

15  
years

**!AYCON**

[www.aycon.biz](http://www.aycon.biz)

# Danke!



**!AYCON Edition**

**Eine Publikation von:**

!AYCON | Ulvi I. AYDIN | [www.aycon.biz](http://www.aycon.biz)

Danke für das Vertrauen und die gemeinsamen Erfolge in all' den Jahren!

**Executive Interim Manager  
Seit 15 Jahren**

**13 Branchen**

Analytiker

Gastautor in  
Wirtschaftsmedien  
**XING Insider**

**„People Mover!“**

Spezialist für Franchise- & Lizenz-Systeme

**Coach**

„Company Mover“

Mitglied im Berufsfachverband  
„Die KMU Berater-Bundesverband freier Berater e.V.“

**Restrukturierer**

**DDIM Preisträger**

Schnell auf  
den Punkt

**„Förderer“**

direkt

**Motivator**

**knallhartes, ehrliches  
Feedback**

**Beirat 18 Mandate**

**Buchautor**

Förderer

**Entscheider**

**„Förderer“**

**Mitglied im IBWF**

CEO a.i.- CRO a.i.- CSO a.i.- CMO a.i.

Ich freue mich auf unsere weiteren Aufgaben und Erfolge!

  
  
Ulvi AYDIN

## Warum Unternehmen alle 5 Jahre umziehen sollten

*Im Büro staut sich mit der Zeit einiges an: Material, das niemand benötigt, Karteileichen und vergilbte Post-Its. Aber auch veraltete Prozesse und Denkmuster. Wer sich von Altlasten nicht löst, landet in der Pathologie.*



Die Metapher „Tapetenwechsel“ bedeutet Veränderung der gewohnten Umgebung – und tut uns allen mal ganz gut. Aber alle fünf Jahre umziehen? Das würde so einige Unternehmen vor große logistische und finanzielle Herausforderungen stellen – und ist auch nicht wortwörtlich zu verstehen. Als Interim Manager sehe ich allerdings sehr viele und sehr unterschiedliche Unternehmen von innen. Was sie gemeinsam haben: das Anstauen überflüssigen Gerümpels – im Büro wie im Kopf. „Wenn ein überladener Schreibtisch ein Zeichen für einen überladenen Geist ist“, fragte Albert Einstein, „wovon ist dann ein leerer Schreibtisch ein Zeichen?“. Kreativen Köpfen sagt man oftmals eine gewisse Unordnung nach, die sie für ihr Schaffen benötigen. Das ist aus Unternehmersicht Quatsch. Mitarbeitende vergeuden mindestens eine Arbeitsstunde pro Woche mit der Suche von Dingen. Eine reine Ressourcen-Verschwendung!

### Klare Ordnung bedeutet klare Sicht

Es heißt, in einem gesunden Körper stecke ein gesunder Geist. Ich sage: in einem geordneten Unternehmen stecken saubere Prozesse und fokussierte Mitarbeiter. Wenn das Flipchart noch die letzten 80 vollgekratzelten Seiten hat und ein Tsunami an Kaffeetassen aus den Küchenschränken wallt, spiegelt das die Arbeitsethik eines Unternehmens wider. Auch Tage alte Kaffeeflecken

am Schreibtisch und Monate oder Jahre alte vergilbte Post-Its am Bildschirmrand sorgen für einen sich langsam einschleichenden Schlendrian, der wie eine Nebelwand die Sicht auf das Wesentliche verdeckt.

Wissenschaftler des Neuroscience Institute der University of Princeton haben schon 2015 herausgefunden, dass Chaos die Konzentrationsfähigkeit behindert. Das visuelle Durcheinander konkurriert mit der Aufmerksamkeitsfähigkeit unseres Gehirns und ermüdet mit der Zeit unsere kognitiven Funktionen. Oder umgekehrt: Klare Ordnung bedeutet klare Sicht. Ein geordneter Schreibtisch hat also nichts mit Spießigkeit zu tun, sondern mit Produktivität. Und Professionalität. Von einem Feuerwehrmann erwarten wir auch, dass er bei Alarm in wenigen Sekunden Einsatzbereit im Wagen sitzt – und nicht erst noch seinen Helm suchen muss, oder?

### Mit gutem Beispiel voran

Bei der Infineon Technologies AG müssen alle Mitarbeiter einmal im Jahr ihr komplettes Büro ausmisten. Alles auf den Flur. Zurück kommt nur, was wirklich nötig ist. Ein Reset, der das System wieder zum Laufen bringt. In anderen Unternehmen gilt die sogenannte Clean-Desk-Policy: Bevor es in den Feierabend geht, muss jeder seinen Schreibtisch aufräumen. Jeden Tag. Das sorgt für klare Gedanken und produktiveres Arbeiten. Seit einigen Jahren schwappt noch ein weiterer Trend



aus London zu uns herüber: das sogenannte Hot Desking, bei dem es keine fest zugeteilten Arbeitsplätze mehr gibt und die Mitarbeitenden immer wieder einen neuen Schreibtisch besetzen. Die Idee dahinter ist, fachübergreifend die Arbeit der Kolleginnen kennenzulernen und somit neue Perspektiven auf die eigene Arbeit zu gewinnen.

## Der Umzug im Kopf

Es gibt also positive Beispiele – ohne, dass man gleich umziehen muss. Zumindest nicht physisch. Aber mental. Der Umzug im Kopf tut allen im Unternehmen gut. Denn: Wer umzieht, sortiert aus. Endlich nehmen wir uns die Zeit, uns von Dingen zu trennen, die wir nicht mehr brauchen. Im Unternehmen sind das, neben dem Grümpel im Büro, auch veraltete oder hinderliche Denkweisen, Strategien und Prozesse. Um verkalkte Denkmuster aufzubrechen, müssen wir diese Abläufe immer wieder auf den Prüfstand stellen. Aber auch eigene Gewohnheiten sollten immer wieder hinterfragt werden. Sobald Sie sich mit einer Struktur bequem gemacht haben, sollten Sie diese Komfortzone schnellstmöglich wieder verlassen.

Wie beim Umzug sollten sich alle Beteiligten im Unternehmen regelmäßig fragen: Was benötigen wir noch – und was kann weg? Was ist Teil unserer Vergangenheit – und was ist Teil unserer Zukunft? Eine Neuordnung hat eine reinigende Wirkung. Wir schaffen Platz. Platz für das Wesentliche und für Neues. Und wir verändern die Umgebung. In einer Welt des Über-

flusses tut es gut, einmal den angesammelten Müll rauszutragen und dafür zu sorgen, dass sich davon so schnell nichts mehr anstaut. Wir werfen mental Ballast ab und können wieder volle Leistung liefern. Probleme lösen heißt, sich von den Problemen zu lösen.

## Alles eine Frage der Haltung

Es kann so einfach sein: Den mehrere hundert Seiten vollen Strategieordner kann man zusammenfassen – mit nur den wichtigsten Punkten klar und geordnet auf wenigen Seiten. Oder einmal im Jahr den „Saustall“ ausmisten, wie bei Infineon, neue Ordnung schaffen. Im Büro und im Kopf. Klare Ordnung bedeutet, die Übersicht zu behalten und nicht per Tunnelblick durch die Altlasten zu navigieren.

## Das ist alles eine Frage der Haltung.

Nun nehme ich alle Verantwortlichen in die Pflicht, ihre Führungshaltung kontinuierlich zu hinterfragen und sich regelmäßig zu überlegen: Wenn das Unternehmen heute umziehen müsste, was käme dann mit und was bliebe in der Tonne? Auch für den Neustart 2020 gilt: Lösen Sie sich von Altlasten, von Mist, von Folklore! Öffnen Sie sich für neue Ideen, wechseln Sie die Perspektive. Sonst landet Ihr Unternehmen in der Pathologie.

