

NACHBERICHT

DDIM.kongress // 2023

20 Jahre. Inspiration. Networking. Success.

DDIM.kongress // 2023

Düsseldorf, 17. & 18. November 2023

INHALT

Editorial: 20 Jahre DDIM – Inspiration, Networking und Erfolg!	3
Rekordbeteiligung beim DDIM.kongress und Mitgliederversammlung	4
Marktplatz Interim Management	6
Fortsetzung Marktplatz Interim Management und DDIM.basics	8
Netzwerkabend, Sektempfang und Workaholic Bar	9
Vier Keynotes: Maks Giordano, Hanno Höhn, Sebastian-Justus Schmidt, Prof. Dr. Anja Karlshaus	13
Verleihung des DDIM.projekt // 2023 – Interim Management Excellence Awards	15
14 spannende Workshops	19
Fazit und Informationen für Partner & Sponsoren	21
Maks Giordano im Interview: Me, Myself & AI	22
Hanno Höhn im Interview: Make it happen with SPEED	25
Anja Karlshaus im Interview: Leadership neu gedacht	28
Sebastian-Justus Schmidt im Interview: Unternehmerische Energieautonomie	33

EDITORIAL

20 Jahre DDIM – Inspiration, Networking und Erfolg!

Liebe Mitglieder, Partner und Freunde der DDIM,

„Es fühlt sich ein bisschen an wie ein Klassentreffen. Die meisten kennen sich – und wer sich nicht kennt, geht proaktiv aufeinander zu.“ Mit diesen Worten beschrieb meine Vorstandskollegin Dr. Irina Karsunke treffend die Atmosphäre auf unserem diesjährigen Jahreskongress. Unter dem Motto „20 Jahre. Inspiration. Networking. Success.“ durften wir im Van der Valk Airport Hotel Düsseldorf zwei Tage lang netzwerken, uns austauschen und dazulernen. Das 20-jährige Bestehen unserer Dachgesellschaft ist nicht nur ein Grund zum Feiern, sondern auch Anlass zur Reflexion:

In zwei Jahrzehnten haben wir eine Community von professionellen Interim Managern aufgebaut, die von Tatendrang, Unternehmertum, Innovation und Streben nach Erfolg geprägt ist. Der Kongress, unser Branchentreffen des Jahres, hat in diesem Jubiläumsjahr alle Erwartungen übertroffen: Mit einer Rekordbeteiligung von insgesamt 500 Teilnehmern – an beiden Tagen – erlebten wir eine Veranstaltung, die die Vielfalt und Dynamik unserer Branche widerspiegelt.

Die Welt um uns herum verändert sich, und die aktuelle wirtschaftliche Lage stellt Unternehmen vor große Herausforderungen: Energiepreise, Ressourcenknappheit, technologischer Wandel und die zögerliche Haltung vieler Unternehmen erfordern innovative Lösungen und mutige Impulse von außen. Als Interim Managerinnen und Manager sind wir gefragt, unsere Expertise und Erfahrung in den Unternehmen einzubringen und uns auch selbst in bestimmten Bereichen weiterzuentwickeln – Stichwort „ChatGPT“.

Die diesjährigen Keynotes haben Ihnen hoffentlich, genauso wie mir, interessante Impulse zur persönlichen Weiterentwicklung und Reflexion zur eigenen Arbeitsweise gegeben. Die zahlreichen Workshops unserer

DDIM Mitglieder und Partner haben wieder einmal gezeigt: Wir sind nicht nur ein Netzwerk, sondern eine Familie von Gleichgesinnten, die sich gegenseitig stärkt und inspiriert. Und die Prämierung der DDIM Projekte des Jahres unterstreicht die Innovationskraft und den Beitrag, den wir als Interim Manager zur Entwicklung und Transformation von Unternehmen leisten.

In diesen herausfordernden Zeiten zeigt sich die DDIM als starke Gemeinschaft. Die Welt verändert sich, aber wir, als DDIM Community, bleiben konstant in unserem Streben nach Exzellenz, Weiterentwicklung und Erfolg. Unsere 20-jährige Geschichte ist geprägt von den Menschen, die diese Organisation ausmachen: von Ihnen allen!

Vielen Dank an alle Mitglieder und Partner, die zum Erfolg unseres Jubiläumskongresses beigetragen haben. Auf die nächsten 20 Jahre voller Inspiration, Networking und Erfolg!

Herzlichst,



Ihre Dr. Marei Strack

Vorstandsvorsitzende der DDIM

TAG 1, 17. NOVEMBER 2023

Rekordbeteiligung beim DDIM.kongress



Der DDIM.kongress, der bei vielen Interim Managern und Providern bereits jedes Jahr frühzeitig als fester Termin im Kalender notiert wird, übertraf in diesem Jubiläumsjahr alle Erwartungen. Die DDIM hatte erneut eine ganze Hoteletage mit verschiedenen Tagungsräumen des Van der Valk Airport Hotels Düsseldorf angemietet, um den zahlreichen Teilnehmern ein ansprechendes Programm zu bieten. Ein besonderes Merkmal des diesjährigen Kongresses war die Rekordbeteiligung von 500 Teilnehmern an beiden Event-Tagen.

Dr. Marei Strack, Vorstandsvorsitzende der DDIM, zeigte sich begeistert: „Es ist überwältigend, wie sich die Teilnehmerzahl jedes Jahr vergrößert. Für jeden Ver-



anstaltungsteil. Wir hatten sogar Wartelisten für den Netzwerkabend und den Kongresstag.“ Dass (mal wieder) die Bahn streikte und dadurch manche Gäste absagen mussten, war für viele auf der Warteliste eine positive Wende.

Zum ersten Mal erhielten alle Teilnehmer über die neue DDIM.kongress-App nützliche Informationen zur Veranstaltung: Das Programm, einen Lageplan der Tagungsräume, im Workshop erarbeitete Dokumente sowie eine Feedback-Funktion. Auch die Vernetzungsfunktion intensiv genutzt.

9:30 Uhr: Mitgliederversammlung

Die Mitgliederversammlung der DDIM tagte traditionell vor offiziellem Kongressbeginn am Freitag, den 17. November, von 9:30 bis 12:30 Uhr. Da keinerlei Wahlen oder Satzungsänderungen anstanden, konnte sich der Vorstand ganz auf die Entwicklungen seit der letzten Versammlung konzentrieren. Insbesondere die Vorstandsvorsitzende, Dr. Marei Strack, berichtete vor Ort über das erfolgreichste Jahr in der Geschichte der DDIM: Mit über 120 neuen Mitgliedern allein in 2023 und einem beeindruckenden Wachstum von fast 20% setzt der Verband wieder einmal Zeichen für eine vielversprechende Zukunft. Wichtige Meilensteine sind dabei die Einführung der neuen Managerprofile und der überaus erfolgreiche Neustart der Event-Reihen DDIM.regional und DDIM.lokal.

DDIM.KONGRESS IN ZAHLEN

500	Kongressteilnehmer
300+	Business Speeddates
32	DDIM Partner
14	Workshops
7	Sponsoren
5	Keynote Speaker



Mitgliederversammlung Members Only

Mit über 120 neuen Mitgliedern allein in 2023 und einem beeindruckenden Wachstum von fast 20% setzt die DDIM ein Zeichen für eine vielversprechende Zukunft.



FREITAG // 13:00 UHR

Marktplatz Interim Management

Anschließend hatten die Teilnehmer ab 13:00 Uhr die Gelegenheit, sich auf dem „Marktplatz Interim Management“, dem Atriumfoyer der Hoteletage, zu versammeln. DDIM Mitglieder konnten sich beim Business Speeddating für 1:1-Gespräche mit DDIM Providern und Sozietäten in ruhige Meeting-Räume zurückziehen – oder sich in lockerer Atmosphäre an den zahlreichen Ständen auf dem „Marktplatz“ mit Kollegen, Dienstleistern oder Interim Management Providern austauschen.



Klaus Horlacher, seit drei Jahren Interim Manager und das erste Mal als Besucher auf dem Kongress, bemerkt: „Für mich stand besonders das Networking mit den unterschiedlichen Providern im Fokus. Aber auch der Austausch mit Branchenkollegen war sehr wertvoll. Ich habe gute Kontakte gewonnen und konnte viele interessante Einblicke gewinnen.“ Der erfahrene Interim Manager Ulvi Aydin resümiert: „Ich komme immer sehr gerne zum Kongress: Hier treffe ich alte Kollegen, die zu Freunden wurden – und lerne neue Kollegen mit spannenden Lebensläufen kennen.“



Wie ist die Stimmungslage?

Beim DDIM.kongress ist die Grundstimmung traditionell positiv und energiegeladen. Gleichzeitig war allen Teilnehmern die aktuelle wirtschaftliche Lage bewusst. Tilo Ferrari, CEO der Deutschen Interim AG attestiert: „Die optimistischen Erwartungen der Interim Managerinnen und Manager, die das di-Trendbarometer noch im Frühjahr gezeigt hat, haben sich allem Anschein nach nicht ganz erfüllt.“ Und auch die kürzlich veröffentlichte Studie der Ludwig Heuse GmbH interim-management.de zur Interim-Management-Konjunkturlage in der DACH-Region im dritten Quartal 2023 zeigte: Die Nachfrage nach Interim Managern nahm im dritten Quartal ab.

Auf die Frage, ob sich dieser Negativtrend im Jahr 2024 fortsetzen könnte, antwortet Christine Feuerstein, Leiterin der Münchner Niederlassung der Ludwig Heuse GmbH interim-management.de: „Zunächst war es uns wichtig, die Zahlen transparent zu machen. Ob sich der Trend weiter fortsetzt, können wir nicht vorhersagen. Dazu sei aber auch gesagt: Die Beschäftigungszahlen aus den Vorjahren hatten Rekordwert – die aktuellen Rückläufe sind also noch nicht besorgniserregend. Hinzu kommt, dass wir uns im Jahresendspurt befinden – also in der Budgetierungsphase vieler Unternehmen. Es ist gut möglich, dass einige Firmen momentan mit den Investitionen in Interim Management bis zum Jahr 2024 warten. Und: Unsere Umfrage zeichnet ein Stimmungsbild der Interim Management Provider – fragen Sie einzelne Interim Manager auf dem Kongress, erhalten Sie womöglich eine andere Stimmungslage.“



Marktplatz Interim Management



Auf dem Marktplatz Interim Management stellen die DDIM Partner und Sponsoren ihr Angebot vor und stehen allen Interessenten Rede und Antwort. Das Format ist die perfekte Gelegenheit, um Netzwerke mit Branchenexperten aufzubauen und sich über aktuelle Trends und Herausforderungen in der Branche auszutauschen. Zudem bietet dieser Austausch die Chance, neue Projektmöglichkeiten zu entdecken und direkt mit potenziellen Auftraggebern in Kontakt zu treten.



Tatsächlich ergaben stichprobenartige Gespräche mit Interim Managern auf dem Kongress unterschiedliche Resultate: Etwa ein Drittel der Befragten war das gesamte Jahr über in Mandaten und hatte keine Schwierigkeiten, neue Mandate zu gewinnen – meist über einen Provider. Im Gegensatz dazu spürten etwa zwei Drittel der Befragten deutlich die Zurückhaltung der Unternehmen und fokussierten sich stärker auf die Akquise neuer Mandate. Und dafür war der Kongress ideal, um direkt mit den Providern ins Gespräch zu kommen – und um bei Kollegen zu erfahren, ob man sich gegenseitig mit potenziellen Kunden unterstützen könne.

