November
2018

DER SCHMETTERLING

Personelle Kapazitäten für zeitlich befristete Zusatzaktivitäten

Radikale Herausforderungen, wie sie aktuell entstehen, erfordern radikale Antworten. Nicht alle können mit Vorlauf geplant werden. Wenn alle neuen Themen und Projekte auch noch neben dem normalen Tagesgeschäft gestemmt werden sollen, wird es personell eng. Die klassische Personalbeschaffung braucht Zeit und hat ihre Grenzen. Vor allem, wenn es sich um eine befristete Zusatzaktivität handelt. Interim Manager bringen notwendiges Know-how „on demand" und wenn es schnell gehen soll. Immer auf den Punkt und fachlich qualifiziert. Dazu pragmatisch und stark in der Umsetzung. In wenigen Tagen für Sie verfügbar.

Seite 2-3: Interview mit Dr. Harald Schönfeld, Geschäftsführer butterflymanager GmbH mit Erfahrungen aus 15 Jahren in der Branche als Interim Management Provider.

05

Glänzende Perspektiven im Maschinenbau

Standpunkt aus der Praxis eines Interim Managers: Dem Maschinen- und Anlagenbau eröffnen sich neue Möglichkeiten aus der Verknüpfung materieller Produkte mit Computertechnik, Big Data und KI.

07

"Es geht nur mit Vertrauen."

Anne Thoß steht für den nachhaltigen Erfolg der von ihr eingesetzten Interim Manager. Seit fast 10 Jahren ist sie als Beraterin für die Kunden von butterflymanager im Rhein-Main-Gebiet unterwegs.

15 Jahre

butterflymanager®

Interview

Es geht um hervorragende Kandidaten & besten Service

Dr. Harald Schönfeld im Interview

„Die Themen werden immer internationaler“.

Butterflymanager gibt es jetzt seit 15 Jahren. Was ist heute das Besondere an Ihrer Firma?

Als wir butterflymanager vor 15 Jahren gegründet haben, hat es gereicht, wenn wir einfach nur gute Leute hatten. Interim Management war noch relativ neu. Für unsere Kunden war es daher vollkommen in Ordnung, wenn sie einen Berater gefunden hatten, der sich in diesem Thema gut auskannte. Viele Unternehmen brauchten erst einmal Basisinformation. Wenn wir dann noch gute Leute in unserem Pool hatten, dann war das schon die halbe Miete. Natürlich musste der Interim Manager auch noch vor Ort mit seiner Fachkenntnis und Persönlichkeit überzeugen.

Heute ist es ein Mix aus den richtigen Kandidaten, die wir mit einer treffenden Begründung vorschlagen und einem sehr kundenfreundlichen Service. Das geht superschnell. Die Verträge sind fair und marktgerecht.

Womit überzeugen Sie als inhabergeführte Firma in einer globalen Welt?

Alle Anfragen und Projekte haben für uns einen individuellen und persönlichen Charakter. Grundlage unserer Arbeit ist das Verständnis des Business Cases, der hinter der konkreten Anfrage nach einem Interim Manager steht. Jeder Kunde erhält so eine für seine Anforderungen massgeschneiderte individuelle Lösung. Und die Aufgabenstellungen werden immer internationaler:

Weltweite Kandidaten: Seit 2003 haben wir Tausende von Interim Managern kennen gelernt. Wir wissen somit zu beurteilen, was Qualität ist. Butterflymanager ist Gründungsmitglied bei IXPA (International Executive Provider Alliance). Die darin zusammengeschlossenen Provider bieten Unternehmen

(Fortsetzung Seite 3)

Copyright: butterflymanager GmbH

(Fortsetzung von Seite 2)

grenzüberschreitende, weltweite Interim-Lösungen an. Unsere Kunden erhalten damit Zugang zu hervorragenden, qualitätsgesicherten Interim Managern aus der ganzen Welt für Tochtergesellschaften oder Projekte im Ausland. Ebenfalls sorgen wir für die Einhaltung der Rahmenbedingungen vor Ort.

