



PROBLEMLÖSER AUF ZEIT

Interimmanager sind besonders bei großen Unternehmen gefragt. Ihre schnelle und oft projektorientierte Arbeit dürfte besonders bei den digitalen Transformationsprozessen hilfreich sein – eine personelle Alternative, die gerade KMUs in der Automobilindustrie im Blick behalten sollten. Ihre Vorteile zeigt eine aktuelle Studie.

- VON CHRISTIAN OTTO -

Zeitlich befristet eine Managementaufgabe übernehmen: Das charakterisiert wohl in kürzester Form das Arbeitsfeld der Interimmanager (IM). Gerade in den letzten Jahren war die Automobilindustrie eine Branche, die sehr gerne kurzfristig auf die Fähigkeiten von erfahrenen Fachkräften zurückgriff. Die externen Kräfte sollten dabei die verschiedensten Probleme lösen.

Doch wie die Studie „Interim Management in Deutschland 2015“ der Ludwig Heuse GmbH zeigt, lässt das Interesse im Auto-

motive-Feld derzeit nach. Die Erhebung, die sich auf die Angaben von 986 Interimmanagern aus allen Branchen bezieht, wies im vergangenen Jahr 130 IM-Einsätze in der Automobilbranche nach. Aus Sicht der Studienverantwortlichen „lahmte“ das „Automotive-Ross“ damit deutlich.

ZURÜCKHALTUNG DER BRANCHE

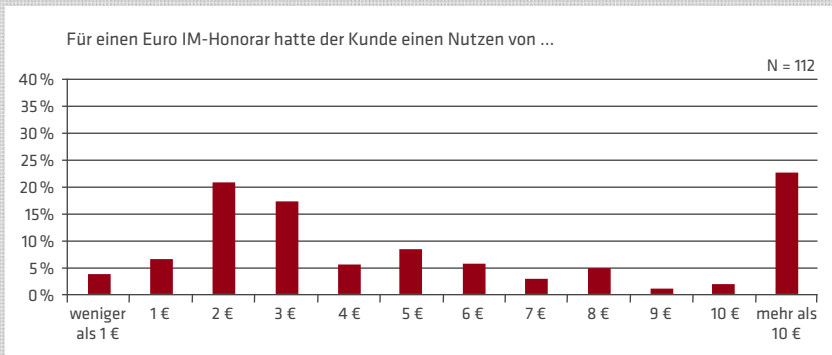
Der Branchenkenner und Geschäftsführer Ludwig Heuse kann dafür konkrete Gründe nennen: „Prozentual fiel die Nachfrage 2015 um zwölf Prozent niedriger aus als 2014.

Derzeit ist die Stimmung in der Automobilindustrie prinzipiell gut. Aber Einflussgrößen wie die Abgasproblematik sorgen für eine gewisse Verunsicherung. Deshalb wird erst einmal bei den freien Mitarbeitern gespart, und dazu zählen im weiteren Sinn auch die Interimmanager.“

Kamen die Fachkräfte allerdings zum Einsatz, so waren sie meist in Projektarbeit gebunden: Mit einem Anteil von 38 Prozent war dies die am stärksten nachgefragte Leistung. Ihr folgen mit etwas Abstand die Überbrückung einer personellen Vakanz (19



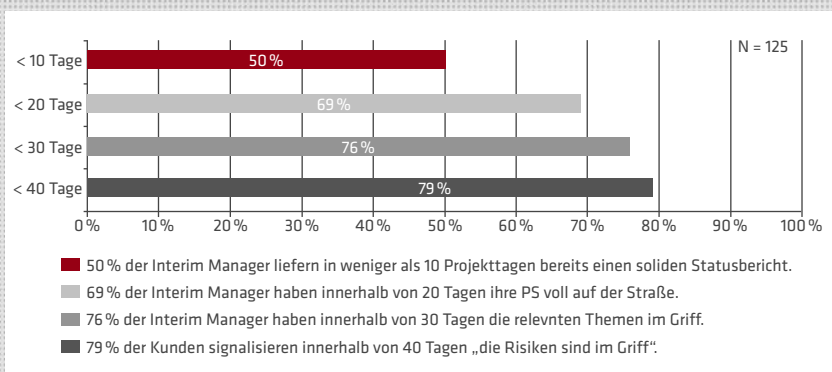
→ RETURN-ON-INTERIMMANAGEMENT (RoIM) FÜR DEN BEREICH AUTOMOTIVE



88 Prozent aller IM im Bereich Automotive haben das Doppelte oder mehr ihrer Kosten erwirtschaftet.

QUELLE: LUDWIG HEUSE GMBH

→ KUNDENNUTZEN IN ZEIT IM BEREICH AUTOMOTIVE



Die Interimmanager bekommen keine hundert Tage Schonzeit. Brauchen sie auch nicht, denn schon in weniger als der Hälfte dieser Zeit liefern sie stabile Ergebnisse.

