittlerweile 14. Mal den Politikaward verliehen. Zu den Gewinnern gehört auch die von der DDIM unterstützte Kampagne Experten-Arbeit-retten der Allianz für selbständige Wissensarbeit (ADESW).

Text: DDIM/BVBC

Die Allianz für selbständige Wissensarbeit wurde mit dem Politikaward 2016 in der Kategorie „gesellschaftliche Kampagne“ für ihren Einsatz für Deutschlands selbstständige Experten und Berater ausgezeichnet. Ihre Kampagne konnte dazu beitragen, dass die Regelungen für Selbstständige mit dem geplanten Werkvertragsgesetz nicht verschärft werden.

Der erste Entwurf des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) sah ursprünglich einen Katalog mit Negativkriterien vor, der in dem neuesten Gesetzesentwurf nicht mehr enthalten ist. Die angedachten Regelungen hätten dazu führen können, dass zahlreiche Selbstständige künftig als scheinselfständig abgemahnt worden wären. Die Kampagne Experten-Arbeit-retten konnte das verhindern. An nur drei Tagen löste sie 110.245 Mails und 11.740 Briefe an Abgeordnete aus. Zu verdanken ist das dem Einsatz der ADESW und ihren Unterstützern, die die politische Kampagne in ihren Netzwerken streuten.

Persönliche Treffen mit Abgeordneten, Plakate im politischen Umfeld sowie Anzeigen in viel gelesenen Zeitschriften konnten zusätzlich dazu beitragen, den Druck auf die Politik weiter zu erhöhen.

„Nur wer zusammen brüllt, wird ganz oben auch gehört“

Inzwischen erkennt auch Bundesarbeitsministerin Nahles an, dass die Gruppe der Selbstständigen heterogen ist. Nur ein kleiner Teil ist tatsächlich von prekären Arbeitsbedingungen betroffen. Genau diejenigen soll das geplante Gesetz künftig schützen. Dass das gelingen wird, ohne alle anderen in ihrer Freiheit zu beschneiden, ist in hohem Maße der ADESW-Kampagne sowie all denen zu verdanken, die sich an ihr beteiligt haben.

[Politikaward zählt zu renommiertesten Kommunikationspreisen](#)

Der Politikaward wurde am Galaabend in insgesamt 13 unterschiedlichen Kategorien vergeben. Den Preis für die Experten-Kampagne, die die Kommunikationsagentur Blumberry konzeptionierte,

nahm ADESW-Sprecher Carlos Frischmuth zusammen mit Gerald Selch, Senior Partner und Mitglied der Geschäftsleitung bei Blumberry, entgegen. Zu den Preisträgern gehörten auch CDU-Politiker Wolfgang Bosbach, FDP-Chef Christian Lindner und SPD-Generalsekretärin Dr. Katarina Barley, mit der zuletzt auch die Mittelstandsallianz einen Gesprächstermin hatte. Die Jury bildeten unter anderem Vertreter aus der Politik sowie aus der Geschäftsführung der Bild-Gruppe, von Facebook, Twitter oder "Die Welt". Der Politikaward zählt zu den renommiertesten Kommunikationspreisen in Deutschland.

Bilder vom der Verleihung des diesjährigen Politikawards, bei der auch Katarina Barley, Wolfgang Bosbach und Christian Lindner ausgezeichnet wurden, erreichen Sie über diesen [Link](#).

## Weißbuch Arbeiten 4.0 in Berlin vorgestellt

Aktuell wurde das Weißbuch „Arbeiten 4.0“ in Berlin vorgestellt. In der Einführung ging Arbeitsministerin Nahles auf Selbständige und ihre Bedeutung für

die deutsche Wirtschaft ein. Den Selbstständigen ist im Weißbuch ein eigenes Kapitel gewidmet.

Sie finden es hier:

➔ [Weißbuch Arbeiten 4.0](#)

## Provider über die aktuelle Marktsituation.

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

### Constance Bräuning-Ast

REM PLUS GmbH - Management auf Zeit



Die derzeitige Situation ist sehr gut. Anfragengüte und Abschlussquote sowie die Entscheidungsfreudigkeit unserer Kunden ist sehr stark angestiegen. Projektanfragen erhalten wir vor allem im Bereich der Restrukturierung und Prozessoptimierung.

Das erste Quartal des neuen Jahres wird voraussichtlich starten, wie das letzte diesen Jahres endet; nämlich mit voller Fahrt. Wir freuen uns aufs Neue Jahr und wünschen nun allen einen guten Start in ein erfolgreiches, gesundes Neues Jahr.

- ➔ Kontakt: [c.ast@remplus.de](mailto:c.ast@remplus.de)
- ➔ Internet: [www.remplus.de](http://www.remplus.de)



### Norbert Eisenberg

Boyden Interim Management



Aktuelle Marktsituation: stabil

Prognose kommendes Quartal: leichtes Wachstum.

- ➔ Kontakt: [eisenberg@boydeninterim.de](mailto:eisenberg@boydeninterim.de)
- ➔ Internet: [www.boydeninterim.de](http://www.boydeninterim.de)



### Gökay Güner

division one GmbH



Das vierte Quartal war bisher im Jahr 2016 das erfolgreichste Quartal im Sinne der Beauftragungen und finaler Abschlüsse. Insbesondere Interim Manager haben uns mehrfach wiedergespiegelt, dass die Entscheidungsprozesse bei Kunden extrem zielführend und schnell abgewickelt wurden, was wir aus Providerperspektive nur bestätigen können. Die Mischung aus internationalen (Tschechien, Italien und China - um nur einige Beispiele zu nennen) sowie nationalen Anfragen hielt sich die Waage mit einem Schwerpunkt im Bereich „Interim Geschäftsführung“ sowie „Interim HR Management“ im Rahmen von Restrukturierungen sowie insolvenznahen Sanierungsfällen. Die Jahresversammlung der DDIM war zusätzlich ein tolles Event, um neue Interim Manager auf dem Markt willkommen zu heißen und den Kontakt mit den bereits uns bekannten Interim Managern aufzufrischen. Insbesondere wurden in diesem Jahr - im Vergleich zu den letzten Jahren - verstärkt Interim Anfragen ausgetauscht, die in kurzer Zeit zu positiven Abschlüssen geführt werden konnten.

Erfahrungsgemäß sind die ersten beiden Wochen im neuen Quartal, bedingt durch die Urlaubszeit, eher ruhig, dennoch erwarten wir ab Mitte Januar eine starke Nachfrage nach Interim Management, insbesondere aus den finanznahen Themen (Jahresabschluss Themen). Der Tenor vieler Kundenansprechpartner im November war, dass bereits Restrukturierungen und Optimierungsthemen geplant werden, welche ab Dezember/Januar 2017 in die Umsetzungsphase übergehen werden. Auch hier verbirgt sich hohes Potenzial, um Interim Management bei den Kunden zu platzieren und bei der Planung, aber auch der Umsetzung der Maßnahmen zu unterstützen.

- ➔ Kontakt: [guener@division-one.com](mailto:guener@division-one.com)
- ➔ Internet: [www.division-one.com](http://www.division-one.com)



**Andreas Lau**  
HANSE Interim Management GmbH



**HANSE Interim**  
TOP MANAGEMENT AUF ZEIT

**DDIM** Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V.

Das Jahresendgeschäft 2016 gestaltete sich bisher nicht ganz so stark wie erwartet. Viele Unternehmen insbesondere aus der Industrie – so ist unser Eindruck – legen eine abwartende Haltung an den Tag. Diverse Projektanfragen im vierten Quartal erhielten wir über unsere Kooperationspartner wie Personalberatungen oder Rechtsanwaltskanzleien. Hier wurden in erster Linie krisenerprobte Interim Manager (CROs) mit fundierter Expertise im Restrukturierungsumfeld angefragt.

Die Erfragung der letzten Jahre hat gezeigt, dass viele Unternehmen in den ersten Wochen des neuen Jahres intern über das Thema Interim Management diskutieren, bevor sie den Kontakt zu Providern suchen. Daher gehen wir auch 2017 von einem ruhigeren Januar und einer anziehenden Marktsituation ab Februar aus.

➔ Kontakt: [lau@hanse-interimmanagement.de](mailto:lau@hanse-interimmanagement.de) | Internet: [www.hanse-interimmanagement.de](http://www.hanse-interimmanagement.de)

**Ralf Lobeck**  
Hays AG



**HAYS** Recruiting experts worldwide

**DDIM** Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V.

Der prognostizierte sehr positive Trend für das vierte Quartal hat sich konsequent fortgesetzt. Wir konnten branchen- und funktionsübergreifend ein zweistelliges Wachstum im Vergleich zum Vorjahreszeitraum verzeichnen. Gemäß unserer Einschätzung beflügeln die Digitalisierung und die damit einhergehenden Veränderungen in den Unternehmen zunehmend die Geschäftsentwicklung im Projektgeschäft. Die vermehrte Gründung von Digital Labs, Digital Think Tanks sowie Geschäftseinheiten für Digitale Themen unterstreichen diesen Trend. Das Marktumfeld ist zudem unverändert stabil und wir stellen generell eine sehr hohe Akzeptanz der Interim Manager im Markt fest. Die Branche profitiert zudem weiterhin vom robusten Wirtschaftswachstum sowie einer hohen Anzahl an offenen Positionen für Experten.

Erfahrungsgemäß ist das vierte Quartal geprägt durch die höchste Anzahl an Projektanfragen. Auch in diesem Jahr befinden wir uns wieder im stark ausgeprägten Jahresendspurt, mit einem hohem Impact auf die in 2017 beginnenden Projekte.

➔ Kontakt: [Ralf.Lobeck@hays.de](mailto:Ralf.Lobeck@hays.de) | Internet: [www.hays.de](http://www.hays.de)

**Daniel Müller**  
Get Ahead AG



**GET AHEAD.**  
Executive Search

**DDIM** Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V.

Nach einer größeren Sommerpause sind heute Kunden Interim Management wieder zugetan, das vierte Quartal ist doch meist von Kaufsignalen und Schlusshektik bestimmt. Aber es gibt immer noch die Hardliner, die es nicht kennen. Und eigentlich auch nicht wollen. Dann gibt es die zweite Gruppe, die einfach nicht entscheidungsaffin ist. Und eine dritte, die so agiert, wie man es sich als Provider wünscht: schnell, klar und pragmatisch. Ich habe in diesem Quartal schon Vertreter aller drei Gruppen kennengelernt.

Das erste Quartal ist in aller Regel nicht das stärkste. Im Januar müssen sich erstmal alle wiederfinden, neue Dinge zurechtrucken. Februar hält den Karneval parat. Und im März geht's dann erst langsam los. Ich wünsche mir, dass es nicht so kommt!

➔ Kontakt: [Daniel.Mueller@getahead.de](mailto:Daniel.Mueller@getahead.de) | [www.getahead.de](http://www.getahead.de)

**Thomas Schulz**  
Rau | Interim GmbH



**RAU | INTERIM**

**DDIM** Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V.

Der Jahresendspurt hat begonnen. Die aktuelle Marktsituation für fokussierte Interim Lösungen in der Lebensmittelindustrie? Konstant gut. Im Herbst sind nach einer sehr kurzen Eintrübung vermehrt die Anfragen nach neuen Wegen in der Foodindustrie bei uns angekommen. Auch von befreundeten Providern, die unser Angebot mittlerweile wertschätzend aufgenommen haben. Wir konnten unsere Kunden sehr gut unterstützen und wachsen stabil. Interim Management wird in der Lebensmittelindustrie immer bekannter. Internationale Projekte werden vermehrt nachgefragt.

Ausblick für den Jahresausklang? Sehr positiv. Der DDIM Kongress hat gute Impulse gesetzt, denn es gab tatsächlich noch vereinzelt starke Interimer aus diesem Marktsegment, die bisher nicht in unserem Netzwerk waren. Auf Kundenseite dito. Produktion, Marketing, Geschäftsführung. Internationaler werdend. Wir freuen uns auf 2017!

➔ Kontakt: [t.schulz@rau-interim.de](mailto:t.schulz@rau-interim.de) | Internet: [www.rau-interim.de](http://www.rau-interim.de)

**Thorsten Becker**

*Management Angels GmbH*



Der Markt ist sehr stabil. Gute Anfragen- und Auftragslage. Wir erleben einen Trend zu – in Summe – längeren Projekten bei gleichzeitig kürzeren, flexibleren Verträgen, mit geringerer Anzahl an Arbeitstagen im Monat. Die Zahl der neu in unseren Markt drängenden Interim Manager scheint derzeit wieder zu steigen. Kundenseitig haben wir besonders viel Aktivität im Bereich der Industrie. Große Unsicherheiten aus politischen oder regulatorischen Gründen können wir aktuell nicht feststellen.

Da unser Geschäft im Wesentlichen prozyklisch an der deutschen Konjunktur hängt, hoffen wir derzeit, dass externe „Schocks“ wie Brexit, der neue President-Elect, das italienische Reformreferendum am 04.12., die sich für Mai nähernden französischen Präsidentschaftswahlen etc. keine zu negativen Auswirkungen auf unser Geschäft haben werden. Auch der deutsche Konjunkturzyklus selbst gibt Anlass zum Nachdenken. Der positive Konjunkturverlauf dauert historisch gesehen bereits sehr lange an. Wir beobachten die Makrolage also noch genauer als sonst. Klassisch ist – neben dem Dezember – der Januar der umsatzschwächste Monat des Jahres. Dies müssen wir seit 16 Jahren beobachten. Kunden wollen es alleine schaffen, haben keine Budgets mehr oder Ähnliches. Wir hoffen auf den guten üblichen „Built-up“ von Mandaten in Richtung Februar und März.

**Peter Fuchs**

*EIM Executive Interim Management GmbH*



EIM hat im Oktober sowohl in Deutschland als auch weltweit ein sehr erfolgreiches Geschäftsjahr, mit einem Umsatzzuwachs von über 25%, abgeschlossen.

Die weitere Prognose für das EIM Portfolio sehen wir auch weiterhin sehr positiv. Aktuell sehen wir einen spürbaren Anstieg von Anfragen zu Restrukturierungsthemen, sowohl in Deutschland aber auch bei ausländischen Tochterunternehmen. Darüber hinaus wird das „Managementtool Interim“ immer öfter für Effizienzsteigerungsmaßnahmen herangezogen.

