

INTERIM-MANAGEMENT

Führungsstärke und Fachwissen auf Zeit

Zeitlich befristete Problemlöser gewinnen im Maschinen- und Anlagenbau angesichts des Mangels an Fach- und Führungskräften zunehmend an Bedeutung.

58 Prozent der IM-Einsätze erfolgen für die positive Entwicklung in Unternehmen.

22 Prozent aller Einsätze erfolgen für zusätzlichen Managementbedarf.

Die meisten Interim-Management-Projekte 2015 waren im Bereich Finanzen und Controlling.

76 Prozent der IM beherrschen die wichtigen Themen innerhalb von 30 Tagen.

50 Prozent der Interim-Manager liefern bereits nach zehn Projekttagen einen soliden Statusbericht.

→ Üblicherweise werden Interim-Managern Aufgaben und Projekte mit besonderen Herausforderungen im Unternehmen übertragen. Ihr Einsatz ist zeitlich befristet, sie übernehmen Aufgaben jenseits des Tagesgeschäfts. Geschwindigkeit und Qualität sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren.

Der Maschinen- und Anlagenbau ist zusammen mit der Automobilindustrie die Industrie, in der das Tool Interim-Management bereits am häufigsten eingesetzt wird. Dennoch greift insgesamt nur ein kleiner Teil der Unternehmen auf zeitlich befristete Manager zurück.

Überzeugende Persönlichkeiten ...

Vor allem Tätigkeiten, die ein besonderes Know-how und Führungsstärke erfordern, werden von Interim-Managern übernommen. Die Ludwig Heuse GmbH (LHG) wertet in ihrer Studie zum Interim-Management

in Deutschland 2015 insgesamt 803 abgeschlossene Projekte aus, zu denen 968 Interim-Manager Stellung nahmen. Die überzeugende Persönlichkeit und Führungsqualitäten des Interim-Managers und seine umfassende Branchenerfahrung sind entscheidende Auswahlkriterien. 80 Prozent der Projekte werden im Maschinen- und Anlagenbau auf Geschäftsführungs- und Gesellschafterebene entschieden, was die Wichtigkeit der Projekte unterstreicht.

Die Aufgaben im Management und damit auch im Interim-Management in Krisenzeiten liegen in der Restrukturierung. Dazu gehört, gute Maßnahmen laufen zu lassen, die Kostenposition zu verbessern, problematische Produktbereiche zu bereinigen und die Kapitalbindung zu reduzieren. Dies macht circa 30 Prozent aller Interim-Management-Mandate aus.

... für eine positive Entwicklung

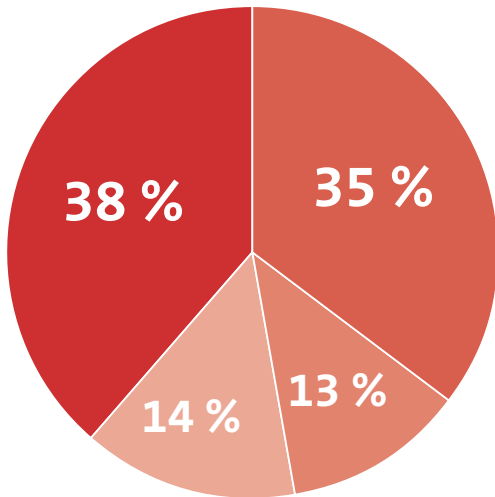
Erfreulicherweise erfolgen in Summe 58 Prozent der Einsätze für die positive Entwicklung in Unternehmen. In Zeiten des Wachstums kommt es darauf an, Kapazitätsengpässe zu beseitigen beziehungsweise neue Standorte zu erschließen, Prozesse zu optimieren und die Innovationskraft weiter zu steigern. 22 Prozent aller Einsätze stehen für zusätzlichen Managementbedarf, 21 Prozent für die Unterstützung in Projektoptimierungen und -verlagerungen und 15 Prozent für die Überbrückung von Vakanzen.

Die Erschließung internationaler Märkte, kurze und immer schneller drehende Innovations- und Produktzyklen sowie häufige Kapazitäts- und Ressourcenengpässe sind die größten Herausfor-

„Im Interim-Management sind Tempo und Qualität die entscheidenden Parameter. Sie sind verbunden wie Yin und Yang.“

Ludwig Heuse
Ludwig Heuse GmbH

Foto: Jeanette Dietl / Fotolia



Wie lang sind die Einsätze im Maschinenbau?