**Ersterscheinung:** *wiwo.de*

# Situatives Management:

## Königsdisziplin der Unternehmensführung!

*Unternehmen durchlaufen immer drei sich wiederholende Phasen: Restrukturierung, Konsolidierung, Wachstum. Jede Phase erfordert einen eigenen Management-Ansatz. Aber wann sitzt die passende Führungskraft am Hebel? Eine existentielle Frage!*



Es gibt zwei Möglichkeiten, damit umzugehen. Erstens: Die Gesellschafter schmeißen das Personal-Karussell an und setzen immer denjenigen Geschäftsführer auf den Thron, von dem sie die höchste Kompetenz in der jeweiligen Phase erwarten. Oder zweitens: Verantwortliche beobachten ihr Unternehmen sehr genau und ändern ihren eigenen Management-Stil je nach Phase, in der sie sich befinden. Letztere Möglichkeit ist definitiv nachhaltiger. Doch sie ist auch komplexer. Nicht jeder Manager ist in der Lage, seinen Stil an die äußere Umgebung anzupassen. Ist das erlernbar? Ja. Im folgenden finden Sie Beispiele von Managementtypen in den jeweiligen Phasen.

### **Restrukturierung:** Blut, Schweiß und Tränen

Eine Restrukturierung ist erforderlich, wenn „das Kind in den Brunnen gefallen“ ist, also: Wenn das Unternehmen Frühwarnsignale nicht erkannt hat und finanziell in der Krise steckt. Eine Not-Operation ist erforderlich. Es gilt, lebenserhaltende Maßnahmen einzuleiten, also für die Liquiditätssicherung zu sorgen: Kosten runter, Preise rauf. Man kann es auch so ausdrücken: Aus der OP den Weg in die Pathologie vermeiden und den Patienten in die Krankenstation bringen. Visionen? Haben gerade keinen Platz. Hier braucht es freudige Macher, bodenständige Architekten und disziplinierte Umsetzer, die das Ruder herumreißen, um mit den Leistungsträgern wieder auf Kurs zu kommen. Einer der stärksten Krisenmanager in Europa war Winston Churchill, der Großbritannien im zweiten Weltkrieg gegen Nazi-Deutschland führte – und der demoralisierten Gesellschaft Durch-

haltewillen, Mut und Hoffnung einflößte, wie in seiner bekannten „Blut, Schweiß und Tränen“-Rede.

Ein starkes Beispiel aus der Wirtschaft ist Ken Allen, Vorstandsmitglied der Deutschen Post AG. 2009 musste Allen als US-Chef von DHL Express das ohnehin schon marode – und nun von der Finanzkrise hart getroffene – Inlandsgeschäft abwickeln. Ein harter Brocken! Um DHL Express wieder auf Kurs zu bringen, strich Allen 15.000 Stellen, verkleinerte den Vorstand von 13 auf fünf und schloss das Europa-Hauptquartier, das in dieser Phase für ihn nur ein unnötiger Bürokratie-Apparat war. „Es war wie eine Operation am offenen Herzen“, erinnert sich Allen später an diese turbulente Phase. Doch genau das war notwendig. Der Turnaround war erfolgreich!

### **Konsolidierung:** Der Strategie-Marathon

Das Schlimmste ist vorüber, das Unternehmen ist dabei, sich zu stabilisieren. Nun müssen Schlachtpläne für die Markteroberung geschmiedet werden. Dabei müssen Verantwortliche schauen: Wo sind wir wirklich stark und was ist überflüssig? Weitsichtige Strategen, kreative Denker und kluge Wirtschaftler sind gefragt, die den Laden wieder an die Spitze treiben wollen. Wichtig in dieser Phase: Agieren, wie ein Langstreckenläufer, nicht wie ein Sprinter. Auf Markt- und Kundenveränderungen achten und das eigene Geschäftsmodell immer wieder kritisch hinterfragen.

Elmar Degenhart, seit 2009 Vorstandsvorsitzender der Continental AG, ist ein Top-Konsolidierungsmanager. Degenhart führte den Konzern 2012 zurück in den DAX und agiert seitdem stets mit Weitblick. So scheut



er sich auch nicht, Ballast abzuwerfen, der auf den ersten Blick zukunftsweisend wirkt: Im Oktober 2019 trennte sich Conti von seiner Antriebssparte – Elektromobilität inbegriffen. Das regelmäßige Hinterfragen des Geschäfts und die Rückbesinnung auf die eigenen Stärken zeichnet Management in der Konsolidierungsphase aus. Degenhart fokussiert sich neben der traditionellen Reifensparte auf das Thema vernetzte Mobilität – und behält somit auch immer einen Blick in die Zukunft gerichtet.

## Wachstum:

### Ab durch die Decke!

Die Richtung ist wieder klar, die Ziele sind formuliert. Es herrscht Aufbruchstimmung. Der Pioniergeist ist geweckt und das Unternehmen wächst. Visionäre Antrieber und erfahrene Organisationsentwickler sind in dieser Phase die Manager der Stunde. Kommunikation mit der Öffentlichkeit ist dabei ein wichtiges Instrument, um von allen gesehen zu werden. Und vergessen wir nicht: Märkte sind Gespräche. Und: Alles kommuniziert!

Steve Jobs (Apple) und Jean-Frédéric Dufour (Rolex) sind zwei Top-Beispiele für Wachstum und Marken-PR, die unterschiedlicher nicht sein könnten. Steve Jobs hat einerseits elektronische Geräte auf eine neue ästhetische Stufe gestellt: Die Produkte, das Packaging, die Apple-Stores und deren Mitarbeiter kommunizieren ein Lebensgefühl, eine Haltung, die noch heute seines Gleichen sucht. Und: Jobs hat sich einen Personenkult aufgebaut, der ihn als den Visionär und ästhetischen Lebensstil-Verbesserer darstellt. Damit hat er sich unsterblich gemacht.

Rolex-CEO Jean-Frédéric Dufour kommuniziert auf seine Art: Durch Abwesenheit. Das Erfolgsrezept von Rolex hieß schon immer: Verschwiegenheit. Keine Interviews, keine Geschäftszahlen. Nach dem Motto: „Willst Du gelten, mach Dich selten“. Ist eine Uhr ausverkauft, wird sie auch nicht mehr produziert. Das kommuniziert Exklusivität und Unerreichbarkeit – im Luxussegment eine passende Strategie. Steve Jobs und J. F. Dufour sind sehr unterschiedlich, aber haben durch ihren Auftritt ein Begehren bei ihren Kunden geschaffen. Optimal für die Wachstumsphase von Unternehmen.

### Fazit: Für jeden Topf der passende Deckel

Ob Notarzt, Marathonläufer oder Kunden-Magnet: Verantwortliche müssen ihren Management-Stil an die jeweilige Unternehmenssituation anpassen. Denn: In einer Krise braucht es keinen Jean-Frédéric Dufour. Im Wachstum keinen Winston Churchill. Wer sich den Phasen anpassen will, muss seine wichtigsten fünf Unternehmenskennzahlen aus dem Schlaf kennen. Nur so erfahren Verantwortliche sofort, wann das Schiff vom Kurs abweicht und welche Führungsinstrumente nun gefragt sind. Das klingt leichter gesagt als getan. Sich immer wieder aus der Komfortzone zu begeben und an neue Situationen anpassen zu können, ist die Königsdisziplin im Management, die eine gesunde Portion Paranoia erfordert. Doch wie brachte es schon Intel-Mitbegründer Andy Grove passend auf den Punkt: „Only the paranoid survive“.

**Ersterscheinung:** *transformations-magazin.com*

# Wenn Krisenmanagement

## zur Management-Krise wird

*Was können Unternehmen vom Brexit-Theater lernen?, fragt Interim Manager Ulvi Aydin in seinem Kommentar. Seine Antwort: Wissen, Wollen und Können müssen bei Unternehmen wie Politikern Hand in Hand gehen.*

Kompetenz wird definiert als Trinität aus Wissen, Wollen und Können. Ein Blick auf das Brexit-Theater zeigt: Die britische Regierung hat ein Kompetenzproblem. Die Abgeordneten wissen nicht recht, was sie wollen. Möglicherweise wollen sie auch gar nicht. Und das Können? Das hat sich unterm Bett verkrochen und heult. Was für die Politik eine Katastrophe ist, ist für die Wirtschaft ein Lehrstück. Für Unternehmen lassen sich aus dem Brexit-Dilemma nämlich drei Maximen ableiten.

