

Atreus Studie Führungskräfte 2012

# » Interim Management im Maschinen- und Anlagenbau



» Vieles spricht dafür, dass die zunehmende Internationalisierung die Branche einem Reifeprozess unterzieht, der sich auch in neuen Führungs- und Organisationsstrukturen niederschlägt. Dazu gehört auch Interim Management.«

Prof. Dr.-Ing. habil. Prof. e. h. mult. Dr. h. c. mult. Hans-Jörg Bullinger  
Präsident Fraunhofer Gesellschaft



## » Das Rückgrat der industriellen Produktion in Deutschland

### Immer mehr Unternehmen aus der Branche erkennen das große Potenzial von Interim Management

Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau ist der größte industrielle Arbeitgeber in Deutschland. Mit einem Umsatzanstieg auf etwa 200 Mrd. Euro in 2011 ist er wichtigster Wachstumstreiber und trug einen bedeutenden Teil zum Aufschwung der deutschen Wirtschaft bei. Im vergangenen Jahr arbeiteten über 930.000 Menschen in der Branche, die stark mittelständisch geprägt ist. Etwa 85 Prozent der 6.000 Unternehmen haben weniger als 250 Mitarbeiter.



» Die Spitzenposition der deutschen Industrie in dieser Branche verlangt auch von Atreus Höchstleistung im Hinblick auf Professionalität und Expertise. So war es uns wichtig, von Entscheidern der obersten Ebene aus der Branche zu hören, welche Erfahrungen sie mit Interim Management gesammelt haben, wo und wann sie Interim Manager einsetzen und welche Anforderungen sie an uns stellen.

Um eine neutrale und wissenschaftlich fundierte Untersuchung sicherzustellen, haben wir uns an die Fraunhofer Gesellschaft gewandt und das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) an der Universität Stuttgart mit der Durchführung beauftragt. Unsere Fragen an Vorstände, Geschäftsführer und weitere Top-Manager der Branche stellten wir in einem persönlichen Gespräch und per Fragebogen.

Wie erwartet liegen die Aufgaben im Management und damit auch im Interim Management in Krisenzeiten im Bereich der Restrukturierung (gute Maßnahmen laufen lassen, Verbesserung der Kostenposition, Bereinigung problematischer Produktbereiche, Reduzierung der Kapitalbindung); in Zeiten des Booms kommt es hingegen auf die Beseitigung von Kapazitätsengpässen bzw. das Erschließen neuer Standorte an, die Optimierung von Prozessen und die weitere Steigerung der Innovationskraft.

Die Hauptherausforderungen liegen in den nächsten Jahren im Fachkräftemangel, im Aufrechterhalten der Kundennähe und in der Neuausrichtung von Geschäfts-

modellen und dem Beherrschen technologischer Herausforderungen. Hohes Veränderungstempo, weiter steigende Anforderungen an die Innovationsfähigkeit, noch mehr kundenspezifische Problemlösungen und der Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts kennzeichnen die Herausforderungen der nächsten Jahre. Eine substantielle Verlagerung von Wertschöpfung in Niedriglohnländer wird nur von wenigen Befragten erwartet. Drei Viertel der Befragten sehen beim Interim Manager Aufgaben, die besonderes Expertenwissen verlangen und Arbeiten außerhalb des täglichen Aufgabenspektrums. Circa die Hälfte der Befragten sehen Interim Manager als besonders qualifiziert an, größere Veränderungsprozesse zu managen und die Übernahme von Aufgaben in kritischen Unternehmenssituationen zu übernehmen. In ähnlicher Anzahl wird von den Befragten auch die Überbrückung unerwarteter Vakanz im Führungsbereich gesehen. 87 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass zusätzliche Aufgaben im Unternehmen von den vorhandenen Managern zusätzlich mitgemacht werden müssen. Ob das langfristig für die Qualität der Managementtätigkeit gut ist und von den vorhandenen Managern im Einzelfall geleistet werden kann, sollte sicherlich kritisch hinterfragt werden.

Viel Spaß beim Lesen von A·topic.

Mit freundlichen Grüßen  
Bernhard Brinkmann, Partner

## Key Findings der Atreus Studie

- ▶ Bislang werden Interim Manager im Maschinen- und Anlagenbau nur von einem kleinen Teil der Unternehmen eingesetzt.
- ▶ Üblicherweise werden Interim Managern besonders herausfordernde Aufgaben im Unternehmen übertragen. Die Überbrückung von vakanten Führungspositionen findet eher selten statt.
- ▶ Die überzeugende Persönlichkeit des Interim Managers und seine umfassende Branchenerfahrung sind das entscheidende Auswahlkriterium.
- ▶ Bislang werden Interim Manager hauptsächlich über persönliche Netzwerke rekrutiert. Die Zusammenarbeit mit Interim Management Dienstleistern spielt noch eine untergeordnete Rolle.
- ▶ Viele Unternehmen haben sehr positive Erfahrungen mit Interim Managern gemacht. Es bestehen jedoch auch Vorbehalte gegenüber der Zusammenarbeit mit Interim Managern.



