

INTERIM MANAGER berichten aus der Praxis

Reihe von Interim Managern lernen

Maschinen- und Anlagenbau



Eckhart
Hilgenstock



Peter
Lüthi



Hans Rolf
Niehues



Manfred
Richter



Michael
Weimar



Falk
Janotta



Dr. Uwe
Seidel



Götz
Stapelfeldt



Diplomatic Council
The Global Think Tank



UNITED INTERIM

Inhalt

Vorwort

Von Interim Managern lernen

Interim Manager: Was ist das und worum geht es?
Neue Herausforderungen
Wachstumsmotor in der DACH-Region
Transformationen parallel zum Tagesgeschäft
Vorteile und Mehrwerte von Interim Managern

Marketing & Sales Intelligenz im Maschinenbau

Quo vadis, Maschinenbau?
Digitale Hausaufgaben machen
Von anderen Branchen lernen
Marketing und Sales Intelligenz aufsetzen
Content Marketing im Omnichannel
Das Compelling Event
Daten-Hygiene: Big Data, Lost Data, Smart Data?
Conversational Commerce
Communities bilden
Customer Centricity und Emotionen
Den Faktor Mensch bewahren
Ansätze für ein erfolgreiches Transformationsmanagement
Resümee: die digitale Basis schaffen

Der Stellenwert von Führung und Management

Was verstehe ich unter Führung und Management

Was mich und meine Führungskompetenz prägte

Einfluss von Führung und Management auf das Resultat

Kulturwandel und Implementierung des Lean-Gedankens

Typisches IT-Projekt mit Zielkonflikten und „Sprachbarrieren“

Anlagenbau: Projekt-Abbruch des Kunden verhindern

Orientierungslose Organisation ohne fachliche Führung

Graben-Kämpfe zwischen Business-Unit und Operation

Die Chefs haben keine Zeit zum Führen

Täglicher „Kampf“ einer Massenproduktion für genügend Output

Erfolgsfaktor „Vertrauen“

Erfolgsfaktor „Führungs-Grundsätze“

Erfolgsfaktor „Fachliche Führung“

Kultureller Einfluss auf Führung und Management

Resümee

Ertragskraft und Liquidität verbessern

Abstrakt

Beispiel 1: Wir haben zu hohe Materialkosten!

Beispiel 2: Controlling liefert falsche Berichte

Beispiel 3: Controlling zeigt Verluste

Beispiel 4: Percentage-of-Completion ist falsch berechnet

Beispiel 5: Percentage-of-Completion schwankt

Beispiel 6: Es gibt Probleme in der Buchhaltung

End-Fazit / Empfehlung

Technischer Einkauf

Abstrakt

Einleitung

Warum der Einkauf so oft „unter Druck“ und in der Kritik ist

Meilensteinverfolgung bringt Transparenz

Bereichsübergreifende Zusammenarbeit

Entwicklungswettbewerbe mit Lieferanten

Gruppeneinkauf: dezentral, zentral oder Netzwerk?

Einkaufsnetzwerk mit Lead Buyern

Einschub: Agiler Einkauf und agiles Projektmanagement

Lieferantenbasis als strategischer Wettbewerbsvorteil

Einkaufs-Ausrichtung und Unternehmensstrategie

Anforderungen an technische Einkäufer

Fazit, Benchmark technischer Einkauf

Trendsurfen mit KPIs

Einleitung

Trendsurfen

Führungskräfte sind häufig Fehlbesetzungen

Emotionale Intelligenz im Business

Die Sendung mit der Maus

Alternative, nachhaltigere Erfolgskonzepte

Beispiel: Beteiligung am EBITDA

Beurteilungs-Lohnsystem für gewerblich Beschäftigte

Vorgesetzten-Beurteilung

Resümee

Angst und Vertrauen

Die Rolle des CIO bei der Digitalisierung im Maschinenbau

Abstract

Die Reise der Digitalisierung begann bereits im 17. Jahrhundert

Der CIO als Chamäleon

Warum Unternehmen keine Unternehmensstrategie brauchen

Worauf kommt es bei einer erfolgreichen Umsetzung an?

Resümee

Innovationskraft aufbauen im Maschinenbau

Abstract

Herausforderungen im Maschinen-und Anlagenbau

Innovationskraft aufbauen

Führung, Verantwortung und Kommunikation

Organisation

Konzeptbausteine für die Umsetzung

Beispiele für erfolgreiche Innovationen
Resümee

Lean Management in der Produktion

Einleitung

Lean Management-Methoden

Vorgehen bei der Einführung von Lean Management

Praxis-Beispiel

Fazit

Die Herausgeber

Autorenverzeichnis

Dr. Harald Schönfeld

Jürgen Becker

Eckhart Hilgenstock

Peter Lüthi

Hans Rolf Niehues

Manfred Richter

Michael Weimar

Falk Janotta

Dr. Uwe Seidel

Dipl.-Ing. Götz Stapelfeldt

Bücher im DC Verlag

Über Diplomatic Council

Über United Interim

Quellenangaben und Anmerkungen

Vorwort

Es gibt keine anderen Führungskräfte als Interim Manager, die im Laufe ihres Berufslebens so viele Unternehmen und so viele verschiedene unternehmerische Herausforderungen kennenlernen. Daher wurde es höchste Zeit, eine eigene Buchreihe „Von Interim Managern lernen“ aufzulegen, um dieses geballte Know-how zu bündeln und einer breiteren Fachöffentlichkeit zugänglich zu machen.

Das Diplomatic Council (DC), ein globaler Think Tank mit Beraterstatus bei den Vereinten Nationen (UNO), hat sich hierzu United Interim (UI), das führende Netzwerk qualifizierter Interim Manager im deutschsprachigen Raum, zum Partner gewählt. Die beiden Herausgeber der Buchreihe, Dr. Harald Schönfeld und Jürgen Becker, sind zugleich die Gründer und Geschäftsführer von United Interim; sie kennen daher dieses Marktsegment besser als irgendjemand anderes. Dieses Wissen gepaart mit einem langjährig entwickelten, vertrauensvollen und persönlichen Verhältnis zu praktisch allen qualifizierten Interim Managern von Relevanz im deutschsprachigen Raum gewährleistet, dass in der Buchreihe „Von Interim Managern lernen“ tatsächlich nur die Besten der Besten zu Wort kommen.