**Dr. Anselm Görres**

*ZMM Zeitmanager München GmbH*



Wir bei ZMM sehen eine nach wie vor insgesamt stabile Situation im deutschen Markt, mit weiterhin mehr Kunden die sich schrittweise mehr mit Interim-Lösungen anfreunden. Das Ergebnis der US-Wahlen gibt natürlich bei Investitionen in USA oder Mexiko Anlass zu Bedenken. Man kann nur hoffen, dass der ideologische und handelspolitische Rechtsruck nicht ganz so heiß gegessen wird, wie es sich beim Kochen anhörte.

**Harald Heil**

*Keep in Step GmbH*



Die Anzahl der Anfragen ist auf einem kontinuierlich guten Niveau und sie ziehen sich über die verschiedenen Bereiche und Branchen hinweg. Gleichzeitig erleben wir stärkeren Wettbewerb. Durch Mehrfachanfragen bei unterschiedlichen Anbietern rücken Tagessätze in den Vordergrund, wie wir es bisher noch nicht erfahren hatten.

Für das kommende Quartal sehen wir keine Veränderung zum bisherigen Jahresverlauf und unseren Planungen.

**Dr. Harald Schönfeld**  
butterflymanager GmbH



Aktuell erleben wir zwei Haupttreiber für die Nachfrage: (1) Stellen können nicht so schnell mit qualifizierten Kandidaten besetzt werden, wie gewünscht; (2) Unternehmen setzen Projekte auf, für die sie externe Unterstützung brauchen. Dies vor allem zur aktiven Gestaltung des Wandels mit den Themen der Internationalisierung und Digitalisierung. Anfragen nach Interim Managern mit Spezialisierung für Restrukturierung/Sanierung sind vorhanden, jedoch auf niedrigem Niveau. Wir führen dies auf die aktuell gute Wirtschaftslage zurück. Insgesamt wird es jedoch ein gutes Jahr. Auf der Angebotsseite sind es nach unserem Gefühl weniger Interim Manager geworden, die neu in den Markt einsteigen. Das Professionalisierungs-Niveau steigt stetig weiter an.

Der Mittelstand wird sich Zug um Zug weiter für das Interim Management öffnen. Daher sehen wir quantitativ eine kontinuierlich weiter ansteigende Nachfrage und insgesamt eine Marktausweitung. Auf Kundenseite erleben wir Unternehmen, die immer erfahrener, wählerischer und anspruchsvoller im Einkauf der Dienstleistung Interim Management werden. Die Zeiten eines intransparenten Marktes sind noch nicht vorbei, die Anzahl informierter Kunden, die professionalisierter einkaufen und ihre Nachfragemacht nutzen, wächst jedoch. Von daher erwarten wir, dass die Preise (und Providermargen) weiter unter Druck geraten. Qualitativ wird es zunehmend wichtiger werden, den besonderen Nutzenbeitrag des jeweiligen Interim Managers (und Providers) deutlich herauszuarbeiten.



**Dr. Harald Wachenfeld**  
IMS Interim Management Solutions



Das vierte Quartal 2016 hat sehr positiv überrascht. Es kamen hochwertige Projektanfragen herein, die überwiegend auch in Mandate umgesetzt werden konnten. Je zur Hälfte waren dies nationale Themen (Einkauf, kaufmännische Projekte, Vertrieb) und internationale (überwiegend M & A, aber auch Restrukturierungen in ausländischen Tochtergesellschaften).

Es gibt aktuell keinen Grund, pessimistisch für den Anfang 2017 zu sein. Trotzdem, man kennt das von uns, gilt unser Apell der Sicherung der Qualität auf unserem Markt. Eine Aufgabe für alle Marktteilnehmer.



## Interim Management-Marktlage in Deutschland: 3. Quartal 2016 Bewertung durch die Provider

Die deutsche Interim Management Provider Community bewertet das 3. Quartal 2016 positiv. Der Interim Management-Pulsometer zeigt: Angebot und Nachfrage sind im Gleichgewicht.

Die in Deutschland tätigen Interim Management-Provider wurden erstmals anonym und nach einer einheitlichen Systematik zum Marktgeschehen befragt. 19\* Provider nahmen an der Umfrage teil und meldeten für das 3. Quartal ein stark gestiegenes Interesse (79%) an Kandidatenvorschlägen.

Auch das echte Geschäft (Vertragsabschlüsse) bewerten knapp 2/3 der Teilnehmer (63%) positiv. Die Prognose für das 4. Quartal liegt mit 68 % noch leicht darüber. Das Angebot an Interim Managern ist ausgeglichen.

Die Auswertung inkl. Grafiken erreichen Sie über diesen [LINK](#).

Ausblick: Für die Befragung zum 4. Quartal 2016 sind neben dem IM-Pulsometer auch ein Rückblick 2016 sowie Trends für 2017 geplant.

\*40 in Deutschland tätige IM-Provider wurden befragt. 19 der von der Ludwig Heuse GmbH identifizierten und angesprochenen Gesellschaften nahmen an der Befragung teil, eine mit knapp 50% sehr gute Rücklaufquote.

Für Rückfragen:  
[Ludwig Heuse GmbH](mailto:c.hoch@interim-management.de)  
[interim-management.de](http://interim-management.de)  
Corina Hoch

➔ [c.hoch@interim-management.de](mailto:c.hoch@interim-management.de)  
➔ [www.interim-management.de](http://www.interim-management.de)

## Unsere neuen Mitglieder stellen sich vor.

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

### Lutz Beutgen

[Link zum Managerprofil](#)



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

#### Erfahrungsüberblick:

- Automotive, Metall- und Kunststoffverarbeitung
- Werkleitung, Plant Management, Produktion, Betriebsleitung
- Supply Chain Management, Produktionslogistik, Disposition
- Einkauf
- Prozessentwicklung, Werksplanung, Projektmanagement
- Consulting
- Qualitätsmanagement

### Hilmar Fuchs

[Link zum Managerprofil](#)



Als führungs- und umsetzungsstarker Manager mit 25 Jahren Berufserfahrung übernimmt er international Gesamtverantwortung bei Unternehmen in intensiven Turnaround- und Veränderungssituationen. In komplexen technischen und organisatorischen Herausforderungen generiert er durch sichere Analytik und Problemlösung sowie durch Aufbau leistungsfähiger Strukturen, Leadership und Teams belastbaren Strategien und nachhaltige Erfolgsgeschichten, und damit Vertrauen bei Management und Belegschaft.

#### Erfahrungsüberblick:

- Gestaltung/Umsetzung zahlreicher Turnarounds in Geschäftsführung und Werkleitung
- 11 J. Auslandserfahrung in Benelux und Spanien, Englisch und Spanisch verhandlungssicher
- Profunde LEAN Transformationen, Reorganisation, Low-Performer Mgmt. und Restrukturierung
- Working Capital Management, Due Diligence und Post Merger Integration
- Leitung internationaler Projekte in Europa, USA, Skandinavien, China und Indien
- Produkt- und Prozessentwicklung, Innovationsmanagement, Sales & Engineering
- Supply Chain Mgmt., Produktivitätsmanagement, Greenfields, Verlagerungen

### Thomas Grieme

[Link zum Managerprofil](#)



Durch meine langjährige Erfahrung in Brasilien verfüge ich über nachhaltige Kenntnisse des lokalen Marktes. Dank einer proaktiven Herangehensweise bin ich in der Lage, schnell Potenziale innerhalb meiner Mandate zu heben. Meine Spezialgebiete sind Restrukturierungen und die Tätigkeit als Interims-CFO.

#### Erfahrungsüberblick:

- Geschäftsführung (CEO/CFO)
- Unternehmensrestrukturierung, inklusive Verkauf und Outsourcing von Unternehmensteilen
- Einkauf/Logistik
- Einführung von Compliance- und Internen Kontrollsystemen
- Rechnungswesen und Controlling
- Produktivitätssteigerung und Kostenoptimierung
- Vertrieboptimierung



**Jindrich Havranek**[Link zum Managerprofil](#)

Ich biete kurzfristig verfügbares Krisenmanagement-Know-how, kaufmännisch-produktionstechnologische Expertise, eine Kombination aus Hands-on-Mentalität mit analytisch-strategischer Handlungsweise, internationale Erfahrung, souveränes Auftreten in schwierigen Unternehmenssituationen sowie einen kontextuell situativen Führungsstil aus langjähriger Berufserfahrung.

**Erfahrungsüberblick:**

- Turnaround, Strategiewechsel, Restrukturierung
- Reorganisation, Prozeßoptimierung
- Start-up (greenfield), Post-Merger-Integration, MBI
- Gesamtunternehmerische Verantwortung als CEO und Geschäftsführer
- Führungspositionen als Kfm.-GF, Direktor, Kfm.-Leiter, Werks- und Standortleiter
- Langjährige Personalführung im Inland und europäischen Ausland
- Spezielle Länderexpertise für Tschechien und Slowakei

**Susanne Röder**[Link zum Managerprofil](#)

Als international erfahrene Führungskraft mit >15 Jahren umfassender HR-Expertise aus Linie wie Projekt realisiere ich Ihre Mandate konzeptions- und umsetzungsstark - dabei pragmatisch, lösungsorientiert und immer mit Blick für das Machbare. Mein Versprechen: Ihre Themen schnell und nachhaltig zu klären, Projekte erfolgreich zu realisieren und Ihrer Organisation dadurch einen klaren Vorteil zu verschaffen. - Überzeugen Sie sich selbst!

**Erfahrungsüberblick:**

- HR-Management von A wie Abmahnung bis Z wie Zeitkonto
- Begleitung strategischer Transformations- & Veränderungsprozesse
- Projektmanagement (PMP)
- Organisationsdesign & -entwicklung
- Prozessanalyse & -optimierung
- Coaching & Mediation/ Konfliktmanagement
- Arbeits- & Tarifrecht - Zusammenarbeit & Verhandlung mit Mitbestimmungsgremien

**Michael Roin**[Link zum Managerprofil](#)

Zielorientierter Dipl.-Kaufmann mit unternehmerischer Denkweise, IT-Affinität und Hands-on-Mentalität. Als Experte für die kaufmännische Leitung eines Unternehmens mit den Bereichen Finanzen, Controlling, Administration, Personal und IT, vor allem im Mittelstand, unterstütze ich Sie im Rahmen einer Vakanzüberbrückung oder bei Spezialthemen. Ich verfüge über eine langjährige Erfahrung in Führungspositionen im Branchenkontext Groß- & Außenhandel, Produktion, Chemie sowie Maschinen- & Anlagenbau.

**Erfahrungsüberblick:**

- Langjährige Führungserfahrung in den Bereichen Finanzen und Controlling
- Monats-, Quartals- und Jahresabschlüsse nach HGB inklusive Konzern-Konsolidierung
- Implementierung von Controlling-Prozessen und -Werkzeugen
- Working Capital Management, Cash Management
- Struktur- und Prozessoptimierungen im kaufmännischen Bereich
- Verantwortliche Begleitung von ERP- / MIS-Einführungen bzw. -Umstellungen (SAP, Navision)

**Heinz Vollrath**[Link zum Managerprofil](#)

Executive Manager (Marketing/Sales) im internationalen Automotive Umfeld. Zuvor 15 Jahre Führungserfahrung im Verkauf und Service in Deutschland und Frankreich.

**Erfahrungsüberblick:**

- Geschäftsführung mit P&L Verantwortung, Vertriebsleitung und technische Leitung
- Markterfahrung: Deutschland, Frankreich, Österreich und Schweiz
- Direktvertrieb, Key Accounts (national und international) und Händlervertrieb
- Remarketing von Flottenfahrzeuge, Gebrauchtwagen und Transportern
- Aufbau, Standardisierung und Optimierung von Organisationen (Verkauf, Service)
- Zusammenarbeit und Integration des Betriebsrates in relevante Unternehmensentscheidungen
- Sprachen: Deutsch, Englisch, Französisch

**Claudia Wagner**[Link zum Managerprofil](#)

Meine Leidenschaft ist die Veränderung. Von Restrukturierungen und Divestments bis hin zur Digitalisierung und Kulturwandel habe ich Change Prozesse gesteuert, die interne und externe Kommunikation gestaltet und die frühzeitige Einbindung und den regelmäßigen Dialog mit Führungskräften und Mitarbeitern vorangetrieben. Ob in Veränderungsprozessen, Krisen oder immer dann, wenn es darum geht, Vertrauen aufzubauen die Unternehmensreputation zu stärken und Menschen zu gewinnen: communication is key.

**Erfahrungsüberblick:**

- Change Management und Change Communication
- Digitalisierung und Kulturwandel
- Restrukturierung, M&A und Integrationsprozesse
- Krisenmanagement und Krisenkommunikation
- Aufbau und Optimierung von Kommunikationsstrukturen und -teams
- Kommunikationsstrategie und Umsetzung (international und national)
- Unternehmenspositionierung

**Jürgen Walda**[Link zum Managerprofil](#)

Umsetzungstarker, internationaler Manager. Über 20 Jahre Erfahrung als CEO, GF, CRO, CSO in mittelständischen Unternehmen.

Experte in der Umsetzung nachhaltiger Veränderungen in B2B- Unternehmen der produzierenden Industrie.

**Erfahrungsüberblick:**

- General Management
- Internationalisierung auf globaler Ebene incl. M&A Aktivitäten
- Business Development durch neue Marktsegmente und Kooperationen
- Optimierung von Sales- und Marketing Organisationen
- Transformations-/Change Projekte
- Restrukturierung/Turnaround



## GET AHEAD: Neuer assoziierter Provider

Text: Daniel Müller

Neben der klassischen Personalberatung bietet GET AHEAD kurzfristig und zeitlich begrenzt Führungskräfte und Spezialisten. Dabei werden Spezialisten und Führungskräfte für alle Ebenen platziert – in Hamburg, im Bundesgebiet und im Rahmen unseres Netzwerkes auch international.

Ob zusätzliche Ressourcen für Projekte oder für Auftragsspitzen benötigt werden, für eine Aufgabe Kompetenzen erforderlich sind, über die im Hause keiner verfügt, personelle Engpässe überbrückt werden müssen oder Sanierungsmaßnahmen durch Externe effektiver und konfliktfreier durchgeführt werden können: das alles sind klassische Interim Szenarien, bei denen GET AHEAD unterstützt.