Und die branchenfremden Gäste? Sebastian Krauß, Leiter Public Affairs des Bundesverbandes Mittelständische Wirtschaft e. V. (BVMW), nahm erstmals am DDIM Kongress teil. Der BVMW ist Initiator der Mittelstandsallianz, einer Vereinigung von etwa 20 Branchenverbänden, von der die DDIM eines der Gründungsmitglieder ist. „Die DDIM betreibt als Partner des BVMW wichtige Verbandsarbeit und bildet gemeinsam mit uns ein direktes Sprachrohr für Interim Manager und Unternehmer auf politischer Ebene“, so Krauß. „Ich besuche regelmäßig Branchen-Events aus der Mittelstandsallianz. Für mich ist es immer wieder interessant, zu sehen, wie jede Branche ihre eigenen Codes und ihre eigene Sprache hat. Das zeigt die große wirtschaftliche Vielfalt in Deutschlands Unternehmerlandschaft.“



FREITAG // 17:00 UHR

DDIM.basics

Info-Veranstaltung für neue DDIM Mitglieder

Damit auch neue Interim Manager im Geschäft die „Codes und Sprache der Branche“ lernten, lud Malte Borchardt, Geschäftsführer der Marketingberatung forma Interim, um 17:00 Uhr zur Einführungsveranstaltung für neue DDIM Mitglieder und Interessierte ein.



„Ich war positiv überrascht, wie viele neue Mitglieder die DDIM hat“, staunt Borchardt über die stark besuchte Veranstaltung. Tatsächlich ist der Verband in den letzten Jahren auf mehr als 700 Mitglieder gewachsen! Eines der neuen DDIM Mitglieder betonte: „Die Informationsveranstaltung hat mir noch einmal gezeigt, was wir Interim Manager auch vom Verband erwarten dürfen und welche Möglichkeiten uns die Mitgliedschaft eröffnet.“

„Der Umfang und die Qualität von Netzwerken, Inhalten, Keynotes, Workshops und Unterhaltung sind einzigartig und machen den Kongress zur Referenzveranstaltung in der Interim-Management-Branche.“

Rafael Apélian // DDIM Vorstandsmitglied



Netzwerkabend

Gala Dinner mit Keynote



Der ehemalige Olympionike Frank Busemann begeisterte die Teilnehmer mit seiner Keynote über die Prinzipien des Hochleistungssports – und wie Interim Manager und Unternehmer diese auf ihr eigenes Business übertragen können.

Sein Blick auf Erfolge, Rückschläge und den konstruktiven Umgang mit Niederlagen bot nicht nur Motivation, sondern auch praktische Einblicke für den beruflichen Erfolg.





FREITAG // 18:00 UHR

Sektempfang

F&P Aperitivo Frizzante

Beim von F&P gesponserten Sektempfang „F&P Aperitivo Frizzante“ im Atriumfoyer trafen sich die Kongressteilnehmer, um in entspannter Atmosphäre bei Getränken miteinander ins Gespräch zu kommen, bevor es zum Gala-Dinner und der Star-Keynote von Frank Busemann überging.

F&P Vorstand Bernd Fischer resümierte zufrieden: „Das Jahr war anlässlich des 15. Geschäftsjahres der F&P für uns etwas Besonderes: Die DDIM wurde 20 – und wir haben das 15. und erfolgreichste Geschäftsjahr von F&P gefeiert. Der Kongress bietet immer eine großartige Plattform für Networking und Wissensaustausch im Bereich Interim Management und gibt uns die Chance, potenzielle Partner zu treffen, die wir in unsere Interim Sozietät einbinden.“



FREITAG // 19:00 UHR

Dinner & Keynote

Dinner und Keynote mit Frank Busemann

Nach dem Aperitivo wurde zum Dinner geläutet. Der große Saal „Düsseldorf“ erreichte seine maximale Kapazität! Aber die Tische waren so geschickt platziert, dass jeder genug Platz hatte, um sich ungestört unterhalten und dinieren zu können. Für die Business-Etikette war also gesorgt. Und für gute Laune ebenfalls! Denn mit dem Kölner Moderator Lukas Wachten (WDR) stand ein erfahrener Profi auf der Bühne, der die gesamte Veranstaltung mit Witz und Charme begleitete – und die einzelnen Programmpunkte gekonnt miteinander verband.



DDIM Geschäftsstellenleiter Michal Stechert führt aus: „Lukas Wachten ist ein waschechter ‚Kölsche Jung‘, der dem gesamten Organisationsteam durch seine lockere und professionelle Art viel Arbeit abgenommen hat.“ Der charismatische Kölner ist schon das zweite Mal mit dabei – und mit den Besonderheiten der Branche vertraut.

DAS HIGHLIGHT AM FREITAG

Die Keynote von Frank Busemann

Das absolute Highlight des Abends war sicherlich der Vortrag des ehemaligen Olympioniken Frank Busemann. Im Jahr 1996 holte Busemann im Zehnkampf die Silbermedaille in Atlanta – und berichtete über seinen steinigen Weg dorthin: eine mitreißende Reise durch die Parallelen von Sport und Beruf!

Busemann vermittelte die Erfolgsprinzipien des Sports auf lebendige Weise, indem er eine emotionale Analogie zwischen olympischem Zehnkampf und Interim Management, bzw. Unternehmertum herstellte. Die Zuhörer wurden in ihrem persönlichen Mehrkampf abgeholt – und dazu angeregt, über ihre individuellen Herausforderungen nachzudenken. Busemann behandelte dabei nicht nur seine Triumphe, sondern auch die Rückschläge, Verletzungen und mentale Zweifel – sowie den konstruktiven Umgang mit Niederlagen.



Auch webte der ehemalige Olympionike geschickt unternehmensspezifische Zielstellungen in den sportlichen Kontext ein: „Im Leistungssport und im Business gibt es immer Dinge, die gut funktionieren und solche, die nicht gut funktionieren. Wenn wir uns an den funk-

tionierenden Dingen hochziehen, ohne die anderen Dinge zu vergessen, dann kommen wir voran.“ Diese inspirierende Verknüpfung zwischen dem Spitzensport und unternehmerischem Denken eröffnete vielen Teilnehmern neue Perspektiven und regte dazu an, die Prinzipien des Sports für die eigene berufliche Entwicklung zu nutzen.

Frank Busemann zeigte mit einer gesunden Balance aus Humor und Sachlichkeit auf, wie Disziplin, Ausdauer und Zielstrebigkeit auch in den täglichen Herausforderungen des Berufslebens anwendbar sind. Ein Vortrag, der nicht nur motivierte, sondern auch praktische Einblicke bot, wie man die Olympiaprinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg nutzen kann.



FREITAG // 22:00 UHR

Workaholic Bar

Ausklang an der WorkaholicBar

Nach der Keynote des Abends und nach dem Dinner konnten die Gäste den Abend noch an der von der Mütze Korsch Rechtsanwaltsgesellschaft (MKRG) gesponserten Workaholic Bar ausklingen lassen. Viele nutzten diese Gelegenheit direkt wieder für gemeinsames Branchen-Networking – andere hingegen für lockere Unterhaltungen abseits des Business.

Für einige wurde es richtig spät: Gerüchten zufolge waren die absoluten „Hardliner“ noch bis 4:00 Uhr an der Bar...

Vier Keynotes, vier DDIM Awards – und jede Menge spannender Workshops!

Den zweiten Kongresstag eröffnete Dr. Strack wieder gut gelaunt: „Nach einem grandiosen Auftakt gestern, stehen heute aktuelle Megatrends und Austausch zu relevanten Themen für unsere Arbeit im Vordergrund. Krisen sind zum Dauerthema geworden, für Interim Manager aber häufig eine Chance, denn der Transformationsdruck auf viele Branchen und Unternehmen ist massiv gestiegen und wird durch den Fachkräftemangel noch mal verstärkt.

Erfolgreicher Wandel im Unternehmen gelingt mit einem guten Team. Erfolg im Interim Management braucht ein starkes Netzwerk. Dank ihrer aktiven Mitglieder und Partner ist die DDIM in 20 Jahren zu einem

starken Netzwerk gewachsen. Für viele ist der DDIM Kongress Pflichttermin und Familientreffen zugleich. Freuen wir uns gemeinsam auf nützliche Impulse und interessante Begegnungen heute.“

SAMSTAG: KEYNOTE // MAKS GIORDANO

Me, Myself & AI

Die wichtigsten Trends in der KI und wie wir im beruflichen Alltag davon profitieren können.

Direkt nach der Eröffnung ging es mit einem großen Knall los – für viele Besucher schon das absolute Tages-Highlight. Der Strategie- und Innovationsberater Maks Giordano brannte ein Impuls-Feuerwerk über die Möglichkeiten von künstlicher Intelligenz ab – und machte deutlich: KI ist keine Zukunftsmusik mehr, sondern in vielen Bereichen bereits fester Bestandteil des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens.

Seine multimediale Präsentation war voller verblüffender Daten, humorvoller Videos und inspirierender Praxisbeispiele. Giordanos Message war eindeutig: Anstatt Ängste zu schüren, sollten wir KI vielmehr als Chance betrachten. Auch für Interim Manager können KI-basierte Lösungen hilfreiche Tools sein, um komplexe Verträge auf Rechtmäßigkeit zu prüfen, Recruiting-Prozesse zu beschleunigen oder Strategieansätze zu challengen. Laut Giordano ist auch klar: Der Faktor Mensch bleibt entscheidend! KI löst die Menschen nicht ab – sondern erleichtert, verbessert und ergänzt ihre Arbeit.

[Hier geht es zum DDIM Interview mit Maks Giordano.](#)



Maks Giordano, CEO // juuman okudo



Hanno Höhn, u. a. Geschäftsführer // MANN+HUMMEL Deutschland

SAMSTAG: KEYNOTE // HANNO HÖHN

Make it happen with SPEED

Mehr Performance und Geschwindigkeit für ergebnisorientierte Unternehmen.

Der zweite Keynote-Speaker war Hanno Höhn, Geschäftsführer und Chief Procurement Officer des Familienunternehmens MANN+HUMMEL: Ein global agierender Automobilzulieferer von Flüssigkeits- und Luftfiltersystemen, Ansaugsystemen und Innenraumfiltern. In seinem Vortrag beschrieb Höhn die Herausforderungen der Mobilitätswende. Dabei stellte er einen für MANN+HUMMEL entwickelten Ansatz vor, mit dem Höhn und sein Team die Transformation und andere Innovationen im Unternehmen beschleunigen konnte: Das Performance Office.

Ähnlich wie ein Transformation Office, unterstützt das multidisziplinäre Performance-Office-Team die Organisation dabei, Innovationsinitiativen voranzutreiben – und die Unternehmensstrategie gezielter umzusetzen. Geschwindigkeit, Ergebnisorientierung und eine agile Arbeitsweise bestimmen den Workflow im Performance Office – und sorgen dafür, dass auch größere Unternehmen genug Wind in die Segel bekommen, um das Tempo zu erreichen, das für Innovationen so wichtig ist.

[Hier geht es zum DDIM Interview mit Hanno Höhn.](#)

SAMSTAG: KEYNOTE // SEBASTIAN-JUSTUS SCHMIDT

Unternehmerische Energieautonomie

Für die Zukunft Beispiel gebend oder kostspieliger Unsinn?

Nach der Mittagspause erwartete die Teilnehmer die fesselnde Keynote von Sebastian-Justus Schmidt, dem CEO von Enapter, einem führenden Technologieunternehmen im Bereich grüner Wasserstoff. Schmidt erzählte seine Geschichte: vom Geschäftsführer eines Softwareunternehmens, der sich mit seiner Familie in Thailand zur Ruhe setzt und das erste autarke Mehrfamilienhaus der Welt baut, das durch ein wasserstoffbasiertes, sauberes Energiesystem versorgt wird – bis zur Gründung von Enapter, einem Unternehmen, das Elektrolyseure zur Herstellung von grünem Wasserstoff entwickelt.