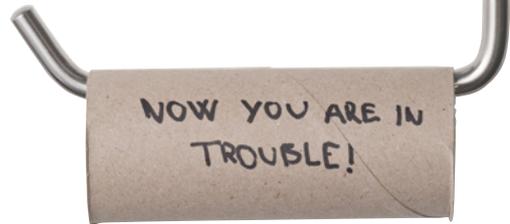
### Maxime eins: Es liegt an uns

Alles, was Unternehmen bisher getan haben, hat sie dahin geführt, wo sie heute stehen. Steht ein Unternehmen wirtschaftlich gut da, hat es wohl einiges richtig gemacht. Gerät es in Schiefelage, sollte es neue Handlungsweisen aus dieser Erkenntnis ableiten. Dazu gehört auch, Fehler einzugestehen. Die Regierung unter Theresa May dreht sich seit 2016 im Kreis. Sie streitet und zeigt mit dem Finger auf andere. Von Zugeständnissen, Problem-, Ergebnis- oder Lösungsorientierung keine Spur.

### Maxime zwei:

#### Souveränität bewahren

Management bedeutet, mit 80 Prozent an Informationen eine hundertprozentige Entscheidung zu treffen und dahinter zu stehen. Theresa May wirkt aber so, als wolle oder müsse sie alle Eventualitäten klären, und verzettelt sich dabei. Dass sie jetzt ihren selbst ausgehandelten Brexit-Vertrag neu justieren wollte, ist Zeugnis politischer Unfähigkeit. Und auch wenn May in Wirklichkeit noch so kompetent sein mag: Mit solchen Handlungen verliert sie an Glaubwürdigkeit. Und



Glaubwürdigkeit ist ein wichtiger Baustein der Reputation. Aber auch die britischen Parteien erscheinen in einem schlechten Licht, wenn sie jetzt wie die Labour-Partei das bereits lange erwartete zweite Brexit-Referendum fordern.

### Maxime drei: Imagepflege

Reputation ist das, was von Unternehmen oder politischen Institutionen im Gedächtnis haften bleibt. Oder anders gesagt: Eine Marke entsteht aus der Gesamtheit der subjektiven Eindrücke. Fragen Sie sich bitte, was die Gesamtheit Ihrer Eindrücke von der britischen Regierung ist. Das Erscheinungsbild nach außen ist stark beschädigt. Wäre die Regierung um May ein Unternehmen, hätte es enorme Absatzprobleme, der Geschäftsführer wäre angezählt, die Kundenfrequenz rückläufig.

### Sich in der Krise neu erfinden

Ein beliebter Managementsatz ist der über die Doppelbedeutung eines chinesischen Schriftzeichens, das sowohl für ‚Krise‘ als auch für ‚Chance‘ steht. Ein positives Beispiel für ein Unternehmen, das aus einer Krise positive Handlungen abgeleitet hat, ist Burberry. Großgeworden ist das britische Traditionsunternehmen mit Regenmänteln. In den 1980er Jahren kämpfte die Marke in Europa mit schwachen Absatzzahlen. Zu altmodisch kam die Mode daher.

Daraus hat das Burberry-Management um Rose Marie Bravo seine Konsequenzen gezogen. Sie führte eine günstigere und sportliche Kollektion ein, weitete die Damenkollektion aus, kaufte Markenrechte ein und löste Lizenzen auf. Das Modelabel hat sich aus der Ver-

strickung im Netz der Abhängigkeiten befreit. Dadurch geriet Burberry auch im Luxus-Segment wieder in das Rampenlicht. Ende der 1990er Jahren war das Unternehmen wieder voll im Geschäft – mit David Beckham und Kate Moss, die als Testimonials und Werbeträger dienten. Laut des McKinsey Global Fashion Report 2019 gehört Burberry heute zu den Top 20 Modekonzernen weltweit.

## Der Untergang

Ein Unternehmen, das die Zeichen der Zeit zu spät erkannt hat, ist hingegen Gerry Weber. Das deutsche Modehaus hat den Strukturwandel in der Modebranche verschlafen, meldete im Januar 2019 Insolvenz an und musste sich eines Sanierungsplanes unterwerfen. Ob die Restrukturierung gelingt, wird sich zeigen. Das Unternehmen hat bei Digitalisierung am Point of Sale und im Online-Handel zu lange getrödelt. Zalando und Asos erbeuten seit Jahren zunehmend Marktanteile – und die Konkurrenz aus Spanien ist besser darin, neue Modetrends schnell in die Geschäfte zu bekommen.

Dass das deutsche Modehaus aus der Schiefelage herauskommt, bleibt zu wünschen. Der erste Schritt ist gemacht. Das Unternehmen erkannte, dass es Hilfe und weniger Ladenflächen und mehr Online-Angebote benötigt. Wissen, Wollen und Können scheinen hier, trotz aller Probleme, intakt zu sein. Der Turnaround soll 2021 gelingen. Welchen Reputationsschaden das

Modehaus durch die Krise nehmen wird, hängt auch vom Vertrauen der Abnehmer und der Kundentreue ab. Strategisch unklug verhielt sich Vorstandsmitglied Ralf Weber, der ein Viertel seiner Gerry-Weber-Aktien verkaufte und für Spekulationen sorgte.

## Fahrt ins Ungewisse

Für Spekulationen sorgt die britische Regierung schon lange nicht mehr. Trotzdem weiß niemand, in welche Richtung der Brexit-Deal gehen wird, auch wenn die Europäische Union aktuell eine Verschiebung um zwei Jahre erwägen soll. Und die Uhr tickt fröhlich weiter. Der 29. März 2019 naht. Theresa May besucht weiterhin Brüssel und kehrt mit leeren Händen nach London zurück. Wäre die britische Regierung ein Unternehmen, würde es sich im Sturzflug befinden. Das Krisenmanagement ist eher eine Management-Krise.

Die Unternehmen, die das Königreich bereits jetzt verlassen haben, können mit den Leistungsträgern verglichen werden, die in Unternehmenskrisen ebenfalls schnell abspringen. Und wenn ein Unternehmen an Know-how verliert, kann es Jahre zurückgeworfen werden. Jeder Manager sollte sich beim Brexit-Thema also fragen: Haben wir all unsere Kompetenzen beisammen? Wissen wir, was wir wollen - und können wir auch danach handeln?

**Ersterscheinung:** *springerprofessional.de*

**„ Schnell, auf den Punkt  
und für alles die richtige Antwort! Ulvi  
unterstützt uns als Beirat wo er kann und hilft,  
auch in Stresszeiten die gute Laune zu  
behalten. Ein Macher wie er im Buche steht,  
ein guter Mentor für junge  
Business Entrepreneur! “**



Johannes Luis Schmid – CEO  
Breathe Solutions GmbH

# Toxische Manager

## killen die Performance



*Ein Unternehmen kann nur erfolgreich sein, wenn die gesamte Belegschaft an einem Strang zieht. Toxische Manager sind dabei eines der größten Hindernisse, so Gastkolumnist Ulvi Aydin.*

Es heißt, gute Mitarbeiter kommen wegen der Unternehmensreputation, bleiben wegen der spannenden Aufgaben – und gehen wegen der Führung. Damit ist nicht das fachliche Management-Handwerk der Verantwortlichen gemeint, sondern deren soziales Verhalten in der Firma. Viele Manager begegnen ihrer Belegschaft ignorant, unfreundlich, bestimmend und überheblich. Namen der Mitarbeiter? Kennen nur wenige. Für Small-Talk bleibt keine Zeit. Kein Wunder, dass Führungskräfte im Gallup Engagement Index jährlich katastrophal abschneiden.

Toxische Manager sind schnell reizbar und keine Freunde der Kommunikation. Schuld haben immer die anderen. Mit der Belegschaft reden sie nicht gerne. Es sei denn, um Druck zu machen und unrealistische Ziele festzulegen. Sie vergiften mittel- bis langfristig die Unternehmenskultur – und spätestens jetzt wird es kritisch. So war Volkswagens Unternehmenskultur lange Zeit vergiftet: Unrealistische Zielsetzungen haben zu denkwürdigen und kriminellen Managemententscheidungen – und schließlich zum Skandal geführt. Ja, Martin Winterkorn war ein toxischer Manager bei VW.

## Toxiker färben auf Belegschaft ab

Das VW-Beispiel ist zwar ein Extremfall. Aber es zeigt deutlich, wie sich Managerverhalten auf das Unternehmen auswirkt. Und zwar nicht nur in großen Konzernen, sondern in jedem Unternehmen. Sobald Führungskräfte sich nicht benehmen, keine Selbstverantwortung an den Tag legen und ihre Macht ausnutzen, wird es düster für die Organisation. Leistungsträger halten solche Chefs nicht lange aus – und diejenigen, die es tun, werden immer unproduktiver.