Dieses geballte Know-how stellen wir einmal mehr im Band „Interim Manager berichten aus der Praxis: Maschinen- und Anlagenbau“ zur Verfügung. Das ist kein Zufall – kaum ein anderer Industriesektor mit derart großer Bedeutung für unsere Volkswirtschaft befindet sich in einem so massiven Veränderungsprozess wie der Maschinen- und Anlagenbau.

Vor diesem Hintergrund erscheint das vorliegende Buch genau zum richtigen Zeitpunkt, um den Entscheidungsträgern in der Branche mit klugem und vor allem praxiserprobtem Rat zur Seite zu stehen. Noch besser: Wer über den Rat hinaus tatkräftige Unterstützung bei Strategie und/oder Umsetzung benötigt, kann die in diesem Buch vorgestellten Interim Manager direkt ansprechen. Die Profile inklusive Kontaktdaten befinden sich in der Sektion „Über die Autoren“ am Ende des Werkes. Denn alle, die in diesem Buch zu Wort kommen, sind nicht in erster Linie Autoren, sondern es sind vor allem Interim Manager, die eben nicht nur mit Rat, sondern insbesondere auch mit Tat zur Seite stehen.

In diesem Sinne wünsche ich dem neuen Band einen guten Start, mögen die geneigten Leserinnen und Leser ein Maximum an Nutzen aus der Lektüre ziehen. Mein Dank gilt den Interim Managern, die sich die Zeit genommen haben und bereit sind, ihr profundes Know-how in diesem Werk darzustellen, und natürlich den beiden Herausgebern, die sich um die hohe Qualität aller Beiträge verdient gemacht haben.

Hang Nguyen

Generalsekretärin Diplomatic Council

Von Interim Managern lernen

Einführung von Jürgen Becker und Dr. Harald Schönfeld, beide Gründer und Geschäftsführer der UnitedInterim GmbH

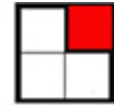
Es gibt wohl kaum eine Berufsgruppe, die mehr über die betriebliche Praxis weiß, als Interim Manager. Sie wissen viel besser Bescheid als die meisten fest angestellten Manager, weil sie im Laufe ihres Berufslebens viele verschiedene Unternehmen, unterschiedliche Situationen und Herausforderungen kennen lernen. Gerade in Zeiten, in denen sich viel verändert – wie jetzt in der Folge der Pandemiejahre mit all ihren Umwälzungen –, bieten die Erfahrungen und das Know-how von Interim Managern einen echten Schatz. Das gilt insbesondere für eine Branche wie den Maschinen- und Anlagenbau, die sich in einem starken Wandel befindet. Gerade die Lieferengpässe, die Digitalisierung und auch die Knappheit an Talenten gehören zu den wichtigsten Herausforderungen. Bei all dem sollen am Markt auch noch Kunden gewonnen werden, die Menschen intern zukunftsgerichtet geführt und insgesamt gesehen natürlich auch noch Geld verdient werden.

Mit der Buchreihe „Von Interim Managern lernen“ wird das Know-how von praxisorientierten Umsetzungsexperten erstmals gebündelt. Die sorgfältige Auswahl durch die Herausgeber stellt sicher, dass in dieser Reihe ausschließlich die „Besten der Besten“ unter den Interim Managern mit Themen zu Wort kommen, die aktuell im Maschinen- und Anlagenbau brennen; aus jedem Fachgebiet und aus jeder fachlichen Perspektive immer nur einer. Alle Interim Manager vereint jedoch das Streben nach operativer

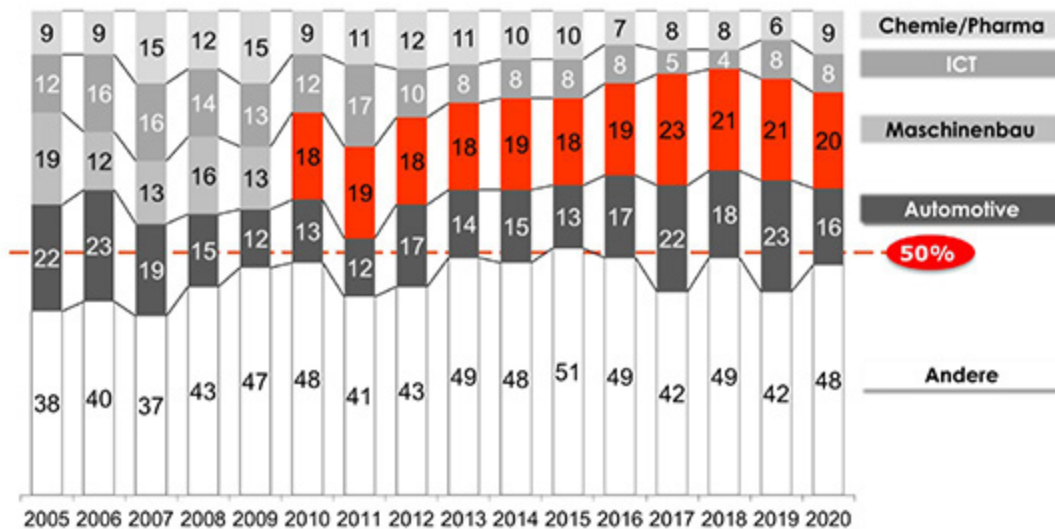
Exzellenz für ihre Kunden: Es geht um die zukunftsfähige Umsetzung und Durchsetzung von Veränderungen, eine in der Praxis auch wirklich funktionierende Gewinnung von Kunden, eine zeitgemäße Führung der Mitarbeiter, eine Steigerung der Performance und damit eine Verbesserung der Wertschöpfung des Unternehmens und natürlich eine erhöhte Rentabilität! All das sind Themen, für die Interim Manager engagiert werden.

Traditionell zählt der Maschinen- und Anlagenbau (in der Folge häufig nur als „Maschinenbau“ bezeichnet), zu den stärksten Nachfragern der Leistung von Interim Managern. Siehe dazu auch die folgende [Abbildung 1](#): An deren Entscheider richtet sich dieses Buch. Ebenfalls zählen aber auch Kapitalbeteiligungsgesellschaften, Investoren, Banken und an der Branche generell interessierte Leser zu den Adressaten.

