

trans aktuell

DIE ZEITUNG FÜR TRANSPORT, VERKEHR UND MANAGEMENT

NR. 25 • 23. November 2007

www.transaktuell.de

6035 EURO 2,90

Chefs für gewisse Stunden

Unternehmensführung: Wenn Not am Mann ist, setzen Transport- und Logistikunternehmen verstärkt Interim Manager ein. Sie leiten befristete Projekte und überbrücken Engpässe. Zudem lösen sie heikle Aufgaben und vermitteln bei Differenzen.

Die gesamte Logistik an einen Dienstleister auslagern und eigenes Personal abbauen. Diese Marschrichtung hatte vor geraumer Zeit ein großer deutscher Industriekonzern ausgegeben. Damit sollten die internen Fixkosten sinken und die Qualität der Leistungen steigen.

Während das Projekt in die Tat umgesetzt wurde, kristallisierte sich heraus, dass die erhofften Verbesserungen ausblieben. Es bestand dringender Handlungsbedarf. Das Unternehmen engagierte einen Interim Manager. Seine Aufgabe: alles unternehmen, um die gesteckten Ziele endlich zu erreichen. »Dazu hat der Interim Manager vor allem die Zusammenarbeit mit dem Outsourcing-Dienstleister optimiert und vor Ort einen Mitarbeiter entsprechend ausgebildet. Jetzt läuft die Kooperation«, sagt Ludwig Heuse,

Geschäftsführer der Ludwig Heuse GmbH mit Sitz in Kronberg im Taunus, der den Interim Manager vermittelt hat.

Das Industrieunternehmen mit seinen Anlaufschwierigkeiten ist kein Einzelfall. Viele Unternehmen geraten in Situationen, in denen die internen Ressourcen an Fach- und Führungskräften nicht mehr ausreichen. Zunehmend verlieren viele deshalb die Scheu, externe Manager für eine bestimmte Zeit einzusetzen. Eine Umfrage von Ludwig Heuse unter 340 Interim Managern in diesem Jahr bestätigt den Trend. Demnach ist deren Auslastung im ersten Halbjahr um 14 Prozent im Vergleich zum Vorjahreszeitraum gestiegen.

Die hohe Nachfrage läge vor allem im Bereich Projekte und Überbrückung von Vakanzen.

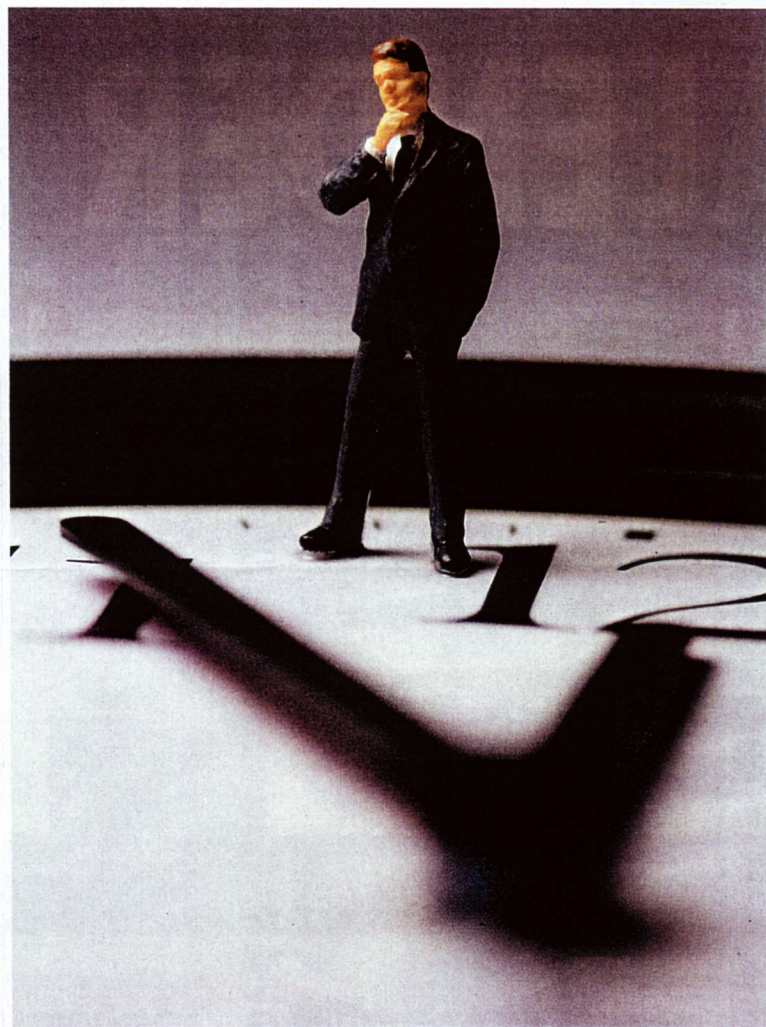
Sanierungs- und Restrukturierungsexperten seien zurzeit weniger gefragt. Interim Manager scheinen sich folglich als Zeitarbeiter in den Chefetagen zu etablieren. Trotzdem sind die Missionen meist eine knifflige Sache. Beispiel: ein Transportunternehmen, in dem der Sohn des Gründers den Betrieb übernehmen sollte, die Generationen in der Übergangsphase aber ständig aneinander rasselten.