Welcher Mitarbeiter hat schon gerne einen ungehobelten Vollpfosten zum Chef, der die Vision aus den Augen verliert und das gesamte Unternehmen auch noch in unseriöse Angelegenheiten verstrickt?

Verhalten von oben färbt nach unten ab. Was nicht bedeutet, dass die Mitarbeiter plötzlich ebensolche Hallodris wie ihre Vorgesetzten werden. Sondern, dass sich dieses Verhalten negativ auf sie auswirkt: Weniger Motivation, mehr Fehltage, geringere Produktivität, sinkender Umsatz. Sie haben die Wahl: die Problematik beim nächsthöheren Vorgesetzten ansprechen oder zu einem Unternehmen mit gesunder Kultur wechseln. Behandeln die nächsthöheren Vorgesetzten das Thema nicht ernsthaft, ist es nur gesund und ratsam, die Reißleine zu ziehen. Und wer sich als Führungskraft wundert, warum die Fluktuation im Unternehmen so hoch ist, muss sich und das gesamte Führungsteam einmal hinterfragen. Abwanderung entsteht nicht im luftleeren Raum, sondern ist Teil von Mitarbeiterunzufriedenheit. Und diese kommt oftmals woher? Richtig, von toxischen Managern.

## Kommunikationshygiene für Manager

Wirklich gute Manager sind gute Kommunikatoren und Moderatoren. Sie sind viel im Unternehmen unterwegs und sprechen mit der Belegschaft – ganz gleich, welche Hierarchiestufe. Sie grüßen alle, die ihnen begegnen, vom Vorstand bis zur Reinigungskraft. Und es ist doch so einfach: Guten Tag! Wie geht es Dir? Danke. Kleine Gesten. Kein Manager kann erzählen, dass er keine Zeit für diese Grundlagen an Kommunikationshygiene hat. Wer jedem Mitarbeiter ein paar Sekunden ehrliche Aufmerksamkeit widmet, erhöht deren Motivation ungemein. Manager, die im Jahr 2020 Wertschätzung



und Empathie immer noch nicht begriffen haben, sollten sich selbst fristlos kündigen.

Führung bedeutet Moderation, Coaching und Motivation. Gute Manager sind fachlich, sozial und emotional intelligent. Nur, wenn sie diese drei Intelligenzfaktoren ausfüllen, schaffen sie Mehrwert auf allen Ebenen. Gute Manager inspirieren. Wirklich gute Führungskräfte führen nicht. Die Belegschaft folgt ihnen, vertraut ihnen blind. Teams, die frei von Druck und Angst sind, performen besser. Das „Handelsblatt“ schrieb einmal so passend: „Vertrauen schafft Leistung, Angst ist Gift.“ Das haben schon vor Jahren zahlreiche Studien bewiesen.

## Gute Führung ist keine Raketenwissenschaft

Es wird viel geschrieben über neue Führungsstile und innovative, hierarchiefreie Organisationsstrukturen – und wie mühsam es ist, sich als Manager oder Unternehmen zu wandeln. Aber darum geht es hier nicht. Nein. Manager müssen sich einfach etwas öfter an ihre eigene Nase fassen und das Minimum an Gemeinschaftlichkeit an den Tag legen. Das Unternehmen ist ein großes Team, jeder spielt hier füreinander, nicht gegeneinander. Das zu verstehen und zu praktizieren, erfordert keinen Dokortitel in Quantenphysik.

**Ersterscheinung:** *springerprofessional.de*



# Bereichsleiter:

## Macher oder Bedenkenträger?

*Bereichsleiter: Macher oder Bedenkenträger?  
Teil der Lösung oder Teil des Problems?  
Schwächlinge – also Bedenkenträger – suchen Schul-  
dige oder Ausflüchte. Starke Leute – also Macher  
– suchen Lösungen! Bereichsleiter müssen Unterneh-  
mer im Unternehmen sein. Sind sie das nicht, fliegt  
den Verantwortlichen der Laden bald um die Ohren.  
Dann sind sie nutzlos in ihrer Rolle als Bereichsleiter!  
Drei wichtige Charakterzüge von High-Performance-  
Bereichsleitern:*



**Wo stehen wir gerade?**

**Wo wollen wir hin?**

**Wie viel Budget bleibt uns noch?**

### 1 – Klare Ansagen!

Bereichsleiter müssen klar kommunizieren. Ein-eindeutig! Oftmals höre ich leider Satzanfänge, wie „Wir müssten...“ oder „Man sollte...“. Wer ist denn dieser „Herr Man“ oder diese „Frau Wir“? Wo arbeiten die beiden? Ich bin ihnen noch nie begegnet. Spaß beiseite! Aber diesem Blödsinn, dieses Gelabere von „Bereichsleitern“ höre ich wahnsinnig oft. Wenn Du Bereichsleiterin oder Bereichsleiter bist, musst Du Deine Sätze mit „Ich will“ oder „Ich werde“ beginnen – ebenso, wie der Geschäftsführer „Ich erwarte“ und „Ich verlange“ (an-)sagt. Nicht um den heißen Brei herumreden! Mit Allgemeinbegriffen beziehst Du keine klare Position. Sonst quatscht Du Bullshit. Du bist schließlich nicht in der Sitzung eines kommunistischen Komitees, sondern in einem Unternehmen mit klaren Zielen und Profitbestreben.

### 2 – Bloß kein „Politiker bla-bla“!

Politiker-Typen / „bla-bla-Typen“ sind miserable Bereichsleiter. Sie labern lange und schwammiges Zeug, legen sich ungern auf Zahlen, Daten, Fakten fest und weisen Verantwortung von sich. Unternehmerisch handelnde Bereichsleiter fühlen sich IMMER in der Verantwortung, ja in der Bringschuld gegenüber ihren Vorgesetzten. Sie gehen von sich aus auf ihre Chefs zu und erstatten Bericht.

Dieses Mindset ist selbstverständlich für die High-Performer unter den Bereichsleitern. Wer nicht imstande ist, die eigene Bereichsstrategie zu erarbeiten und zu verantworten, ist eine Fehlbesetzung und ein Kostenfresser. Da helfen auch keine faulen Ausreden. Top-Bereichsleiter übernehmen Verantwortung – auch wenn ihre selbst erarbeitete Strategie nicht immer komplett aufgeht. Eben wie ein Unternehmer im Unternehmen.

### 3 – Das militärische Prinzip

Von ihren Chefs benötigen wirklich exzellente Bereichsleiter nur drei Dinge:

**Ziele!**

**Instrumente!**

**Budgets!**

Haben sie diese, können sie ihre Strategie entwickeln und umsetzen: Mit den gegebenen Instrumenten und dem Budget die Ziele erreichen. Das ist wie bei Spezialeinheiten im Militär. Ein Auftrag kommt mit klarem Ziel und dazu notwendigen Instrumenten, wie Ausrüstung und Logistik. Dann trifft der Bereichs-Chef im Team Strategiemaßnahmen und los geht's. Bereichsleiter sind Kommandanten ihrer Spezialeinheit, ihres Bereiches. In die Strategie-Umsetzung zur Erreichung der Ziele braucht sich auch der Geschäftsführer nicht einzumischen. Das ist nicht sein Job. Sein Job ist es, die Ziele vorzugeben. Der Bereichsleiter kümmert sich um die Umsetzung.

„Wer ein knallhartes, ehrliches Feedback nicht verträgt, sollte einen weiten Bogen um Ulvi machen. Wer aber wirklich vorankommen möchte, der braucht Ulvi und seine messerscharfe Analytik an seiner Seite. (...)



Christian Hummel  
Gründer & Geschäftsführer CEO

## Fazit: Echte Macher

Wahre Bereichsleiter sind in das Gelingen verliebt. In ihrem Bereich sehen sie sich als Geschäftsführer ihres Unternehmens im Unternehmen. Sie tragen Verantwortung und drücken sich klar aus und wollen das Geschäft vorantreiben. Sie suchen immer nach Lösungen und scheuen kein Risiko, denn sie wissen: „If you are not a risk taker, you should get the hell out of Business!“ (Ray Kroc).