Mit der evidenzbasierten Personaldiagnostik die besten Kandidaten auswählen

Führungskräfte, Interim Manager und Top-Spezialisten: Wer die Kandidaten mit der größten Performanz erkennt, hat klare Wettbewerbsvorteile. Doch mit welchen Indikatoren lässt sich die Leistungsfähigkeit eines Kandidaten treffsicher voraussagen? Klassische Intelligenz- und Persönlichkeitstests greifen zu kurz.

GET AHEAD arbeitet deshalb mit der evidenzbasierten Personaldiagnostik –

einer professionellen Personalauswahl auf Basis empirischer, evidenter und wissenschaftlicher Erkenntnisse. Das evidenzbasierte Vorgehen hat sich bereits in Disziplinen wie der Medizin, der Pharmazie oder der Pädagogik bewährt. GET AHEAD nutzt aktuelle Forschungsergebnisse und verfügt über jahrelange Erfahrung in der Interviewführung sowie umfangreiche Expertise in der Anwendung.

Internationale Verbindungen durch Frisberg & Partners

Ob China, Amerika oder Europa: Die Strategie für internationalen Erfolg ist die gleiche. Nachhaltig erfolgreich ist nur, wer die Eigenheiten eines Landes kennt. Und wem es gelingt, die Unternehmenskultur mit der Persönlichkeit der Kandidaten zu verbinden.

Executive Assessment – Für mehr Entscheidungssicherheit bei der Besetzung von Schlüsselpositionen

In einer komplexen und dynamischen Umwelt erfordern Personalentscheidungen, ein hohes Maß an Entscheidungssicherheit. Das Ziel ist es, Kunden in die Lage zu versetzen, die richtigen Entscheidungen zu treffen und dadurch Wettbewerbsvorteile für ihr Unternehmen zu schaffen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, entwickelt GET AHEAD individuell auf den Kundenbedarf zugeschnittene Einzel-Assessments.

Der Anspruch an uns und unsere Tools ist hoch, deshalb sind unsere Executive Assessments streng wissenschaftlich fundiert. GET AHEAD arbeitet auch hier mit der evidenzbasierten Personaldiagnostik – einer Personalbeurteilung auf Basis empirischer, evidenter und wissenschaftlicher Erkenntnisse. Zusätzlich nutzen wir aktuelle Forschungsergebnisse und entwickeln unser Verfahren ständig weiter.

**Daniel Müller** ist bereits seit 1999 in der Personalberatung tätig und gehört mit über zehn Jahren Erfahrung im Bereich Interim Management zu den erfahrensten Beratern auf dem deutschen Markt.



**GET AHEAD AG**

Executive Search  
Steckelhörn 9

20457 Hamburg

T +49 40 20 209-144,

M +49 177 820 20 93

[daniel.mueller@getahead.de](mailto:daniel.mueller@getahead.de)

[www.getahead.de](http://www.getahead.de)

**GET AHEAD.**

Executive Search

# Interim Profis GmbH: Neuer Assoziierter Provider Next Generation – Interim-Profis überzeugen mit neuartigem Provisionsmodell

Schnell. Fair. Effizient. – „Wir matchen keine Profile. Wir verbinden Menschen und Aufgaben.“  
Und das mithilfe innovativer Ansätze, von denen alle Seiten profitieren.

Text: Lennart M. Flottemesch

Schnell. Fair. Effizient. – das sind die Unternehmensgrundsätze von uns Interim-Profis. Wir vermitteln erfahrene Führungspersönlichkeiten auf Zeit in vorwiegend mittelständisch geprägte Unternehmen, die aufgrund unterschiedlichster Faktoren aktuell nicht genügend Managementressourcen zur Verfügung haben. Dabei arbeiten wir für unsere Kunden branchenunabhängig und international und können somit die verschiedensten Anfragen bedienen.

Annette Elias, Geschäftsführerin von Interim Profis, fand 2012 zusammen mit ihren Mitarbeitern den Quereinstieg in die erfolgreiche Interim Vermittlung. 2015 gründete sie die Interim Profis GmbH mit dem Ziel, den Interim Markt grundlegend weiterzuentwickeln. Level-UP! - Getreu nach dem Grundsatz „Fair“, entwickelte sie auf Basis eigener Erfahrungen sowie durch den intensiven Austausch mit Interim Managern und Kunden, ein neuartiges Provisionsmodell, welches für alle Parteien gleichermaßen profitabel und gerecht ist. „Provisionsfreiheit nach 200 Projekttagen“ und eine faire Regelung bei Übernahme in die Festanstellung sind dabei nur einzelne Bausteine im wertschätzenden Umgang zwischen Kunden, Interim Managern und Provider. Besonders und einzigartig an diesem Modell ist auch die gestaffelte Provision, welche dem Kunden, sowie dem Interim Manager bereits nach 100 Projekttagen einen profitablen Mehrwert bietet. Das bietet

Ihnen keine andere Agentur deutschlandweit.

Da unsere Geschäftsphilosophie im Interim Managementsektor so einzigartig, wie auch ungewöhnlich ist, stellen wir auch besonders hohe Anforderungen an unseren Pool von Interim Managern. Wie bei unseren Konkurrenten heißt es auch bei unserem Pool – „Klasse statt Masse!“ Das beteuert zwar jeder Provider, doch wir Interim-Profis ziehen das auch konsequent durch. Wir wollen gezielt und kompetent vermitteln, damit unsere Interim Experten in den anspruchsvollen Projekten wertschöpfende Lösungen erreichen. Aufgrund dessen ist unser Pool an Managern limitiert und wird stets aktuell gehalten. So steigert sich die Chance, dass genau Sie der richtige Interim-Manager für unsere Kunden sind. Uns sind nicht nur zufriedene Kunden, sondern auch zufriedene Interim Manager sehr wichtig. Der persönliche Kontakt, nachweisbare Erfolge, Wissen und Erfahrungen sind bei unseren handverlesenen Interim Managern von enormer Bedeutung. Sind wir von Ihnen überzeugt, werden das auch unsere Kunden sein.

Sollte die Not am Mann oder an der Frau bei einem Kunden von uns so groß sein, dass dieser am besten schon gestern einen Interim Manager benötigt hätte, kann es bei uns auch schon einmal vorkommen, dass Sie als Interim Manager innerhalb von 48 Stunden ein neues Mandat zu fairen Konditionen aufnehmen können.

Da uns frischer Wind aber auch nicht schaden kann, freuen wir uns sehr darüber, unseren Interim Managern in regelmäßigen Abständen beitragsfreie Seminare und Schulungen anbieten zu können, um so unseren Pool an Interim Managern auf ein höheres Level zu katapultieren und mit Ihnen zusammen den Managementsektor zu revolutionieren – Level UP!

**Annette Elias** ist ein erfahrener Profi, wenn es um kundenorientierte Dienstleistung geht. Vor allem ihre langjährige Zusammenarbeit mit dem internationalen Kundenexperten Edgar K. Geffroy haben sie und ihre Arbeit stark geprägt.



Interim Profis GmbH  
Dieselstrasse 2  
40721 Hilden  
Tel.: +49 2103 978 816 0  
Fax: +49 2103 978 816 8  
a.elias@interim-profis.com  
www.interim-profis.com

**Interim Profis**  
schnell. fair. effizient.

**HEUSSEN**  
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

■ **Mehr Energie**  
für Ihre Projekte.

[www.heussen-law.de](http://www.heussen-law.de)

**HEUSSEN Rechtsanwalts-gesellschaft mbH**

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

# Neuer DDIM-Förderpartner FLEX Payment: Geldeingang nach 24h statt nach Wochen

FLEX Payment aus Hamburg bietet erstmalig Factoring für Interim Manager und Provider ohne Papierkram, Vertragsbindung oder Mindestumsatz. DDIM-Mitglieder erhalten Vergünstigung.

Text: Cemil Arslan

Diese Zahl lässt Interim-Manager aufhorchen: 70 Prozent warten 30 Tage oder länger auf ihr Honorar. Ein Drittel der Rechnungen von Interim-Managern wird erst zwei Wochen nach vereinbartem Zahlungstermin überwiesen. Das ergab eine Umfrage des Hamburger Fintech-Unternehmens FLEX Payment mit iFellow Deutschland. Bei einem Tagessatz von 1250 Euro und 20 Tagen Einsatz kommt da, berechnet zu normalen Verzugszinsen, in 30 Tagen Wartezeit bereits ein dreistelliger Betrag zusammen, auf den die hochqualifizierten Experten verzichten. Bei zwei Monaten Warten hat man schon 20 Prozent eines Tages umsonst gearbeitet. Und wenn die eigenen laufenden Kosten gar mittels Dispo-Kredit überbrückt werden müssen – schließlich gibt es nicht immer sofort Anschlussaufträge – wird es noch teurer. Das will niemand, ebenso wenig wie 30, 45 oder gar 60 Tage auf sein Geld warten.

Als hochqualifizierte und erfahrene Professionals kennen Interim-Manager natürlich mögliche Lösungsansätze:

→**Skonto:** Nutzen aber weniger als zehn Prozent, denn es ist in der Branche unüblich.

→**Factoring:** Kennen ebenfalls 80 Prozent der Interim-Manager, aber auch das wird nicht genutzt: Nur drei Prozent haben es bereits versucht.

Factoring wird aber aus anderen Gründen als Skonto genutzt, nämlich um dem Problem der schwachen Zahlungsmoral bei Auftraggebern zu entgehen und einen schnellen Geldeingang

nach Rechnungsstellung zu erreichen. 30 Prozent der befragten Interim-Manager finden klassische Factoring-Lösungen kompliziert oder wollen sich nicht vertraglich binden.

Die Factoring-Plattform FLEX Payment bietet allen DDIM-Mitgliedern Sonderkonditionen an: Sie zahlen bei FLEX Payment lediglich 1,95 Prozent Gebühr bei Rechnungen mit einem Zahlungsziel bis 30 Tagen und 2,95 Prozent bei Zahlungszielen über 30 Tagen.

Natürlich kommen auch die DDIM-Mitglieder in den Genuss aller weiteren Vorteile, die die FLEX Payment-Plattform ihren Kunden im Vergleich zu herkömmlichen Factoring-Anbietern bietet:

- Von der Registrierung bis zur Rechnungsabtretung mit Überweisung dauert es weniger als 15 Minuten statt im Schnitt sieben Wochen.
- Es gibt keinen Mindestumsatz – herkömmliche Anbieter sind nur an Kunden mit mehr als 250.000 Euro Jahresumsatz interessiert.
- Statt zwei Jahren Vertragsbindung kann der FLEX Payment-User unsere Angebote je nach Bedarf nutzen.
- Über uns abgewickelte Rechnungen sind vor Zahlungsausfall geschützt.
- Die Gebühr für den FLEX Payment-Service kann von der Steuer abgesetzt werden.
- FLEX Payment bietet seinen Kunden die kostenlose Überprüfung der Bonität von Auftraggebern – erstmalig in Deutschland.
- Auch Debitorenmanagement ist mit der Plattform möglich.
- Ab dem zweiten Quartal 2017 wird auch stilles Factoring angeboten.

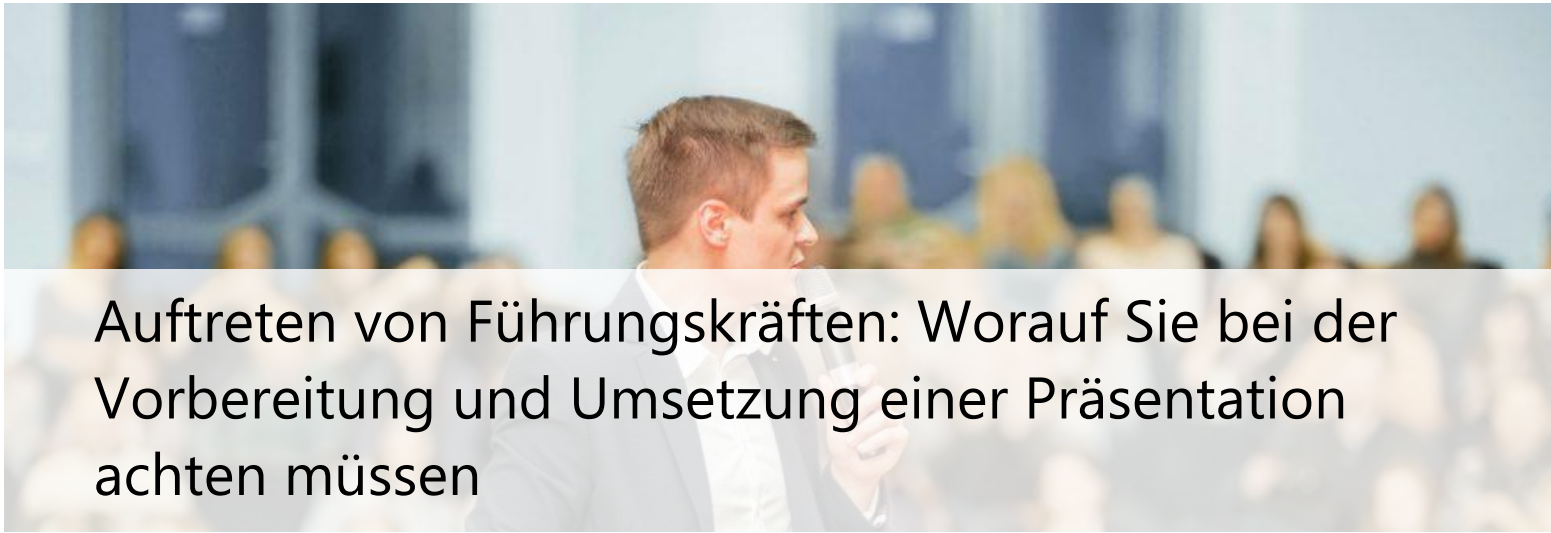
Der deutsche Markt für Interim Manager ist bereits stark gewachsen. Rund 15.000 Manager auf Zeit erzeugen ein jährliches Rechnungsvolumen von rund zwei Milliarden Euro. Der DDIM geht von einem jährlichen Wachstum von rund 15 Prozent aus. Die Zahlen zeigen die Größenordnung des Problems „Zahlungsverzug“ auf. FLEX Payment bietet Interim-Managern und ihren Providern und Vermittlungsagenturen eine schnelle, kostengünstige und einfache Online-Lösung, mit der sie sich vollständig auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können.