„Mit allen Seiten führen wir regelmäßig Qualitätsreview-Gespräche durch".

Professionelle Begründung: Wir weisen nach, dass der Kandidat die vorliegende Situation aus eigenem Erleben kennt und schon einmal konstruktiv und erfolgreich bewältigt hat. Das steigert seine Akzeptanz im Betrieb erheblich und damit die Fähigkeit, wirksam zu werden.

Schnelle Lösung: In der Regel können wir innerhalb von 2-3 Tagen qualitativ hochwertige und gut begründete Kandidatenprofile von Interim Managern vorlegen.

Projektadministration: Wir werden selbst Vertragspartner. Dazu bieten wir beste, marktgerechte Konditionen. Während und nach dem Einsatz steht unser Projektberater dem Kunden und dem Interim Manager als Ansprechpartner und Sparringspartner zur Verfügung. Mit allen Seiten führen wir regelmäßig Qualitätsreview-Gespräche durch. Damit können wir eventuell auftretende Probleme frühzeitig erkennen und gegensteuern. Darüber hinaus sichern wir so langfristig die Qualität unserer Dienstleistung.

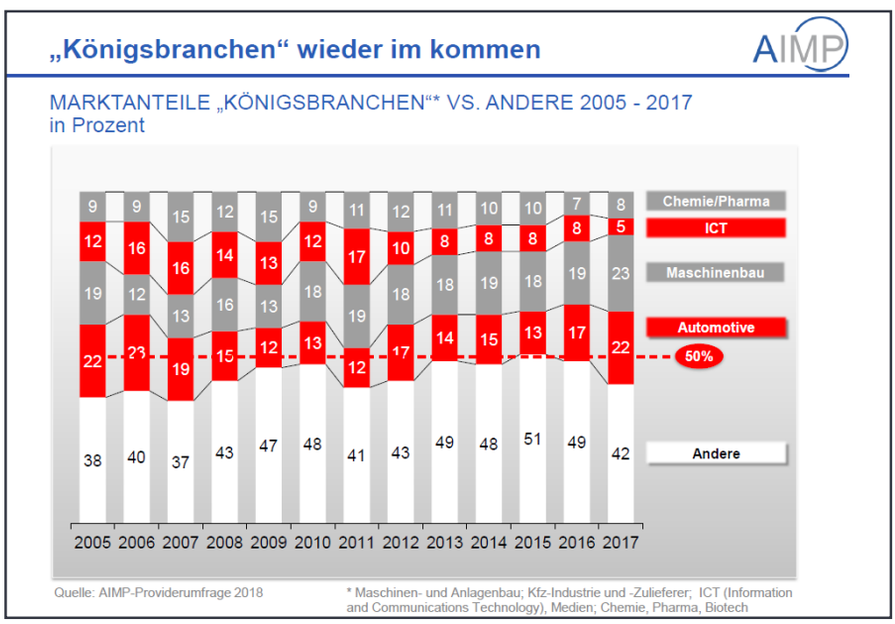
„Seit 15 Jahren stehen wir für kompetenten persönlichen Service".

IXPA
GLOBAL EXECUTIVE SOLUTIONS

IXPA has 15 partners across 19 countries on 4 continents, who together deliver interim managers globally with the added advantage of local knowledge expertise. Each of our partners understands the corporate landscape and the statutory requirements of their country, in an international context. This enables them to deliver a highly personal and uniquely effective executive interim management consultancy service. Butterflymanager is partner of IXPA.