Sebastian-Justus Schmidt, Ceo // Enapter

Dabei faszinierte er mit einem Blick hinter die Kulissen. Mit anschaulichen Praxisbeispielen illustrierte Schmidt, wo auf der Welt grüner Wasserstoff bereits erfolgreich eingesetzt wird und welche regulatorischen Herausforderungen Anbieter erneuerbarer Energien in Deutschland bewältigen müssen. Der Vortrag regte zum Nachdenken darüber an, wie entscheidend Technologieoffenheit für den Erfolg der Energiewende ist.

[Hier geht es zum DDIM Interview mit Sebastian-Justus Schmidt.](#)



Prof. Dr. Anja Karlshaus, Präsidentin // CBS International Business School

SAMSTAG: KEYNOTE // PROF. DR. ANJA KARLSHAUS

Führung neu gedacht

Trends & Erfolgsrezepte in einer sich wandelnden Arbeitswelt.

Anschließend eröffnete Prof. Dr. Anja Karlshaus, Präsidentin der CBS International Business School, mit ihrer Präsentation die letzte Keynote des Tages. Ihr Thema: „Führung in einer sich wandelnden Arbeitswelt“. Dr. Karlshaus führte die Zuschauer durch die dynamische Landschaft der modernen Arbeitswelt, geprägt von Digitalisierung, demografischem Wandel und einem tiefgreifenden Wertewandel.

In ihrer kurzweiligen Präsentation beleuchtete sie auf unterhaltsame Weise verschiedene Führungstrends, die aktuell an Bedeutung gewinnen. Agile Leadership, Positive Leadership und Values Based Leadership wurden blitzlichtartig vorgestellt, ebenso wie innovative Führungsmodelle, wie Teilzeitführung oder virtuelle Führung. Ein spannender Einblick in die Welt der zeitgemäßen Führungskonzepte, der die Herausforderungen und Chancen in der heutigen Arbeitswelt auf den Punkt brachte.

[Hier geht es zum DDIM Interview mit Prof. Dr. Anja Karlshaus.](#)

SAMSTAG // 10:30 UHR

DDIM.projekt // 2023

Die Verleihung des DDIM.projekt // 2023 – Interim Management Excellence Awards.

Bevor es in die erste Workshop-Runde ging, zeichnete Dr. Strack noch die vier DDIM Projekte des Jahres aus. „Alle Nominierungen waren spannende Projekte“, so Strack, „wir haben uns für diese vier entschieden, weil sie einen hohen Nutzen für den Auftraggeber haben, aktuelle Fragestellungen behandeln, aus wichtigen Branchen kommen oder in Unternehmen mit Strahlkraft stattfanden. Und bedenken Sie: Von solchen

„Von solchen Leuchtturm-Projekten haben wir alle etwas!“



Dr. Marei Strack // DDIM Vorstandsvorsitzende

Leuchtturm-Projekten haben wir alle etwas! Sie helfen auch der gesamten Interim Management Branche zu mehr Sichtbarkeit und Aufmerksamkeit.“ Die vier ausgezeichneten Projekte werden nun in alphabetischer Reihenfolge vorgestellt. Weitere Informationen dazu sowie zu den übrigen nominierten Projekten finden Sie unter: www.ausgezeichnete-interim-projekte.de



Interim Manager & DDIM Mitglied Uwe Brüggemann



Interim Manager & DDIM Mitglied Carsten Stahl



Interim Manager & DDIM Mitglied Dr. Jörg Pohé



Interim Manager & DDIM Mitglied Jürgen H. Thiel



BUSINESS DEVELOPMENT

Uwe Brüggemann

Innovatives Produktmanagement für die Energie der Zukunft

Enercon, ein führender Windenergieanlagenhersteller, sah sich einem anspruchsvollen Markt mit intensivem Wettbewerb und Kostenexplosionen in der weltweiten Supply Chain gegenüber. Nach erfolgreicher Neuausrichtung in 2020 erhielt der Hersteller im Januar 2022 – mit der Berufung des Transformationsexperten Uwe Brüggemann als Interim CEO – neuen Schwung. In kürzester Zeit setzte Brüggemann entscheidende Maßnahmen um: Eine klare Produkt-Roadmap, eine Neupriorisierung der Produkte sowie ein strukturierter Inflow-Prozess.

Produktmanagement erhielt eine zentrale Rolle im Unternehmen, inklusive dem Aufbau einer eigenen Abteilung und der erfolgreichen Einarbeitung eines Nachfolgers. Die Definition und Markteinführung Europas größter Onshore-Windturbine markierte einen Meilenstein. Gleichzeitig wurde ein rollierender Prozess für Produkt- und Technologie-News eingeführt, begleitet von einem WebCast-Training für über 200 Vertriebsmitarbeiter.

Das Resultat: Die internationale Produktmanagement-Abteilung wurde effizient etabliert, Ideen für neue digitale Produktentwicklungen werden aktiv bearbeitet – und die Windturbine wurde auf der WindEnergy Hamburg erfolgreich präsentiert. Wirtschaftsminister Robert Habeck und Unternehmens-CEO Dr. Jürgen Zeschke nahmen die Enthüllung vor. Brüggemanns Maßnahmen stärkten die Wettbewerbsposition des Unternehmens, das Innovationen nun erfolgreicher umsetzen kann – und besser gewappnet ist für die dynamischen Herausforderungen im Bereich erneuerbarer Energien.

Brüggemann berichtet: „Dank der Mitarbeiter, der übergreifenden Zusammenarbeit und der neuen, gelebten Enercon Führungskultur konnten wir gemeinsam herausragende Ergebnisse erzielen. Ich bin stolz auf die Mitarbeiter von Enercon.“



TURNAROUND / RESTRUKTURIERUNG

Dr. Jörg Pohé

Print lebt: Aus der Krise zurück auf der Erfolgsspur

In Reaktion auf einen schrumpfenden Markt und gescheiterte Sanierungsversuche wurde Dr. Jörg Pohé beauftragt, die Großdruckereigruppe im Rollen- und Bogenoffset, Eversfrank, zu retten.

Dr. Pohé entwickelte und begleitete die umfassende Neuausrichtung: Leitungspositionen wurden konsolidiert, Produktionskapazitäten reduziert und unrentable Standorte geschlossen. Die Restrukturierung erstreckte sich auch auf die Verwaltung, wo eine Dezentralisierung von Aufgaben und Qualifikationen zu mehr Effizienz führte. Eine neue Vertriebsstrategie, die auf wirtschaftliche Rentabilität setzte, wurde implementiert. Der Fokus auf „Preis vor Menge“ ermöglichte es, die spezifische Fixkostendeckung signifikant zu erhöhen.

Die Ergebnisse: Noch vor geplantem Sanierungsabschluss zeigten die verbliebenen Standorte nachhaltig positive Ergebnisse. Die Gruppe wurde gerettet, jedoch reduzierte sich die Mitarbeiterzahl von 750 auf 500. Entscheidungsträger internalisierten Krisenmanagementkenntnisse. Der Vertrieb übernahm die neue Strategie, ein nachhaltiges Umdenken setzte ein. Die gestärkte Position ermöglichte die Fusion mit einer skandinavischen Druckereigruppe. Das Projekt zeigt, dass gezielte Maßnahmen und strategische Neuausrichtung auch in herausfordernden Branchen nachhaltigen Erfolg ermöglichen.

Dr. Jörg Pohé bedankt sich: „Ich freue mich sehr darüber, dass es uns gelungen ist, die Eversfrank Gruppe zu sanieren und damit die Grundlage für die weitere Unternehmensentwicklung zu schaffen.“

CARVE-OUT / TRANSFORMATION

Carsten Stahl

Carve-out und Restrukturierung einer internationalen Unternehmensgruppe

Die DUBAG GROUP, ein renommiertes Private Equity-Beratungsteam aus München, übernahm EUROVISION SERVICES von der EUROPEAN BROADCASTING UNION, um dem Unternehmen neue Impulse inmitten der Coronakrise und ungenutzter Potenziale zu verleihen. Mit Carsten Stahl als Interim Manager wurden entscheidende Schritte eingeleitet:



Gouvernance, Kontrolle und Transparenz wurden übernommen, die operative Kontinuität mit Schlüsselkunden sichergestellt und die Profitabilität verbessert. Der Aufbau eigenständiger Strukturen stand im Fokus, indem EUROVISION SERVICES aus der EBU ausgegliedert wurde, um ein agiles und schlankes Unternehmen zu formen. Auch die Kostenstruktur wurde optimiert, ohne dabei die hohen Qualitätsstandards zu vernachlässigen. Die Innovation des Content Hub 2.0 sowie die Realisierung ungenutzter Potenziale wurden zielführend vorangetrieben.

Das Resultat kann sich sehen lassen: Im ersten Jahr wurden 0,8 Millionen CHF eingespart, die Unternehmenslage hat sich deutlich verbessert, Risiken wurden minimiert, die Wettbewerbs- und Marktposition optimiert, und der nachhaltige Return on Investment wurde gesteigert.

Carsten Stahl führt aus: „Ich freue mich außerordentlich darüber, in nur acht Monaten maßgeblich zum Erfolg von EUROVISION SERVICES beigetragen und, in Kooperation mit allen Beteiligten, den Weg für eine nachhaltige Unternehmenszukunft geebnet zu haben.“



STARTUP

Jürgen H. Thiel

Erfolgreiche Transformation am strategischen Wendepunkt

Die Stay Informed GmbH verfolgt die Digitalisierung von Kommunikation und Prozessen in Bildungs- und Betreuungseinrichtungen. Trotz vorherigen starken Wachstums sah sich das Unternehmen mit stagnierender Neukundenakquise und wachsender Konkurrenz konfrontiert, während der Vertrieb reaktiv ohne klare Rollen agierte.

Jürgen Thiel ergriff folgende Maßnahmen: Ein intensiver zweitägiger Workshop mit der Geschäftsführung und Team Leads führte zur Entwicklung einer klaren Unternehmensstrategie für die kommenden Monate. Die Einführung der OKR-Methode für das Zielmanagement schuf eine effiziente Grundlage. Eine umfassende Restrukturierung des Vertriebs folgte, inklusive der Neueinstellung und des Onboardings von Vertriebsmitarbeitern. Rollen wurden klar definiert, ein Business Development Manager eingestellt und ein strukturierter Lead-Management-Prozess zwischen Marketing und Vertrieb implementiert. Dies wurde durch eine neue Website und ein neues CRM-System weiter automatisiert.

„Es ist unser Ziel, exzellente Interim Management Projekte zu würdigen, die einen besonders positiven Beitrag und hohen Nutzen für die Unternehmen gestiftet haben.“

Dr. Marei Strack // DDIM Vorstandsvorsitzende



Das Resultat ist beeindruckend: Von Mai bis August stieg die Neukundenanzahl um 50 Prozent bei einer bemerkenswert niedrigen Churn-Rate von drei Prozent. Die Conversion auf allen Stufen der Customer Journey verbesserte sich durch striktes Leadmanagement und neue Leadgenerierungsaktivitäten, wie z. B. Live-Webinare. Eine klare GoToMarket-Strategie mit definierten Rollen im Vertrieb und Marketing wurde umgesetzt, inklusive konkreter Aktivitäten im neu erschlossenen Pflegebereich. Die mittelfristige Produkt-Roadmap, im Dialog mit Kunden entwickelt, rundete den Projekterfolg ab. Diese Maßnahmen brachten die Stay Informed GmbH in einem umkämpften Markt nachhaltiges Wachstum und eine gestärkte Marktposition.