Der Maschinenbau zählt seit über einer Dekade zu den größten Nachfragern für Interim Management



MARKTANTEILE „KÖNIGSBRANCHEN“ VS. ANDERE – 2005 BIS 2020
in Prozent



Quelle: AIMP – eigene Aufbereitung

* Maschinen- und Anlagenbau; Kfz-Industrie und -Zulieferer; ICT (Information and Communications Technology); Medien; Chemie, Pharma, Biotech

© UNITEDINTERIM – www.unitedinterim.com

Abbildung 1: Marktanteile der Branchen. Quelle: AIMP (2021)

Interim Manager: Was ist das und worum geht es?

Interim Manager gibt es im deutschen Sprachraum seit über 40 Jahren. Andere Bezeichnungen sind „Manager auf Zeit“ oder auch „Manager ad interim“. Im süddeutschen und österreichischen Sprachraum findet sich manchmal auch ein „Fugen-s“: Interimsmanager. Die Online-Ausgabe des Gabler Wirtschaftslexikons gibt folgende Definition (Interim Management, 2018):¹

*Beim Interim Management arbeiten **selbstständig tätige** Interim Manager für einen **definierten Zeitraum***

(üblicherweise 3-18 Monate) i.d.R. in unternehmerischer Verantwortung in einem Unternehmen in einer Führungsposition der ersten und zweiten Ebene. Interim Manager werden in unterschiedlichen Situationen und Aufgabengebieten eingesetzt, z.B. zur Überbrückung bei unvorhersehbaren Vakanzen beim Ausfall einer Führungskraft, zur Restrukturierung und Sanierung, im Projektmanagement, zur Einführung neuer Programme oder bei der Gründung, Übernahme oder Veräußerung von Unternehmen.

Interim Manager gelten als Top-Segment innerhalb der Freelancer. In der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) arbeiten nach einer zusammenfassenden Studie (Xing, 2019) gut 1,5 Millionen Freelancer (Einzelunternehmer, Freiberufler). Nach dieser Untersuchung kann sich zusätzlich jeder zweite Angestellte vorstellen, als Freelancer zu arbeiten. Besonders stark ist das Interesse in der jüngeren Generation. Für die USA wird schon jetzt angenommen, dass im Jahre 2027 mehr als die Hälfte der Arbeitskräfte Freelancer sein werden. Für die DACH-Region kann aktuell nach einer Schätzung des AIMP (2021) von circa 15.000 Interim Managern ausgegangen werden.²

Die DDIM (Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V.) ist der führende Wirtschafts- und Berufsverband für Interim Management in Deutschland und bezeichnet Interim Management zunächst als **eigenes Angebotssegment im Markt der Management Dienstleistungen**, welches sich von der Nachbarbranche der Unternehmensberatung in der Art des Services unterscheidet (DDIM 2020a):³

*„Während **Unternehmensberatungen** einen externen, unabhängigen Service bieten, bei dem die*

Entscheidungsbefugnis und -verantwortung beim Auftraggeber verbleiben, arbeiten Interim Manager in der Regel in unternehmerischer Verantwortung im Mandanten-Unternehmen. Für einen definierten Zeitraum werden sie zum integralen Bestandteil des internen Teams. Interim Manager arbeiten freiberuflich und auf eigenes Risiko. Sie werden in Führungspositionen der ersten und zweiten Ebene eingesetzt.“

In der Praxis haben Interim Manager mit Beratern einige Überschneidungen. Der wesentliche Unterschied wird jedoch darin gesehen, dass Interim Manager ihren Fokus auf die operative Umsetzung oder Durchsetzung von Maßnahmen legen. Diese operativen Tätigkeiten können durchaus auf Empfehlungen aufsetzen, die vorher von einem Berater gegeben wurden – oder vom Interim Manager selbst, der vorher eine Analyse durchgeführt hat.

Eine weitere Abgrenzung ist die „nach unten“, nämlich zur **Zeitarbeit** bzw. zum **Personalleasing**. Die DDIM (2020a) spricht von „*substituierbaren Tätigkeiten im ausführenden Bereich (...). Die Arbeitskräfte sind zumeist Angestellte der Leasingfirma und werden dem Auftraggeber für einen befristeten Zeitraum überlassen.*“

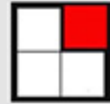
Üblicherweise sind Interim Manager selbstständige bzw. freiberufliche Dienstleister. Sie bleiben dies auch während ihres Projekteinsatzes bei ihren Mandanten. Einige arbeiten firmenrechtlich auch unter dem Dach einer eigenen Gesellschaft (i.d.R. GmbH) oder einer Sozietät mit Kollegen. Die meisten Interim Manager verfügen über eine universitäre Ausbildung und langjährige Erfahrung in leitenden Positionen. Üblich sind – je nach Spezialisierung – eine ganze Reihe an Zusatzaus- und Weiterbildungen, insbesondere zu aktuellen Themen. Sobald die Aufgabe erledigt bzw. das Projekt beendet ist, verlassen die Interim

Manager ihren Auftraggeber wieder und wenden sich einem neuen Kunden zu. Ein viel zitiertes Motto lautet: „*Wir kommen, um zu gehen!*“. Je nach Aufgabe dauern die Mandate wenige Monate bis zu zwei Jahren - der Durchschnitt liegt bei circa neun Monaten.