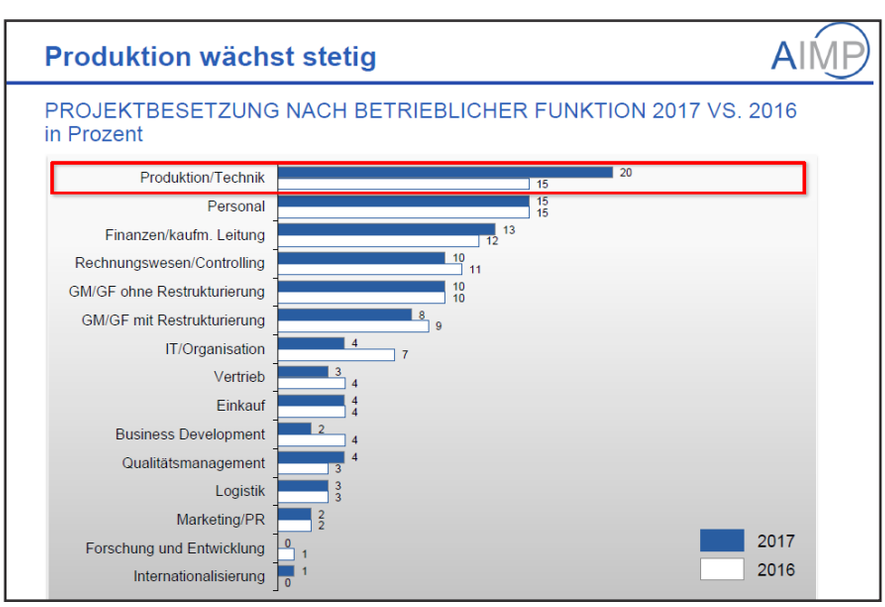
Trends im Markt: Studie 2018
Der Maschinen- und Anlagenbau ist top

Die AIMP-Providerstudie ist seit Jahren die wichtigste Marktstudie zum Thema Interim Management in der DACH-Region. Die Zeitreihen bilden inzwischen 13 Jahre ab und sind sehr valide in ihrer Aussagekraft.



In der aktuellen Untersuchung werden stabile Markttrends bestätigt. Gleichzeitig ergeben sich Hinweise darauf, welche Rolle die Digitalisierung schon heute bei Interim Projekten spielt. Zusammengefasst wächst der Gesamtmarkt für Interim Management mit ca. 6 Prozent kontinuierlich weiter. Zwei Branchen dominieren jedoch mit zusammen 45 Prozent die Nachfrage und haben dabei auch noch Zuwachs zu verzeichnen. So bleibt der Maschinen- und Anlagenbau mit 23 Prozent an der Spitze, gefolgt von Automotive (KFZ-Industrie, einschließlich Zulieferer) mit 22 Prozent. Mit großem Abstand folgt Chemie/ Pharma mit 8 Prozent.

Besonders auffällig ist im Vergleich zum Vorjahr die Dominanz von Einsätzen im Bereich der Produktion und Technik mit 20 Prozent. Ebenfalls stark nachgefragt bleiben Interim Manager für Personal (15 Prozent) und im Bereich von Finanzen/Kaufmännische Leitungen mit 13 Prozent. Das Rechnungswesen / Controlling verzeichnet 10 Prozent). Geschäftsführer mit Aufgaben in der Restrukturierung wurden nur noch mit 8 Prozent nachgefragt. Der Mittelstand erweist sich weiterhin als wichtigste Nachfragegruppe. Stabile drei Viertel aller Projekte von Interim Managern laufen in Unternehmen dieser Größenklasse. Ein weiterer Trend wurde unter die Lupe genommen: „Mit 59 Prozent spielt die Digitalisierung schon bei der Mehrheit der Projekte eine Rolle“, so der Co-Autor und Präsentator der Studie, Dr. Martin L. Mayr, (Bild unten) Geschäftsführer von Go-Interim und Mitglied des AIMP.



Standpunkt Praxis: Maschinen- und Anlagenbau

Dem Maschinen- und Anlagenbau eröffnen sich völlig neue Möglichkeiten aus der Verknüpfung materieller Produkte mit Computertechnik, Big Data und künstlicher Intelligenz. Ausgangspunkt sind Veränderungen der Kundenbedürfnisse. Der Kreis schließt sich mit wertvollen Auswertungen für den After-Sales-Service und Vertrieb. Die Herausforderung besteht darin, sich selbst ständig neu zu erfinden.