**Cemil Arslan** ist Geschäftsführer und Co-Founder bei der FLEX Financial Solutions GmbH. Bereits während des Studiums hat er, gemeinsam mit Aimé Ndayisaba, FLEX Payment in 2011 gegründet. In den vergangenen vier Jahren hat das Fintech-Unternehmen aus Hamburg bereits mehr als tausend Freiberufler, Selbstständige und KMU als Kunden gewinnen können.

#### **Flex Financial Solutions GmbH**

Mönckebergstraße 11  
20095 Hamburg  
Tel: +49 (40) 302298-00  
Fax: +49 (40) 302298-04  
Mob: +49 15253612613  
[ca@flexpayment.de](mailto:ca@flexpayment.de)  
[www.flexpayment.de](http://www.flexpayment.de)

**FLEX**  
PAYMENT



# Auftreten von Führungskräften: Worauf Sie bei der Vorbereitung und Umsetzung einer Präsentation achten müssen

Text: Tom Becker

Wir alle kennen den Spruch „Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance“. Deshalb versuchen wir gepflegt und in einem gewissen Stil vor unser Publikum zu treten. Aber ist Ihnen schon mal in den Sinn gekommen, dass das Erscheinungsbild Ihrer Präsentation mindestens genauso wichtig ist, wie das Ihrer eigenen Person? Wie Sie Ihren Inhalt „kleiden“ ist maßgeblich dafür, wie und vor allem ob Sie Ihre Informationen erfolgreich vermitteln können. Denn ohne überhaupt Worte zu verlieren, sagen Sie mit Ihrem Auftreten viel mehr als es Ihnen vielleicht bisher bewusst war.

**Ein guter Redner macht noch lange keine gute Präsentation – und umgekehrt!**

Zwar kann eine gelungene Präsentation eine positive Wirkung erzielen, gleichzeitig eine schlechte aber auch unserem Markenimage schaden und uns gerne mal das ein oder andere Geschäft kosten. Sind wir feinfühlig genug, um wahrzunehmen, wie wir auf unser Publikum wirken?

Tag für Tag unterlaufen Vortragenden unzählige Patzer in Präsentationen. Vermutlich haben Sie schon einige der häufigsten Fehler selbst miterlebt, beispielsweise text- und informationsüberladene Präsentationsfolien. So viele trockene Fakten zusätzlich zu einem Vortragenden, der das Publikum mit einer Flut an Informationen in kürzester Zeit heillos überfordert. Natürlich

kommen wir nicht drum herum, den Zuhörern auch die langweiligsten, dennoch wichtigen Fakten nahe zu bringen. Wir wissen auch, wie wichtig es ist, dass der Vortragende authentisch rüberkommt – die Nachricht soll schließlich verstanden werden.

Das Zusammenspiel von Redner und Inhalt ist dabei gleichbedeutend wichtig. Eine gute Organisation Ihrer Inhalte kann Bände sprechen. Sie spiegelt die Professionalität Ihrer Arbeit wieder und davon ist abhängig, wie und ob die Zuhörer Ihnen mit Ihrem Geld vertrauen werden.

## Vertrauen – Der Schlüssel zum Kunden

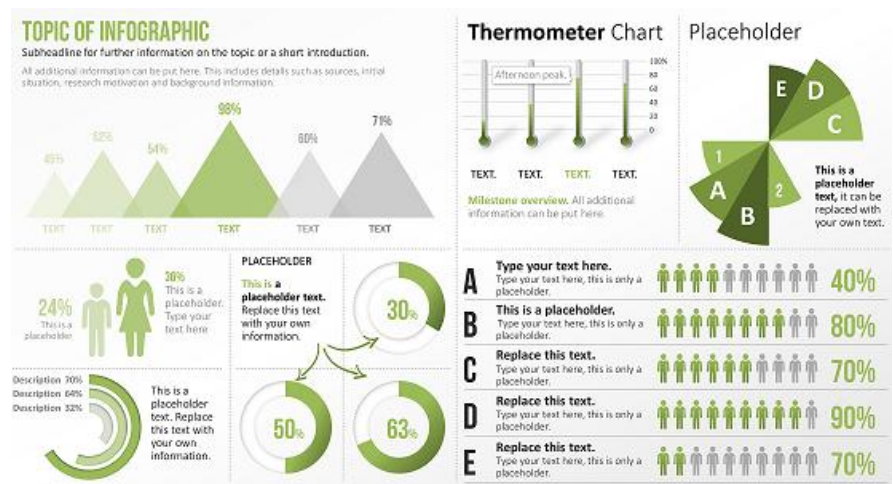
Geschäfte können ohne Vertrauen nicht existieren. Dem potenziellen Kunden das richtige Bild über Sie und Ihre Branche zu vermitteln, gibt ihm die Zuversicht, dem zu vertrauen, was Sie tun. Das ist der Grund, weshalb wir so viele Über-

legungen über unsere Corporate Identity anstellen. Welche Farben benutzen wir? Wie sieht unser Logo aus? Welches Schriftbild vermittelt unsere Aussagen und Standpunkte am besten? Wie wird uns das Publikum wahrnehmen? Die gleichen Fragen sollten an der Stelle einen hohen Teil an Aufmerksamkeit erlangen, wenn es um Ihre Präsentation geht. Denn sie ist es schließlich, die uns nach außen hin präsentiert.

Wie viele Geschäfte schon hätten abgeschlossen werden können, hätten Präsentationen einen besseren Eindruck hinterlassen. Je mehr Zeit und Mühe Sie also im Vorfeld in eine gute Präsentation Vorbereitung investieren, desto professioneller wird Ihr Auftritt im Anschluss.

## Den Master meistern – Einheitlichkeit schaffen

Sollte es in Ihrem Unternehmen mehre-



re Leute geben, die eigenständig Präsentationen erstellen, werden Sie bestenfalls geringfügige Übereinstimmungen im Folienstil erkennen. Eine einheitlich kommunizierte Unternehmensmarke und stimmiges Präsentationsdesign sind selten anzutreffen.

Eine gute Möglichkeit, Ihre Folien ansprechend zu „kleiden“, sind im Master designte, vorgefertigte Folien. Professionelle Designer können für Sie eine Vorlage erstellen, die Sie immer und immer wieder benutzen können. Sowohl eine Auswahl an Folien in Ihrem Corporate Design mit Ihrem Logo, Ihren Corporate Farben, einer für Sie abgestimmten Bilderwelt, als auch Textplatzhalter-Kombinationen, Grafiken und Diagramme – das alles gehört zu einem rundum gelungenen Auftritt. Der Kerngedanke ist, dass Ihre Präsentation einen hohen Design-Standard erkennen lässt und gleichzeitig einen starken Wiedererkennungswert besitzt. In der Anwendung ist ein Master wie eine Bibliothek unterschiedlich gestalteter Folien, aus denen Sie schnell und einfach die für Ihre Ansprüche geeignetsten Folien auswählen können. Diese Auswahl gewährleistet, unabhängig von ihren Verwendern, gleichbleibende Qualität.

### Zahlen und Fakten mit Leben füllen – Infografiken

Was machen Sie, wenn Sie Berge an Fakten haben, die es zu vermitteln gilt? Design ist Ihre Präsentation mit den Folien im Master ja bereits. Der hilft Ihnen aber nicht zwangsläufig dabei, mit dem Problem des Informationsüberflusses umzugehen. Es gilt, Inhalte zu ver-

mitteln, ohne dabei das Publikum zu überfordern. Häufig wird eine begrenzte Folienanzahl an Informationen mehr als überladen. Geben Sie Ihrem Publikum Raum, das Gesagte zu rekapitulieren und Ihnen folgen zu können. Wenn Sie nicht aufpassen, haben Sie Ihre Zuhörer schneller in den Tiefschlaf referiert als Sie gucken können. Die anfängliche Aufmerksamkeit, die Ihnen und Ihrer Präsentation geschenkt wird, bekommen Sie nicht mehr zurück. Der Einstieg bestimmt den Kurs Ihres gesamten Vortrags.

Wie könnte man diesen besser gestalten als mit einer ansprechenden Visualisierung in Form einer Infografik? Plötzlich wirken Zahlen gar nicht mehr trocken und einschläfernd, sondern im Gegenteil sehr interessant.

### Storytelling – Von der Geschichte zum Inhalt

Uns mag bewusst sein, welchen Einfluss Geschichten haben können. Dieses Werkzeug tatsächlich für sich zu nutzen ist jedoch oft die eigentliche Herausforderung. Möglicherweise ist es Ihnen wie den meisten Fachleuten fremd, Erzählungen zu nutzen, um Ihr Publikum anzusprechen. Gerade in Business-Präsentationen sind wir mittlerweile bestens an Diagramme und Tabellen mit Unmengen an Daten gewöhnt. Doch hängen nicht die meisten unserer Erfahrungen und Erkenntnisse mit einer Geschichte, einem Zufall oder einem Beispiel zusammen? Warum können unsere statistischen Zahlen nicht mit einer Erzählung untermalt sein? Erinnern Sie sich etwa an alle Statistiken und Zahlen

**Tom Becker.** Als Präsentationsdesigner unterstütze ich seit 15 Jahren meine Kunden dabei, professionelle Präsentationen mit PowerPoint & Co. zu erstellen – erst als freiberuflicher Designer einige Jahre für die Deutsche Bank AG, dann als Gründer einer PowerPoint-Agentur und nun als Inhaber und Art-Direktor des Designteams von PresentationLoad.



**PresentationLoad GmbH**  
 Rheinstraße 15  
 D-55283 Nierstein (bei Mainz)  
 Tel: +49 (0) 61 33 / 57 86 700  
[becker@presentationload.de](mailto:becker@presentationload.de)  
[www.presentationload.de](http://www.presentationload.de)



des letzten Quartals? Was wäre, wenn Sie eine Geschichte mit diesen Daten verbinden würden, die erzählt, wie der Manager es schaffte, eben diese Ergebnisse zu erreichen? Geschichten geben nicht nur Bedeutung, sondern bleiben auch im Gedächtnis und fungieren als emotionales Bindeglied zwischen Ihnen und Ihrem Publikum.

### Werden Sie eins mit Ihrer Präsentation

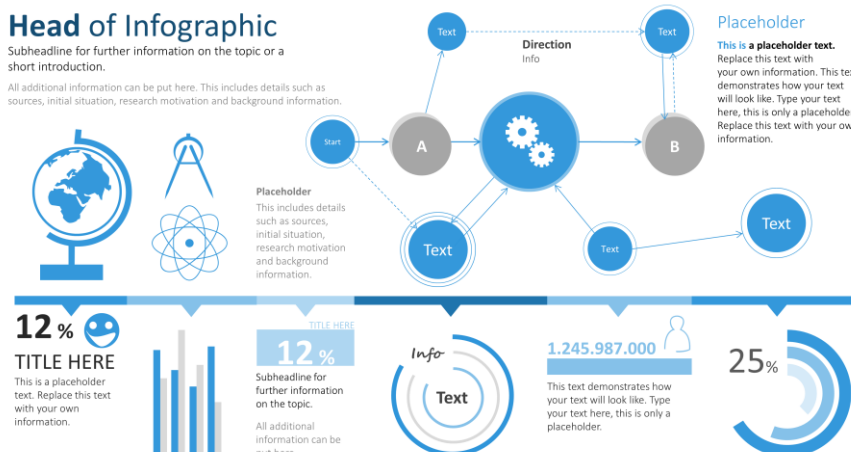
Hilfsmittel wie ein Master-Layout und Infografiken setzen Sie ein, um Ihre Inhalte professionell und verständlich zusammenzustellen. Während der Präsentation überzeugen Sie dann mit Techniken wie Storytelling und einem gelungenen Auftritt.

Gut gekleidet bedeutet professionell und vertrauenswürdig. Keine Ausrede rechtfertigt, dass Sie sich nicht von Ihrer besten Seite präsentieren sollten – sich selbst und Ihre Inhalte.

### Head of Infographic

Subheadline for further information on the topic or a short introduction.

All additional information can be put here. This includes details such as sources, initial situation, research motivation and background information.





## Mit Partnerschaft zu Projekten: Erfolgsfaktoren von Interim Management Sozietäten

Text: Christof B. Wewers, Bernd Fischer

In den letzten Jahren sind Interim Management Sozietäten (Partnerschaftsgesellschaften) als Organisationsform für Manager auf Zeit eine lebhaft diskutierte Option der Vermarktung geworden. Im Kern ist sie weder mit Providertätigkeit, noch mit der eines klassischen Vakanzüberbrückers vergleichbar. Der Erfolg einer Sozietät wird von verschiedenen Faktoren bestimmt, die perfekt zusammenspielen müssen.

Die Diskussion erfolgt meist im Zusammenhang mit Themen wie der Verbesserung der Eigenvermarktung, über die Erzielung von besseren Tagessätzen, bis hin zur Vermeidung von Scheinselbstständigkeit. Darüber hinaus gibt es weitere Aspekte, die einen Zusammenschluss von Beratern & Interim Managern in Sozietäten lohnenswert machen.

Da diese Organisationsform zwar in aller Munde, jedoch das Bild davon sehr unterschiedlich ist, soll an dieser Stelle ein Blick auf Chancen und Anforderungen der sozietären Zusammenarbeit geworfen werden.

### Interim Management Sozietäten ticken anders

Oft werden wir von FISCHER & PARTNER gefragt, wie eine Sozietät denn konkret arbeitet.

Den Gesprächspartnern auf Kundenseite ist der Nutzen oft schon durch vorhergehende Erfahrungen mit Rechtsanwalts- und Steuerberatungssozietäten leicht verständlich zu machen. Sozietäten bündeln Fachkompetenzen und Spezialisten-Know-how. Dabei steht für Kunden die Flexibilität der Managerkapazitäten mit ganz oben auf der Anforderungsliste. Sozietäten können ganze Teams zusammenstellen und sind dadurch erste Wahl bei komplexen Change Projekten.

Die echte Partnerschaft auf Augenhöhe mit Managern auf Kunden- und Expertenseite kennzeichnet dabei am besten die Zusammenarbeit der Stakeholder. Die wachsende Nähe zu spezialisierten Unternehmensberatungen bietet Chancen, definiert aber hohe Anforderungen an die Zusammenarbeit von Freiberuflern in der Sozietät.