Jürgen Thiel freut sich: „Besonders bereichernd an dem Projekt war, ein Unternehmen erfolgreich zu unterstützen, das die Digitalisierung in den wichtigen Bereichen Bildung und Betreuung vorantreibt und damit einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft leistet.“



SAMSTAG // 11:45 UHR

Workshops

Nach der DDIM Auszeichnung gingen die insgesamt 14 spannenden Workshops los.

Und, wie könnte es anders sein, behandelten die beiden beliebtesten und vollbelegten Workshops das Thema „ChatGPT“.

Im Workshop „Mit ChatGPT gewinnst du das Mandat: win the pitch“ von **Uwe Brüggemann** und **Dr. Martin Ludwig Mayr**, Geschäftsführer der GolInterim GmbH, ging es um die Frage, wie Interim Manager mithilfe von ChatGPT potenzielle Kunden effektiver ansprechen, überzeugende Argumente für die Akquisition entwickeln und einen reibungslosen Start ins Mandat gestalten können.

Im Workshop „Performance im Mandat: Wie ChatGPT dich schneller macht“ von **Uwe Brüggemann** und **Ralf Komor** (Mitglied bzw. Leiter DDIM.fachgruppe // Vertrieb, Marketing & Service) konnten die Teilnehmer anhand selbstgewählter Praxisfälle mit ChatGPT experimentieren – und dessen Möglichkeiten entdecken. Ralf Komor berichtet:

„Der Workshop platzte aus allen Nähten – eigentlich waren 35 Plätze vorgesehen, aber 50 Teilnehmer wollten sich das nicht entgehen lassen. Eine richtige ChatGPT-Party! Etwa die Hälfte der Anwesenden hatte schon Erfahrung mit ChatGPT, aber nur eine Handvoll hatte den Sprung zu ChatGPT Pro gewagt. Wenn man es genau

Sponsorenanzeige

Gerüstet für die Providergespräche?



Positionierung, Managerprofil, Bilder, Website und LinkedIn... **Wir regeln das für Ihren Erfolg beim Kongress.**

Melden Sie sich: forma-interim.de

nimmt, waren das vielleicht 10 Prozent der Workshop-Besucher, die die KI schon für die Arbeit nutzten. Keiner kannte sich aber so richtig gut mit Prompt Engineering aus.

Nach der sehr guten Einführung in das Thema Generative KI durch Uwe Brüggemann wurden die Menschen geschickt auf fünf Tische verteilt. Jeder Tisch war mit mindestens einem Notebook bestückt. Dann ging es ans Eingemachte: Jede Tischgruppe sollte sich in die Managementrolle eines Unternehmens versetzen und entsprechende Prompts erstellen. Die Gruppen waren sehr kreativ! Ein Tisch tüftelte an „Lieferkettenproblemen mit Halbleitern im Automotive-Sektor“, ein anderer an der „Budgetierung von Wasch- und Reinigungsmittel B2C für Henkel“.

„Uwe und ich waren die Navigatoren durch den ChatGPT-Dschungel: Was muss man beachten? Welche Feinheiten sind wichtig? Am Ende haben wir sogar Bilder von ChatGPT generieren lassen. Die Gruppen haben diskutiert, ausprobiert und gesehen: Es kann so einfach sein! Und das war ja unser Ziel: Den Leuten zeigen, was heute schon alles möglich ist. Ich hoffe, die Kollegen werden sich jetzt genauer mit dem Thema auseinandersetzen.“

Sponsorenanzeige



MÜTZE KORSCH
RECHTSANWALTSGESELLSCHAFT MBH

Wir beraten Interim Manager und Provider und sind Partnerkanzlei des DDIM!




Rechtsanwalt Dr. Stefan Krüger Rechtsanwalt Manuel Schulz

Auch die übrigen Workshops boten interessante Einblicke und nützliches Wissen:

Sophia von Rundstedt, CEO von Rundstedt & Partner sowie Tobias von der Brüggen leiteten den Workshop „Die Königsdisziplin im Interim Management: Mit Kostendruck und Personalengpass jonglieren“. Gemeinsam mit den Teilnehmern erarbeiteten sie Antworten auf die Frage: Wie stellen Interim Manager in der Restrukturierung beim Kunden sicher, dass zukunfts- und erfolgskritische Skills und Kompetenzen erhalten bleiben?

Georg Larch, Managing Partner von Boyden, behandelte in seinem Workshop die Frage, wie Interim Manager internationale Mandate erhalten – und bot den Teilnehmern Erfahrungsberichte aus Interim-Manager-Sicht, die schon im Ausland im Einsatz waren.

Rechtsanwalt **Martin Lambrecht** klärte die Teilnehmer in seinem Workshop zum Thema Transformation über die Haftungsgefahren und leicht übersehbare Pflichtverletzungen in Veränderungsprozessen auf.

Andreas Lau, Geschäftsführer von HANSE Interim Management, beantwortete in seinem Workshop u. a. Fragen zur rechtlichen Verantwortung und Haftungsrisiken von Interim Managern in Leitungsfunktion hinsichtlich Cyber Security – und welchen Einfluss der Cyber-Security-Reifegrad auf die Restrukturierungsfähigkeit haben kann.

Dr. Jan Uwe Claas, **David Hirsch**, **Dr. Frederik Kolster** und **Armin Sülberg**, von der DDIM.fachgruppe // Healthcare, zeichneten in ihrem Workshop eine spannende Patient Journey durch die facettenreichen Healthcare-Bereiche – von Pharma und Medtech bis zu



Krankenhauswesen und Sozialwirtschaft.

Dr. Tasso Enzweiler, **Jürgen Thiel** und **Stefan Zeiss** von der DDIM.fachgruppe // Vertrieb, Marketing & Service beleuchteten die Chancen, die sich für Interim Manager aus der neuen Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung für bestimmte Unternehmen ab 2024 ergeben.

Christine Feuerstein, von der Ludwig Heuse GmbH, sowie Interim Manager **Dr. Frank Lugert** widmeten sich in ihrem Workshop dem Thema „Familienunternehmen“. Sie zeigten auf, wodurch sich diese auszeichnen – und diskutierten u. a. die Frage, welche Besonderheiten Interim Manager bei der Ansprache von Familienunternehmen beachten sollten.

Tilo Ferrari, CEO der Deutschen Interim AG, blickte bei seinem Vortrag „#generationinterim“ in die Zukunft – und skizzierte ein Szenario, in dem Interim Manager eine willkommene Lösung für Unternehmen sind, die mit dem Fachkräftemangel zu kämpfen haben.

Dr. Benjamin Webel, Richter am Amtsgericht Ulm, behandelte aktuelle sanierungsrechtliche Fragestellungen für Interim Manager – z. B. zu Eigenverwaltung, dem Sta-RUG und Insolvenzplänen in der Struktur.

DDIM Interim Managerin **Petra Lüschen-Peters** stellte das von ihr entwickelte „Einfach.Funktionieren.®“-Konzept vor, mit dem sie erfolgreich komplexe Transformationen in Zeiten von Multikrisen begleitet.

Interim Manager **Ralf Haack** und der ehemalige Aldi-Geschäftsführer **Dieter Brandes** präsentierten in ihrem Workshop einen radikalen Ansatz für digitales Kosten-

management sowie Weltmarktführer-Tools dafür – und stellten den Best Practice Business Case der DDIM.fachgruppe // Finance vor. Dieter Brandes betonte die Bedeutung von Einfachheit bei der Umsetzung von Digitalisierungsstrategien.

Malte Borchardt von forma Interim stellte in seinem Workshop Praxisbeispiele für Vermarktung, Marktauftritt und Positionierung für Interim Manager vor, die neu im Geschäft sind.

Wege entstehen dadurch, dass man sie geht. - Franz Kafka

**Alternative
Finanzierungslösungen
für den Mittelstand.**

MATURUS
FINANCE GMBH

Sponsorenanzeige

SAMSTAG // 17:00 UHR

FAZIT

Ein gelungener Jubiläumskongress!

Abschließend lässt sich sagen: Die Vielfalt der Themen, die Qualität der Präsentationen und der rege Austausch unter den Besuchern trugen zum Erfolg des Kongresses bei. Die Teilnehmer lobten besonders die praxisnahen Einblicke in aktuelle Entwicklungen und Trends in der Wirtschaft und im Interim Management. Auch die Möglichkeit, in den Pausen und beim abendlichen Dinner-Programm Kontakte zu knüpfen und Erfahrungen auszutauschen, wurde von nahezu allen Interim Managern positiv hervorgehoben.

Dr. Strack resümiert: „Hinter uns liegen zwei intensive Tage mit Impulsen und Austausch zu relevanten, aktuellen Themen und vielfältigen Angeboten zur Erweiterung des eignen Netzwerks. Mit dem gelungenen Jubiläumskongress setzt die DDIM ein klares Zeichen für die Bedeutung von Interim Management in der Wirtschaftsregion DACH und stärkt ihre Position als führende

Plattform für Interim Manager und ihre Auftraggeber. Wir bedanken uns bei allen Beteiligten und freuen uns schon auf nächstes Jahr.“

Sponsorenanzeige

SkillPool

**Ihr starker Partner
in der DACH-Region!**

SkillPool ist der gemeinsame Manager-Pool der Management Angels und GroNova.

DDIM KONGRESS // 2024

Partner & Sponsoren

Sie möchten Kongresssponsor oder Medienpartner werden?

Als Kongresspartner bzw. Kongresssponsor profitieren Sie von Werbemöglichkeiten ohne Streuverluste in einer homogenen Zielgruppe. Unsere Veranstaltung richtet sich an Interim Manager (d. h. Führungskräfte auf Zeit mit Zugang zu Unternehmen aller Branchen und Größenordnungen), Interim Management Provider (d. h. Vermittler von Interim Managern), Interessenten und Multiplikatoren. Eine verbindliche Anmeldung aller Gäste ist erforderlich.

Nehmen Sie einfach Kontakt mit uns auf!

Michael Stechert (Geschäftsstellenleitung)

Lindenstr. 14 / Hinterhaus

50674 Köln

T: +49 (221) 92 428 - 555

info@ddim.de

www.ddim.de



Maks Giordano im Interview: Me, Myself & AI

Die wichtigsten Trends in der KI und wie wir im beruflichen Alltag davon profitieren können.

Generative KI, wie ChatGPT, hat das Potenzial, die Art und Weise, wie Unternehmen arbeiten, zu revolutionieren. In einem exklusiven Interview mit Maks Giordano, einem erfahrenen kreativen Digitalstrategen, erfahren Sie, wie sich KI in den letzten Jahrzehnten entwickelt hat und welche konkreten Auswirkungen Tools, wie ChatGPT, auf Unternehmen haben. Giordano teilt auch seine Perspektive darüber, wie Unternehmen Berührungspunkte gegenüber generativer KI abbauen können. Erfahren Sie außerdem, welche konkreten Anliegen Kunden haben, wenn es um die Beratungsleistung im KI-Bereich geht, und wie Interim Manager von ChatGPT & Co. profitieren können.

Über KI wird schon lange geredet und geforscht. Was hat sich verändert durch ChatGPT & Co.?

KI ist kein neues Konzept, es begann bereits in den 1950er Jahren mit Alan Turings Überlegungen zu maschineller Intelligenz. Wir beschäftigen uns also schon seit über 70 Jahren mit dem Thema und haben auch schon einige Durchbrüche erlebt: Zum Beispiel 1964 mit dem ersten Chatbot ELIZA oder 1997, als mit Gary Kasparov erstmals ein Schachweltmeister gegen einen Schachcomputer verlor. Oder 2011, als die KI „Watson“ von IBM in der Frageshow „Jeopardy“ 1 Millionen Dollar gewann.