Atreus im Gespräch mit  
Prof. Dr.-Ing. habil. Prof. e. h. mult. Dr. h. c. mult. Hans-Jörg Bullinger

## »» Mit Innovation, intelligenter Vernetzung und zielgerichtetem Ressourceneinsatz die Spitzenposition sichern

»» Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau ist weltweit führend. Auf welche besonderen Fähigkeiten ist diese Spitzenposition zurückzuführen?«

Diese Spitzenposition verdanken die Unternehmen einer Reihe von Faktoren: Sie können sich mit ihren Technologien und Produkten gut auf die jeweiligen Märkte einstellen, sind weltweit mit einer enormen Diversifizierung und Flexibilität unterwegs. Zudem schaffen sie es schon frühzeitig neue Technologien auf F&E-Ebene zu durchdringen. Förderlich dabei ist die enge Zusammenarbeit mit allen Forschungseinrichtungen in Deutschland, Universitäten ebenso wie Fraunhofer. Aber auch untereinander und mit ihren Kunden sind die Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus gut vernetzt. Ergebnis dieser Vernetzung sind kundenspezifische und interdisziplinäre Systemlösungen. Ein weiterer Vorteil ist nach meiner Ansicht die hohe Durchdringung dieser Branche mit kleinen und mittel-

ständischen sowie familiengeführten Unternehmen, das gewährleistet langfristige Stabilität und Kontinuität. Nicht zuletzt wird ein ausgezeichnetes Preis-/Leistungsverhältnis der Technologien und Produkte geboten.

Sicherlich spielt auch das Ausbildungssystem in Deutschland eine Rolle, vor allem vor dem Hintergrund, dass technikaffine Berufe in Deutschland noch immer einen hohen Stellenwert haben, das gilt insbesondere für Ingenieure.

»» Gibt es ein Projekt, das Sie mit Interesse verfolgen und welches beispielhaften Charakter für die Innovationskraft der Branche hat?«

Eines der zentralen Themen, oder nennen wir es Projekte wird die nachhaltige Produktion sein. Weltweit steigen die Ressourcenverbräuche. Aber die benötigten Roh- und Hilfsstoffe stehen nur begrenzt zur Verfügung. Zu einem verantwortungsbewussten Umgang mit unseren Ressourcen gehört auch, neue Lösungen

### Atreus Studie

## Interim Management im Maschinen- und Anlagenbau

Die in Kooperation mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) durchgeführte Studie zeigt, dass Unternehmen in der Branche positive Erfahrungen mit Interim Management gemacht haben. Die Fragen richteten sich an Entscheider der C-Level-Ebene, für die der zielgerichtete Einsatz von Interim Managern noch viel Potenzial bereithält.



entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu entwickeln, also vom Rohstoff über seine Weiterverarbeitung und Nutzung bis zum Recycling oder besser noch Wiederverwertung. Dem Maschinen- und Anlagenbau kommt hier eine wichtige Treiberrolle zu. Denn neben z.B. energie- und materialbewusst betriebenen Maschinen sind effizientere Prozesse und nachhaltige Kreislaufsysteme mit intelligenten logistischen Prozessen zu etablieren. Dies verlangt ein Umdenken vom „Kostendenken“ zum nachhaltigen, globalen „Ressourcendenken“ bei allen Erzeugern und Verbrauchern. Natürlich ist das nicht allein Aufgabe der Produktionswissenschaftler. Diese Herausforderung lässt sich nur interdisziplinär lösen. Nehmen wir die Informations- und Kommunikationstechnik. Schlagworte wie Green IT bzw. „Green by IT“ sind hier ebenso gefragt wie etwa Materialwissenschaften oder Energie- und Umwelttechnik.