Dr.-Ing. Martin A. Schütz engagiert sich als Interim-Geschäftsführer / CTO / COO / CRO sowie als Programm-Direktor für den Erfolg seiner Kunden in der Produktentwicklung, Industrialisierung, Verlagerung / Aufbau von Fertigungsstandorten und in der operativen Werksführung.

Autor: Interim Manager
Dr.-Ing. Martin A. Schütz

Den klassischen Maschinenbau gibt es nicht mehr. Die Vergangenheit war geprägt von Baureihen von Bearbeitungsmaschinen: Gleiche Typen mit zahlreichen Varianten und Ausstattungsoptionen und einem umfangreichen Leistungsspektrum. Die Kunden legten Wert auf Langlebigkeit und hohen Wiederverkaufswert. Eine Bearbeitungsmaschine war eine langfristige Investition in die Zukunft des Unternehmens.

Im Anlagenbau konnte man Aufträge mit Referenzen gleicher oder ähnlicher Vorhaben und standardisierten Ingenieurslösungen aus der Schublade ziehen. Der Kunde war sich sicher: Der Projektant und Lieferant ist der richtige Experte, hat Erfahrung und weiß, was er tut. Alle diese klassischen Eigenschaften deutscher Ingenieurskunst sind erodiert. Aus den Veränderungen ergeben sich jedoch neue Stellschrauben und Potentiale.

Mit den Augen des Kunden planen und handeln

Ausgangspunkt ist der Blick auf den Markt: Viele Kunden wollen heute – ausschließlich – ihre aktuellen Anforderungen realisiert wissen und zwar: Nur diese Anforderungen! Zu den geringsten Kosten! Am besten morgen! „Schlüsselfertig!".

Um all das zu realisieren kommt Big Data ins Spiel. Informationen aus allen Bereichen des Unternehmens, ja sogar aus allen Branchen, sind unverzichtbar. Produktionsplanung heißt z.B. nicht erst auf die Abrufe der Kunden zu warten, sondern vorher schon Informationen aus der Marktentwicklung der Kunden auszuwerten und in die eigene Ressourcenplanung einfließen zu lassen. Ebenfalls nicht zu unterschätzen sind viele andere Daten aus Markttrends, Klima, Demographie und Ressourcenverfügbarkeit.

Für die Unternehmen bieten eigene, „kleine Inhouse-Big Data"-Konzepte viele Potenziale. Man denke nur an die lückenlose Erfassung aller Maschinendaten bei allen Kunden, wie z.B. Zuverlässigkeit, Belastung, Energieverbrauch. Mit diesen Informationen können gezielt Kosten gesenkt und die Kundenzufriedenheit gesteigert werden. Und es ergeben sich wertvolle, faktenbasierte Argumente für den After-Sales-Service beziehungsweise Vertrieb.

(Fortsetzung Seite 6)

> „Für die Personalplanung ergeben sich nicht vorgesehene und zeitlich befristete Zusatzaktivitäten."

(Forsetzung von Seite 5)

Prozess-Know-how als USP

Im Gegensatz zu den klassischen Maschinenbauern mit ihren vielfach auch öffentlich diskutierten Herausforderungen im Zuge von Digitalisierung und Globalsierung konnte bisher die „kleine und feine" Gruppe der Spezialmaschinenhersteller recht unspektakulär ihre Geschäfte weiterentwickeln.

Deren Geschäftsmodell basiert auf sehr speziellem Prozess-Know-how zur Herstellung von Materialien und Teilen oder zur Montage von bestimmten Modulen. Ihre Maschinen sind nur Mittel zum Zweck für den Verkauf des Prozesswissens. Nun kommen auch diese Unternehmen zunehmend in Bedrängnis. Es lässt sich nicht mehr jeder Preis für eine Maschine erzielen, denn die Kunden vergleichen immer detaillierter mit weltweiten Anbietern. Die Halbwertszeit des Wissens um spezielle Herstellverfahren verringert sich immer weiter. Gerade in Deutschland wurden solche Erfahrungen über viele Jahre zur Perfektion ausgebaut.