### Erfolg im Team statt Einzelkämpfertum

Das weithin bekannte Erscheinungsbild, dass Interim Manager in ihre Vollzeitmandate abtauchen und erst wieder für gemeinsame Vermarktung und Projekte bereitstehen, wenn sie ohne Auftrag dastehen, ist der GAU für alles, was eine Sozietät stark und für die Kunden attraktiv macht. Daher haben Manager, die im Verbund der Sozietät möglichst langfristige Mandate in Vakanzüberbrückung anstreben ein hohes Risiko, zu scheitern.

Für alle, die von diesem Vermarktungsmodell profitieren wollen, ist es zu beherzigen, dass eine Sozietät grundsätzlich anders arbeitet als ein Provider. Wer als Interim Manager ausschließlich sein Profil zur Vermarktung geben will, ist bei Providern und auf Interim Management Marktplätzen besser aufgehoben. Partner der Sozietäten überzeugen durch ihre Persönlichkeit und Kompetenz und gerade nicht durch ihre beworbene „eigene Marke“. Aufgrund der starken Nachfrage hat FISCHER & PARTNER daher zusätzlich einen solchen Experten-Marktplatz geschaffen.



In der Arbeit einer Sozietät stehen Solidarität und Arbeit am gemeinsamen Erfolg im Fokus. Engagement in einer Sozietät bedeutet, neben der hervorragenden Bedienung von Kundenaufträgen auch, sich als Entrepreneur in der eigenen Firma zu verstehen.

Hierzu gehört, sich in der eigenen Trainings-Akademie gegenseitig fit zu machen in Tools und Methoden, die der Markt benötigt.

Konkret bedeutet dies auch, dass die Partner und Assoziierten Partner in der Vermarktung von Akquise bis Faktura als ein gemeinsames Unternehmen auftreten. Abgesehen von der zentralen Faktura über die Sozietät und einem einheitlichen Markenauftritt, schafft auch die Arbeit nach einheitlichen Prinzipien mit erlernten Tools und Methoden einen USP, den sonst nur namhafte Beratungshäuser bieten.

### Ein Modell für Projektmanager

Projektorientierung ist die Arbeitsweise, die zunehmend am Markt gefragt ist. Dabei können Unternehmen Projektarbeit im Zeitalter der Digitalisierung oft nicht mehr vollständig aus eigener Kraft stemmen. Zum einen, weil ihnen das Know-How fehlt, Dinge anders zu tun als bisher. Zum anderen, da sie entweder als mittelständisches Unternehmen eine dünne, operativ ausgerichtete Personaldecke haben, oder durch effizienzgetriebenen Stellenabbau Projektmanagement-Kapazitäten fehlen.

Sozietäten können Teams bereitstellen, die Projektmanagement beratend oder wahlweise führend begleiten. Konkret bedeutet dies, modulares Arbeiten in Teil-Projektteams.

Diese Arbeitsweise ermöglicht Interim Managern, in zwei oder mehr parallelen Kundenprojekten zeitgleich zu arbeiten. Die verbleibende Zeit investiert der Partner als Unternehmer innerhalb der Sozietät, damit neue Projekte akquiriert und die eigene Firma weiterentwickelt werden kann.

Neben Vielfältigkeit ist damit ein „Floating“ möglich, das Interim Managern Chancen auf Auslastung ohne Unterbrechung am Ende eines Projektes ermöglicht. Weiterer Vorteil ist, dass

diese projektorientierte Arbeitsweise in der Regel von Kunden besser honoriert wird und Tagessätze von € 1.500 eher am unteren Ende der Skala liegen. Für den Manager ergibt sich zudem der Vorteil, einen Teil der Arbeit von seiner Heimatbasis aus leisten und abrechnen zu können. Diese Art zu arbeiten ist für Interim Manager mit Familie deutlich attraktiver als eine Vakanzüberbrückung und ein Leben im Hotel aus dem Koffer.

### Best Practice gegen Scheinselbständigkeit

Diese Art zu arbeiten hat sich in der Praxis als Berufsmodell erwiesen, das nicht den Anfeindungen der Sozialversicherungsträger ausgesetzt ist. Die gleichzeitig vorhandenen Aufträge unterschiedlicher Auftraggeber sind klare Indizien, dass eine Scheinselbständigkeit nicht vorliegt. Hier lohnt der Vergleich mit Kanzleien anderer Berufsstände, wo das Thema gerade nicht diskutiert wird.

Die Mitarbeit in einer Sozietät erfordert jedoch eine bewusst langfristige Entscheidung des Interim Managers, nach den genannten Prinzipien kontinuierlich am eigenen Unternehmen als Equity Partner mitarbeiten zu wollen. Zeit und Arbeitskraft werden mitunter unentgeltlich in die Vermarktung der gemeinsamen Partnerschaft investiert, um Werte zu schaffen. Ebenso muss jedem klar sein, dass Partner und Associates, die ja weiterhin frei darin sind auch Fremdaufträge anzunehmen, diese dennoch über das gemeinsame Unternehmen abrechnen und Kosten gemeinsam tragen. Andere Modelle haben sich aufgrund der Neigung zur Umgehung und des illegalen Know-How Abzuges als nicht zielführend erwiesen.

### Dauerhafte Werte statt Lückenfüller

Vorteile als Associate oder Partner in einer Sozietät liegen zusammengefasst in der Arbeitsweise, die mehr Freiraum bietet und den Verdacht von Scheinselbständigkeit gar nicht erst aufkommen lässt. Im monetären Bereich sind höhere Tagessätze und im Vergleich zur Providervermittlung meist geringere Abgabenquoten von der Kundenfaktura ebenso interessant wie die Chance auf durchgängige, freiberufliche Beschäftigung.

Da diese Vorteile nicht zum Nulltarif zu haben sind, erfordert dies, sich über fakturierbare Leistungen bei Kunden hinaus verlässlich in die Arbeit der Sozietät einzubringen. Es bedeutet, auch finanziell ein Maß an Solidarität zu gewährleisten, so wie es Rechtsanwälte und Steuerberater seit Jahrzehnten bereit sind zu tun, um ihre Unternehmensinfrastruktur zu finanzieren.

Wer Partner einer Sozietät werden will, benötigt eine akademische Ausbildung, muss vor der Handelskammer den Nachweis führen, als freiberuflicher Sozietätspartner anerkannt zu werden und über das nötige Investitionskapital verfügen, um eine Kapitaleinlage zum Start zu leisten.

**Christof B. Wewers** ist DDIM-Mitglied und Partner in der Sozietät FISCHER & PARTNER Executive Solutions. Mit Erfahrung in Industrie und Handel, als Manager in Supply Chain Projekten und bereichsübergreifender Reorganisation unterstützt er seit Jahren Mittelstand und Konzerne in der Umsetzung agiler Prozessorganisationen. Seine Erfahrung mit Change in komplexen Unternehmenssituationen & zertifiziertes (IPMA) Projektmanagement sowie Methodenwissen des Lean Management setzt er in Teams mit Controlling-, HR- und Digitalisierungsexperten der Sozietät ein.



Christof B. Wewers

**FISCHER & PARTNER**  
Executive Solutions  
Colonnaden 46  
20354 Hamburg  
Tel. +49(0) 40 3410 7700

☞ [kontakt@executive-solutions.de](mailto:kontakt@executive-solutions.de)

**FISCHER & Partner**  
closing your business gaps



## Generationswechsel: Wie Interim Manager Familienunternehmen durch schwere Zeiten helfen

Die Übergabe eines Familienunternehmens an die Nachfolgeneration ist für alle Beteiligten eine Herausforderung. Interim Manager können dabei helfen, diese Phase des Wechsels bestmöglich und produktiv zu nutzen.

Text: Siegfried Lettmann

Das Gewicht der Familienunternehmen ist groß: 90 % aller Unternehmen sind familiengeführt. Sie beschäftigen 56 % aller Arbeitnehmer und sorgen für fast die Hälfte des nationalen Gesamtumsatzes. In diesem Zusammenhang mag es seltsam anmuten, dass Familienunternehmen, wenn von der Gesamtheit der Unternehmen die Rede ist, oft als besonderer Fall der Unternehmensführung dargestellt werden. Eigentlich ist es ein Sonderfall, kein Familienunternehmen zu sein.

Eine der großen Herausforderungen in Familienunternehmen betrifft die Übergabe der Unternehmung an die nächste Generation. Dass dies in den allermeisten Fällen angestrebt wird, ist mit einer Begründung dafür, dass solche Unternehmungen so stark auf Nachhaltigkeit bedacht sind. Der Einfluss der Familie (und deren Unterhalt) soll auch künftig gesichert sein. Viele der Beteiligten

sehen die Übergabe der Führungstätigkeiten an die Nachfolger als eine gefährliche Phase, in der viel schiefgehen kann, weshalb sich solche Übergaben häufig immer weiter nach hinten verschieben.

### Generationswechsel als Chance begreifen

Aber es handelt sich auch um einen Zeitraum, den man gewinnbringend nutzen kann. Die Umfrage „Deutschlands nächste Unternehmergegeneration“ der Stiftung Familienunternehmen aus dem Jahr 2015 ([Link zur Umfrage](#)) erhebt, dass jeweils etwa drei Viertel der Befragten die Übergabephase als Möglichkeit dafür ansahen „neue Prozesse zu etablieren“ (76 %), „neue Organisationsstrukturen zu schaffen“ (76 %), „neue Geschäftsfelder zu erschließen“ (74 %) und „neue Produkt- und Dienstleistungsangebote zu entwickeln“ (73 %). Gerade in Familienbetrieben ist die nächste Generation ein wichtiger Innovationstreiber. Denn die Neigung zur

Langfristigkeit und Stabilität birgt für die Unternehmen die Gefahr, dass notwendige Veränderungen nur eine untergeordnete Rolle spielen.

Der zyklisch wiederkehrende Wechsel in der Führung ist deshalb eine für die wirtschaftliche Zukunft eines Betriebes unabdingbare Phase der Neuausrichtung und Modernisierung.

Den Nachfolgern wird damit eine breite Palette an Fähigkeiten abverlangt. Nicht umsonst stehen auf dem Stundenplan für Sustainable Family Business der London Business School weit mehr als nur wirtschaftliche Kompetenzen, man verfolgt einen betont holistischen Ansatz. Auf den Nachfolger kommt eine Welle an Herausforderungen zu, seine Entscheidungen wiegen schwer und beeinflussen die Zukunft der Firma bedeutend. Viele der Nachfolger wünschen sich deshalb für die erste Zeit einen Mentor.

## Generationswechsel mit interimistischer Unterstützung

Eine hervorragende Möglichkeit, die Phase des Wechsels so produktiv wie möglich zu machen, ist die Hinzuziehung eines Interim Managers. Der externe Experte kann dabei unterstützen, Innovationen einzuführen, Strukturen und Verankerungen mancher Prozesse zu optimieren oder das Geschäftsmodell zukunftsweisend neu aufzustellen. Und das ganz im Sinne der Familie, der Interim Manager selbst hat keine eigene Agenda. Sobald seine Arbeit getan ist, verlässt er die Firma wieder und die ursprünglich geplante Personalstruktur bleibt bestehen. Abgesehen davon, dass Interim Manager Experten in der Planung und Umsetzung von Projekten sind, können sie in dieser Zeit auch wichtige Dienste für die Nachfolge selbst anbieten, indem sie mit Rat und Tat zur Seite stehen.

## Externes Know-how und Umsetzungskompetenz

So kommt wertvolles Know-How von außen in die oft schon sehr eingefahrenen Strukturen innerhalb der Betriebe. Ein bedeutender Punkt auf dem oben erwähnten Stundenplan der LBS heißt nicht umsonst „overcoming decision bias“. Interim Manager laufen nicht Gefahr, betriebsblind zu sein. Sie nehmen das Unternehmen von einem völlig anderen Standpunkt wahr als die Familienmitglieder. Des Weiteren: Die Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen in Familienunternehmen kommen der Arbeit eines Interim Managers sehr entgegen. Er bietet eine sehr persönliche Dienstleistung an, diese Ausrichtung passt hervorragend zu Familienunternehmen. Die Studie „Interim Leadership Success“ ([Link zur Studie](#)), die von der Helmut-Schmidt-Universität auf die D-A-CH-Region bezogen erhoben wurde, zeigt nicht nur, dass das Groß der Mandanten (72 %) mit der Arbeit hinzugezogener Interim Manager zufrieden bis sehr zufrieden war. Überzeugend ist auch, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen (56 %) der Meinung sind, Interim Manager hätten eine größere Umsetzungskompetenz als langjährige Angestellte.

## Der Interim Manager als Mentor

Eine verbreitete Ansicht ist, dass das, was einen guten Manager ausmacht, die Frage ist, ob er selbst Manager ausbilden kann. In diesem Sinne kann ein Interim Manager auch als Mentor für die Nachfolge fungieren. Durch den starken persönlichen Bezug kann sehr individuell vorgegangen werden. Gleichzeitig kann man dieses Mentoring mit einem Projekt verbinden, etwa eines der oben genannten Beispiele, neue Prozesse zu etablieren oder gewisse Strukturen zu ändern. Der Nachfolger bekommt eine neutrale, professionelle Begleitung im Hintergrund, die seine Position im Unternehmen nicht gefährdet.

Die Nachfolge wird in die Change-Projekte miteinbezogen und lernt aus erster Hand. Man darf hier nicht vergessen, dass die betriebsinternen Mentoren oftmals nur Erfahrungen im eigenen Unternehmen haben, Interim Manager haben die entsprechenden Erfahrungen in mehreren Unternehmen erproben können, sind ausgesprochene Generalisten und haben umfassende Erfahrungen im Change-Management. Die wichtigsten Einsatzgebiete für Interim Manager sind lt. der Umfrage der Helmut-Schmidt-Universität dementsprechend auch Projekt-Management (89 %), Change-Management (72 %) und die Überbrückung von Vakanzen (65 %).

## Ein Bündel an Herausforderungen, eine ganzheitliche Lösung

Mit der Anstellung eines Interim Managers können die Unternehmen so gleich mehrere Probleme adressieren. Das passende Interim Management durch einen Spezialisten im angepeilten Gebiet sorgt für nachhaltige Maßnahmen, die in die Unternehmensstruktur eingegliedert werden und auch nach dem Abschied noch produktiv sind. Nach der Umsetzung der Maßnahmen verlässt der Interim Manager das Unternehmen wieder und die intendierte Personalstruktur ist intakt, das Unternehmen bleibt schlank. Ein Generationswechsel kann so perfekt für einen langfristigen Boost im Betrieb genutzt werden, die Nachfolger übernehmen ein bestmöglich aufgestelltes Unternehmen.