- über 12 Monate
- bis 6 Monate
- 6 bis 9 Monate
- 9 bis 12 Monate

Quelle: Ludwig Heuse

derungen für Unternehmen und Organisationsstrukturen des Maschinen- und Anlagenbaus, insbesondere im leistungsstarken Mittelstand. Demzufolge sind auch die meisten Interim-Management-Projekte 2015 im Bereich Produktion in der Einzel- und Serienfertigung (21 Prozent), gefolgt von Finanzen und Controlling (19 Prozent) sowie im Vertrieb (11 Prozent).

Nutzen schwer quantifizierbar

Viele Firmen haben positive Erfahrungen mit Interim-Managern gemacht, es bestehen jedoch auch Vorbehalte. Der Nutzen von Interim-Management ist noch immer schwer quantifizierbar. Tempo und Qualität sind die wesentlichen Kriterien für den Erfolg. Dies bestätigt die Sonderauswertung der Studie für den Maschinen- und Anlagenbau:

- ➔ 50 Prozent der Interim-Manager liefern bereits nach zehn Projekttagen einen soliden Statusbericht.

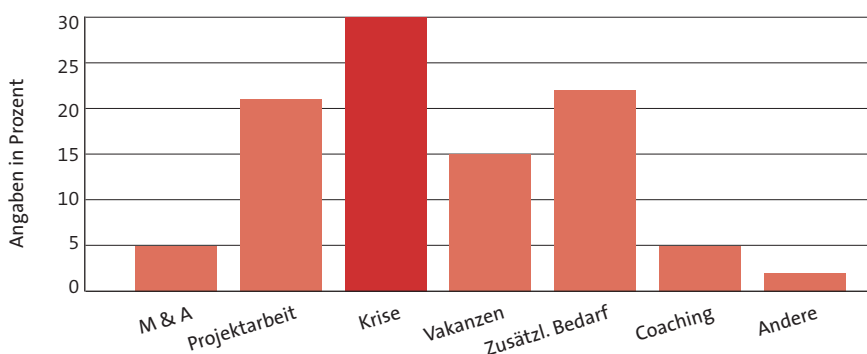
- ➔ 72 Prozent der Manager auf Zeit haben innerhalb von 20 Tagen ihre PS voll auf der Straße und
- ➔ 76 Prozent innerhalb von 30 Tagen die relevanten Themen unter Kontrolle.
- ➔ 86 Prozent der Kunden signalisieren innerhalb von 40 Tagen: „Die Risiken sind im Griff.“

Die berühmte „100-Tage“-Einarbeitung kann aufgrund der Dringlichkeit und Dauer der Projekte nicht gegeben werden. Rund ein Drittel der Projekte endet nach 6 Monaten und die Hälfte der Interim-Management-Einsätze wird innerhalb von 9 Monaten abgeschlossen. ■

KONTAKT

Bianca Illner
 VDMA Betriebswirtschaft
 Telefon +49 69 6603-1481
 bianca.illner@vdma.org

Bedarfsituation des Einsatzes



Quelle: Ludwig Heuse

58 Prozent der IM-Einsätze erfolgen für die positive Entwicklung im Unternehmen.

REZENSION



Geht's noch? Die Rentner GmbH – Arbeit und Selbstwert im Alter

Das Buch mit vielen Einzelfallbeispielen ist amerikanisch geprägt, Handlungsanleitungen und Konzepte wird man vergeblich suchen. Die Erfahrungen kommen aus der Vita Needle Company, einem Spezialisten für Hohlnadeln, die fast nur Menschen jenseits des Rentenalters beschäftigt.

Es ist ein Buch, das vor allem Optimismus verbreitet. Vor allem für diejenigen, die sich mit dem Gedanken tragen, selbst über das Rentenalter hinaus zu arbeiten, kann es ein Motivator sein. Es beschreibt eine lange Erwerbstätigkeit geradezu als Gesundbrunnen und kann möglicherweise fertige Bilder im Kopf hinterfragen. Es stellt die Vorteile einer „loyalen, extrem zuverlässigen und höchst motivierten“ Belegschaft heraus sowie den Nachteil einer größeren Angst vor Veränderung. Der Arbeitsstil ist locker: „Man kann langsam oder schnell arbeiten, wie man sich gerade fühlt.“ Oder: „Man sagt einfach, dass man genug hat, und macht etwas anderes.“

Befremdlich ist, dass diese Rentner GmbH bewusst keine PC nutzt. „Die Firma stellt Produkte her, die der allermodernsten Technik entsprechen. Aber vom Mobiliar bis zu den Arbeitern ist das Unternehmen so altmodisch, wie es nur geht.“

Ein Film zu dem Unternehmen ist im Buch enthalten.

KONTAKT

Andrea Veerkamp-Walz
 VDMA Betriebswirtschaft
 Telefon +49 69 6603-1488
 andrea.veerkamp-walz@vdma.org