Auch Hilfe beim Generationswechsel

Um die Geschäftsentwicklung nicht zu gefährden, wurde ein Interim Manager geholt, der als Moderator fungierte. »Er hat eine vernünftige Gesellschaftsübertragung gewährleisten können, weil er keiner Partei verpflichtet war«, versichert Heuse, der seit 1993 als Interim-Management-Provider am Markt ist. Für ihn und seine Kollegen gehören solche Aufträge mittlerweile zum täglichen Geschäft.

Als außergewöhnliche Herausforderungen verbucht Heuse dagegen nur wenige Fälle. An einen in der Transport- und Logistikbranche erinnert er sich allerdings noch gut: Die Vermittlung eines Interim Managers für die insolvente Herros-Gruppe. »Gesucht war ein Experte, der die Zahlen aufarbeitete, um den Geldtransporteur für eine potenzielle Übernahme realistisch bewerten zu können«, sagt Heuse. Weil das Unternehmen wegen massiver Betrügereien pleite ging, stand der Spezialist vor einer großen Aufgabe. Wie bewertet man ein Konglomerat, bei dem unter anderem der Kundenstamm schnell abschmilzt? »Das konnte sehr gut abgewickelt werden und es wurde ein Käufer gefunden«, sagt Heuse. Heute firmiert das Unternehmen als Securlog.

Firmen, in denen es leichter brennt, sind für Interim Manager besonders interessant, weil sie damit ihre Projektliste schmücken können. »Voraussetzung ist allerdings, dass mit offenen Karten gespielt wird.



Wenn die externen Problemlöser anrücken, ist es oft 5 vor 12. Immer mehr Firmen bauen auf sie.

Keiner will mit seinem guten Namen für irgendeinen Schlammsee herhalten«, betont Heuse. Manager in Festanstellung vermeiden hingegen Firmen in Schieflagen, weil sie eine Delle in ihrem Lebenslauf fürchten, falls das Unternehmen es doch nicht schafft, in Konkurs geht und sie sich einen neuen Arbeitgeber suchen müssen.

Da sich Interim Manager für ihre Kunden ins Zeug legen müssen, sind hier Persönlichkeiten gefragt, die erfolgsorientiert arbeiten und mit Unsicherheiten umgehen können. »Sie müssen fachlich fit sein, flexibel und ihre PS sofort auf den Boden bringen. Ansonsten würden sie scheitern«, berichtet Heuse. Das gilt allerdings nicht nur für die schwierigen, sondern auch für die weniger stressigen Projekte.

Ein Interim Manager von Heuse arbeitet derzeit an einem eher klassischen Auftrag aus der Logistikbranche.

Ein Logistikunternehmen ist nach einer IT-Umstellung seines Auftraggebers nicht mehr direkt angebunden. Dadurch kommt es zu massiven Liefereschwierigkeiten. Der Interim Manager kümmert sich jetzt darum, dass trotz des entstandenen Chaos die Lkw weiterhin pünktlich fahren. »Dies ist ein typischer Einsatzfall, weil dabei die Beziehung eines Lieferanten zu seinem Kunden auf dem Spiel steht. Die Probleme sollen unter dem Deckel bleiben und nicht an die Öffentlichkeit kommen, was auf Seiten des eingesetzten Interim Managers das entsprechende Fingerspitzengefühl erfordert«, sagt Heuse. Und sobald die Prozesse laufen, kann der Interim Manager zu seinem nächsten Einsatz aufbrechen.

Annemarie Schneider

HIER IST EXTERNE HILFE GEFRAGT

- Projekte, bei denen das Management des Unternehmens an seine Kapazitätsgrenze stößt und die Festanstellung einer weiteren Führungskraft keinen Sinn ergibt
- dringende Fälle, bei denen unerwartet Personallücken in der Vorstandsetage geschlossen werden müssen
- Überbrückung von Vakanzen, wenn in Ruhe eine neue Führungskraft gesucht werden soll und dafür vorübergehend Ersatz benötigt wird
- Stresssituationen, wenn Unternehmen saniert oder restrukturiert werden müssen

ORGANISATIONEN DER BRANCHE

In der Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager in Münster (DDIM) haben sich Interim Manager sowie Vermittlungsagenturen für Interim Management zusammengeschlossen. Die DDIM hat Qualitätsstandards und -kriterien definiert, die ein Mitglied mitbringen muss. Dazu zählen unter anderem langjährige Führungserfahrung in der ersten und zweiten Führungsebene sowie Fachkenntnisse in verschiedenen Branchen. Weitere Infos: www.ddim.de
Der Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP), München, versteht sich als eine Branchenplattform, die beispielsweise für Kunden und Experten mehr Transparenz und Qualität schaffen und den Bekanntheitsgrad von Interim Management erhöhen will. Mehr unter www.aimp.de

Sicher sein, wo die Ware ist.

Alles im Blick mit unserer Trailer Telematik.



Tel: +49(0)2558 51-5810
www.cargobull.com