Also: Ran! Echte Macher – Unternehmer in Unternehmen – Umsetzer als Bereichsleiter suchen, identifizieren und „losschicken“! Dann ist der Erfolg garantiert! Und die Arbeit in so einem Team – mit solchen Bereichsleitern – macht auch noch so sehr viel Spaß!

## !AYCON – Performance & Potential Assessment Index (PPAI)

Sowohl die Qualität der Performance als auch das Potential eines Bereichsleiters lassen sich sehr gut feststellen. Mit dem !AYCON – Performance & Potential Assessment Index. Die Qualität der Aussagekraft der Auswertung und des Index werden Sie überraschen. Ihre Meinung?

Was macht in Ihren Augen einen guten Bereichsleiter aus? Teilen Sie Ihre Meinungen, Erfahrungen und Ergänzungen. Oder – kontaktieren Sie mich bei Interesse an einem PPAI.

Performance steigern! Potential heben!  
[www.aycon.biz](http://www.aycon.biz)

Ersterscheinung: [xing.com/news](http://xing.com/news)





Foto: © depositphotos.com/Arapovic

## Abstimmung

### mit den Füßen!



### Mitarbeiterbindung ist keine Wissenschaft!

Wenn Mitarbeiter abwandern, machen Verantwortliche etwas falsch. Wenn Führungskräfte ihren Leuten zuhören, kennen sie auch deren Bedürfnisse – und verhindern Brain-Drain und Talentflucht.

### Welcher Bäcker backt die besseren Brötchen?

Viele machen aus dem Thema Mitarbeiterbindung eine regelrechte Wissenschaft. Wenn plötzlich Leistungsträger abwandern, wird händeringend nach Lösungen gesucht. Unternehmen holen sich Berater ins Haus, die dann Yogakurse, Obststeller und flexible Arbeitszeiten einführen, um die Belegschaft bei der Stange zu halten. Vielleicht noch einen Feel Good Manager, der regelmäßig die Betriebstemperatur misst? Und dann die große Ernüchterung, wenn die guten Leute immer noch abwandern. Nein!

Es ist es doch, wie mit den Bäckern in derselben Straße: Gehen die Leute lieber zum Bäcker gegenüber, stimmen sie „mit den Füßen“ ab. Genauso verhält es sich bei Talentflucht und Brain-Drain. Wenn es Dir nicht gelingt, gute Leute zu halten, dann backst Du sinnbildlich die schlechteren Brötchen im Markt.

### Der Blick über den Obststellerrand

All die genannten Maßnahmen zu Mitarbeiterbindung müssen nicht verkehrt sein. Nur solltest Du Dich davon verabschieden, blind irgendwelche Konzepte zu kopieren. Schau doch mal über den Yoga- und Obststellerrand. Willst Du die wahre Ursache der Abwanderungsprobleme im Unternehmen erkennen, musst Du einen Blick auf das Wesentliche werfen: Das ist nicht die Belegschaft. Sondern Du! Du als Geschäftsführer, Verantwortlicher, Entscheidungsträger musst reflektieren können. Schau in den Spiegel, dann erkennst Du das Problem!

„Den guten Steuermann erkennt man im Sturm“, soll Seneca gesagt haben. Wenn es Dir gelingt, Deine Leute auch in Krisenzeiten zu motivieren, bist Du auf dem richtigen Weg. Wenn die Belegschaft aber keinen Nutzen mehr in Deiner Führung erkennt, kannst Du einpacken. Du kannst nicht führen – die Menschen müssen Dir folgen wollen.

### Zuhören!

Leistungsträger wandern aus unterschiedlichen Gründen ab: Für die aufstrebende Marketingmitarbeiterin ist es eine gefühlte Karriere-Sackgasse, für den frisch

gebackenen Vater die fehlende Flexibilität. Der alte Hase aus dem Außendienst fühlt sich nicht mehr wertgeschätzt und die Junior-Beraterin vermisst ein Mentoring. Kurz: Frag zehn Leistungsträger aus Deinem Unternehmen, was sie gerne verändern möchten – und Du erhältst zehn unterschiedliche Antworten. Was all diese Motive aber gemeinsam haben: Die Menschen wollen der Unternehmensführung nicht mehr folgen.

Was schließen wir daraus? Wenn Du Deiner Belegschaft zuhörst, kennst Du auch deren Bedürfnisse – und kannst darauf reagieren, bevor es zum großen Brain-Drain kommt. Der Dalai Lama sagte passend dazu: „When you talk, you are only repeating what you already know. But if you listen, you may learn something new.“ Das ist kein Spaziergang, der von heute auf morgen abgeschlossen ist – sondern ein kontinuierlicher Prozess.

## Die Empowerment-Menükarte

Eine offene Feedback-Kultur bildet die Grundlage für Mitarbeiterbindung. Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen sind total hilfreich, um die Betriebstemperatur zu messen. Jedes Unternehmen sollte auch eine Menükarte mit Empowerment-Angeboten haben, die für das Unternehmen wichtig sind. Und: eine Menükarte mit Empowerment-Angeboten, die für die persönliche Mitarbeiterentwicklung wichtig sind. Der



Foto: © depositphotos.com Evgeny Boyko

kontinuierliche direkte Austausch mit den Leuten ist dabei immer das Entscheidende. Um das zu verstehen, muss man nicht Kernphysik oder Gehirnforschung studiert haben. Das ist auch keine Frage von guter Führung, sondern von allgemeiner Wertschätzung seinen Mitmenschen gegenüber – ganz egal, ob im Restaurant, an der Bushaltestelle oder im Unternehmen. Also, liebe Führungskräfte: Raus aus der selbst gemachten Scheinkomplexität „Mitarbeiterbindung“!

**Ersterscheinung:** [www.xing.com/news](http://www.xing.com/news)



Foto: © depositphotos.com Corepics VOF

# Der goldene Arschtritt

## Das Buch:

„Wenn um Dich herum die Granaten einschlagen, dann möchtest Du einen wie Ulvi AYDIN neben Dir im Schützengraben wissen – einen der mit Dir kämpft und nicht wegläuft. Der Interim Manager Ulvi AYDIN scheut keine Probleme. Er kommt in Unternehmen, um sie wieder in die Spur zu bringen, Strategien neu aufzusetzen oder Produkte zu verbessern.

AYDIN verpasst Geschäftsführern, Vorständen, Gesellschaftern, Führungsteams und Mitarbeitern den goldenen Arschtritt, den es braucht, um aus einem bunten Haufen wieder eine schlagkräftige Organisation zu machen. Das klingt martialisch? Dann lass lieber die Hände von diesem Werk und schau Deinem Unternehmen beim Untergang zu.“

## Übersicht:

Einleitung

Wie ich ticke – Das IAYCON Manifest

Der INTERIM MANAGER als MODERATOR

Der INTERIM MANAGER als DOMPTEUR

Der INTERIM MANAGER als KILLER VON GESCHWAFEL

Der INTERIM MANAGER als MOTIVATOR

Der INTERIM MANAGER als »PAIN IN THE ASS«

Der INTERIM MANAGER als KPI-PENETRATOR

Der INTERIM MANAGER als ADVOCATUS DIABOLI

Der INTERIM MANAGER als SCHNELLBOOT

Der INTERIM MANAGER als GOLDGRÄBER

Fazit

Danksagung

## Rezensionen

„Der Autor zeigt direkt schon auf den ersten Seiten klar, worum es in diesem Buch geht: Einen praxisnahen Ausschnitt aus dem Leben eines Interim Managers. Egal ob Geschäftsführer, Entscheider oder Führungskraft. Hier ist für jeden etwas Nützliches zum Nachdenken dabei. (...)“

„Mal ein ganz anderes Fachbuch! (...)“

„Ulvi Aydin gibt einige Weisheiten aus seiner Erfahrung als Interims Manager in diesem Buch wieder. (...)“

„Knapp, direkt und schonungslos (...)“

„Ein Titel der polarisiert aber ein Buch voller Weisheiten eines Top-Managers. Kurz, prägnant, auf den Punkt. (...)“