Was wir durch ChatGPT erleben, ist ein weiterer bahnbrechender Fortschritt, der durch eine Kombination verschiedener Faktoren ermöglicht wurde: verbesserte Trainingsdaten, kostengünstiges Cloud Computing, und ein besseres neuronales Netzwerk-Design. Diese Durchbrüche machen generative KI (GenAI) nun für jeden zugänglich. KI fungiert als Vermittler zwischen Mensch und Maschine, übersetzt komplexe Daten verständlich und bietet neue Möglichkeiten, besonders im Unternehmenskontext. ChatGPT ermöglicht es, eigene Datensätze hochzuladen und analysieren zu lassen, was zu einer neuen Ebene der Zugänglichkeit und Interpretationsmöglichkeiten führt.

Generative AI macht manchen Unternehmen Angst. Gleichzeitig erahnen viele, dass sie ohne sie zurückbleiben werden. Wie nehmen Sie Unternehmen die Berührungspunkte von generativer KI?

Ich muss gestehen: Auf Bedenken, dass KI bestimmte Berufe überflüssig macht, bin ich in meinem beruflichen Alltag noch nie gestoßen. Vielmehr empfinden die Menschen in meinem Kundenumfeld GenAI als Produktivitätssteigerung und unterstützend. Mir fällt kein Unternehmensbereich ein, in dem ChatGPT nicht bei der Effizienzsteigerung helfen könnte. Bei dem Thema „Berührungspunkte“ geht es eher um die Frage: Wie können Verantwortliche die Menschen dazu bewegen, sich mit diesen Tools auseinanderzusetzen? Denn: Nur wer diese Innovation praktisch erlebbar macht, kann Use Cases kreieren und deren Möglichkeiten nutzen. Hier sind auch die HR-Abteilungen gefragt, Anreize zu schaffen, Schulungen anzubieten und Aufklärung zu betreiben, um Berührungspunkte abzubauen.

Mit welchen konkreten Anliegen kommen Kunden auf Sie zu, die Beratungsleistung benötigen?

Die Anfragen sind vielfältig. Manchen Unternehmen geht es um Inspiration und Impulse in der Führungsetage. Sie wollen wissen: Welche Relevanz hat GenAI für

unser Unternehmen – und für unser Leadership? Und welche Anwendungsmöglichkeiten bietet es uns? Viele Kundenanfragen drehen sich auch um HR-Themen bei der Einführung von KI-Tools: Wie können wir Mitarbeitern die Tools näherbringen? Wie können wir sie darauf fortbilden? Anderen Kunden geht es eher um die Begleitung konkreter KI-Projekte. Hier unterstütze und berate ich bei der Auswahl passender Partner. Weitere typische Kundenanliegen beziehen sich auf Innovationsentwicklung und deren Umsetzung in konkrete Geschäftsmodelle.

In welchen Bereichen kann KI, vor allem Generative KI, Unternehmen schon heute weiterbringen?

In nahezu jedem Unternehmensbereich lassen sich Use Cases kreieren. Naheliegend ist der Einsatz in Marketing und Kommunikation, sei es bei der Content-Erstellung, Übersetzungen oder der Steigerung des Outputs in sozialen Medien. Besonders spannend ist auch der Bereich HR: Hier kann GenAI Bewerbungen vorqualifizieren, Onboarding-Prozesse erleichtern oder lebenslanges Lernen fördern – zum Beispiel, um mit den vorhandenen Ressourcen und Daten zielgerichtete Entwicklungsprogramme für die Belegschaft zu entwickeln. Ein weiteres Beispiel wäre Prozessoptimierung. Wir sollten nicht vergessen, dass KI aus dem Bereich der Datenanalyse kommt. Mit den passenden Daten kann GenAI Prozesse und Abläufe verbessern – und für eine sicherere und ressourcenfreundlichere Produktion sorgen.

Interim Manager sind einerseits selbständige Unternehmer und übernehmen andererseits befristete Aufgaben in Unternehmen. Wie können sie heute oder in Zukunft ChatGPT & Co. nutzen?

Interim Manager können KI schon heute auf vielfältige Weise nutzen: Angefangen in der Kommunikation mit Stakeholdern, über Ideen-Sparring und Template-Erstellung und Automatisierung bestimmter Dokumente. GenAI ist kann Meetings planen und zusammenfassen sowie bei der Einarbeitung in neue Themenbereiche helfen. Das ist ein absoluter Produktivitätsboost. Es wird erwartet, dass Tools wie Microsoft Copilot die Effizienz weiter steigern werden. Auch bei der Ideensuche und Entscheidungsfindung ist GenAI ein idealer Sparringspartner für Interim Manager: Sie analysiert bereitet Unternehmensdaten auf, die als Entscheidungsgrundlage für Manager dienen. Einen weiteren Produktivitäts-schub werden wir wohl erfahren, wenn Microsoft seine GenAI „Copilot“ in Office365 integriert.

Glauben Sie, dass generative KI in Zukunft in der Lage sein wird, die Aufgaben eines Interim Managers eigenständig auszuführen? Wie könnte dies die Rolle des menschlichen Interim Managers verändern?

Die menschlichen Qualitäten eines Interim Managers, wie Kreativität, Kommunikationsfähigkeit und Empathie, werden nicht von KI abgelöst, sondern durch sie unterstützt. KI agiert als Sparringspartner, regt Ideen an und verstärkt die menschlichen Fähigkeiten. Ich betrachte die Zusammenarbeit zwischen Mensch und KI als Tandem betrachtet, das sich ergänzt und verstärkt. So wie KITT und Michal Knight aus der 1980er-Serie „Knight Rider“.

Welche Fähigkeiten und Kompetenzen sollten Interim Manager entwickeln, um die Chancen von KI effektiv zu nutzen und sich in einem sich verändernden Umfeld zu behaupten?

Zunächst sollten Interim Manager Berührungängste abbauen, indem sie sich regelmäßig mit den Tools beschäftigen. Die klassischen 10.000 Stunden sind dafür nicht notwendig. Schon in wenigen Stunden kann man

ein Grundverständnis von ChatGPT entwickeln und die Möglichkeiten erfahren. Das ist ja das Schöne an diesen Tools. Meine Empfehlung lautet, die Tools in den Arbeitsalltag zu integrieren, um ihre Vielseitigkeit zu verstehen und von ihnen zu profitieren. Wer das regelmäßig macht und etwas Experimentierfreude mitbringt, hat in wenigen Wochen schon einen sehr guten Umgang damit und spürt die Effizienzsteigerung.

Wenn Sie in die Zukunft sehen könnten: In welchen Bereichen wird der Einfluss von KI am stärksten zu beobachten sein?

Der Blick in die Zukunft gestaltet sich schwierig, da die Innovationen exponentiell zunehmen. ChatGPT ist gerade mal seit einem Jahr für die breite Masse zugänglich – und schauen Sie sich dessen rasante Entwicklung an. Wenn ich denke, was in 10 Jahren alles möglich sein könnte, geht mir wirklich die Fantasie aus. Für die nächsten drei Jahre würde ich vom Bauchgefühl her behaupten: GenAI wird noch mächtiger und etabliert sich fest in den operativen Alltag, beruflich und privat. Neben „Copilot“ für Microsoft-Anwendungen arbeiten andere große Tech-Unternehmen ebenfalls an eigenen Lösungen. Und sobald GenAI zum festen Bestandteil in den Betriebssystemen der Endgeräte geworden ist, beginnt eine neue Ära der Mensch-Maschine-Interaktion. Es wird beispielweise normal sein, mit seinen Endgeräten zu sprechen. Die zunehmende Digitalisierung des Gesundheitswesens wird weitere immense Fortschritte bringen – jetzt bewegen wir uns in der 10-Jahres-Perspektive: Immer bessere und genauere Gesundheitsdaten kombiniert mit GenAI könnte zu unzähligen Meilensteinen in der Krankheitsbekämpfung führen.



Hanno Höhn im Interview: Make it happen with SPEED

Mehr Performance und Geschwindigkeit für ergebnisorientierte Unternehmen am Beispiel von MANN+HUMMEL

Die Verkehrswende stellt den Automobilssektor vor große Veränderungen. In einem exklusiven Interview mit Hanno Höhn, Geschäftsführer bei MANN+HUMMEL, einem führenden Automobilzulieferer, erfahren Sie, wie sich das Unternehmen auf die Anforderungen dieser neuen Ära vorbereitet. MANN+HUMMEL positioniert sich als Filtrationsexperte, der Lösungen für saubere Mobilität, saubere Luft, sauberes Wasser und eine saubere Industrie bietet. Erfahren Sie, wie das Unternehmen sein Produktportfolio an die Transformation der Automobilindustrie anpasst, welche Veränderungen im Automobilzulieferermarkt zu erwarten sind und inwiefern das Unternehmen Nachhaltigkeit in seiner Beschaffungsstrategie berücksichtigt hat.

Mit der Verkehrswende als treibender Kraft für Veränderungen im Automobilssektor – wie positioniert sich Mann+Hummel, um den Anforderungen dieser neuen Ära gerecht zu werden?

MANN+HUMMEL ist ein Familienunternehmen mit über 80-jähriger Geschichte als Automobilzulieferer. Mit der Transformation der Automobilindustrie muss natürlich auch MANN+HUMMEL sein Produktportfolio verändern – wir positionieren uns deshalb deutlich als Filtrationsexperte, der mit seinen Lösungen nicht nur für saubere Mobilität, sondern zunehmend auch für saubere Luft, sauberes Wasser und eine saubere Industrie sorgt. Da-

bei handelt es sich um neue Märkte und Produkte, die auch ganz anders funktionieren als unsere Transportation-Märkte.

Man könnte sagen, dass unser Geschäftsbereich Life Sciences & Environment wie ein Start Up ist, das sich auf dem Weg befindet, die entsprechenden Märkte und Marktanteile zu erobern. Wir sind davon überzeugt, dass die Bedarfe für saubere Luft und sauberes Wasser weltweit bereits da sind und künftig steigen werden. Transformation ist für uns aber auch nichts Neues. MANN+HUMMEL hat als Textilunternehmen begonnen. Die Fertigung von Filtern kam erst später hinzu. So gab es immer wieder Einschnitte und Veränderungen in unserer Firma. Die aktuelle Transformation ist deshalb nicht die erste und wird mit Sicherheit auch nicht die letzte in der Geschichte unseres Unternehmens sein.

Welche spezifischen Veränderungen im Automobilzuliefermarkt erwarten Sie in den kommenden Jahren im Zuge der Verkehrswende und wie bereitet sich Ihr Unternehmen darauf vor?

MANN+HUMMEL ist unabhängig vom Antrieb stark aufgestellt. Die jahrzehntelange Erfahrung im Bereich Filtration übertragen wir auf die Anforderungen der Elektromobilität und anderen Antriebsmöglichkeiten. Denn auch hier gilt es, das Nützliche vom Schädlichen zu trennen. Das tun wir zum Teil mit etablierten Produkten – und zum Teil mit zukunftsweisenden Innovationen. Unsere Entwickler setzen neben etablierten Produkten – wie Innenraumfiltern, die sowohl im Verbrennungsmotor als auch im E-Fahrzeug verwendet werden können – auf Wissenstransfer und -zuwachs. Hierfür arbeitet MANN+HUMMEL eng mit Kunden, Lieferanten und Forschungseinrichtungen zusammen. Für e-Motoren gibt es vielfältige Filteranwendungen für bspw. Kühlflüssigkeiten der Batterien oder auch Ionenaustauschfilter bei der Brennstoffzelle.