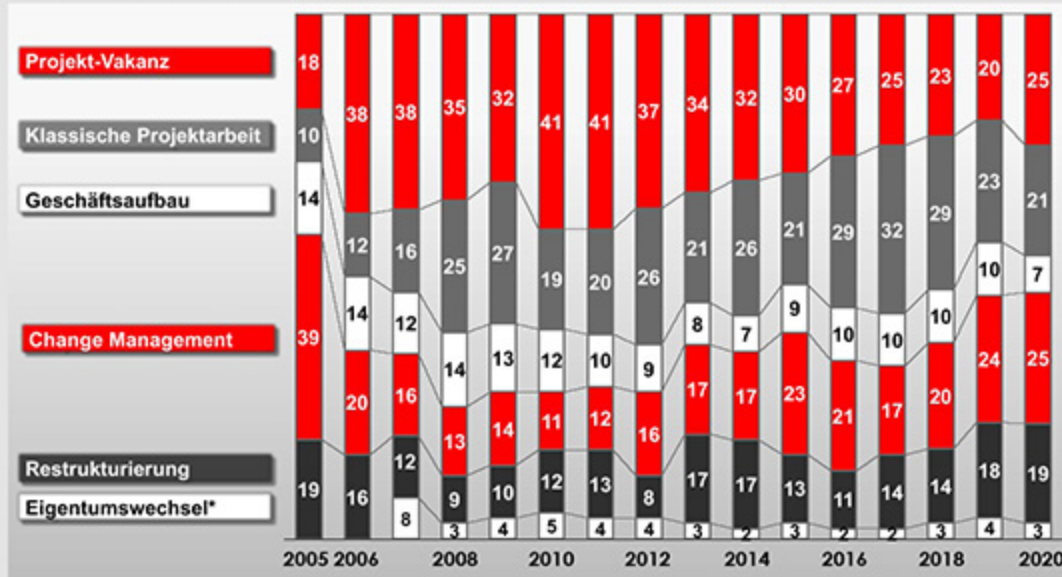
Die **Anfänge** des Interim-Business liegen ursprünglich im Sanierungs- und Restrukturierungsgeschäft. Die Idee vom Feuerwehrmann und harten Krisenmanager prägte über Jahre hinweg das Bild in der Presse und Öffentlichkeit. Seit die Branche und einzelne Kategorien durch Studien erfasst werden, blieben die Einsätze als Sanierer oder als Restrukturierer jedoch selbst in gesamtwirtschaftlichen Krisenphasen immer unter 20 Prozent (AIMP, 2021). Dies geht aus der nachfolgenden [Abbildung 2](#) hervor - vor allem im Vergleich zu anderen Einsatzfeldern.

Sein größtes Volumen schöpft das Interim-Business seit Jahren aus der Überbrückung von offenen Stellen (Vakanz-Überbrückungen / Projekt-Vakanz), selbst wenn diese i.d.R. nur wenige Monate dauern: Ein Unternehmen holt einen Interim Manager an Bord, der das Tagesgeschäft absichert, bis der neue Mitarbeiter gefunden ist, gekündigt hat und anfangen kann. Neben der Führung des Tagesgeschäftes ist es üblich, dass ein Interim Manager parallel ein bestehendes Problem oder eine Chance analysiert, dazu Lösungskonzepte entwickelt und mit hoher Umsetzungssicherheit auch realisiert. Dieses aus Unternehmenssicht smarte Vorgehen stand in seiner Hochzeit (2010/2011) für gut 40 Prozent des Geschäftes. Weil so etwas für die nachfragenden Unternehmen zweckmäßig und mit einem hohen Mehrwert verbunden ist, kann erwartet werden, dass **Vakanzüberbrückungen** auch in Zukunft einen nennenswerten Anteil am Interim-Business haben werden.

Beliebt: Vakanzüberbrückung & Change Management



MARKTANTEILE PROJEKT-KATEGORIEN
2005 – 2020: in Prozent



Quelle: AIMP-Providerumfrage 2021

© UNITEDINTERIM – www.unitedinterim.com

Abbildung 2: Einsatzfelder für Interim Manager. Quelle: AIMP (2021).

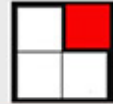
Wir gehen davon aus, dass die **klassische Projektarbeit** – einschließlich Themen im **Change-Management** – weiter einen hohen Stellenwert einnehmen wird. Allein deshalb, weil schlank aufgestellte Unternehmen kaum freie Kapazitäten haben, um diese Aufgaben aus eigenen Ressourcen abzudecken und weil eine zeitlich genau definierte Arbeit im Projekt in perfekter Weise mit dem Konzept des Interim Managements harmoniert. Das umfasst die zügige Umsetzung von **Transformationsvorhaben**, bei der ein passender Interim Manager neben „Kapazität“ auch noch das notwendige neue inhaltliche und methodische Wissen mitbringt.

Inzwischen sind Interim Manager in ihrer Gesamtheit weiblicher und wesentlich jünger geworden. Das Durchschnittsalter liegt bei Anfang Fünfzig. Einsteiger starten immer früher und sehen Interim Management als sinnvolle und selbstbestimmte Fortsetzung der bisherigen Angestellten-Karriere - nunmehr als Unternehmer in eigener Sache und mit eigenem Auftritt am Markt⁴.

Die von Interim Managern bearbeiteten Themen und Projekte bestehen aktuell aus einer bunten Mischung aus allen Unternehmensbereichen: Vom Einkauf, der Entwicklung, über die Produktion, die Logistik, den Finanzbereich, HR und Unternehmensführung bis hin zum Business Development. Einige Interim Manager haben sich zudem auf Sonderthemen oder Sondersituationen spezialisiert.

Beispiele sind im Bereich der Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben, der Internationalisierung oder rund um Mergers & Acquisitions (M&A) / Eigentumswechsel zu finden. Auch die Restrukturierung und Sanierung besteht weiterhin als etabliertes Marktsegment im Interim Management. Die vielen Projekte im Personalbereich - eine statistisch überwiegend weibliche Domäne - stehen als Beispiel für zunehmend mehr Frauen, die sehr erfolgreich als Interim Managerinnen tätig sind.

Praktisch alle Unternehmensbereiche nutzen Interim Manager



PROJEKTBESETZUNG NACH BETRIEBLICHER FUNKTION – 2019 VS 2020
in Prozent:

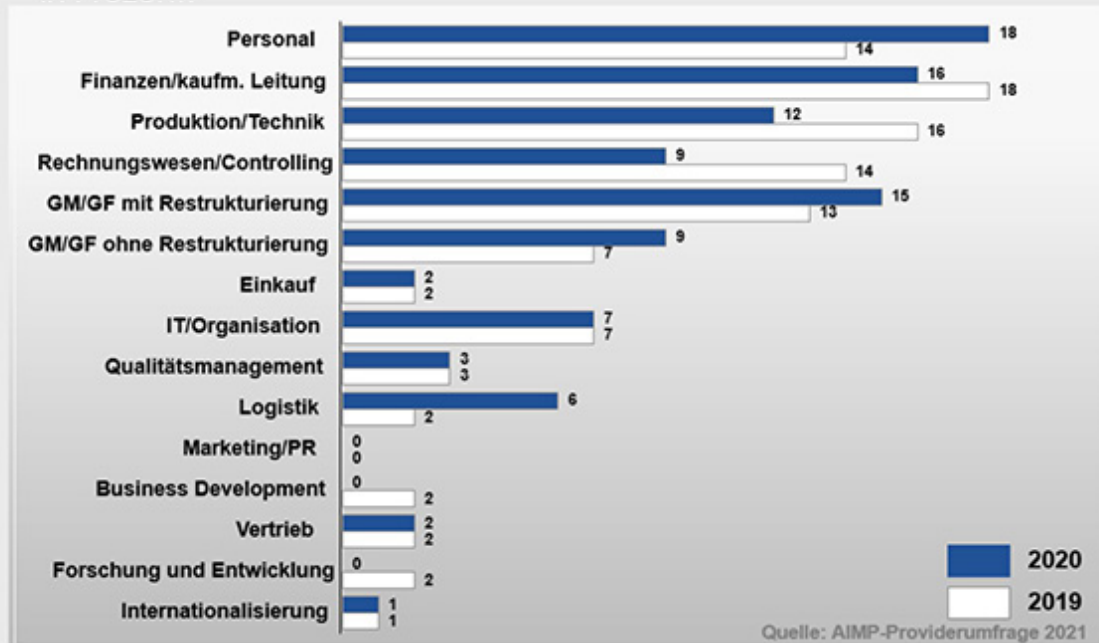


Abbildung 3: Projekte nach betrieblicher Funktion. AIMP (2021).

Neue Herausforderungen

Die Abkürzung „VUCA“ hat schon vor Corona das Umfeld der Unternehmen – auch im Maschinen- und Anlagenbau – durch einen zunehmenden Grad an Veränderlichkeit (V), Unsicherheit (U), Komplexität (C) und Ambiguität (A) beschrieben. Eine „**VUCA-World**“ lenkt den Blick auf zahlreiche aktuelle Herausforderungen, bei denen im Grunde „alles“ passieren kann. Als Haupttreiber werden in der bisherigen Literatur und Diskussion die Digitalisierung und Globalisierung der Märkte angesehen. Auch eine Corona-Situation, bei der in völlig unerwarteter und

extremer Weise auf den „Pause-Knopf“ der Weltwirtschaft gedrückt wurde und die gleichzeitig als Brandbeschleuniger für Veränderungen diente, hatte keiner auf dem Zettel. Somit handelt es sich mit VUCA um ein brauchbares Erklärungskonzept für schnell wandelnde Wertschöpfungsketten unter folgenden Merkmalen:

- **Projekte:** Ein wichtiges Phänomen innerhalb der Unternehmen ist der Trend zum Projekt und zur Projektorganisation. Und da die Innovations- und Produktlebenszyklen immer kürzer werden, sind wichtige Aufgabenstellungen meist erst kurz vor ihrem Akutwerden erkennbar.
- **Flexibilität:** Die geringer werdende Planbarkeit steigert grundsätzlich die Nachfrage nach schnell und flexibel einsetzbaren „Ressourcen“, vor allem personeller Art.
- **Wissen:** Der hohe Neuigkeitsgrad von all dem, was getan werden muss, erfordert eine schnelle Verfügbarkeit von aktuell notwendigem Know-how und erforderlichen Kompetenzen.
- **Dem Neuen zuwenden können:** Es wird zunehmend bedeutsam, nicht am Bisherigen festzuhängen, sondern loslassen und sich dem Neuen aktiv zuwenden zu können. Es liegt auf der Hand, dass eine fachlich ausgewiesene kompetente Person, die von außen kommt, emotional keine bindende Historie oder Verpflichtungen hat, keine Politik in Sachen eigener Interessen oder Karriere verfolgt und in der Regel eine ähnliche Aufgabenstellung schon einmal erfolgreich bewältigt hat, hohe Akzeptanz in der Umsetzung erfährt. Sie stellt eine große Unterstützung im Unternehmen in sachlicher und emotionaler Hinsicht dar.

Für Unternehmen wird es immer wichtiger, kompetent mit diesen Veränderungen umgehen zu können. Es gilt,

Bewährtes und durchaus bisher Erfolgreiches bewusst zu beenden und Neues zu wagen. Damit geht die Anforderung einher, neugierig zu sein, neu zu denken, zu lernen (nie auszulernen) und auszuprobieren; auch gegen innere Zweifel und äußere Widerstände. Das Ganze hat neben dem Fachlichen auch eine emotionale Ebene und viel mit Werten zu tun. Und alles muss schnell gehen. Menschen, die diesen Wandel (auch als „Change“ oder „Transformation“ bezeichnet) gestalten und zielgerichtet treiben können, sind somit zunehmend notwendig.

Die punktgenaue Nutzung aller Personal- und Managementressourcen ist dabei ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Wachstumsmotor in der DACH-Region mit Fähigkeit zur Veränderung

Der Maschinenbau gilt als eine der wichtigsten Branchen in der deutschen Volkswirtschaft, aber auch in der Schweiz und in Österreich. Wie später in diesem Buch im Beitrag von Eckhart Hilgenstock dargelegt, entwickeln sich - basierend auf dem Mitte 2021 veröffentlichten Report „Maschinenbau 2030“ der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte (Deloitte 2021) - vier Zukunftsszenarien. So könnten in weniger als einem Jahrzehnt „kundenspezifische Neumaschinen und radikale Service- Geschäftsmodelle aus der DACH-Region den weltweiten Maschinenbau beherrschen“. Aber es könnte auch durchaus passieren, dass „milliardenschwere Tech- Unternehmen aus der Software- und Internet-Industrie Schlüsselpositionen im Maschinenmarkt erobern“. In diesem Fall könnten diese für den Großteil der Wertschöpfung zuständig sein - während gleichzeitig hochtransparente Einkaufs- und Service-Plattformen das Ersatzteilgeschäft übernehmen.

Es besteht also ein großer Möglichkeitsraum für Veränderungen! Im Detail könnten diese vier Szenarien dem Maschinen- und Anlagenbau in der DACH-Region bis 2030 widerfahren (Deloitte 2021):

Im **ersten Szenario** sind die Maschinenbauer mit ihrem bisherigen Konzept weiterhin erfolgreich. Sie verfügen über direkten Kundenzugang und produzieren wie bisher hochspezialisierte Maschinen. Ihre internationale Führungsposition hängt aber an einem seidenen Faden: Branchenfremde Tech-Giganten und Wettbewerber aus China drängen mit konkurrierenden Geschäftsmodellen auf den Markt.