„Zunächst wirkt es etwas forsch geschrieben, doch ließt man sich die Texte durch, so versteht man, dass hier wirklich eindeutig kommuniziert wird. Welche Stolperfallen man als Startup so alles mitnehmen kann, wir Probleme anzusprechen sind und warum so mancher Plan nicht aufgeht - Ulvi Aydin pragmatisiert jede Stolperfalle und macht sie so jedem verständlich auf seine unglaublich direkte Art. Das Ergebnis - Dinge bewegen sich! (...)“



**„Ulvi Aydin nennt die Dinge  
beim Namen, direkt, ohne Scheu oder  
Überfluss. Notwendige Lektüre  
für Gründer, Management  
und Shareholder!“**

Ulvi AYDIN

# DER GOLDENE ARSCTRITT

Insights eines Interim Managers

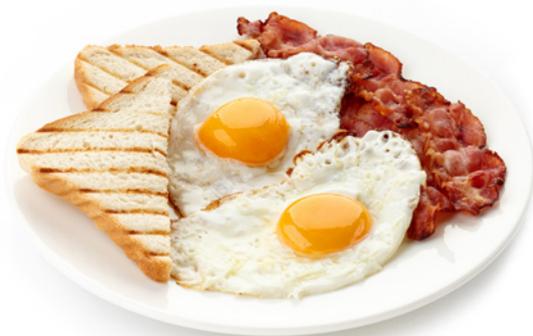
ISBN: 978-3-00-062851-1

# Marktauftritt und Markenführung

Wenn es die Werbung sagt,

muss es ja stimmen

*Entscheider in Marketingabteilungen verwenden die Begriffe „Image“ und „Reputation“ oftmals synonym. Aus Sicht von Ulvi Aydin begehen Marketer damit allerdings einen Denkfehler. Denn während das Image auf individuelle Wahrnehmung abziele, sei Reputation die handfeste Referenz, der Beweis des Markenversprechens, glaubt der Interimsmanager. Warum es für Verantwortliche wichtig ist, Image und Reputation zu unterscheiden, erklärt Aydin in seinem Gastbeitrag für HORIZONT Online.*



## Speck und Eier

Wer sich mit Vermarktung auskennt, kennt sicherlich die Geschichte des amerikanischen Frühstücks. Edward Bernays, ein Neffe Sigmund Freuds und Initiator der Kriegseintrittskampagne in den USA 1917, wurde in den 20er Jahren von der Firma Beech-Nut Packaging beauftragt, Speck zu höheren Absatzzahlen zu verhelfen. Gemeinsam mit mehreren tausend Ärzten behauptete Bernays, ein täglich herzhaftes Frühstück mit Spiegelei und Speck sei gesund. Voilà: Das American Breakfast war geboren. Bernays gab dem Bacon ein so positives Image, dass man sich erst viele Jahre – und Herzinfarkte – später bewusst wurde, dass „unser täglich Speck“ alles andere als gesund ist. Die Reputation des amerikanischen Frühstücks ist heute: ziemlich ungesund.

Diese Geschichte reflektiert den Unterschied zwischen Image und Reputation: zwei Begriffe, die viele Verantwortliche heute synonym verwenden – und damit einen schweren Denkfehler begehen. Denn obwohl beide Termini idealerweise Hand in Hand gehen, unterscheiden sie sich doch stark in ihrer Entstehung und Kontrollierbarkeit.

## Image: Wie will ich wahrgenommen werden?

Das Image ist nichts weiter als das Markenversprechen: Wie wollen wir als Unternehmen oder als Marke wahrgenommen werden? Hier sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt. Das Marketing kann aus allen Rohren kommunizieren. Wer aus imagebildenden Maßnahmen allerdings eine positive Reputation aufbauen will, sollte sein Markenversprechen auch halten. Denn: „Nur weil es die Werbung sagt, muss es ja stimmen“ hat zu Zeiten Edward Bernays vielleicht noch funktioniert. Aber so leichtgläubig sind Kunden heute nicht mehr.

Ein Beispiel für gelungenen Imagewandel ist Jägermeister. Sinkende Absatzzahlen zwangen das Unternehmen in den 90er Jahren, eine neue Zielgruppe zu erschließen und das Image des „Opa-Getränks“ loszuwerden. Die Reputation war in der neuen Zielgruppe noch gar nicht aufgebaut, schließlich hatten die jungen Leute den Kräuterlikör bis dato noch nie gekostet. Für sie gehörte Jägermeister ins Altenheim. Das Ergebnis der Image-Kampagnen ist bekannt. Ohne das immer noch ältlich daher kommende Flaschendesign groß zu verändern, ist Jägermeister heute ein extrem beliebtes



Foto: © depositphotos/Svitlana Ponomukina

und modernes Partygetränk. Das kommunizierte Image deckt sich mit dem Konsumerlebnis und hat auch die Reputation des Magenbitters stark verbessert.

## Reputation: Wie werde ich wahrgenommen

Die Reputation ist das symbolische Kapital, das immaterielle Vermögen, der Grund, warum Kunden wiederkommen – das eingehaltene Versprechen. Reputation ist die Wahrnehmung, die übrig bleibt, wenn man alles andere darum herum vergessen hat. Sie bezieht sich auf direkte erlebte Erfahrungen mit dem Produkt oder der Marke und ist somit eine handfeste Referenz. Jeder, der schon einmal einen Skiunfall hatte und beim ADAC versichert ist, weiß: Die Gelben Engel sind kein leeres Versprechen.

Doch wie sagte Warren Buffet so schön: „Es braucht 20 Jahre, um einen guten Ruf aufzubauen und fünf Minuten, um ihn zu zerstören“. Ähnlich ging es 2015 der Volkswagen AG. Da kommunizierte man in den USA jahrelang den „Clean Diesel“ mit tollen Image-Kampagnen. Die Laborergebnisse wurden als wissenschaftlicher Beweis geführt, bis die Farce endlich ans Licht kam und sich der Slogan in eine Antithese verwandelte. Image am Boden, Reputation dahin. Und dennoch: Volkswagen gibt sich seitdem sichtlich Mühe mit der Wiederherstellung der Reputation. Quasi vom Schummel-Diesel zum E-Mobilitätsdienstleister. Ob das gelingt, bleibt abzuwarten. An der Börse ist vom Dieselgate schon heute nichts mehr zu sehen.

## Marketing und Vertrieb bestimmen Image und Reputation

In den 20er Jahren war es noch leicht, sich schnell ein positives Image und eine gute Reputation aufzubauen – konnten Konsumenten Markenversprechen doch nur auf den Prüfstand stellen, wenn sie das beworbene Produkt auch kauften und konsumierten. Das ist heute, fast 100 Jahre später, anders: Ich sehe ein Produkt, das mich anspricht, dessen Image ich emotional positiv wahrnehme. Doch bevor ich es kaufe, schaue ich mir seine Reputation an, sprich: Kundenrezensionen, Warentests und ähnliche Referenzen. Passt die Reputation zu meinem individuellen Image vom Produkt, schlage ich zu. Passt sie nicht, hadere ich und drehe noch eine Runde im reizüberfluteten Angebotskosmos.

Stellt sich die Frage, was die Marketingabteilung gegen schlechte Reputation machen kann. Die Antwort lautet: nicht viel. Denn dafür ist, Marketingverantwortliche festhalten, der Vertrieb verantwortlich. Warum? Weil Vertriebler den direkten Kundenkontakt haben und auch als erstes Feedback erhalten. „Die Saugkraft eurer Staubsauger ist unschlagbar, nur passt der Staubsaugerkopf nicht auf das Rohr“. Mit so einem Feedback kann das Marketing noch so viel die Saugkraft des Produktes anpreisen – beim Warentest und in den Kundenrezensionen wird der Staubsauger nie triumphieren. Aus diesem Grund sind Nutzertests während der Produktentwicklung wichtig. So können Verantwortliche Schwächen von vornherein beheben und das Marketing weiß, in welche Kerbe es schlagen muss.

## Fazit

Wer sich eine feuerfeste Reputation aufbauen möchte, muss die Versprechen seiner Image-Kommunikation halten können. Marketing und Vertrieb können das gemeinsam leisten. Dieses Argument ist nicht neu, aber immer noch eine große Problemzone in Unternehmen. Vertrieb und Marketing stehen oftmals auf Kriegsfuß miteinander. Das müssen Entscheidungsträger unterbinden. Wenn Marketing und Vertrieb transparent miteinander kommunizieren, können Unternehmen Image und Reputation immer wieder in Einklang bringen – auch in Zeiten, in denen der Speck in der Pfanne schon bis zur Decke brutzelt.