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



### SLIM Interim Management

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

- ✉ [siegfried@lettman-interim.com](mailto:siegfried@lettman-interim.com)
- 🌐 [www.slim-interim.com](http://www.slim-interim.com)





# Transformation Management: Das neue Interim Management 4.0?

Nachberichterstattung zum AIMP-Regionalforum der Management Angels in Hamburg

Text: [Christiane Fuhrmann](#)

Am 24. November 2016 veranstalteten die Management Angels unter der Schirmherrschaft des AIMP im altherwürdigen Anglo-German Club das bereits elfte Regionalforum Interim Management in Hamburg. In der völlig ausgebuchten Veranstaltung, zu der sich Interim Managerinnen und Manager mit den Providern des AIMP jährlich einmal treffen, ging es in diesem Jahr um das Thema Transformation Management.

Die Gastreferenten Patrick Carré, Leiter des Shell-Tankstellengeschäfts in der DACH-Region, Dr. Marei Strack, Vorsitzende der DDIM sowie Dr. Frank Edelkraut, erfahrener Interim Manager in Restrukturierungs- und Transformationsprojekten, begeisterten das Publikum mit ihren Vorträgen, die das Thema Transformation aus sehr unterschiedlichen Werten betrachteten. Moderiert wurde die Diskussion vom Geschäftsführer der Management Angels, Klaus-Olaf Zehle. Die Begrüßungsworte des AIMP sprach deren Vorsitzender Dr. Andreas Suter, Ge-

schäftsführer der GroNova AG aus der Schweiz.



Die Referenten

Die drei Referenten sorgten für anregende Diskussionen rund um das Thema Transformation. So zeigte Patrick Carré am Praxisbeispiel der Shell auf, welchen Herausforderungen sich das Tankstellengeschäft stellen muss und wie die bereits eingeleiteten Transformationsprojekte aussehen. Dr. Marei Strack stellte den Bezug zum Interim Management her und beleuchtete die Veränderungen, die Interim Manager vollziehen müssen, um einen wichtigen Beitrag in den Transformationsbestrebungen der Unternehmen zu leisten. Dr. Frank Edelkraut beleuchtete das Thema dann unter führungstechnischen Gesichtspunkten.

Hier ein kleiner Einblick in die Vorträge der Referenten:



Patrick Carré

Welche Transformationsbestrebungen lassen sich im Tankstellengeschäft feststellen? Patrick Carré beschrieb sehr eindringlich die Veränderungen, denen sich das Tankstellengeschäft nicht nur in der DACH-Region ausgesetzt sieht. Neben einem extremen Wettbewerbsdruck, abnehmendem Kraftstoffverbrauch und den Veränderungen, die der Klimawandel mit sich bringt, sind auch die Anforderungen der Konsumenten an die „Dienstleistung Tankstelle“ deutlich gestiegen. Es gilt also sehr unterschiedliche Faktoren in der Wandlung von der „herkömmlichen Tankstelle“ zu einem „Ort der Rundumversorgung“ einzuleiten.

Da aktuell noch nicht abzusehen ist, in welche Richtung sich die Fahrzeugantriebe nachhaltig entwickeln werden und welche „Kraftstoffe“ zukünftig getankt oder anderweitig dem Fahrzeug zugeführt werden, muss sich ein Unternehmen wie die Shell neu erfinden; Mehrwerte für den Kunden schaffen, die eine Tankstelle zu einem unverzichtbaren Aufenthaltsort machen. Strategische Partnerschaften, vom Kaffeeausschank über Süßwaren, frische Lebensmittel bis hin zum Paketannahmeservice, werden zukünftig eine bedeutende Rolle dabei spielen. Der Wandel muss nicht unbedingt durch disruptive Innovationen erfolgen – aber man muss schon über den Tellerrand schauen!



Dr. Marei Strack

Transformation – Buzzword oder ernstzunehmende Herausforderung für Interim Manager? Sind wir als Interim Manager für die Anforderungen, die Transformationsprojekte an uns stellen, eigentlich ausreichend gewappnet? Sind die Kernkompetenzen, die uns auszeichnen, wirklich die richtigen, die uns befähigen, Transformationsprojekte zu stemmen? Ist unsere langjährige Erfahrung die, auf der man in solchen Projekten aufbauen kann? Das könnte ein Trugschluss sein. Wir haben es heute mit einer ganz anderen Führung und einer veränderten Kultur in Unternehmen zu tun. Unser gewohnter Führungsstil und

unser bewährtes Kommunikationsverhalten als Interim Manager können in dieser agilen Umwelt auch als „Besserwisserei“ ausgelegt werden und ihr Ziel verfehlen. Macht und Status reichen heute nicht mehr aus, um sich den Respekt der Mitarbeiter zu verschaffen.

Für Transformationsprojekte gibt es noch keine Blaupause, in vielen Unternehmen ist Transformation heute noch „work in progress“. Für Interim Manager bedeutet das aber auch dauerhaft dazulernen. Anders als der Festangestellte, der durch aktuelle Projekte und Weiterbildungsmaßnahmen aufgeschult wird, müssen wir als Interim Manager unsere Fortbildung selbst organisieren, Zeit, Geld und Energie investieren – tun wir das?

Eine erste Arbeitsfassung für ein agiles Manifest für Interim Management fordert heute Führung durch Inspiration statt durch Macht. Kooperation ist wichtiger als Wettbewerb, Offenheit und Neugier sollten über dem Streben nach Status und Anerkennung stehen und Lernen ergänzt Erfahrung. Wenn wir diese vier Paradigmen beherzigen, sind wir auf Transformationsprojekte besser vorbereitet.



Dr. Frank Edelkraut

Ist VW bereits ein Vergangenheitsmodell? Frank Edelkraut führte uns in seinem provokanten Vortrag vor Augen, welche rapiden technischen Entwicklungen wir in den vergangenen Jahren erleben durften.

Während es bei der WM 2006 noch keine Apps gab, sind sie heute nicht mehr wegzudenken. Wir haben in einer minimalen Zeitspanne eine extreme digitale Entwicklung vollzogen, in der künstliche Intelligenz für schnelle Antworten sorgt. Getrieben wird das Ganze durch agile Methoden in der Arbeitsweise. Während früher, in einer Zeit, als man über Prozesse führte, die Frage lautete „Wie stellen wir sicher, dass sich alle an das System halten?“, lautet die Frage heute, in einer Zeit, in der über Begeisterung geführt wird: „Wie stellen wir sicher, dass unser System zum Umfeld passt?“

Agile Transformation bedeutet radikale Kundenorientierung, selbstorganisierte Teams, kurze Zyklen, inkrementale Ergebnisse sowie Retrospektive und Lernen. Für diese Aufgaben fehlen aktuell noch die Leute – ein breites Einsatzgebiet für das Interim Management. Wenn man sich darauf einstellt.

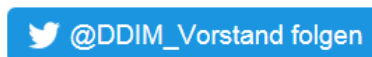
Nach einer kurzen Diskussion gingen die Gespräche mit den Referenten sowie allen anwesenden Gästen bei Wein und Fingerfood bis in die Nacht.

Die AIMP-Veranstaltungen für Interim Manager finden mehrmals jährlich in Deutschland, z.B. am 9.3.2017 in München, am 21./22.4. im Rheingau, am 13.7. in Stuttgart und am 26.10.2017 wieder in Hamburg statt. Sie sprechen die Themen an, die Interim Manager in ihrer täglichen Arbeit beschäftigen. Branchentrends, rechtliche und versicherungstechnische Aspekte sowie politische Entwicklungen stehen auf dem Programm und natürlich eröffnet es die Möglichkeit, mit den führenden Interim Providern in Kontakt zu bleiben.

## DDIM auf Twitter

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

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





## Die Automobilbranche in Deutschland: Zukünftiger Sanierungsfall?

Wie in einem hoch dynamischen Umfeld die Aktualität von Geschäftsmodellen über Gewinnen oder Verlieren entscheiden kann.

Text: Dr. Karl Werdich

In den letzten beiden Jahrzehnten haben wir dynamische Veränderungen in der Automobilindustrie und der zugehörigen Zulieferindustrie beobachten können. Beispielsweise vervielfachte sich der Pkw-Absatz in China, während die Triademärkte stagnierten. Nach der Lean-Welle hielten Baukasten- und Plattformstrategien Einzug, die Wertschöpfungstiefe veränderte sich, Kosteneinsparungen wurden vermehrt bereits zu Beginn der Entwicklung betrachtet („Target Costing“) und der technologische Wandel übte starken Einfluss auf die Automobilbranche aus.

Gerade die aktuellen technologischen Entwicklungen (u. a. Elektromobilität und autonomes Fahren) getrieben durch die Fahrzeughersteller, die Kundenwünsche, neue Wettbewerber wie z. B. Uber, Digi Chuxing, Google, Apple, BYD, Tesla, LeEco und Atieva und nicht zuletzt durch Umweltbestimmungen und Förderungen des Gesetzgebers scheinen in den nächsten Jahren das automobilen Umfeld weiter gravierend zu verändern.

### Der deutschen Automobilbranche geht es (noch) gut

Die deutschen Autobauer und damit auch die Zulieferindustrie stehen vor vielen Herausforderungen – Abgas-Affäre(n), Marktteilnehmer aus Niedriglohnländern, Elektromobilität und autonomes Fahren, um nur einige davon zu nennen. Medienberichte zufolge spricht vieles dafür, dass sich der beschleunigte Wandel der letzten Dekade weiter fortsetzen oder die Dynamik teilweise noch gesteigert wird. Die Geschäftsmodelle und damit die Strategieausrichtungen der jeweiligen Unternehmen werden somit einem Stresstest unterzogen.

Es lässt sich vermuten, dass die Anforderungen aus dieser Transformation nicht alle Unternehmen des Mittelstandes aber auch der Großindustrie ohne fremde Hilfe schaffen werden. Für diejenigen die bereits heute mit niedrigen Kapitalreserven und Gewinnspannen oder bereits mit hohen Verlusten kämpfen, könnte sich der Himmel in Zukunft noch weiter verdunkeln. Bis zum heutigen Tage ist die deutsche Automobilbranche jedoch immer wieder

gestärkt aus Krisen hervorgegangen – können wir also auch zukünftig darauf bauen?

### Restrukturierungswelle und Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit

In den 1990er Jahren wurden durch eine große Restrukturierungswelle annähernd 160.000 Arbeitsplätze wegrationalisiert. In den darauffolgenden Jahren erholte sich jedoch diese Schlüsselbranche der deutschen Wirtschaft wieder, auch wenn temporäre Konsolidierungsphasen in den folgenden Jahren nicht ausblieben. Seit 2010 steigen die Beschäftigtenzahlen in diesem Wirtschaftszweig kontinuierlich an, die laut VDA-Jahresbericht 2016 in den Stammelektroschäften den Wert von über 800.000 Mitarbeitern erreicht hat. Nicht ganz außer Acht sollte man die vorgelagerten Branchen wie den Maschinenbau, die Stahl- und Kunststoffherstellung und die Chipproduktion lassen, da hier nochmal mindestens genauso viele Menschen indirekt für die Fahrzeugindustrie arbeiten. Pressemitteilungen beispielsweise der Volkswagen AG über Personalabbau lassen jedoch

daran zweifeln, dass dieser Höhenflug weiter anhalten wird. Befürchtungen aus den Reihen der Betriebsräte legen sogar nahe, dass erheblich weniger Mitarbeiter für bestimmte Entwicklungsarbeiten notwendig sein werden. So gehen Schätzungen davon aus, dass beispielsweise für die Entwicklung von Elektromotoren nur noch ca. 15-20% der aktuellen Kapazität im Vergleich zum konventionellen Motorenbau notwendig sein wird. In einem ähnlichen Maße wird sich auch die Verringerung der Anzahl der Motorenkomponenten bewegen und damit die traditionelle Zulieferindustrie unter Druck setzen. Ausschlaggebend für die Weiterführung des bisherigen Erfolgs werden jedoch andere Faktoren sein, allen voran das Erkennen des notwendigen Wandels für die Bewahrung der Wettbewerbsfähigkeit.

### Branchenvergleich am Beispiel Nokia

Wir sprechen gerne von deutschen Premiummarken und proklamieren die Spitzenposition für unsere Hersteller. Sind jedoch die traditionellen Unternehmen in der Lage die Anpassung an eine sich schnell wandelnde Branche zeitnah vorzunehmen?

Gerne führe ich einen (wenn auch gewagten) Vergleich an: Wir alle kennen Nokia noch als unumstrittenen Weltmarktführer. Noch vor zehn Jahren stammten über 40% der weltweit verkauften Mobiltelefone von Nokia und durch die Internetfähigkeit einiger Modelle wurde auch der Smartphone-Markt, der damals natürlich noch sehr klein war, beherrscht. Im Jahr 2007 wandelte sich der Markt jedoch fundamental - Touchscreens und Apps änderten die Spielregeln und machen den Verbraucher seither glücklich.

Die Innovatoren im Auge behalten und auch ernst nehmen hätte dem Unternehmen Nokia bestimmt gutgetan. Die Anpassung der Vision und die Ausrichtung der Produkte wurde jedoch mit hoher Wahrscheinlichkeit durch eine schwerfällige und eine, außerhalb der eigenen Ideen, innovationsfeindliche Unternehmensstrategie verhindert. Hatte Nokia die Bedürfnisse der Kunden einfach nur falsch eingeschätzt oder haben sie die Strahlkraft ihrer Marke über alles andere gesetzt?

### Das Verhalten und die Bedürfnisse des Kunden in den Mittelpunkt stellen

Kaum jemand hätte sich wohl damals

vorstellen können, dass Geräte wie das Nokia 6310 mit überragenden Akkulaufzeiten von den stromhungrigen Geräten der heutigen Zeit abgelöst werden könnten. Aber auch daran haben wir uns als Kunden mittlerweile gewöhnt und der tägliche Ladevorgang gehört heute einfach dazu. Angewendet auf die heutige Zeit stellen sich hier einige Fragen: Könnten Elektromobilität und das autonome Fahren der neue Trend sein? Verschlafen die klassischen Automobilakteure einen möglichen Boom? Sind die Traditionalisten in der Lage Pfade abseits der Lösungen zu beschreiten, die den bisherigen Erfolg gebracht haben?