»» Wie arbeiten Fraunhofer-Gesellschaft und die Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau im Hinblick auf eine Zukunftsgestaltung zusammen?«

Es gibt viele Formen der Zusammenarbeit. Ein Beispiel für eine gelungene Kooperation ist die gemeinsame Forschung von Unternehmen im vorwettbewerblichen Bereich. Mit dem Innovationsverbund „Service-Plattform Maschine“ haben wir einen solchen Forschungsverbund führender Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau aufgesetzt, die

gemeinsam an neuen, auf die Zukunft ausgerichteten Service-Konzepten arbeiten. Generell ist die Basis für eine erfolgreiche Kooperation in vielen Fällen die seit Jahrzehnten etablierte thematische oder regionale Clusterbildung zwischen den Unternehmen selbst, die ergänzt wird durch anwendungsnahe Forschungsinstitute. Über die Jahre ist seitens der Unternehmen ein stabiles Vertrauen in die Arbeiten der Institute entstanden, sodass man häufig auch zu neuen Themen die Zusammenarbeit sucht.

Wir bei Fraunhofer leisten ja auch Auftragsforschung für die Industrie, eines unserer Alleinstellungsmerkmale. Unser Ziel dabei ist, gemeinsam mit den Unternehmen zum Erfolg zu kommen. Die bilateralen Projekte führen auch in dieser

»» Angesichts des Mangels an Fach- und Führungskräften gewinnen zeitlich befristete Problemlöser für den Erfolg von Unternehmen zunehmend an Bedeutung.«

**Prof. Dr.-Ing. habil. Prof. e. h. mult. Dr. h. c. mult. Hans-Jörg Bullinger**  
Präsident Fraunhofer Gesellschaft

Branche zu neuen, vermarktungsfähigen Produkten für breite Anwendungen. Die Unternehmen wissen das professionelle und unternehmensorientierte Arbeiten von Fraunhofer ebenso zu schätzen, wie die Schnelligkeit in der Projektanbahnung und die zielgerichtete Erarbeitung der Ergebnisse.





»» Es hat uns positiv überrascht, dass eine wachsende Anzahl an interimserfahrenen und erfolgreichen Unternehmen sehr genau weiß, wie sie ein Management auf Zeit für sich zielführend einsetzen können.«

**Prof. Dr.-Ing. habil. Prof. e. h. mult. Dr. h. c. mult. Hans-Jörg Bullinger**  
Präsident Fraunhofer Gesellschaft

»» Welches sind Ihrer Ansicht nach die größten Herausforderungen der Branche für die Zukunft?«

Die Herausforderungen der kommenden Jahre sind zahlreich: Energiewende, Rohstoffverknappung, Klimaproblematik, Mobilität, Sicherheit, bezahlbare Gesundheit in einer alternden Gesellschaft. In all diesen Themenfeldern ist auch der Maschinen- und Anlagenbau gefordert, die entsprechenden Produkte hervorzubringen. Allem voran steht der zielgerichtete Einsatz und Umgang mit unseren Ressourcen. Das bietet uns in Deutschland gleichzeitig auch große Chancen. Denn hier kann die Branche weltweit Vorreiter in allen Fragen der ressourceneffizienten, energieautarken Produktion werden. Damit das gelingt, müssen jedoch rasch und wirksam eine Reihe von Themen aktiv angegangen werden: die Entwicklung und Produktion effektivitätsoptimierter Produkte unter übergreifender Beachtung des gesamten Produktlebenszyklus, ein nachhaltiges und umfassendes Energiemanagement, die Nutzung regenerativer Energien, der Einsatz wiederverwertbarer Ersatzstoffe, eine energiesensitive Pro-

duktentwicklung, flexible und wandlungsfähige Maschinen, um den Bedarf an individuelleren Produkten zu decken, um nur einige Beispiele zu nennen.

»» Wie können sich die Unternehmen darauf vorbereiten, diese Herausforderungen zu meistern? Welche Fähigkeiten müssen ihre Führungskräfte hierfür entwickeln?«

Ob aus einer guten Idee ein marktreifes Produkt wird, entscheidet sich in den Unternehmen. Ein Innovationserfolg entsteht erst dann, wenn der geniale Gedanke auch auf systematische Prozesse zur Umsetzung trifft. Oft aber sind Innovationsprozesse ineffizient und wenig strukturiert. Es ist eine herausragende Aufgabe der Unternehmensführung, Faktoren abzubauen, die das Innovationsgeschehen hemmen, und Bedingungen zu schaffen, die es begünstigen. Aber dazu müssen die Unternehmen ihre Stärken und Schwächen kennen. Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) hat dazu Werkzeuge entwickelt. Das Innovationsaudit, ein systematisches Analyseverfahren, hilft Unternehmen,



den IST-Zustand zu ermitteln, ihre Leistungsfähigkeit richtig einzuschätzen, Verbesserungspotenziale zu erkennen und gezielte Veränderungen einzuleiten. Die Innovation Card wiederum ermöglicht es, die Steigerung der Innovationsfähigkeit auf unternehmensstrategischer Ebene zu verankern, kontinuierlich zu bewerten und langfristig zu verfolgen.

» Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) hat gemeinsam mit Atreus eine Befragung unter den Top-Entscheidern der Branche durchgeführt. Welche Ergebnisse aus der Studie überraschen Sie?«

Ja, dabei ging es um das Thema Interim Management, das für viele Unternehmen neu ist. Aber angesichts des Mangels an Fach- und Führungskräften gewinnen zeitlich befristete Problemlöser für den Erfolg von Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Interim Manager übernehmen zur Überbrückung von Vakanzen die Leitung von Projekten oder Programmen. Ihr Einsatz wird, so die Ergebnisse der Befragung, insbesondere dann als erfolgreich eingeschätzt, wenn es um die Übernahme von Aufgaben jenseits des Tagesgeschäfts geht. Vor allem Tätigkeiten, für die ein besonderes Expertenwissen notwendig ist, wie zum Beispiel das Management von Veränderungsprozessen oder Restrukturierungen, können von Interim Managern übernommen werden. Dass eine wachsende Anzahl an interimserfahrenen und erfolgreichen Unternehmen

sehr genau weiß, wie sie ein Management auf Zeit für sich zielführend einsetzen können, hat uns positiv überrascht.

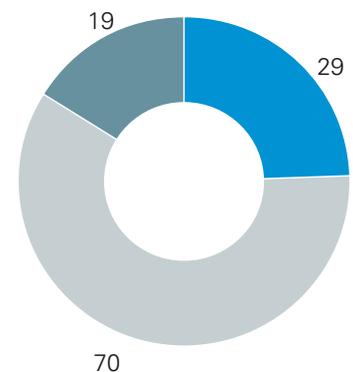
» Erst zehn Prozent der befragten Unternehmen haben Interim Manager in der Vergangenheit eingesetzt – 90 Prozent also noch nicht. Warum greifen nur relativ wenige Unternehmen der Branche auf Interim Management zurück?«

Eine Erklärung könnte sein, dass der deutsche Maschinen- und Anlagenbau eine vergleichsweise „konservativ“ geführte Branche ist. Das heißt, wir finden hier überproportional viele mittelständisch geprägte und familiengeführte Unternehmen. Umso erstaunlicher ist es, dass selbst in einem solchen Umfeld das professionelle Management auf Zeit offenkundig an Bedeutung gewinnt. Vieles spricht dafür, dass die zunehmende Internationalisierung die Branche einem Reifeprozess unterzieht, der sich auch in neuen Führungs- und Organisationsstrukturen niederschlägt. Dazu gehört auch Interim Management.

» Die Unternehmen müssen sich einem hohen Veränderungstempo und steigenden Anforderungen an die Innovationskraft stellen. Ist dies durch internes Know-how zu bewältigen?«

Nein, ich denke nur durch internes Know-how ist das in Zukunft nicht mehr zu schaffen. Man sieht das an der aktuellen Diskussion über „Open Innovation“. Da-

Innerhalb der letzten fünf Jahre hat Atreus etwa 120 Projekte im Maschinen- und Anlagenbau erfolgreich umgesetzt.



**Atreus Projekte im Maschinen- und Anlagenbau nach Funktion seit 2008**

- 29 C-Level und Geschäftsführung
- 70 Bereichsleitung
- 19 Projektmanagement



hinter verbirgt sich der Gedanke, den Innovationsprozess zu öffnen und unternehmensexterne Partner hinzuzuziehen. Begünstigt wird dies durch die Möglichkeiten der Informationstechnologie, jederzeit von jedem Ort auf Daten zugreifen zu können, sie auszutauschen, gemeinsam zu entwickeln. Die vielfältigen Wechselbeziehungen zwischen Unternehmen und anderen Marktteilnehmern werden im Innovationsprozess eine wachsende Rolle spielen. Denn die Öffnung und stärkere Einbeziehung der Außenwelt ermöglicht eine effektivere Ideengenerierung für marktnähere Produkte und Dienstleistungen sowie eine schnellere Kommerzialisierung von Technologien.