**Ersterscheinung:** *horizont.net*

# Hybride Konsumenten:

## Zielgruppendifinition neu denken!

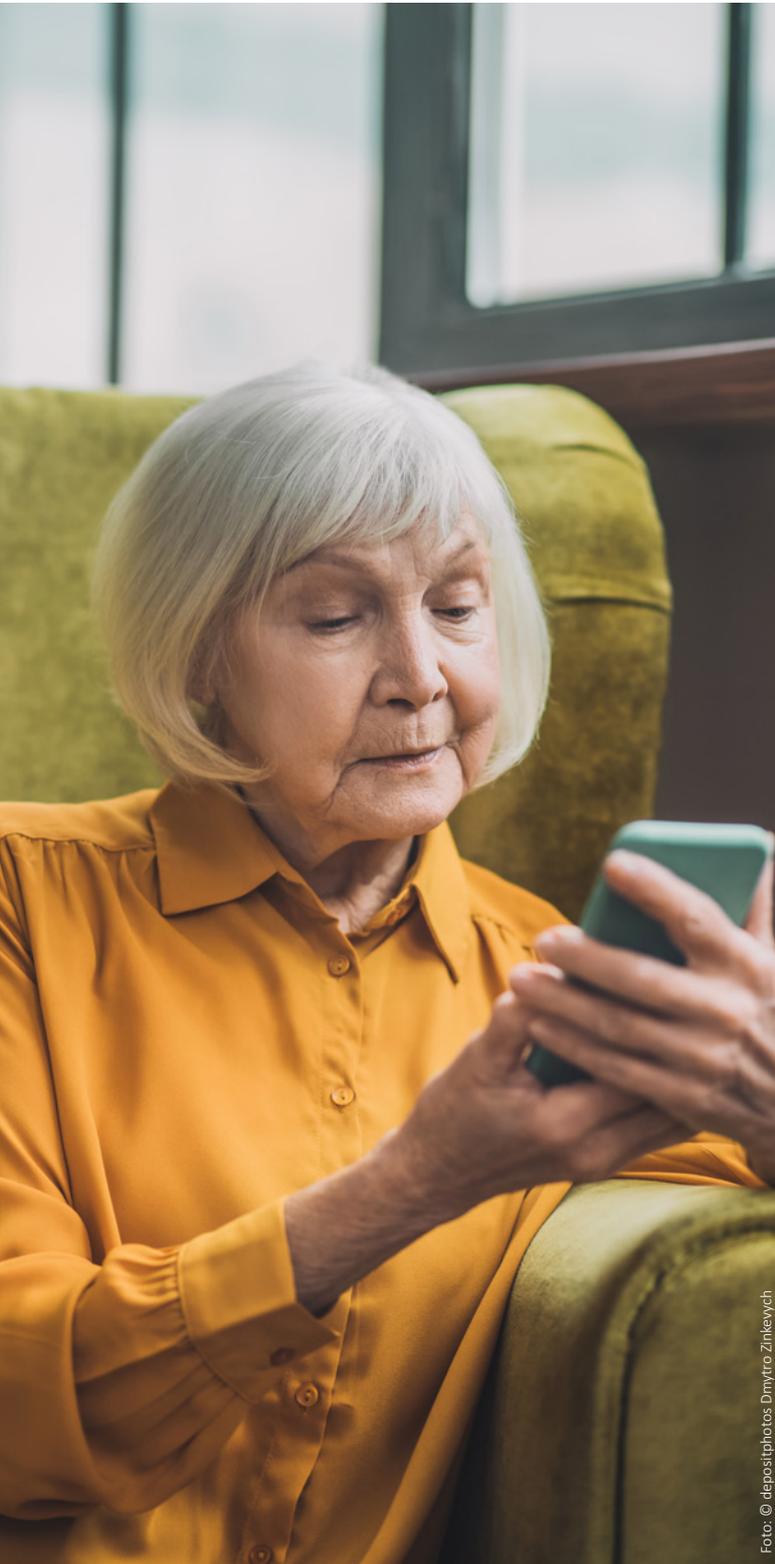


Foto: © depositphotos Dmytro Zinkevych



*Das Konsumentenverhalten wird zunehmend sprunghafter: Verbraucher müssen ein hochwertiges und teures Smartphone besitzen, kaufen aber beim Discounter ein. Oder: Konsumentinnen ernähren sich ökologisch super bewusst, fliegen aber vier Mal im Jahr an das andere Ende der Welt. Also frei nach Pippi Langstrumpf: „Ich mach mir die Welt, wie sie mir gefällt“. Was bedeutet dieses instabile Konsumentenmuster für das Marketing?*

## Demographische Merkmale taugen nichts mehr

Die heutige Verbraucher-Schizophrenie zeigt: Kundengruppen lassen sich nicht mehr nach kaufverhaltensspezifischen oder gar demographischen Merkmalen in Segmente unterteilen. Denn Bias, Persona-Mappings oder Consumer-Groups bilden immer nur einen Teilbereich der Kundenwelt ab. Wir leben in einer digitalen Netzwerkgesellschaft, in der jeder seinen Lebensstil frei wählen – und jederzeit wechseln kann. Und genau darauf sollten Entscheider ihre Marketingabteilung ansetzen.

Unternehmen verkaufen heute keine Produkte oder Dienstleistungen mehr. Sie verkaufen Werte, die zu bestimmten Lebensstilen passen. Und dazu kann Hans Müller gehören, der Porsche fährt und seit dem 40. Lebensjahr Rentner ist, genauso wie Max Mustermann, der gerade sein Kunst-Studium abgebrochen hat und nun in Holland Tulpen verkauft oder Frau Dr. Mayer, die Rechtsanwältin mit Tattoos am ganzen Körper. Heute kann es der Berliner Sojabohnen-Hipster sein, morgen das Pferde-dressierende Landei. Je nachdem, wer sich gerade in seiner subjektiven Wahrheit und seiner subjektiven Wertewelt mit den verkauften Werten oder Lebensstilen identifizieren kann.



## Die Welt dreht sich immer schneller

Hinzu kommt das sprunghafte Kundenverhalten in der gesamten Customer-Journey: Auf dem Smartphone in der U-Bahn ein Produkt gesehen, am Arbeitsplatz-PC in der Pause mit anderen Produkten verglichen, auf dem Weg nach Hause im Laden angeschaut und abends auf dem Sofa am Tablet bestellt. Die Grenzen zwischen online und offline verschwimmen. Kanäle verschwimmen. Die Interaktion zwischen Kunde und Unternehmen muss neu gedacht werden. Denn technologischer Wandel schläft nie: Einkaufen über Social Media Feeds oder smarte Voice Assistenten wie Alexa und Co, mit denen man per Sprachbefehl online shoppen kann, sind längst Realität geworden. Das alles liefert einerseits wichtige Daten, macht es für Unternehmen aber nicht unbedingt leichter.

## Was also tun?

Als erstes müssen Unternehmen sich von dem Gedanken verabschieden, Kunden seien einfach kategorisierbar. Veränderte Lebensstile und Konsumverhalten zwingen Marketingverantwortliche dazu, abstrakt zu denken. Die Frage, die sich das Marketing heute stellen muss, lautet: Welche Lebensstile spricht unsere Marke an, quer über alle Alters-, Berufs- und sozialen Klassen hinweg? Und: Wie können wir unsere Marke immer wieder von vorn auch für neu aufkommende, im Trend liegende Lebensstile präsentieren? Nur so können Unternehmen dem hybriden, sprunghaften und willkürlichen Konsumverhalten in seiner gesamten Komplexität begegnen.



Definitionen wie Einkommensklasse machen in bestimmten Segmenten, beispielsweise Luxusgüter, schon noch Sinn. Bei Produkten wie Lebensmittel oder allgemein Konsumgüter im mittleren Preissegment, fallen dagegen andere Lebensgefühle an. Hier ist der Kunde zu einem Bündel aus mehreren Zielgruppen geworden. Marketingverantwortliche sollten als weniger auf soziale Gruppen, sondern mehr aus Lebensgefühlgruppen achten.