Vielleicht baut Apple nun doch kein eigenes Auto und Google möchte sich nur als Partner der Automobilindustrie einbringen. Jedoch ist beispielsweise die Übernahme von Harman durch Samsung, die damit ins Geschäft der Auto-Elektronik einsteigen, bereits Realität. Diese aktuellen Ereignisse zeigen, dass die Dienstleistung der Technologie- und Autokonzerne näher zusammenrückt und sich Zielausrichtungen den Marktaussichten anpassen können.

### Erfolgreiche Unternehmen von morgen stellen sich auf die Zukunftsmärkte ein

Viele Beispiele aus dem Geschäftsleben bestätigen, dass Unternehmen mit einer klaren Vision mehr Erfolg haben und damit zu den Gewinnern von morgen zählen. Automobilhersteller spüren die schnellen und radikalen Veränderungen, hervorgerufen durch Entwicklungen und Impulse aus den asiatischen Räumen und dem Silicon Valley bereits. Ihnen stehen große Veränderungen bevor, die beginnend bei den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, über die Produktion bis hin zu den Abteilungen des Aftersales und den Markenwerkstätten annähernd zeitgleich Einzug halten werden. Einige der in Deutschland und Europa ansässigen Autobauer werden den Wandel wohl schaffen, andere werden durch neue Marktteilnehmer verdrängt und wieder andere werden zukünftig in neuer Form agieren müssen. Diese Veränderungen sind jedoch nicht auf Automobilproduzenten und ihre Werke begrenzt, sondern beeinflussen vor- und nachgelagerte Bereiche die durch „Automobil-Dienstleister“ versorgt werden. Deren Zahl ist groß in Deutschland – annähernd 700 verfügen über 50 Mitarbeiter und mehr, die Gesamtanzahl wird auf 3.000 geschätzt.

Die Exportorientierung der gesamten Branche lässt seit Jahren die Auslandsumsätze stärker wachsen als den Umsatzanteil im Inland. Dieser Trend wird sich wahrscheinlich noch eine Zeit lang fortsetzen, da der Aufbau von lokalen Produktionsstätten in der Vergangenheit nicht immer von Erfolg gekrönt war. Doch handelt es sich hier wirklich um reines Auslandsgeschäft oder werden Produktionsstätten von deutschen Automobilherstellern im Ausland versorgt oder ist ein Teil des Inlandgeschäftes auch dem erhöhten Absatz der deutschen Kraftfahrzeuge im Ausland zuzuschreiben? Ist der Erfolg auf Bauteile der traditionellen Antriebstechnologien begründet oder werden auch schon die Zukunftstechnologien versorgt?

[Fortsetzung: nächste Seite]

**Dr. Karl Werdich** ist DDIM-Mitglied. Mit Erfahrung in der Industrie (Automobil, Luft- und Raumfahrt) und in Managementpositionen innerhalb KMUs unterstützt er seit mehreren Jahren mittelständische Unternehmen auf Bereichs- und Geschäftsführungsebene. Methodisches Wissen und Praxiserfahrungen im Lean Management sowie als zertifizierter Projektmanagement-Trainer lässt er dabei zur Erarbeitung fassbarer Ergebnisse in seine Projekte einfließen.

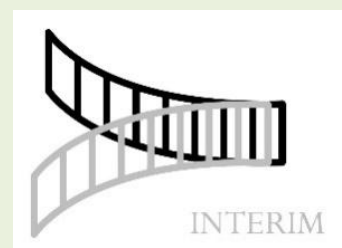


Dr. Karl Werdich

#### DKW Interim Management

Schillerstr. 31, 71155 Altdorf  
Tel. +49(0) 7031-428940

info@dkw-eu.com



# IHRE PARTNER FÜR DIE DACH-REGION

Zwei führende Interim Management Provider  
auf gemeinsamem Wachstumspfad



Die GroNova AG führt Unternehmen zu neuem Wachstum und neuer Handlungskompetenz durch die einmalige Kombination aus Interim- und Komplexitätsmanagement.



Die Management Angels GmbH unterstützt Unternehmen schnell und zuverlässig bei der passgenauen Auswahl interimistischer Führungskräfte und Projektmanager, die Projekte zum Erfolg führen.



Werden Pfade abseits der Lösungen, die den bisherigen Erfolg gebracht haben, beschritten oder wird einzig versucht auf das über viele Jahrzehnte erarbeitete Know-how aufzubauen? Des Öfteren hört man von Zulieferern, dass sie Zeit benötigen um sich auf die neue Situation einzustellen – doch wer wird ihnen diese Karenzzeit ermöglichen? Die Konkurrenz und insbesondere die neuen Marktteilnehmer bestimmt nicht.

**Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand**

Laut der Boston Consulting Group bestehen Geschäftsmodelle grundsätzlich aus zwei Faktoren: Dem Nutzenmodell und dem operativen Betriebsmodell. Die Unternehmensdefinitionen der Wertschöpfung, der Kostenstruktur und der Organisation werden dabei der operativen Seite zugeordnet, die Fragen nach den zu bedienenden Kundengruppen und Märkten, dem Produkt-/Serviceportfolio und wie das Unternehmen sein Einkommen erwirtschaftet bilden das Nutzenmodell. Erfolgreiche Geschäftsmodelle erhalten langfristig die Wettbewerbsfähigkeit der Unter-

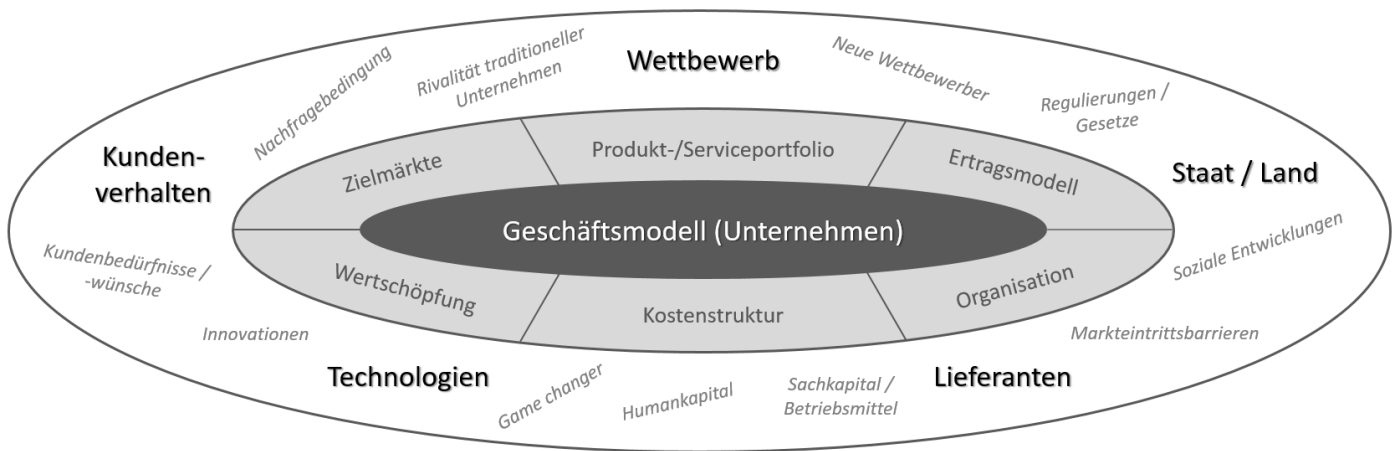
nehmen und müssen sich im Spannungsfeld dynamischer Faktoren bewähren, was im Normalfall eine statische Auslegung ausschließt.

Nachfolgende Abbildung fasst die beiden Anforderungen zusammen und zeigt in der äußeren Schale eine Auswahl an dynamische Faktoren, wie sie im automobilen Umfeld anzutreffen sind.

Dem Wort „Dynamik“ sollten Sie dabei große Beachtung schenken. Strategische Floskeln und die Weigerung neue Wege einzuschlagen, könnte und wird in den meisten Fällen und auf lange Sicht das sichere Aus für ein statisches Unternehmen bedeuten. Auch wenn Sie aktuell ein sehr gutes Geschäftsmodell haben, werden Sie mit diesem ohne Anpassungen auf lange Frist nicht die zukunftsweisenden Antworten für Ihre Geschäftstätigkeit finden. Die Dynamik des Marktes wird vor keiner Dienstleistung Halt machen.

**Kundenvorteil: Automobilindustrie ist eine der Königsbranchen im Interim Management**

Laut AIMP-Providerumfrage 2016 – Interessenvertretung professioneller Dienstleister im Interim Management – ist die Automobilindustrie hinter dem Maschinenbau zweitgrößter Kunde im Interim Management. So dürfen Auftraggeber versichert sein, dass sehr viel Branchenerfahrung und Expertenwissen in den Reihen der Interim Manager vorhanden ist. Sollte sich während der Analyse ergeben, dass das Unternehmen bereits Anzeichen für eine Krise missachtet oder schlicht gar nicht bemerkt hat, sind Unternehmen hier ebenfalls gut beraten, da die Dienstleistung Interim Management in der Restrukturierung und Sanierung ihren Ursprung hat und bis heute annähernd jedes vierte Projekt dieser Bedarfssituation zugeordnet werden kann. Dabei bietet die Kombination aus Führungserfahrung und Fachexpertise der Interim Manager neben der Flexibilität und Effizienz dem Kunden größtmögliche Sicherheit den Projektanforderungen gerecht zu werden.



## Mittelstand und Automobilindustrie: Interim Management ungleicher Partner

Mittelständische Unternehmen in der Automobilindustrie sind als Zulieferer hoch dynamische und sehr leistungsfähige Partner der Fahrzeughersteller (OEM), tier 1 Systemlieferanten und tier 2 bis tier n Zulieferer. Trotz ungleicher Größenordnung sind sie als Komponenten-Entwickler, Produzenten und in den nachgelagerten Wertschöpfungsstufen Handel, After Sales sowie wachsender Mehrwertdienste erfolgreich. Dennoch sind die Geschäftsmodelle zwischen großen Konzernen auf OEM und tier 1 Stufe mit mittelständischen Unternehmen nicht ohne Probleme und in naher Zukunft disruptiven Veränderungen unterworfen. Kein Zufall, daß hoch qualifizierte Interim Manager in diesem spannenden Automotive Umfeld überzeugende Problemlösungen bieten, strukturelle Defizite und Vakancen überbrücken und Familienbetriebe, Start-ups und andere KMU neu ausrichten.

Text: [Dietmar von Polenz](#)

Die Erfindung und Entwicklung zur Serienreife des Automobils wurde nicht von großen Konzernen geleistet, sondern von Einzel-Unternehmern mit ihren Familien. Auch wenn heute immer weniger große Konzerne das Bild der Automotive Industrie weltweit prägen und beherrschen, hat der Mittelstand die Veränderungen vorangetrieben, mitgemacht und sich behauptet. Noch hat ein start-up wie Tesla mittelständische Strukturen und eine singuläre Stellung als kleiner OEM, trotz der Internet-Milliarden von Elon Musk im Hintergrund.

Keine andere Industrie ist auf allen Wertschöpfungsstufen weltweit so stark vertreten, vernetzt, integriert, standardisiert, konzentriert und trotzdem einem globalen knallharten Wettbewerb mit gnadenlosem Innovations- und Kostendruck ausgesetzt wie die Automotive Industrie. Die großen Veränderungen in naher Zukunft durch neue elektrifizierte Antriebskonzepte, Vernetzung mit Mehrwertdiensten, autonomem Fahren, Leichtbau mit neuen Werkstoffen und neuen Wettbewerbern aus allen

Regionen der Welt werden mittelständische Betriebe stark verändern. Manche werden die Herausforderungen der Zukunft bei Automotive und Industrie 4.0 nicht bestehen und aus dem Markt gedrängt; doch gleichzeitig entstehen neu aufgestellte mittelständische Betriebe. Sie müssen den großen Kunden weltweit mit Produktion und Entwicklung nach Übersee zu folgen. Sie können ihrerseits Ziele für den Aufkauf durch chinesisches und indisches Kapital werden, das bei kleinen Margen pro Fahrzeug und sehr hohen schnell wachsenden Stückzahlen verdient wird und Begehrtheit nach Technologie und Geldanlage weckt und erfüllt.

### Vom Zulieferer zum Systemlieferanten

Komplexere Inhalte und Funktionen, steigende Variantenvielfalt, neue Technologien und Antriebsformen, Integration und Vernetzung der Systeme und Vormarsch von Elektronik und Software verändern die Entwicklungs- und Fertigungstiefe von OEM, großen Systemlieferanten, Zulieferern und Dienstleistern. Daraus ergeben sich Chancen und Risiken für den Mittelstand der Automotive Industrie.

Zum einen erwarten die OEM den Rollenwechsel zum global aufgestellten Systemlieferanten, der präzise seine Prozesse und seine tier 2 Zulieferer steuert. Viele Mittelständler können dies nicht erfüllen oder verdrängen die Anforderungen, bis es zu spät ist. Zum anderen geraten mittelständische Firmen in neue Abhängigkeiten und Konkurrenzsituationen in immer komplexeren – und damit verwundbaren – Lieferketten. Nur wenige Lieferanten verlassen die leicht austauschbare Rolle des Commodity-Lieferanten und können die Position des „hidden champion“ und des Innovationsführers erreichen, durchhalten, ausbauen und Angriffe disruptiver neuer Entwicklungen kontern.

Der Konzentrationsprozess der Branche bedeutet für den Mittelstand die Behauptung gegenüber immer größeren und mächtigeren Spielern auf der Nachfrageseite, die längst globale Fahrzeug- bzw. Produktplattformen entwickelt und industrialisiert haben. Daher vergeben sie weltweite Aufträge mit Lieferanforderungen aus regionaler Produktion. Alles immer unter ständig wachsendem Kostendruck und verkürzten Entwick-

lungs- und Serienanlauf-Zyklen.

Dies soll nicht Angst machen, sondern das Bewusstsein dafür schärfen, daß die Zukunft des Automotive-Mittelstands kein sorgenfreier Spaziergang wird und viele tradierte Geschäftsmodelle nicht mehr umsetzbar sein werden in sich verändernden Anforderungen und Kraftfeldern. VW mit €149 Mrd. Einkaufsvolumen p.a. (65% des Umsatzes) hat im August 2016 in der Auseinandersetzung mit der Prevent Gruppe Marktveränderungen erkennen müssen, daß nach Prof. Ferdinand Dudenhöffer vom CAR-Research Institut Essen „die Zeit der netten Familienunternehmen zu Ende geht [und immer mehr] den Einkäufern Private-Equity Manager und ausgefuchste internationale Kanzleien gegenüberstehen“ (Handelsblatt vom 23.8.16).