» Welchen Stellenwert räumen Sie projekt- und erfolgsorientiertem Management auf der Ebene der Führungskräfte ein?«

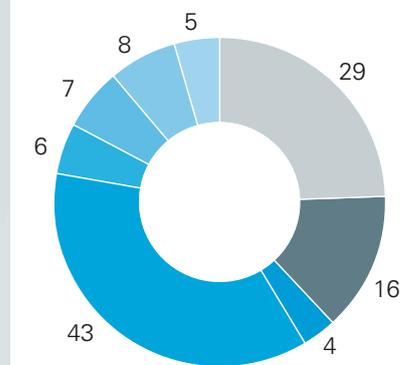
Zunächst muss man wissen: 80 Prozent aller Innovationen entstehen nicht am Schreibtisch. Die zündende Idee entsteht in der Freizeit, bei Geschäftsreisen oder in langweiligen Meetings. Das wird auch in Zukunft so sein. Nur vier Prozent der Innovationen entstehen am Arbeitsplatz. Wie innovativ ein Angestellter denkt, ist nicht unbedingt eine Frage der Arbeitsstunden, sondern eine Frage der Selbstbestimmtheit. Wer geregelte Arbeitszeiten in kreativen Arbeitssituationen vorschreibt, der verspielt seine Chancen. Wir müssen unbedingt lernen, höhere Zeit- und Kostenbudgets für Ungeplantes zu schaffen, denn eigentlich ist es ja

logisch: „Das Nicht-Vorhandene kann nicht geplant werden“.

» Wie wird sich die Wirtschaftskraft der Branche 2012/2013 entwickeln?«

Das wird auch davon abhängig sein, wie sich die Weltwirtschaft insgesamt entwickelt. Denn natürlich hängt der Maschinen- und Anlagenbau stark vom Auslandsgeschäft ab. Nach dem gewaltigen Einbruch in 2009 und dem starken, ja teilweise als „ungesund“ empfundenen Anziehen der Auftragseingänge seit 2010 ist die Branche extrem sensibilisiert für konjunkturelle Auf- und Abschwünge. Allerdings sind die Voraussetzungen gut, dass die deutschen Maschinenbauunternehmen auch im kommenden Jahr gute Geschäfte machen. Denn viele Maschinenbauer haben die Flaute in 2009 genutzt, um ihre Prozesse und Strukturen zu optimieren. Dazu zählt auch der Ausbau des Service-Geschäftes, das in den meisten Unternehmen schon heute überproportional zum Erlös beiträgt und das deutlich weniger anfällig für konjunkturelle Schwankungen ist. Insofern dürfen wir optimistisch in die Zukunft blicken.

» Vielen Dank für das Interview.«



**Atreus Projekte im Maschinen- und Anlagenbau nach Bereichen seit 2008**

- 29 C-Level und Geschäftsführung
- 16 Finanzen
- 4 Personal
- 43 Produktion/Logistik
- 6 Einkauf
- 7 Forschung/Entwicklung
- 8 IT
- 5 Vertrieb/Business Development



» Die Zusammenarbeit mit dem 3i-Portfoliounternehmen Motoren-Werke Mannheim ist ein sehr gutes Beispiel für die langjährige, vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit, die wir mit unseren Kunden pflegen. In den letzten fünf Jahren haben wir für MWM sechs verschiedene unternehmerische Herausforderungen erfolgreich gelöst, darunter die schnelle Umsetzung eines IT-Carve-Outs mit dem Aufbau einer eigenständigen Systemlandschaft sowie IT-Organisation oder die Verlagerung und der Aufbau eines neuen Ersatzteil-Logistikzentrums. Unsere Atreus Executives haben einen bedeutenden Beitrag zu der positiven Entwicklung der MWM GmbH und damit zu dem erfolgreichen Verkauf an den strategischen Investor Caterpillar geleistet.«

Rainer Nagel Atreus Partner



CIO und Leiter Programm-  
Management bei der MWM GmbH

**Interim-Steckbrief**

- ▶ Kunde: MWM GmbH
- ▶ Funktion der Interim Manager: Chief Information Officer (CIO) und Leiter Programm-Management
- ▶ Zeitraum des Interim Einsatzes: Oktober 2007 – Januar 2009
- ▶ Einsatzort: Mannheim
- ▶ Größe des Unternehmens: 1.000 Mitarbeiter, 330 Mio. Euro Umsatz
- ▶ Verantwortlicher Atreus Partner: Rainer Nagel, Managing Partner

Projektleiter Logistik für die MWM GmbH

**Interim-Steckbrief**

- ▶ Kunde: MWM GmbH
- ▶ Funktion: Projektleiter Verlagerung Ersatzteillogistik
- ▶ Zeitraum: Februar 2009 bis Januar 2010
- ▶ Einsatzort: Mannheim
- ▶ Größe des Unternehmens: 1.150 Mitarbeiter, 330 Mio. Euro Umsatz
- ▶ Zuständiger Atreus Partner: Rainer Nagel, Managing Partner