Im **zweiten Szenario** ist es den Maschinenbauern gelungen, die digitale Transformation erfolgreich umzusetzen. Spezialmaschinen wurden von modularen Standardmaschinen abgelöst, die durch individualisierbare Software-Lösungen einen neuen Kundennutzen bieten. Die Daten- und Software-Hoheit haben in diesem Szenario die Maschinenbauer selbst inne - und nicht die Tech-Unternehmen aus Übersee. Digitale Services sichern die wirtschaftliche Handlungsfähigkeit der Unternehmen und den gesellschaftlichen Wohlstand in der DACH-Region. Aber auch in diesem Falle muss die Branche hellwach bleiben, weil die Konkurrenz keinesfalls schläft.

Das **dritte Szenario** beschreibt einen Siegeszug der Tech-Unternehmen über die Maschinenbauer: Die größte Wertschöpfung wird wie im zweiten Szenario durch digitale Service-Lösungen erzielt. Diese kommen jedoch von den branchenfremden Softwareanbietern. Der Maschinenbau wird zum reinen Zulieferer. Es besteht kein direkter Zugang mehr zu Kunden und Maschinendaten und die Maschinenbauunternehmen müssen sich Wettbewerbern

aus ganz neuen Regionen stellen, zum Beispiel aus China. Die digitalen Wachstumsmärkte bleiben ihnen verschlossen.

Das **vierte Szenario** besteht aus einem Hybrid aus den drei vorangegangenen Szenarien: Die Maschinenbauer und Tech-Anbieter bilden Ökosysteme, die zunehmend von der Tech-Seite dominiert sind. Spezialmaschinen sind zwar weiterhin gefragt, die digitalen Plattformen kommen allerdings von den Tech-Anbietern, wo die Maschinen- und Kundendaten liegen. Der Maschinenbau hat einen deutlich geringen Anteil an der Wertschöpfung.

Als Fazit wird die Einschätzung gegeben, dass der Maschinenbau auch im Jahr 2030 der Wachstumsmotor für die DACHRegion sein wird. Es wird jedoch weiterhin vieler Anstrengungen und einer noch stärkeren Bereitschaft zur Veränderung und Zusammenarbeit bedürfen.

All diese Szenarien implizieren massive Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle, die damit verbundene Strategie, die Organisationsstrukturen und -prozesse sowie die Mitarbeiter; ebenfalls auf die begleitenden Finanzprozesse und die Compliance.

Nicht zu unterschätzen sind die Einflüsse auf die Wertebene und damit auf die Unternehmenskultur. Und weil wir in diesem Buch über Manager sprechen, dann ändert sich gerade das Berufsbild dieser Führungskräfte und der dafür notwendigen Qualifikation.

Transformationen parallel zum Tagesgeschäft

Die Herausforderung - gerade in mittelständisch geprägten Strukturen - besteht darin, dass all die angesprochenen neuen Themen auch noch neben dem

normalen Tagesgeschäft bewältigt werden müssen. Dieses stellt für viele Unternehmen und Führungskräfte aber ohnehin schon eine hohe Belastung dar. Die Managementkapazitäten sind meist „auch schon so“ komplett ausgereizt.

Wenn in Unternehmen nun solche Transformationsvorhaben anstehen, helfen Interim Manager bei der schnellen und fachkundigen Umsetzung. Interim Manager entlasten und sorgen für Fokus auf das Thema. Interim Manager sind Experten für die **Umsetzung und Durchsetzung**.

Sie können in diesem Wandel unterstützend zur Seite stehen und zusätzliche Managementkapazitäten und erforderliches Know-how schnell und professionell liefern. Ihr Einsatz ist flexibel und meist kurzfristig möglich.

Unternehmen kaufen sich damit nicht nur zusätzliche Management-Ressourcen ein. Sie können sofort das notwendige, neue Know-how einsetzen, welches sie intern gar nicht so schnell aufbauen können. In den meisten Fällen kann ein Interim Manager sein Wissen auch ans Team weitergeben und dafür sorgen, dass es auch wirklich in der Praxis klappt. Gutes Interim Management beinhaltet also auch noch einen ganz pragmatischen **Know-how-Transfer on the job**.

Ganz zentral ist nach den Erfahrungen der Corona-Zeiten in den Jahren 2020 und 2021 jedoch, dass Unternehmen neben Geschwindigkeit auch noch **Sicherheit in der Umsetzung** erhalten. Warum ist das so?

Für die Umsetzung von schnellen Transformationsprozessen braucht es andere Management-

Kompetenzen als für ein Tagesgeschäft, welches durch die Beherrschung von Routineprozessen gekennzeichnet ist.

Management des Tagesgeschäfts	Führung durch Veränderungssituationen
Stabiles Managen	Flexibles Gestalten
Fokus auf Prozesse	Fokus auf Personen
Formale Entscheidungen	Informelle Entscheidungen
Tiefgehende Problemanalyse	Rasche Problemanalyse
Meistens ausreichende Ressourcen	Ressourcen oft knapp bemessen
Fixe Verantwortlichkeiten	Flexible Verantwortlichkeiten
Erprobte Entscheidungsfindung	Kreative Problemlösung
Bewährte Schemata	Neue Wege
Effizienz	Effektivität
Starre Strukturen und Rahmenbedingungen	Flexible Strukturen, Rahmenbedingungen ergeben sich im Laufe der Maßnahmen
Viele Informationen	Wenig Informationen

Abbildung 4: Kompetenzen für Transformationsvorhaben. (Lettmann, 2020)

Wenn die Märkte jetzt nicht mehr nur ein „schnell“, sondern ein „sofort“ einfordern, wird die Fähigkeit sich zu wandeln und „schnell machen“ zu können, zum strategischen Erfolgsfaktor. Es liegt auf der Hand, dass professionelle Interim Manager dazu einen wesentlichen Beitrag leisten können, der sich im Sinne eines Mehrwertes in vielfacher Weise als sinnvolle Investition rechnet.