Das eigene Wissen zu schützen, wird für diese Unternehmen zunehmend schwieriger und immer ein Wettlauf gegen die Zeit. Je interessanter das Geschäft ist, desto mehr und schneller finden sich „Kopierer" und alternative Lösungen.

Oft genug kann das Besondere am Herstellprozess durch Reengineering unter Zuhilfenahme von Big Data separiert werden und in Standardmaschinen eingebaut werden, ohne dass der Erfinder davon Kenntnis erlangt.

Sich selbst neu erfinden

Diese Unternehmen **müssen** sich ständig neu erfinden. Sie **müssen** ihre Prozesstechnik noch intensiver ausbauen. Sie **müssen** sich von allem trennen, was andere besser (und kostengünstiger) können. Tun sie das nicht, gibt es keine Zukunft. Insidern ist das lange bekannt. Viele Unternehmen halten einfach noch zu stark an ihrer klassischen Wertschöpfungskette fest. Zitat eines Technischen Leiters:

„Das funktioniert nur mit unseren schönen Maschinen."

Zusammenfassend ergeben sich aus dieser Entwicklung vielfältige Möglichkeiten. Das klassische Prozesslabor hat nicht ausgedient. Eine Optimierung und Weiterentwicklung des Prozess-Know-how wird mit moderner Computertechnik und massenhaft verfügbaren Daten um Größenordnungen verbessert und – in geradezu präventiver und partnerschaftlicher Einbindung der Kunden – vertieft und beschleunigt. Die Elektronikindustrie, genauer gesagt die Aufbau- und Verbindungstechnik der Elektronik, hat vorgemacht wie es geht. Aus einigen wenigen Spezialmaschinenbauern hat sich eine sehr erfolgreiche Industrielandschaft entwickelt.

„Es wird zu Neustrukturierungen in der Lieferkette und einer neuartigen Zusammenarbeit mit den Kunden kommen – und zwar auf globaler Ebene."

Interview

Kundenberatung im Rhein-Main-Gebiet

„Es geht nur mit Vertrauen."

„Ganz wesentlich ist immer eine ganz klare Definition des Anforderungsprofils."

Frau Thoß, was sind es für Anlässe, bei denen Sie von Ihren Kunden angesprochen werden?

Die meisten Projekte betreffen die Überbrückung von Vakanzen. Spannend sind jedoch auch die Projektthemen: Von HR, über Finanzen, den Einkauf bis hin zur Produktion. Das betrifft zum Beispiel die Umstellung der Payroll, die gesamthafte Restrukturierung und Schließung von Standorten oder die Einführung neuer, effizienter Prozesse in der Produktion.

Die Unternehmen, die mich ansprechen, entstammen meistens dem produzierenden Mittelstand. Auch einige Konzerne sind dabei. Viele sind international aufgestellt. Meine Ansprechpartner sind meist im HR-Bereich angesiedelt. Manchmal ist es aber auch die Geschäftsführung direkt.

Wann waren die von Ihnen eingesetzten Interim Manager besonders erfolgreich und wann nicht?

Anne Thoß im Bild mit Thomas Kroner, Ansprechpartner der butterflymanager GmbH in der Region Norddeutschland.

Anne Thoß steht für den nachhaltigen Erfolg der von ihr eingesetzten Interim Manager. Seit fast 10 Jahren ist sie als Beraterin für die Kunden von butterflymanager im Rhein-Main-Gebiet unterwegs. Im Laufe der Jahre hat sie Hunderte von Interim Managern ausgewählt und den Kunden vorgeschlagen. Nur solche Interim Manager haben bei ihr eine Chance, die mit großer persönlicher Begeisterung und Leidenschaft bei der Sache sind. Die Diplom-Kauffrau (Schwerpunkt Personal & Organisation, Universität Trier) war selbst viele Jahre als Personalleiterin tätig.