Die Gewichte auf den Weltmärkten haben sich verschoben. Die Big Three der OEM sind heute nicht mehr alle in Detroit ansässig, die weltgrößten 3 der Zulieferer haben heute ihren Sitz in Deutschland. Trotz des VW-Abgaskandals haben die deutschen Automotive Unternehmen ihre Wettbewerbsposition ausbauen können. Der Schlüssel dafür sind Technologie-Vorsprung und die Globalisierung nach Osteuropa, Asien und Amerika. Diese Position gilt es auszubauen, um nicht zurückzufallen.

Herausforderung Digitalisierung und Industrie 4.0

In der absehbaren Welt der Industrie 4.0 – im nicht deutschen Sprachgebrauch gleichbedeutend mit dem Internet der Dinge (IoT) und den Cyber-Physical

Systems – muß der Mittelstand seine Position finden. Der Familien-Unternehmer und VDA-Vizepräsident Arndt G. Kirchhoff sieht in der in der Automobilwoche vom 18.8.16 den Mittelstand bei Industrie 4.0 als „Vorreiter mit vielen Werkzeugen von Industrie 4.0 bereits im Einsatz, denn keine Branche ist bereits jetzt so vernetzt wie wir und zwar auf globaler Ebene“.

Weniger optimistisch sieht es die Umfrage und Studie „Industrie 4.0 – Entwicklungsfelder für den Mittelstand“ vom Fraunhofer IPA Institut in Stuttgart im Juli 2016. Auf Basis der Befragung von über 200 Unternehmen und von Experten haben über 45 % der mittelständischen Unternehmen noch keine Schritte zur Digitalisierung der Wertschöpfungskette unternommen, weil sie noch keine Vorstellungen vom Nutzen und der Vorgehensweise haben. Nur 5,6% sehen sich hier als Pioniere und 17,6% als Einsteiger mit ersten Konzepten zur Verknüpfung zwischen realer und digitaler Welt mit dem Ziel der Produktion personalisierter Produkte (Losgröße bis zu Null) und autonomen Produktionssteuerungs-Elementen.

Mittelstand und Interim Management Den Kunden vorausdenkend, sehen 55% der vom DDIM Anfang 2016 befragten Interim Manager hohe bis sehr hohe Relevanz von Digitalisierung und Industrie 4.0 für ihre Mandate. Der Automobilbereich bietet 22% der Interim Management Mandate. 33% aller Mandate finden in Unternehmen zwischen 500 und 1.000 Mitarbeitern statt. Nach der AIMP Marktstudie werden 60% der Interim Management Provider-Umsätze in Unternehmen mit 100 bis 999 Mitarbeitern erzielt, jedoch dort mit einem

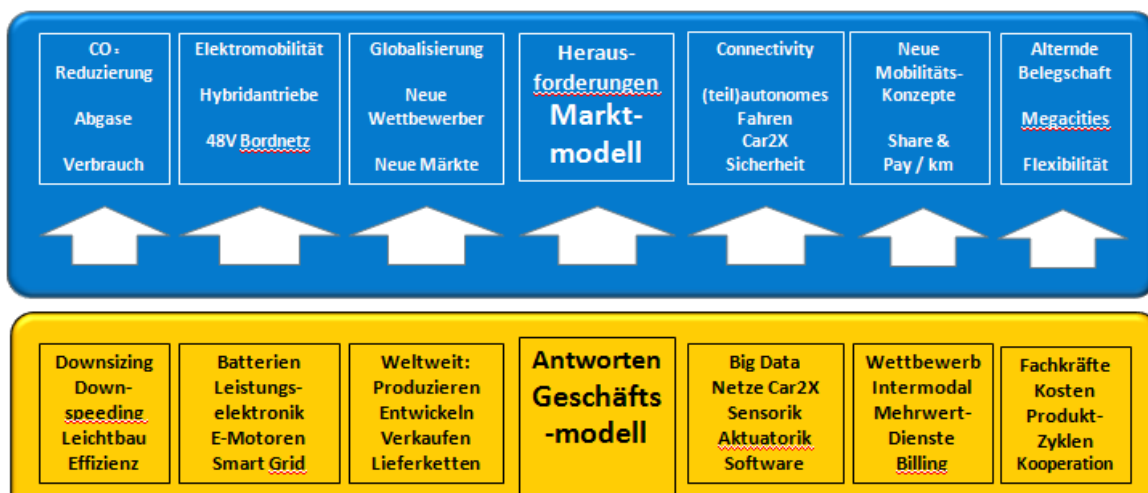
Automotive Anteil von nur 13%. Von laut DDIM und AIMP Studien ermittelten ca. 15.000 Interim Managern auf den deutsch-sprachigen DACH Märkten stehen über 3.000 Interim Manager mit Automotive-Profil nach VDA-Angaben knapp 750.000 Beschäftigten in der Automobil-Industrie zur Seite. Die Marktposition des Problemlösungs-Instruments Interim Management ist also noch ausbaufähig – anteilig und absolut. Voraussetzung ist eine Zukunftsfähige Weiterbildung der Interim Manager, um die Transformation des Mittelstands zu den Automotive Zukunftsthemen mit voranzutreiben.

**Dietmar von Polenz**, DDIM-Mitglied, ist Interim Manager seit 2009. Als Inhaber der INTERIM[4]AUTOMOTIVE sind seine Schwerpunkte Entwicklung, Produktion und Serienanlauf-Management im In- und Ausland. Zu aktuell 50 Monaten Mandats-erfahrung in Familienunternehmen kommen 19 Monate in Konzernunternehmen hinzu. Entsprechend der Vernetzung der Branche hatten 75% der Mandatsaufgaben direkten Lieferbezug zu OEM, 55% Auslandsbezug und 18% Elektromobilität als Auftrag.



**INTERIM[4]AUTOMOTIVE**  
Rudolf Weisser Weg 18  
D-70567 Stuttgart  
Tel.: +49(0)151/2306 9184

↪ [polenz@interim4automotive.com](mailto:polenz@interim4automotive.com)  
↪ [www.interim4automotive.com](http://www.interim4automotive.com)





## Unpopuläre Maßnahmen managen: Personalabbau – Wer macht's?

In Krisenfällen ist ein Reduzieren des Personals meist unvermeidbar, um strukturelle Probleme zu überwinden. Eine unangenehme Aufgabe mit vielen Hürden – von externen Spezialisten durchgeführt, lassen sich Nerven, Zeit und Geld sparen sowie negative interne und externe Effekte in Zaum halten.

**Text:** Andreas Lau

Bei der Restrukturierung von Krisenunternehmen spielt das Senken der Personalkosten in Form von Mitarbeiterreduzierungen eine zentrale Rolle. Diese existenziellen Maßnahmen lassen sich nicht ohne intensive Auseinandersetzungen durchführen – jeder Fehler in diesem Umfeld ist teuer. Die Verantwortlichen dürfen die emotionale Nähe von Führungskräften zu den eigenen Mitarbeitern nicht unterschätzen, da diese die Prozesse verlangsamt und rational verschleiert. Die Freisetzungskosten lassen sich nur bei Berücksichtigung der relevanten Normen und emotionalen Faktoren sowie einer straffen Zeitplanung des Prozesses beherrschen.

### Überdimensionierte Personalstärke

Ein Großhändler von Textilien und Non-Food-Artikeln, der flächendeckend im Einzelhandel vermarktete, kämpfte angesichts nicht mehr marktgerechter

Vertriebsstrukturen mit sinkenden Umsätzen und Erträgen. Nach zwei Jahren lag die Umsatzeinbuße bei 22 %. Die Verwaltungs-, Struktur- und Logistikkosten verblieben mit sechs Logistikstandorten und knapp 400 Vollzeitmitarbeitern konstant, Warenbestände erhöhten sich sogar. Die Überdimensionierung ließ das vormals komfortable Eigenkapital verlustbedingt abschmelzen und bedrohte die Existenz des Unternehmens.

Ein in Zusammenarbeit mit HANSE Consulting erstelltes Restrukturierungskonzept identifizierte eine Vielzahl von Maßnahmen zur Leistungssteigerung in Vertrieb, Marketing, Werbung, Einkauf, Wareneingang, Lagerhaltung, Kommissionierung, Warenausgang und Verwaltung. Als zentrale Elemente kristallisierten sich das Reduzieren auf nur noch zwei Logistikstandorte und das Outsourcen der Transportleistungen heraus. Das erforderte bei den Funktionen Lager, Kommissionierung und Transport

einen erheblichen Personalabbau. Effektivitätssteigerungen führten im Außendienst und in der Verwaltung zu weiteren Personaleinsparungen.

### Teuren Fehlern vorbeugen

Personalanpassungen im Allgemeinen und insbesondere in einer Größenordnung von mehr als 35 % – wie im Fall des Großhandelsunternehmens – bergen eine Vielzahl von Risiken mit hohen Kosten:

- Fristversäumnisse ziehen verlängerte Beschäftigungen nach sich.
- Eine fehlerhafte Sozialauswahl führt zur Unwirksamkeit von Kündigungen.
- Versäumnisse beim Einhalten von Vorschriften zur Mitbestimmung, zu Massenentlassungen oder der Fürsorgestelle können hohe Kosten oder gar ein Scheitern des Prozesses - zumindest im ersten Anlauf - bewirken.

Allein bei der Schließung eines Standortes hätten solche Fehler dem Großhändler erhebliche Kosten von über 800 TEUR beschert.



Diese Fehlerkosten konnten die Verantwortlichen mit Hilfe eines HANSE Interim Managers durch präzises Planen und Umsetzen des Personalabbaus vermeiden. Sie prüften dazu folgende Aspekte auf Notwendigkeit und Erledigung:

- Fundierte Begründung des Personalabbaus
- Prüfung der Vertragslage aller Mitarbeiter
- Zusammenstellung der Auswahlkriterien und Durchführung der Sozialauswahl
- Beachtung der Mitbestimmung, Unterrichtung und Anhörung des Betriebsrats, Verhandlung von Interessenausgleich und Sozialplan mit dem Betriebsrat
- Verhandlung eines Sanierungsstarifvertrages
- Anzeige von Massenentlassungen
- Einschalten der Fürsorgestellen bzw. Ämter für Arbeitsschutz
- Ausspruch von Änderungskündigungen und Kündigungen, Abschluss von Aufhebungsverträgen
- Transferkurzarbeit

### Sensibles Thema in externen Händen?

Das Einschalten eines externen Spezialisten zur Vermeidung von Fehlern und zum Beschleunigen des Personalabbauprozesses zeichnete sich für das Großhandelsunternehmen aus und ist auch i. d. R. erfolgsentscheidend.

Gerade, weil Interim Manager extern sind, ist das sensible Thema Personalabbau in ihren Händen gut aufgehoben.

Durch ihren externen Standpunkt sowie das Fehlen von jahrelanger Unternehmenszugehörigkeit, blicken Interim Manager objektiver auf die Gesamtlage des Unternehmens als das vorhandene Management. Sie sprechen die unpopulären Maßnahmen aus und übernehmen somit – anstelle des Managements – die Rolle des „Buhmanns“.

Insbesondere in Krisensituationen ist das schnelle Treffen von Entscheidungen von höchster Wichtigkeit. Monatelange Unsicherheit über einen Verbleib der Mitarbeiter im Unternehmen trägt zur Demotivation, zum Anstieg der Fehltagelage und zur Reduzierung der Produktivität bei. Interim Manager sorgen dafür, Entscheidungen nicht hinauszuschieben. So erhalten alle Beteiligten das deutliche Signal, dass die Unternehmensführung die Krise ernst nimmt und das Ziel verfolgt, sie schnellstmöglich zu überwinden.

Wenn die Aufgabe eines Interim Managers über den Personalabbau hinausgeht, steht die Vertrauensbindung zu den Mitarbeitern zusätzlich im Vordergrund. Durch klares und offenes Kommunizieren, auch in Einzelgesprächen, erhält der externe Manager wichtige Informationen zu unternehmensinternen Aspekten, die ihm ansonsten verborgen bleiben. Oftmals sind Mitarbeiter eines Krisenunternehmens erleichtert, sich jemandem anzuvertrauen, um prekäre Themen anzusprechen.

Beim Großhändler konnte die Unternehmensführung mit Hilfe des Interim Managers die Mitarbeiterzahl um knapp 40 % ohne Fehlerkosten reduzieren und die Gesamtkosten per Saldo um zwei Millionen Euro senken.



### Fazit

Durch eine strukturierte Herangehensweise an das Thema Personalabbau vermeiden Unternehmen hohe Fehlerkosten und sparen Zeit. Externe Experten bieten die Möglichkeit, ungeliebte Maßnahmen effizient umzusetzen ohne das interne Management „zu verbrennen“. So kann die Unternehmensführung unbelastet(er) weiter in der Firma agieren.

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



Andreas Lau

#### HANSE Interim Management GmbH

Fischertwiete 2 – Chilehaus A  
20095 Hamburg  
Tel.: +49 (0)40 - 32 32 60-0

➔ [info@hanse-interimmanagement.de](mailto:info@hanse-interimmanagement.de)  
➔ [www.hanse-interimmanagement.de](http://www.hanse-interimmanagement.de)

**HANSE Interim**  
TOP MANAGEMENT AUF ZEIT



## DDIM.regional und DDIM.lokal

### DDIM.regional (Regionalveranstaltungen)

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

- DDIM.regional // Nordrhein-Westfalen in Köln (Termin: offen)  
Thema: Nutzung der XING Plattform für Eigenvertrieb und Marketing
- DDIM.regional // Bayern in München, 13.02.2017  
Thema: offen
- DDIM.regional // Norddeutschland in Hamburg, 31.03.2017  
Thema: offen

Die Planungen sind noch nicht abgeschlossen (Angaben ohne Gewähr).

Alle Termine auch im Internet auf [www.ddim.de/veranstaltungskalender](http://www.ddim.de/veranstaltungskalender)



### DDIM.lokal (Stammtische)

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

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

(alle Angaben ohne Gewähr)

Alle Termine auf [www.ddim.de/veranstaltungskalender](http://www.ddim.de/veranstaltungskalender).