Vorteile und Mehrwerte von Interim Managern

Die aktuell im Markt gesehenen **Kundenvorteile durch Interim Manager** fasst die DDIM so zusammen (DDIM, 2020b):⁵

„Als Hauptgründe für den Einsatz von Interim Managern werden der akute Mangel an qualifizierten Managementkapazitäten, Ressourcenengpässe, steigende Flexibilitätsanforderungen an die Unternehmen sowie kurzfristige Vakanzen gesehen. Interim Manager fangen Management-Engpässe auf, bringen ein Plus an Unabhängigkeit und verschaffen Unternehmen durch Flexibilität, Know-how und zusätzliche Ressourcen messbare Wettbewerbsvorteile.“

In unserer inzwischen fast 20-jährigen Praxis im Interim Management haben wir beobachtet, wie durch Interim Manager ein ganzes Bündel an Mehrwerten für Unternehmen entstehen. Natürlich wird dabei vorausgesetzt, dass das Unternehmen eine sorgfältige Auswahl trifft und sich für einen passenden Interim Manager entscheidet:

- **Geschwindigkeit:** Bestehende Vorerfahrungen und aktuelle Kompetenzen vorausgesetzt, kann davon ausgegangen werden, dass ein Interim Manager nur eine sehr kurze Einarbeitungszeit, bzw. „ramp-up-time“, braucht. Die klassischen 100 Tage eines Festangestellten schrumpfen i.d.R. auf ein bis zwei Wochen. Mit Hilfe guter Führung und moderner, professioneller Methoden- und Prozesskompetenz werden Ziele schnell erreicht.
- **Sicherheit:** Umsetzungssicherheit, Methodenkompetenz, aktuelle Skills und Know-how sowie Erfahrung aus ähnlichen Aufgabenstellungen (unter anderem belegt durch Referenzschreiben oder Case Studies) sorgen für eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit.
- **Akzeptanz und Nachhaltigkeit der Lösung:** Interim Manager sind darauf spezialisiert, in besonderen und

unerwarteten Situationen eingesetzt zu werden. Ihre Kunden profitierten von einer neutralen und objektiven Sichtweise. Bei allen anstehenden Änderungen verfolgen Interim Manager keine eigenen (Karriere-) Interessen. Es geht nur um die Sache. Dies befähigt sie sehr rasch, Akzeptanz zu gewinnen und in der Folge gemeinsam mit allen Beteiligten Lösungsansätze zu entwickeln und nachhaltig durch- und umzusetzen.

- **Rendite:** Mit dem Einsatz eines Interim Managers geht i.d.R. eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit und kürzere Projektdauer einher. Die gewünschten Ziele entfalten ihre positiven Auswirkungen schneller. All das realisiert für das Unternehmen eine attraktive Rendite der Investition in einen Interim Manager.

Die einzelnen Beiträge des vorliegenden Bandes bündeln zusammengenommen ein geballtes Know-how zu den unterschiedlichen Herausforderungen, Aufgaben und Erfahrungen professioneller Interim Manager in der Praxis des Maschinen- und Anlagebaus national und international. Auch wenn wir mit allen Autoren schon seit Jahren persönlich-professionell bekannt sind und ihre berufliche Entwicklung als Interim Manager verfolgen konnten, haben wir bei der Durchsicht und Diskussion viel gelernt! Dafür danken wir.

Dem Diplomatic Council (DC) sind wir seit einigen Jahren freundschaftlich und aktiv verbunden. Wir engagieren uns gerne in diesem globalen Think Tank, Business Network und Charity Foundation mit Beraterstatus bei den Vereinten Nationen. Auf diese Weise können gemeinsam mit allen nationalen und internationalen Mitgliedern Synergien gehoben werden, wie es sonst kaum möglich wäre.

Literaturverzeichnis zu diesem Beitrag

AIMP (2021). AIMP-Arbeitskreis Interim Management Provider. AIMPProviderumfrage 2021:
<https://www.aimp.de/aimp-umfragen/aktuelle-aimpumfragen>

Becker/Schönfeld/Singer (2020): Karriere-Handbuch für Interim Manager. Erfolg als Freelancer im Management, BoD-Verlag, Norderstedt, ISBN: 978-37519-8416-4, 330 Seiten

DDIM (2020a). Branchenprofil.
<https://www.ddim.de/interimmanagement/fuer-unternehmen/branchenprofil/>

DDIM (2020b). Kundenvorteile. Website DDIM:
<https://www.ddim.de/interimmanagement/fuer-unternehmen/kundenvorteile/>

Interim Management (2018). Gabler Wirtschaftslexikon – Online Lexikon:
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/interim-management-52714/version-275829>

Lettmann (2020). Siegfried Lettmann: Wissen Interim Management. Welchen Mehrwert hat ein Interim Manager für Ihr Unternehmen? Website butterflymanager GmbH:
<https://www.butterflymanager.com/mehr-als-15-jahrebutterflymanager/welchen-mehrwert-hat-ein-interim-manager-fuer-ihrunternehmen/>

Xing (2019). Hallo! Das ist HalloFreelancer. Hallo Freelancer – Ein Service von Xing.
<https://www.hallofreelancer.com/>

Marketing & Sales Intelligenz im Maschinenbau

Eckhart Hilgenstock, Interim Executive (EBS), Interim Manager des Jahres 2012 (AIMP), Top Interim Manager im Manager Magazin 10/2021 und in CAPITAL 01/2022

Der Maschinenbau ist eine der entscheidenden Branchen für die deutsche Volkswirtschaft. Made in Germany, German Engineering und deutsche Innovationskraft haben internationalen Markenstatus. Die wichtigste Aufgabe von Marketing und Vertrieb im Maschinenbau ist die Darstellung technischer und qualitativer Leistungsmerkmale sowie des *Return on Investment*. Die Differenzierung findet über Alleinstellungsmerkmale der Maschine, Beratung und Serviceleistungen statt. Und: über die Art und Weise, wie das Unternehmen mit seiner Zielgruppe kommuniziert. Ein stimmiger Marktauftritt und die Nutzung digitaler Möglichkeiten für Marketing und Sales machen den Unterschied aus. Über Marketing und Sales Intelligenz kann der Maschinenbau viel von anderen Branchen lernen.

Quo vadis, Maschinenbau?

