



## Kollegen auf Zeit

**STUDIE** Interim Manager in Einkauf und Logistik werden vor allem für Optimierungsvorhaben gerufen. Die Entscheidung für ihren Einsatz ist häufig Chefsache – wie eine Analyse von rund 100 im Jahr 2015 abgeschlossenen Projekten zeigt.

**E**in Gebäudetechnik-Unternehmen hat seine Logistik outgesourct. Die Liefertermintreue gerät unter Druck und das Verhältnis zu den Kunden leidet. Ein Interim-Logistikmanager verschafft sich zunächst als interner und externer Ansprechpartner einen Überblick, schreibt europaweit neu aus und vergibt den Auftrag dann zu wesentlich günstigeren Konditionen. Bei einem Automobilzulieferer steht eine Restrukturierung an: Ein Interim-Leiter Materialwirtschaft, Logistik und Produktionsplanung bereitet die Einführung des neuen IT-Systems vor und verbessert auch die Fertigungsprozesse.

Ihr Aufenthalt im Unternehmen ist nur vorübergehend, aber die beiden Beispiele zeigen, dass das Wirken der Interim Mana-

ger in Logistik und Einkauf bleibende Spuren hinterlassen kann. Der Interim-Management-Anbieter Ludwig Heuse GmbH (LHG), Kronberg (Taunus), veröffentlicht seit 2001 eine jährliche Studie zum Geschehen auf dem deutschen Interim-Management-Markt. Hierzu wird die Community der aktiven Interim Manager (IM) befragt. Zuletzt nahmen insgesamt 968 IM an der Befragung teil, 803 im Jahr 2015 abgeschlossene Projekte flossen ein.

Im Bereich Einkauf/Materialwirtschaft und Logistik berichteten die Interim Manager für 2015 zu insgesamt 101 Projekten. Der Schwerpunkt dabei lag mit 38 Prozent auf Optimierungsvorhaben – das sind zehn Punkte mehr als im Schnitt über alle

in der Studie erfassten Know-how-Bereiche hinweg. „Gerade im Bereich Einkauf und Logistik sehen wir zurzeit eine durch den scharfen Wettbewerb verursachte ‚Wir-müssen-besser-werden-Welle‘“, sagt Ludwig Heuse, Inhaber und Geschäftsführer der gleichnamigen GmbH. „Einsparpotenziale werden identifiziert und gehoben, sämtliche Abläufe auf den Prüfstand gestellt.“

23 Prozent der eingesetzten Einkaufs- und Logistik-IM wurden gerufen, um Vakanz zu überbrücken, und 15 Prozent, um zusätzlichen Managementbedarf abzudecken. 16 Prozent wurden für Krisen- und Sanierungsprojekte verpflichtet – die Zahl liegt weit unter dem Durchschnitt, wenn man die Gesamtheit der in der Studie in allen Bereichen erfassten Projekte betrachtet. „Es scheint, dass in Einkauf und Logistik tendenziell rechtzeitig optimiert wird, mit dem Ergebnis, dass später weniger Krisen- und Sanierungsprojekte anfallen“, sagt Heuse.

Was die Spezialauswertung für Einkauf und Logistik ebenso zeigt: Beim Umsetzen der Aufgaben arbeiten die Interim Manager annähernd so schnell wie ihre Kollegen aus anderen Know-how-Bereichen. Nach zehn Projekttagen liefert gut die

**Nach 40 Tagen sind „die Risiken im Griff“**

Hälfte (48 Prozent) der hier eingesetzten IM einen soliden Statusbericht, so die Analyse. Nach weiteren zehn Projekttagen haben drei Viertel (76 Prozent) der IM ihre „PS voll auf der Straße“. Innerhalb von 30 Projekttagen melden 83 Prozent, dass „die relevanten Themen im Griff sind“ und 83 Prozent der Unternehmen, die auf die Interim Manager zurückgreifen, signalisieren nach 40 Einsatztagen „die Risiken sind im Griff“. „Eine Schonfrist von 90 Tagen wird im Interim-Management-Projektgeschäft nicht gegeben, aber die werden eben auch nicht benötigt“, erklärt Geschäftsführer Heuse.

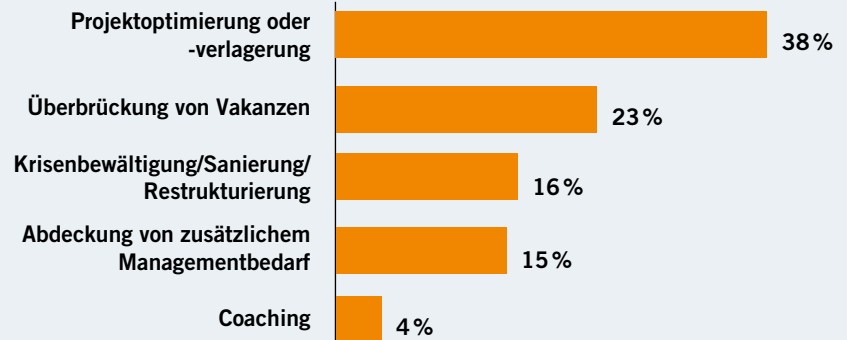
### Kosten-Nutzen-Analyse

Und der Interim-Management-Anbieter Ludwig Heuse hat auch Zahlen zum monetären Kundennutzen parat, dem „Return on Interim Management“: 79 von 92 Interim Managern aus dem Bereich Einkauf/Materialwirtschaft und Logistik gaben an, dass sie mehr als das Doppelte ihres Honorars erwirtschaften.

21 Prozent der Einkaufs- und Logistikmanager waren auf C-Ebene (erste Ma-

## Einkauf, Materialwirtschaft, Logistik:

### Top 5 der Aufgaben, für die Interim Manager gerufen werden



Quelle: Auswertung auf Basis der Studie „Interim Management in Deutschland 2015“ der Ludwig Heuse GmbH

nagementebene) tätig, 43 Prozent auf C2-Ebene (zweite Managementebene) und 36 Prozent arbeiteten in hierarchieunabhängigen Projekten.

70 Prozent der Projekte liefen bis zu zwölf Monate, die übrigen waren sogenannte Langläufer mit mehr als zwölf Monaten, wobei es sich allerdings häufig um Teilzeiteinsätze handelt. Der Großteil der ausgewerteten IM-Projekte lief in Deutschland.

Was die Daten für den Bereich Einkauf/Materialwirtschaft und Logistik auch belegen: In 63 Prozent der Projekte wurde die Entscheidung für den Einsatz von Interim Managern auf der Geschäftsführungs- und Gesellschafterebene getroffen. „Hier geht es meistens um Projekte, die auch über die Zukunft des Unternehmens bestimmen“, sagt Heuse. „Da wollen die Geschäftsführer und Gesellschafter das Zepter in der Hand behalten.“ mp