Ganz wesentlich ist immer eine ganz klare Definition des Anforderungsprofils. Die Erwartungshaltung des Kunden muss wirklich deutlich werden. Auch wenn es überrascht: Die Zielvorstellung und Rolle des Interim Managers muss auch intern im Unternehmen abgestimmt sein. Die Kunden bringen in den abschließenden Feedbackgesprächen am Ende des Projektes meist zum Ausdruck, wie wichtig es ganz am Anfang war, dass sehr vertrauensvoll und offen mit mir gesprochen werden konnte. Schließlich sind es ja nicht nur die an der Oberfläche sichtbaren Symptome und fachlichen Themen oder KPIs, die eine Rolle spielen, wenn es gut werden soll. Zu Projektbeginn muss somit eine ausführliche Projekt- bzw. Aufgabenbeschreibung erstellt werden. Darin sollten die Hintergründe, die einzelnen Aufgaben, Ziele und Erwartungen sowie Kompetenzen dargelegt werden.

Wenn wir gemeinsam am Projektende zurückblicken, was für den Erfolg am Wichtigsten war, sprechen meine Kunden so gut wie immer über die persönlichen Voraussetzungen und die Chemie.

(Fortsetzung Seite 8)

(Fortsetzung von Seite 7)

Wenn Menschen und Kultur gut zusammenpassen, ist vieles schon einmal richtig auf die Schiene gesetzt; selbst wenn die Aufgabe nur wenige Monate dauern wird.

Damit ein Interim Manager eine Chance hat, von Ihnen beim Kunden vorgestellt und eingesetzt zu werden: Auf was schauen Sie mit Ihrer Erfahrung vor allem?

Neben den fachlichen Voraussetzungen, Erfahrungen und nachweislichen Erfolgen in vergleichbaren Aufgabenstellungen sind die persönlichen Kompetenzen sehr entscheidend. Je intensiver es mir als Beraterin gelingt, die Bedürfnisse des Kunden in dieser spezifisch vorliegenden Situation zu erkennen, desto präziser können wir uns in der Vorauswahl auf eine treffsichere Vorauswahl konzentrieren.

Der andere Punkt ist die Professionalität der Interim Manager. Das Berufsbild des Interim Managers muss gelebt werden. Und ganz wichtig für eine schnelle Wirksamkeit vor Ort: Ein Interim Manager muss die Fähigkeit besitzen, schnell zu begreifen, worauf es beim Kunden ankommt und unverzüglich loslegen können. Im Grunde muss das jemand „mit Leidenschaft“ und „mit Begeisterung“ gerne machen.

„Ein Interim Manager muss die Fähigkeit besitzen, schnell zu begreifen, worauf es beim Kunden ankommt und unverzüglich loslegen können.“

Was ist hilfreich, wenn ein Kunde einen Bedarf hat und Sie ansprechen möchte?

Im Grunde ist es ganz einfach: Ich bitte den Kunden um einen Vertrauensvorschuss und Offenheit. Es ist ja wichtig, dass wir dem Interim Manager genau sagen können, was auch die nicht so angenehmen Aspekte der Aufgabe sind. Meine Erfahrung sagt mir, dass Transparenz und offene Worte die beste Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sind.

Der zweite Punkt betrifft die Kultur des Unternehmens. Die muss ich verstehen können. Ich habe viele Stammkunden. Da weiß ich schon intuitiv, welcher Kandidat bei aller fachlicher und methodischen Qualifikation auch vom Typ her passt. Die Offenheit, mich in die Kultur des Unternehmens einzuführen, schätze ich bei einem Erstkontakt sehr und freue mich darauf!

butterflymanager®

butterflymanager GmbH
Bahnhofstrasse 31
CH-8280 Kreuzlingen
Telefon: +41-71-677 01 66
Telefax: +41-71-677 01 68
info@butterflymanager.com
www.butterflymanager.com