In dem Report „Maschinenbau 2030“ der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte entwickeln die Autoren vier mögliche Zukunftsszenarien, die dem Maschinenbau-Sektor in der DACH-Region bis 2030 widerfahren könnten: Im ersten Szenario sind die Maschinenbauer mit ihrem bisherigen Konzept weiterhin erfolgreich. Sie haben direkten Kundenzugang und

produzieren wie gehabt hochspezialisierte Maschinen für ihre Zielgruppe. Ihre internationale Führungsposition hängt aber am seidenen Faden: Branchenfremde Tech-Giganten und Wettbewerber aus China drängen mit konkurrierenden Geschäftsmodellen auf den Markt.

Im zweiten Szenario haben die Maschinenbauer die digitale Transformation erfolgreich umgesetzt. Spezialmaschinen wurden von modularen Standardmaschinen abgelöst, die durch individualisierbare Software-Lösungen neuen Kundennutzen bieten. Die Daten- und Software-Hoheit haben in diesem Szenario die Maschinenbauer selbst inne - und nicht die Tech-Unternehmen aus Übersee. Digitale Services sichern die wirtschaftliche Handlungsfähigkeit der Unternehmen und den gesellschaftlichen Wohlstand in der DACH-Region. Aber auch hier gilt: Die Konkurrenz schläft nicht.

Das dritte Szenario skizziert den Sieg der Tech-Unternehmen am Markt: Die größte Wertschöpfung wird auch hier durch digitale Service-Lösungen erzielt, die allerdings von den branchenfremden Softwareanbietern kommen. Der Maschinenbau wird zum Zulieferer ohne direkten Zugang zu Kunden- und Maschinendaten - und muss mit chinesischen Anbietern in den Wettbewerb treten. Die digitalen Wachstumsmärkte bleiben ihm verschlossen.

Das letzte Szenario ist ein Hybrid aus den drei vorangegangenen Szenarien: Maschinenbauer und Tech-Anbieter bilden Ökosysteme, die zunehmend von der Tech-Seite dominiert sind. Spezialmaschinen sind zwar weiterhin gefragt, die digitalen Plattformen kommen allerdings von den Tech-Anbietern, wo die Maschinen- und Kundendaten liegen. Der Maschinenbau hat einen deutlich geringen Anteil an der Wertschöpfung.⁶

Die Autoren des Deloitte-Reports weisen richtigerweise darauf hin, dass diese durchaus möglichen Szenarien unter bestimmten Vorannahmen skizziert wurden - und die Leser sich nicht an Details aufhängen, sondern das Gesamtbild betrachten sollten. Verantwortliche sollten sich überlegen, wo ihr Unternehmen in jedem dieser Szenarien stehen würde. Das Fazit des Deloitte-Reports zu den Szenarien: „Der Maschinenbau wird auch im Jahr 2030 der Wachstumsmotor für die DACH-Region sein, aber es wird weiterhin vieler Anstrengungen und einer noch stärkeren Bereitschaft zur Veränderung und Zusammenarbeit bedürfen.“ Die vier Szenarien werfen Fragen auf, die richtungsweisend für die Zukunft des Maschinenbaus sind: Wie bewahren wir den direkten Zugang zu Kunden? Wie schaffen wir auch in Zukunft Mehrwert? Und wie digitalisieren wir unser Geschäftsmodell und erschließen somit neue Wachstumsmärkte?

Digitale Hausaufgaben machen

Wir stehen am Anfang der digitalen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft. Die Digitalisierung hat gerade erst begonnen, ist eine der Zukunftsthemen des zukunftsInstituts (Megatrends). Die Zeiten, in denen sich Unternehmen langsam an die sich verändernden Rahmenbedingungen am Markt herangetastet haben, sind allerdings vorbei. Heute gilt es, zumindest seine digitalen Hausaufgaben zu machen und eine solide Grundlage für nachhaltiges Wachstum zu schaffen. Eine besonders wichtige Rolle dabei spielen Marketing, Service und Vertrieb. Laut „B2B Sales Report“ des IT-Marktforschungsunternehmens Gartner werden bis zum Jahr 2025 80 Prozent aller B2B-Verkaufsinteraktionen zwischen Anbietern und Kunden online stattfinden.⁷

Der Grund: Die Käuferseite möchte ihren Einkauf möglichst effektiv und effizient digital abwickeln - ohne zeitraubende Gespräche. Das sieht vor allem die zunehmend jüngere Käufergeneration so. Das Zukunftsinstitut macht „Konnektivität“ als einen der großen Megatrends aus, die Wirtschaft und Gesellschaft verändern werden. Die Käuferseite hat online einen direkteren Zugang zu Produktinformationen und kann sich schon vorab gründlich mit den Produkten und Dienstleistungen eines Anbieters auseinandersetzen. In einer Umfrage von Porsche Consulting behaupten sogar 68 Prozent der Online-Einkäufer, ihre eigene Online-Recherche sei besser als die von der Anbieterseite bereitgestellten Informationen.⁸

Das bedeute jedoch nicht, dass der persönliche Beratungsanteil vollkommen verschwinden wird: Besonders der Teil, an dem Anbieter und Kunde gemeinsam den wirklichen Kundenbedarf herausfinden, bleibt weiterhin wichtig. Aber dazu später mehr. Ansonsten muss in Zukunft alles viel schneller erledigt sein als heute. Laut Porsche Consulting nimmt die Nachfrage der Kundenseite nach digitalen Kanälen deutlich zu. Woran das liegt?

Eine mögliche Antwort könnte sein: Der hochgradig innovative Maschinenbau hat sich bis heute vor allem auf die technischen Möglichkeiten seiner Produkte fokussiert. Leistung und Qualität der Maschinen waren immer die Basis des Geschäftserfolgs - und bleiben es auch heute. Allerdings ist in den letzten zehn Jahren die Fokussierung auf den eigentlichen Kundenbedarf - die *Customer Centricity* - zunehmend wichtiger geworden. Maschinenbauer müssen heute in der Lage sein, die Kundenperspektive einzunehmen und ihre Produkte nach deren Bedarfen und Anforderungen zu entwickeln. Wem das gelingt, wird schnell verstehen: Das digitale Servicegeschäft sowie hochgradig individuelle und innovative Angebote werden in Zukunft immer relevanter.