QUELLE: LUDWIG HEUSE GMBH

auch finanziell überschaubar. Man binde sich nicht langfristig an einen teuren Experten: „Das Unternehmen holt sich lieber für sechs Monate eine externe Kraft und weiß dann, wo es steht und was zu tun ist.“

Die Einsatzzeiten unterstreichen dann auch den kurzfristigen Ansatz der hochwertigen Dienstleistung: So dominieren mit 38 Prozent die kurzen Engagements von ein bis sechs Monaten. Allerdings folgen dann mit 35 Prozent jene, die über zwölf Monate andauern. Dann sind die Manager aber überwiegend in Teilzeit aktiv.

KEINE SCHONFRIST

Auf eine Schonfrist von hundert Tagen, wie sie den meisten fest angestellten Managern eingeräumt wird, dürfen die Interimkräfte nicht hoffen. Die Studie zeigt aber deutlich, dass sie diese auch nicht benötigen: 50 Prozent der Automotive-IM liefern in weniger als zehn Projekttagen einen soliden Statusbericht. 69 Prozent der Interimmanager sind innerhalb von zwanzig Tagen komplett einsatzfähig. 76 Prozent der angeforderten Kräfte beherrschen wiederum innerhalb von dreißig Tagen die relevanten Themen. Und 79 Prozent der Kunden signalisieren, dass die externen Spezialisten innerhalb von vierzig Tagen die Risiken im Unternehmen im Griff haben.

Doch der Kunden erwartet nicht nur eine stabile Leistung, sondern auch, dass sich der finanzielle Aufwand des Engagements auszahlt. Auch hier schneiden die in der Automobilindustrie aktiven IM gut ab: So haben 88 Prozent von ihnen das Doppelte und mehr des von den Auftraggebern gezahlten IM-Honorars erwirtschaftet.

FOKUS AUF DEUTSCHLAND

Der Haupteinsatzmarkt der befragten IM bleibt die Automobilindustrie in Deutschland. Dort fanden 87 Prozent der Projekte statt. Bei den Einsätzen im Ausland liegt laut der Studie der Schwerpunkt in Europa.

Die Erhebung verdeutlicht aber noch einen Trend: So buchen große Unternehmen immer mehr, kleine Unternehmen hingegen immer weniger IM: „Die Zunahme bei den großen Unternehmen und der Rückgang bei den KMUs war in den letzten Jahren Folge der abnehmenden Zahl von Start-ups. Deshalb sind heute mehr IM in der Großindustrie aktiv“, so Heuse. Doch der Digitalisierungsdruck auf die mittelständischen Lieferanten im Automotive-Bereich könnte diesen Trend umkehren. <

Prozent) sowie das Einbringen von Know-how bei Krisen-, Sanierungs- und Restrukturierungsfällen (18 Prozent).

PROJEKT UND DIGITALER FOKUS

Die Projektarbeit der IM spiegelt den derzeitigen Digitalisierungsschwerpunkt in der gesamten Automobilindustrie: Bei dem geforderten Know-how hatten laut der Studie nämlich IT-Projekte den größten Zuwachs (plus 36 Prozent zum Vorjahr).

Da die digitale Transformation derzeit überall gefordert wird, erwartet Ludwig Heuse hier auch einem Schub für das IM-Geschäft: „Ich rechne damit, dass die Nachfrage nach Interimmanagern, die für Digitalisierungsthemen qualifiziert sind, ansteigt. Der Digitalisierung stellen sich alle Unter-

nehmen, und tendenziell steigt man in ein solches Thema mit einer zeitlich begrenzten Personalie ein. Diese klärt dann erst einmal, was langfristig zu tun ist.“

Gerade die Position des Chief Digital Officers (CDO), dessen Aufgabe es unter anderem ist, neue digitale Geschäftsmodelle zu implementieren, scheint wie prädestiniert für Interimmanager. „Als Startprojekt in das Thema Digitalisierung passt die Interimmanagement-Lösung für den CDO-Posten sehr gut. Hier können gerade für kleinere Unternehmen alle Anfangsfragen eingeordnet werden. Größere Unternehmen werden hingegen künftig auf einen festangestellten CDO setzen“, so Heuse.

Zudem sei das Gesamtrisiko für KMUs bei der Digitalisierung mit einer Interimplösung