Haben die neuen Anforderungen an Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit in der Automobilbranche große Auswirkungen auf Ihre Beschaffungsstrategie?

Absolut, denn 80 Prozent unseres CO₂-Fußabdrucks entstehen in der Lieferkette. Deshalb liegt es zu einem Großteil am Einkauf, wenn wir unsere Ziele im Bereich Nachhaltigkeit erreichen wollen. Mann+Hummel will bis 2050 komplett klimaneutral sein, bis 2035 in der eigenen Fertigung. Hierfür haben wir im ersten Schritt und natürlich auch, um die Anforderungen des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz zu erfüllen, 7000 Lieferanten einer CSR-Bewertung unterzogen. Darüber hinaus fordern wir unsere Lieferpartner auf, sich einem ESG-Rating zu unterziehen. Grundsätzlich gilt unsere Mission, das „Nützliche vom Schädlichen zu trennen“ auch für unser tägliches Handeln im gesamten Unternehmen. Wir übernehmen Verantwortung für zukunftsfähige und nachhaltige Lösungen und Geschäftsbeziehungen.

Inwiefern hat die Pandemie die Bedeutung eines straffen Kostenmanagements für Mann+Hummel verändert – insbesondere im Kontext langfristiger Unternehmensziele?

Die Pandemie hat uns aber unternehmensweit deutlich gezeigt, wie wichtig straffes Kostenmanagement ist. Im Bereich Einkauf haben wir nach der Pandemie eine Vielzahl von Maßnahmen umgesetzt: Wir haben im strategischen Lieferantenmanagement das Dual Sourcing ausgebaut mit dem Ziel, Materialien immer auch aus einer zweiten Region, von einer weiteren Lieferquelle zu beziehen. Andere Materialien wie Stanz- oder Kunststoffteile haben wir im Rahmen von Make-or-Buy-Analysen auf Insourcing umgestellt und fertigen diese jetzt auch selbst.

Außerdem gleichen wir die Konditionen zwischen unseren Kunden- und unseren Lieferantenverträgen sehr viel konsequenter ab. Und wir unterstützen das Riskmanagement im Einkauf über einen Webcrawler, der direkt mit unserem Sourcingssystem verbunden ist. Kostendisziplin ist per se wichtig, auch in Nicht-Krisenzeiten. Trotz des strengeren Blicks auf die Kosten dürfen Transformationsprojekte in den Bereichen Digitalisierung, Mo-

bilität und Nachhaltigkeit nicht vernachlässigt werden. Aber wir behalten bei unseren Investments unseren Fokus ganz klar darauf, wie Projekte auf unsere Strategie einzahlen.

Kostenmanagement auf der einen Seite, notwendige Investitionen in Transformationsprojekte auf der anderen Seite (insbesondere in den Bereichen Digitalisierung, Mobilität und Nachhaltigkeit): Wie balancieren Sie diese Gegenpole?

Für diesen Balanceakt wurde das Performance Office installiert – wir stellen sicher, dass strategische Projekte effizient und profitabel umgesetzt werden, damit MANN+HUMMEL die notwendige Transformation gestalten kann.

Wie genau unterstützt das Performance Office-Team von Mann+Hummel die Umsetzung der strategischen Ziele des Unternehmens in Bezug auf Transformationsprojekte und Prozessverbesserungen?

Das Performance Office unterstützt die Organisation dabei, mit Hilfe einer ergebnisorientierten Denkweise und einer agilen Methodik Initiativen voranzutreiben und die Unternehmensstrategie gezielter umzusetzen. Dabei ist insbesondere das Thema Mindset Change nicht zu vernachlässigen. Das Performance Office – und unsere SPEED Initiative – steht für eine neue Denkweise innerhalb des Unternehmens. Wir wollen weg von Silos und einem starren Projektansatz, hin zu mehr Agilität und schnellerer Umsetzung, also Fortschritt statt Perfektion.

Können Sie einige Beispiele für erfolgreiche Projekte oder Initiativen von Mann+Hummel nennen, die sowohl Kosteneinsparungen als auch Innovationen vorantreiben, bzw. vorangetrieben haben?

MANN+HUMMEL steht für innovative und weltweit führende Filtrations- und Separationslösungen. Deshalb

haben wir uns 2022 vom Geschäft mit Hochleistungskunststoffteilen getrennt. Wir haben uns bewusst von einem Geschäft getrennt, um vollen Fokus aufs Kerngeschäft zu haben und die Möglichkeiten und Ressourcen dort weiter wachsen zu lassen.

In diesem Jahr haben wir unser Wachstum in Asien weiter vorangetrieben und das chinesische Unternehmen U-Air übernommen. Das war ein weiterer Schritt entlang unserer Transformationsstrategie: der Ausbau unseres Life Sciences & Environment Geschäfts. In Shanghai haben wir erst kürzlich ein NEV-Center (New Energy Vehicle) eröffnet. Wir investieren auch in den Bereichen, wo wir Technologiepotenziale sehen. Beispielsweise in die eigene Herstellung von Filtermedien. Aber auch im Bereich Digitalisierung, wie in smarte Produkte.



Anja Karlshaus im Interview: Leadership neu gedacht

Trends & Erfolgsrezepte in einer sich wandelnden Arbeitswelt

In einem exklusiven Interview mit Prof. Dr. Anja Karlshaus, einer renommierten Expertin für Arbeitswelttransformation, werden die spürbaren Veränderungen in der Arbeitswelt der letzten 20 Jahre diskutiert. Insbesondere werden die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie, die Rolle der Digitalisierung sowie weitere Faktoren, wie z. B. der demographische Wandel und Wertewandel, beleuchtet. Prof. Dr. Karlshaus gibt Einblicke in die Herausforderungen, denen Führungskräfte inmitten dieser Veränderungen gegenüberstehen und wie innovative Führungsmodelle, wie Agile Leadership, Positive Leadership und Values-Based Leadership, zum Führungserfolg beitragen können.

Die Arbeitswelt ist im Wandel: Was hat sich in den letzten 20 Jahren besonders spürbar verändert?

Veränderungen in der Arbeitswelt werden tatsächlich immer deutlicher spürbar. Besonders drastisch und nachhaltig hat die Covid-19 Pandemie in den letzten Jahren solche Entwicklungen beschleunigt, die sich aus der Digitalisierung ergeben. Gerade diese technologischen Innovationen prägen in höchstem Maße die Transformation unserer Arbeitswelt. Einerseits manifestieren sich zunehmende Automatisierungen von operativen und manuellen Tätigkeiten, die wiederum zum Rückgang bestimmter Jobprofile bzw. ganzer Berufsfelder führen. Andererseits entstehen neue Be-

rufsbilder. Gleichzeitig wandelt sich die Arbeitsweise in diesen neuen Berufen – weg von der Präsenz, hin zu virtuellen und hybriden Arbeitsformen mit größerer Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsorts und der Arbeitszeit. Neue Konzepte wie Worcation, Top-Sharing und Home-Office gewinnen zunehmend an Popularität.

Neben diesen technologischen Veränderungen gibt es weitere Faktoren, darunter den demografischen Wandel, Globalisierung und Migrationskonsequenzen sowie einen spürbaren Wertewandel, welche die Arbeitswelt ebenfalls nachhaltig transformieren. Der demografische Wandel zeigt sich insbesondere durch einen zunehmenden Fachkräftemangel, der voraussichtlich 2027 seinen Höhepunkt erreichen wird. Bis 2035 werden etwa 11-13 Millionen Menschen in den Ruhestand gehen, was zu einem Mangel von etwa 4,5 Millionen Fachkräften führen wird. Die Mobilität von Arbeitskräften auf nationaler und europäischer Ebene ist in den letzten zehn Jahren aus verschiedenen Gründen stark gestiegen, was die Zusammenarbeit, Kommunikation und kulturelle Vielfalt am Arbeitsplatz beeinflusst. Die Erwartungen der Arbeitnehmenden haben sich ebenfalls verändert, wobei eine stärkere Betonung auf Work-Life-Balance, Vereinbarkeit, persönlicher Entwicklung und Wertorientierung erkennbar ist. Umwelt- und Nachhaltigkeitsfragen gewinnen zunehmend an Bedeutung. In einigen Bereichen hat sich die traditionelle Hierarchie in Unternehmen zugunsten flacherer Organisationsstrukturen gewandelt. Die Bedeutung von Soft Skills wie Teamarbeit, Kreativität, Problemlösungsfähigkeiten, Resilienz, Flexibilität und Kommunikation nimmt stetig zu.

Der Wandel der Mitarbeiterbedürfnisse ruft neue Führungstrends auf den Plan. Wie ist das für Führungskräfte: Kommen sie bei den ganzen Trends noch hinterher?

Auch wenn sich die Mitarbeiterbedürfnisse im Laufe der Zeit ändern und neue Führungstrends entstehen, bleibt der Kern der Führung im Wesentlichen unver-

ändert. Grundlegende Prinzipien wie Kommunikation, Empathie, klare Zielsetzungen und die Förderung der Mitarbeiterentwicklung sind nach wie vor von zentraler Bedeutung. In der aktuellen Ära sehen sich Führungskräfte jedoch vor der Herausforderung, mit der rasanten und tiefgreifenden Transformation unserer Arbeitswelt Schritt zu halten und dabei auch bestehende Führungsleitbilder teilweise anzupassen. Es ist unerlässlich, dass Führungskräfte in einer hochtechnologisierten Arbeitswelt mit vielfältigeren Belegschaften und einem spürbaren Fachkräftemangel die aktuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden genau verstehen, um angemessen darauf reagieren zu können. Diese Anpassung erfordert eine verstärkte und individuellere Ausrichtung auf die Bedürfnisse des Einzelnen sowie die Bereitschaft, sich neuen Arbeitsmodellen und Technologien zu öffnen. In diesem Kontext können z.B. Konzepte und Ansätze wie ein agiles und wertorientiertes, positives Führungsverständnis unterstützend wirken.

Agile Leadership, Positive Leadership und Values Based Leadership sind einige der diskutierten Führungstrends. Können Sie konkrete Beispiele nennen, wie diese Ansätze zum Führungserfolg beitragen?

Führungstrends wie Agile Leadership, Positive Leadership und Values-Based Leadership können zweifellos eine zentrale Rolle beim Erreichen von Führungserfolg spielen. Agile Führung setzt beispielsweise konsequent den Kunden bzw. die Mitarbeitenden in den Mittelpunkt des Handelns und schafft dadurch auch in unsicheren Zeiten ein klares Zielbild. Die Delegation von Entscheidungsbefugnissen an die Teams und eine flachere Hierarchie stärken die Eigenverantwortung der Teammitglieder, fördern eine kollaborative Arbeitsweise und sichern durch Dezentralisierung und Vernetzung eine breitere Wissensbasis. In unsicheren Zeiten gibt es nicht mehr nur die eine Person, die alles weiß.

Zusätzlich fördert die ausgeprägte Betonung von Flexibilität, lebenslangem Lernen und Anpassungsfähigkeit,

eine effektive und schnelle Reaktion auf sich ändernde Umstände sowie die Förderung von Innovationen. Positive Leadership legt hingegen einen starken Fokus auf individuelle Stärken, Potenziale und positive Verstärkung. Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeitenden bzw. Teams dazu ermutigen, ihre individuellen Stärken zu nutzen, resultiert dies in einer spürbaren Steigerung der Mitarbeitermotivation und des Engagements. Dies trägt dazu bei, eine optimistische und unterstützende Arbeitsumgebung sowie positive Unternehmenskultur zu schaffen, die wiederum die Mitarbeiterbindung stärkt und die allgemeine Zufriedenheit am Arbeitsplatz fördert. Durch diese gezielte Ausrichtung auf das Positive wird nicht nur die individuelle Entfaltung der Teammitglieder gefördert, sondern auch das kollektive Wohlbefinden im Unternehmen nachhaltig verbessert.

Values-Based Leadership legt schließlich den Schwerpunkt auf Ethik, Vertrauen und klare Unternehmenswerte. Dies trägt zur Entwicklung von Vertrauen zwischen Führungskräften und Teammitgliedern sowie zur Stärkung der Unternehmensreputation bei. Die Ausrichtung an Unternehmenswerten führt darüber hinaus zu zielgerichteten Entscheidungen, die nicht nur kurzfristige Ziele, sondern auch langfristige strategische Ziele unterstützen und somit zum nachhaltigen Erfolg des Unternehmens beitragen. Alle diese Führungstrends sind nicht als isolierte Konzepte zu sehen, sondern können miteinander kombiniert werden, um eine umfassende und wirksame Führungsphilosophie zu schaffen.

Können Sie Beispiele aus der betrieblichen Praxis nennen, die verdeutlichen, wie Unternehmen erfolgreich auf neue Führungstrends wie Positive Leadership oder Agile Leadership gesetzt haben?

Führungsstile und -trends werden auf individueller Führungsebene praktiziert. Viele der erfolgreichen Anwendungen und Beispiele der von Ihnen gefragten Führungstrends wurden durch engagierte Führungskräfte auf Ebene von Teams oder Abteilungen initiiert. Insofern ist es etwas herausfordernd, spezifische Gesamtunternehmensbeispiele für die Umsetzung von Positive

Leadership oder Agile Leadership zu nennen. Studien betonen aber die Relevanz agiler Praktiken in der heutigen Arbeitswelt und sehen die Bedeutung agiler Führung für den Unternehmenserfolg aus den bereits oben genannten Gründen. Auch eine Reihe von Best Practices werden in verschiedenen Quellen, einschließlich meines Herausgeberwerk „Agiles HR“, beleuchtet.

Ein exemplarisches Fallbeispiel für den erfolgreichen Einsatz von Positive Leadership findet sich möglicherweise in der Geschichte der Hotelkette Upstalsboom. In einem Portfolio von 70 Hotels und Ferienwohnanlagen hat der Geschäftsführer Bodo Janssen über Jahre eine bemerkenswerte Transformation vom traditionellen Leader zum Positive Leader durchlaufen. Die Resultate dieser Umstellung umfassen bspw. eine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit um 80 Prozent bei über 600 Mitarbeitern. Ebenso erwähnenswert ist die Reduzierung der Krankheitsquote von acht auf drei Prozent sowie die Erhöhung der Weiterempfehlungsrate auf 98 Prozent.

Natürlich gibt es auch zahlreiche andere Unternehmen, die die positiven Auswirkungen von positiver Psychologie auf den Unternehmenserfolg erleben. Die Erfolgsgeschichte von Upstalsboom ist nur ein Beispiel unter vielen und soll an dieser Stelle der Veranschaulichung der positiven Veränderungen von positiver Führungskonzepten auf unternehmerischer Ebene dienen.

Wie können innovative Führungsmodelle wie Teilzeit- oder virtuelle Führung die Effektivität von Führungskräften verbessern?

Teilzeitführung birgt tatsächlich eine Vielzahl von Vorteilen. Untersuchungen legen nahe, dass das lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodell nicht nur die Produktivität, Motivation und Zufriedenheit steigert, sondern auch einen positiven Einfluss auf die Führungskraft selber hat. Aus Unternehmensperspektive führt das Job-Sharing, eine spezifische Form der Teilzeitführung, oft zu einer verbesserten Vertretung und Erreichbarkeit sowohl für Kunden als auch intern, insbesondere wäh-

rend Abwesenheitszeiten. Dieser Erfolg ist das Resultat einer engen Kommunikation zwischen den beiden Tandempartnern, die wiederum einen stetigen Wissenstransfer und eine flexiblere Kapazitätssteuerung in Zeiten erhöhter Arbeitsbelastung ermöglicht.

Der wechselseitige Austausch und die gegenseitige Kontrolle fördern nicht nur Kreativität und Qualität, sondern ermöglichen auch, dass sich komplementäre Partner gegenseitig ergänzen. Dies wiederum kann zu Entscheidungen auf Führungsebene führen, die im Durchschnitt eine höhere Qualität und Akzeptanz im Team aufweisen. In altersgemischten Tandems bietet dieses Modell darüber hinaus den Vorteil, nicht nur ein innovatives und kostengünstiges Instrument für die Personalentwicklung zu sein, sondern auch Wissen im Unternehmen zu sichern. Es könnte sogar als nachhaltiges Instrument für den Übergang von Führungskräften in den Ruhestand dienen. Weitere tiefergehende Überlegungen und Diskussionen zu diesem Thema finden Sie in meinen beiden Büchern mit dem Titel „Teilzeitführung“.

bleiben wir einmal bei virtueller Führung: Welche Herausforderungen müssen Führungskräfte bewältigen, um Teams effektiv über virtuelle Kanäle zu führen, und welche bewährten Praktiken sind dabei besonders wichtig?

In der virtuellen Führung stehen Führungskräfte vor verschiedenen Herausforderungen, die sich insbesondere seit der Covid-19 Pandemie und dem totalen Lockdown gezeigt haben. Eine zentrale Herausforderung besteht beispielsweise in der Aufrechterhaltung einer starken Teambindung, da physische Distanz die zwischenmenschlichen Beziehungen beeinflussen kann. Es erfordert eine besonders intensive Kommunikationsstrategie, ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und Motivation zu schaffen. Hier wäre eine bewährte Praxis, bewusst auch informelle virtuelle Gesprächstermine zu vereinbaren und nicht nur auf der Sachebene zu bleiben. Darüber hinaus ist es im virtuellen Kontext als Führungskraft sehr viel Schwieriger, Vertrauen und

Glaubwürdigkeit zu vermitteln. Missverständnisse können viel schneller entstehen, wenn Informationen nicht klar übermittelt werden, und dies kann die Effektivität der Zusammenarbeit beeinträchtigen. Auch hier ist eine intensive Kommunikation essentiell.

Zusätzlich kann verstärktes isoliertes Arbeiten von Teammitgliedern zu Hause auch Auswirkungen auf den Innovationsprozess haben. Die spontane Kreativität und der informelle Austausch, die oft in persönlichen Bürogesprächen entstehen, könnten in einem rein virtuellen Umfeld beeinträchtigt werden. Um Innovation zu fördern, empfiehlt es sich daher, hybride Modelle zu implementieren, die den gezielten Austausch und gemeinsame Brainstorming-Sitzungen ermöglichen. So kann eine ausgewogene Mischung aus virtueller Zusammenarbeit und persönlichen Interaktionen gewährleistet werden, um das volle Potenzial des Teams auszuschöpfen. Neben den oben genannten Aspekten sollten Führungskräfte auch die gesundheitlichen Aspekte ihrer Teammitglieder in Betracht ziehen. Die ständige Arbeit von zu Hause aus kann zu einer erhöhten Belastung führen, insbesondere in Bezug auf die Work-Life-Balance. Es ist wichtig, Maßnahmen zu ergreifen, um die physische und psychische Gesundheit der Teammitglieder zu fördern. Dazu gehören beispielsweise die Einführung von flexiblen Arbeitszeiten, die bewusste Förderung von klaren Pausen und die Sicherstellung einer adäquaten Arbeitsplatzsituation auch im Home-Office.

Haben Sie abschließend noch die wichtigsten Dos und Don'ts zum Thema Führung für Interim Manager, die ja nur vorübergehend im Unternehmen sind?

Ich hätte einige Tipps für Interim Managern, die meines Erachtens wichtig sein können. Auch wenn es keinen Anspruch auf Vollständigkeit gibt und individuell andere Themen auch wichtiger sein können, so versuche ich mal an drei Dos und Don'ts:

Es ist sicherlich ratsam, aktiv am Aufbau eines weitreichenden Netzwerks zu arbeiten, das nicht nur innerhalb des Unternehmens, sondern auch divers und breit gefächert ist. Ein solches vielseitiges Netzwerk eröffnet die Möglichkeit, von verschiedenen Perspektiven und Ressourcen zu profitieren. Ebenso wichtig ist es, die individuellen Aspekte jedes Teammitglieds zu schätzen und sich trotz der vorübergehenden Anstellung aktiv am Teambuilding zu beteiligen. Ein starkes Team trägt nicht nur dazu bei, die eigenen Aufgaben reibungslos umzusetzen, sondern fördert auch ein positives Arbeitsumfeld. Darüber hinaus sollte ein Interim Manager stets langfristige Auswirkungen seiner Maßnahmen im Blick behalten. Strukturelle Veränderungen sollten auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sein, um einen anhaltenden positiven Einfluss zu gewährleisten.

Auf der anderen Seite sollten bestimmte Fallstricke vermieden werden. Eine fehlende Flexibilität in den Herangehensweisen kann hinderlich sein, da in der dynamischen Arbeitswelt Anpassungsfähigkeit von entscheidender Bedeutung ist. Ebenso ist es unklug, bestehende Strukturen und Prozesse zu ignorieren. Stattdessen sollte ein Interim Manager sich bemühen, seine Maßnahmen in die vorhandenen Abläufe zu integrieren, um Konflikte und Ineffizienzen zu vermeiden. Vergessen Sie als Interims-Manager nicht, auch während Ihrer temporären Anstellung, einen aktiven Wissenstransfer zu initiieren. Durch die Identifizierung von Schlüsselbereichen, in denen das eigene Know-how besonders gefragt ist, können Sie einen reibungslosen Übergang für Ihre Nachfolger ermöglichen. Dies stärkt nicht nur die Organisation, sondern hinterlässt auch einen positiven Eindruck Ihrer Führungskompetenz.

Letztendlich gelten aber auch hier die grundlegenden Prinzipien guter Führung und da bin ich sicher, sind Sie alle bereits sehr erfahren.



Sebastian-Justus Schmidt im Interview:

Unternehmerische Energieautonomie – Für die Zukunft Beispiel gebend oder kostspieliger Unsinn?

Im Interview mit Sebastian-Justus Schmidt, CEO von Enapter, erfahren Sie mehr über den aktuellen Stand und die Zukunftsaussichten von grünem Wasserstoff als Lösung für die Energiewende. Lesen Sie, in welchen Bereichen grüner Wasserstoff bereits heute in Europa Anwendung findet, welche Herausforderungen bei der Umstellung auf Wasserstoff bestehen und wie die nationale Wasserstoffstrategie der Bundesregierung voranschreitet. Zudem gibt der Unternehmer Einblicke in die Anwendungsbereiche der Elektrolyseure von Enapter und beleuchtet die Unterschiede zwischen der Energiewende in Asien und Europa.

Herr Schmidt, grüner Wasserstoff wurde schon vor über 20 Jahren als Lösung für die Energiewende gefeiert. Was hat sich seitdem getan?

Bei allen neuen Technologien werden zunächst Ideen skizziert und dann diese schnell als Lösungen gefeiert. Doch letztendlich müssen diese Ideen um Technologien erst von Unternehmen umgesetzt werden und führen dann zu konkreten Produkten. Im Bereich grüner Wasserstoff haben wir, zusammen mit anderen Unternehmen, konkrete Anwendungsbeispiele geschaffen und grünen Wasserstoff in verschiedenen Branchen eingeführt. Die zunehmende Akzeptanz unserer Produkte trägt u.a. dazu bei, dass diese auch kosteneffi-

zienter werden. Dies wird in den nächsten Jahren dazu führen, dass wir eine wirkliche Wasserstoffgesellschaft etablieren können.

Beginnen wir in Deutschland und Europa: In welchen Bereichen ist die Gewinnung und Nutzung von grünem Wasserstoff schon heute etabliert?

Vollständig etabliert ist sie leider noch in keinem Bereich, aber wir arbeiten kontinuierlich daran, dorthin zu gelangen. Durch zahlreiche kleinere „First-Mover-Lösungen“ beobachten wir eine signifikante Zunahme des Verständnisses für grünen Wasserstoff. Dies trägt zur Entmystifizierung der Technologie bei, wodurch sie zunehmend greifbarer und verständlicher für die breite Bevölkerung wird. Diese Entwicklung erleichtert wiederum den Einsatz von Wasserstoff in verschiedenen neuen Projekten.

Gibt es Bereiche, von denen sie denken, dass dort in Europa bereits mehr passiert?

Ja, in Europa gibt es bereits Bereiche, in denen mehr Aktivitäten stattfinden. Ein Beispiel ist ein Kunde aus United Kingdom, der Grid Balancing betreibt. Dort wird überschüssiger Strom zwischengespeichert. Oder auch Anwendungen, wo Wasserstoff direkt genutzt wird, z.B. bei einem Kunden, der Klinkersteine in NRW herstellt oder ein Ammoniakproduzent aus den USA. Alle Kunden wollen Erfahrungen machen und planen Systemerweiterungen. Wir haben heute über 350 unterschiedlichste Kunden mit den verschiedensten Anwendungen weltweit. Unternehmen verspüren zunehmend den Druck, nach Alternativen zu suchen. Wir zeigen mit vielen Beispielen, dass ökologisch sinnvolle Lösungen in greifbare Nähe rücken und längst nicht mehr Zukunftsmusik sind.

Wo gibt es europaweit die größten Herausforderungen bei der Umstellung auf Wasserstoff?

Die größten Herausforderungen sehe ich mittlerweile bei der fehlenden Technologieoffenheit vieler politischen Akteure an die Energiewende. Es fällt auf, dass zunehmend mehr Regulierungen auftauchen und ungerechtfertigte Barrieren geschaffen werden. Historisch betrachtet hat sich keine Technologie in Zeiten politischer Barrieren erfolgreich entwickelt. Aber fairerweise muss ich sagen: Es gibt auch hier und da einen Lichtblick, der uns noch hoffen lässt.

Können Sie uns ein Beispiel für solche Barrieren nennen?

Zum Beispiel wird Wasserstoff ein zu hohes Gefahrenpotenzial zugesprochen. Dabei ist er nicht gefährlicher als der elektrische Toaster, an dem man sich theoretisch auch einen lebensgefährlichen Stromschlag zuziehen kann. Wenn wir die Elektrizität heute mit denselben Bedenken wie Wasserstoff betrachten würden, hätten wir wahrscheinlich keine Elektrizität. Ebenso könnte der Individualverkehr aufgrund von Unfallstatistiken als lebensbedrohliche, nicht akzeptable Gefahr betrachtet werden. Aber wir akzeptieren diese Risiken und gehen verantwortungsbewusst damit um. Genauso werden wir auch mit den geringen Risiken von Wasserstoff umgehen können.

In der Nationalen Wasserstoffstrategie der Bundesregierung sollen die Wasserstoffkapazitäten auf 10 Gigawatt ausgebaut werden. Ist das in Ihren Augen ein realistisches Ziel?

Ja, ich halte das Ziel für realistisch. Allerdings betrachte ich es eher als einen Teilschritt. Um Deutschland vollständig zu dekarbonisieren, ist ein wesentlich größerer Ausbau erforderlich. Die Bundesregierung hat zwar versucht, klare Ziele zu setzen. Was aber entscheidender ist: Bei der Energiewende von staatlichen Regulierungen wegzukommen – und Wasserstoff so kostengünstig zu machen, dass er überall eingesetzt werden kann. Dann wird der Markt von selbst dafür sorgen, dass grü-

ner Wasserstoff in allen Bereichen unseres Energieverbrauchs zunehmend Anwendung findet.

Die Umstellung der deutschen Stahlindustrie weg von Kohle würde ca. 80 Terrawattstunden grünen Wasserstoffs benötigen. Würde sich das heute schon mit Ihren Elektrolyseuren umsetzen lassen?

Leider noch nicht mit unseren aktuellen Elektrolyseuren, allerdings wird dies mit unseren zukünftigen Technologien umsetzbar sein. Unsere derzeitigen Elektrolyseure gelten in verschiedenen Anwendungsfällen bereits als kostengünstig – und unsere Kunden sind zufrieden. Bis 2030 planen wir weitere Fortschritte in mehreren Schritten. Die weiteren Entwicklungen werden den Preis beeinflussen, was wiederum bei Anwenderseite dazu führen wird, auf eigene Initiative auf Wasserstoff zu setzen. Was dabei aber essenziell ist: Der Strompreis muss angemessen sein. Grüner Strom muss günstig werden. Ansonsten werden unsere Industrien nicht international wettbewerbsfähig sein.

Warum?

Ein Blick auf die Stahlproduktion in Indien verdeutlicht dies, wo Solarenergie mit deutlich unter 2 Cent pro Kilowattstunde verfügbar ist. Der Strompreis ist ein erheblicher Vorteil für die Herstellung von grünem Wasserstoff. Ein wesentlicher Kostenfaktor beim Wasserstoff ist die Elektrizität. Wenn der Strompreis in Deutschland zu hoch ist, ist es natürlich, dass Teile der Industrie über Standortwechsel nachdenken. Es ist ja auch eine Überlebensfrage im Wettbewerb. Das Stromnetz muss dafür in Deutschland schnell dezentral werden – und mit Zwischenspeichern ausgerüstet werden, damit die Stromkosten runterkommen.

In welchen Bereichen finden die Elektrolyseure von Enapter Anwendung? Können Sie ein Leuchtturm-Beispiel nennen?

Wir sind in unterschiedlichsten Bereichen unterwegs, von grüner Schiffsbetankung in Italien, wasserstoffbetriebene Flugzeuge im Vereinigten Königreich bis hin zu mobilen Nanogrids für die Katastrophenhilfe. Ein wei-

tere Beispiel ist die Unternehmensgruppe ABC-Klinker aus Hörstel genannt, gar nicht so weit von Düsseldorf entfernt: Für den Ziegelhersteller haben wir einen modularen Elektrolyseur gebaut, der sich zwischen 70 kW und 480 kW konfigurieren lässt. Das innovative System zur grünen Wasserstoffproduktion soll noch in diesem Jahr in Betrieb genommen werden und so die Dekarbonisierung der Herstellungsprozesse von ABC-Klinker vorantreiben.

Ihr Unternehmen ist auch in Asien aktiv. Sind bestimmte asiatische Länder bei der Energiewende hin zu Wasserstoff weiter als Europa? Und wenn ja: Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

Asiatische Länder verfolgen einen anderen Ansatz als Deutschland. Insbesondere Indien und China gehen einen sehr eigenen Weg: Besonders China investiert massiv in erneuerbare Energien und hat bereits mehr erneuerbare Energiekapazitäten als Europa und die USA zusammen. Der Ausbau erneuerbarer Energien in China ist beeindruckend. Obwohl der Solarenergieanteil derzeit bei 20 Prozent liegt, wird dieser in den nächsten zwei Jahren voraussichtlich auf das Niveau Deutschlands steigen. Und ab dann wird uns China abhängen.

Auch Indien hat erkannt, dass grüner Wasserstoff ein bedeutender Schritt für zukünftiges Wachstum ist. Das Land investiert selbst massiv in eine eigene Elektrolyse-Industrie. Ähnlich wie China, verfolgt auch Indien die Strategie, die Technologien selbst zu besitzen, statt zu importieren. Das bedeutet, dass sie auch die Geräte für die Wasserstoffenergieerzeugung selbst herstellen wol-

len. Aus europäischer Wirtschaftsperspektive birgt das erhebliche Risiken, weil der hohe interne Bedarf dieser Volkswirtschaften und das kostenorientierte Verhalten zu sehr aggressiven Preisen führen wird. Schließlich werden die dortigen Hersteller nach Europa drängen.

Zuletzt: Können Sie uns Ihre Reise vom Geschäftsführer einer Softwarefirma zum erfolgreichen Unternehmer für grüne Energie, als CEO in Doppelspitze, kurz schildern? Was waren Ihre größten Meilensteine in den letzten 8 Jahren?

In meiner Zeit als Geschäftsführer einer Softwarefirma haben wir wegweisende Technologien in der Audio- und Videokompression entwickelt und innovative Apps geschaffen, als die meisten Menschen noch nicht einmal wussten, was eine App ist. Ich hatte das Glück, zweimal zu den Pionieren neuer Entwicklungen zu gehören und diese maßgeblich mitzugestalten. Im Jahr 2011 habe ich meine Firma verkauft und plante, mich 2013 zurückzuziehen, um in Nord-Thailand ein energieautarkes Eigenheim zu bauen. Während dieses Umbruchs bin ich auf das Thema grüner Wasserstoff gestoßen, das zu diesem Zeitpunkt am Anfang seiner Entwicklung stand. In den letzten 8 Jahren haben wir bedeutende Meilensteine mit unseren Elektrolyseuren erreicht. Ich bin CEO, aber wir haben eine Doppelspitze. Ich teile mir die Geschäftsführung. Mein CEO-Kollege, Herr Dr. Jürgen Laakmann, hat mich zunächst mehrere Monate als Interim Manager unterstützt. Das hat sehr gut funktioniert und wir konnten ihn überzeugen, bei uns als CEO einzusteigen.

Wie kommt's?

Die Entscheidung, einen erfahrenen Interim Manager an meiner Seite zu haben, wurde durch das Advisory Board empfohlen, das feststellte, dass u.a. alleiniges Führen des Unternehmens von Thailand aus möglicherweise nicht die beste Idee sei. Diese Empfehlung habe ich gerne akzeptiert – und die Zusammenarbeit hat sich als erfolgreiche Ergänzung erwiesen.

Über die DDIM:

Die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM) ist die führende Branchenvertretung für professionelles Interim Management in Deutschland. Die Hauptaufgaben des Berufs- und Wirtschaftsverbandes sind die Wahrung der wirtschaftlichen Interessen ihrer Mitglieder und die nachhaltige Förderung des Interim Managements in Deutschland.

Die DDIM definiert die Berufsstandards, fördert die Qualitätssicherung und unterstützt den Wissenstransfer ihrer Mitglieder. Die Mitgliedschaft in der Dachgesellschaft gilt als Ausweis für hohe Qualität und Kompetenz im Interim Management. Die Dachgesellschaft widmet sich der öffentlichen Anerkennung und dem beständigen Wachstum der Branche.

Als ihre international vernetzte Stimme versorgt sie Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit mit relevanten Informationen und ist Ansprechpartner für alle Fragen zum Interim Management. Die legitimen Interessen ihrer Mitglieder vertritt sie unabhängig und überparteilich.

Kontakt:

Michael Stechert (Geschäftsstellenleitung)

Lindenstr. 14 / Hinterhaus

50674 Köln

T: +49 (221) 92 428 - 555

info@ddim.de

www.ddim.de

Bildnachweise:

S. 1/2/37/38: iStock-917493152; S. 22: iStock-1518671364; S. 25: iStock-1399884375; S. 28: iStock-1356210519; S. 33: iStock-1474329050

Medienpartner:

brandeins

PERSONALintern

 **Springer Professional**



ddim-kongress.de