## Fazit

Die zunehmend heterogene Gesellschaft hat das homogene Zielgruppenkorsett schon längst gesprengt. Kundenansprüche sind heute vielfältiger und sprunghafter denn je. Kunden sind besser informiert über Produkte, lesen sich in die Themen ein, beraten sich, tauschen sich mit ihrem Netzwerk aus. All das hat den Kaufprozess vielschichtiger gemacht. Eine Herausforderung für das Marketing. Wer sich der Herausforderung annimmt und anstelle stereotyper Muster die Motive und wahren Bedürfnisse dahinter analysiert, kann auch in das Innere hybrider Kunden eintauchen – und verschafft sich einen Marktvorteil gegenüber der zielgruppendifinierenden Konkurrenz.

**Ersterscheinung:** *marktforschung.de*

## Der Markt ist satt.

## Fressen wir die Konkurrenz!



*Die Konsumgüterbranche ist gesättigt.*

*Der Online-Wettbewerb macht Druck. Wer am Markt überleben will, muss täglich sein Geschäft hinterfragen – und sich klarmachen, dass nicht jeder Teilnehmer überleben wird.*

### Friss oder stirb

„Diese Stadt ist zu klein für uns beide“. Dieser Klichsatz aus Westernfilmen passt wunderbar zur Situation in gesättigten Märkten, denn: Bedient das Angebot schon vollständig die Nachfrage, müssen Unternehmen schauen, wie sie weiterwachsen. Das Hauen und Stechen beginnt: Auf der einen Seite geht es darum, Bestandskunden zu halten und gegen Verführungsversuche der Konkurrenz zu verteidigen. Auf der anderen Seite ist das Ziel, selbst auf Neukunden-Jagd zu gehen. Und in gesättigten Märkten sind Neukunden (noch) Bestandskunden der Mitbewerber. Es gilt do-or-die, Friss oder stirb.

Wer sich hier behaupten will, muss mehr tun, als die anderen. Verantwortliche sollten sich Fragen: Limitiert die aktuelle Marketingstrategie unser Wachstum? Sollten wir die Zielsegmente breiter oder spitzer definieren, Produktangebote erweitern oder ausmisten? Wie präsent ist unsere Marke bei der Zielgruppe und wie können wir noch stärkere Präsenz und Reichweite erzeugen? Innovative und aggressive Marketingstrategien sind gefragt.

### Preiskampf ist ein Griff ins Klo!

Getrieben vom Wettbewerb, steigen viele Marktteilnehmer in den Preiskampf ein. Dabei verwässern sie dann auch ihren eigentlichen Markenkern. Wenn Produkte und Angebote eh schon austauschbar sind und Unternehmen ihre Waren dann noch in Geiz-ist-geil-Manier anbieten – wo ist der Mehrwert für die Käufer? Das Problem: Oftmals kennen Verantwortliche die USP des eigenen Unternehmens nicht. Wer nicht in einem

Satz die Unterscheidungsmerkmale seiner Firma aufzählen kann, hat keine Existenzberechtigung im Markt. Und Preiskampf ist keine USP!

Genauso verheerend ist es, wenn die Marketingabteilung fleißig schaut, was der Wettbewerb macht, um das dann zu kopieren. Wenn sich jeder nachhäft, ist es kein Wunder, dass Produkte und Angebote sich immer mehr ähneln. Das wird auch schnell zur Gefahr, wenn Kunden irgendwann nicht mehr zwischen unterschiedlichen Marken unterscheiden können. Natürlich ist es wichtig, die Aktivitäten der Konkurrenz zu beobachten. Noch wichtiger ist es aber, die eigenen Gehirnzellen zu aktivieren und eine Marketingstrategie zu entwickeln, die nicht in der grauen Masse der Vergleichbarkeit untergeht. Dafür braucht es Mut, Risikobereitschaft und eine ausgezeichnete Markenpflege.

### Kundengruppen ausschließen

Ein Unternehmen, das auch im gesättigten Mode-Markt erfolgreich ist, ist der italienische Konzern Tod's, zu dem die Marken Tod's, Hogan, Fay und Roger Vivier gehören. Dabei handelt es sich um Produkte im oberen Preissegment. Mit dieser konsequenten Haltung schließt das Unternehmen automatisch eine breite Zielgruppe aus. Gleichzeitig ist die Markenbotschaft der Italiener aber glasklar: hohe Qualität zu plausiblen Preisen für besondere Menschen. Die Marke ist ein Erlebnis. Die Kennedys, Jack Nicholson, Cary Grant und Gwyneth Paltrow trugen Schuhe von Tod's. Der Auftritt von Viola Davis während der Emmy-Verleihung 2019 wurde im Internet als Highlight gefeiert: Schauspielerin betrat die Bühne im Galakleid – und mit Hogan Sneakers. Für das Unternehmen eine wunderbar passende Werbung.

Marken-Kannibalen Innovation ist in gesättigten Märkten wichtig. Dazu gehört, Kunden in die Produktentwicklung einzubeziehen. Und die Bereitschaft, das eigene Geschäftsmodell zu kannibalisieren. Der amerikanische Süßwarenkonzern Mondelez hat mit Snack-



Futures ein Innovations- und Investment-Hub geschaffen, mit dem er den mehr als gesättigten Snack-Markt angreifen will. Das Ziel: neue Snacks erfinden, die ökologischer und gesünder sind; alte Snack-Marken zu überarbeiten und externe Startups aus dem Lebensmittelbereich finanzieren.

Tim Cofer, Chief Growth Officer von Mondelez, sagt dazu: „Die Art, wie wir auf eine sich schnell entwickelnde Verbrauchernachfrage reagieren, muss sich ändern. Wir verfolgen bei SnackFutures einen zielgerichteten Ansatz, um unser eigenes Modell zu kannibalisieren und dem Unternehmen mehr eine Start-up-Mentalität zu verleihen.“ SnackFutures will sich ein unkonventionelles Ökosystem aufbauen, bestehend aus Risikokapitalgebern, Gründern, Wissenschaftlern, Akzeleratoren und Inkubatoren.

## Die Kleinen schlucken

Eine andere, aber nicht weniger erfolgreiche Strategie fährt der französische Kosmetikerhersteller L'Oréal. Mit Blick auf die Nachwuchszielgruppe der Generation Z kauft das Unternehmen populäre Nischenmarken auf, wie Urban Decay, Essie oder Logocos. Diese Neuakquisitionen werden dann systematisch großgezogen

und mit Onlinemarketing über die bei den „Millenials“ beliebten Kanäle beworben. Damit attackiert das Unternehmen die Muttermarke L'Oréal – sichert sich aber gleichzeitig Marktanteile. Überhaupt ist die Kosmetikbranche Vorreiter in der Digitalisierung, wie eine McKinsey-Studie darlegt: Über Social Media und vor allem über Influencer binden Unternehmen ihre Konsumenten langfristig an sich.

## Den Weg freikämpfen

Die drei Beispiele Tod's, Mondelez und L'Oréal zeigen: In gesättigten Märkten müssen Unternehmen klare Haltung zeigen oder aus ihrer Komfortzone ausbrechen, um relevant zu bleiben. Sie müssen sich den Weg freikämpfen. Wer sich auf die Kernwerte seiner Marke besinnt und gleichzeitig offen für neue Herangehensweisen ist, muss nicht in den Preiskampf einsteigen. Wer Ausdauer, Mut und Risikobereitschaft mitbringt und sich nicht zu sehr auf die Mitbewerber fokussiert, hat gute Chancen, den Kampf um Marktanteile zu überleben. Keine Strategie hat Erfolgsgarantie. Aber wer eine Garantie benötigt, sollte sich besser einen Toaster kaufen.

**Ersterscheinung:** *marktforschung.de*

# Assignments Auszug

Roco

styleGreen  
100% NATUR. 0% PFLEGE.

Goebel  
The Art of Lifestyle  
designed in Germany

SVPGLOBAL

FLEISCHMANN

ERBER Group

GM  
Erwin Müller Group

verbaVOICE

Rosen~~X~~thal

HUBJECT

KUSTERMANN  
SINCE 1798

FLSK®  
das original.

Love  
try it, love it

Gastro  
Experte

LAMY  
Design. Made in Germany.

AIGNER

LANG & HEYNE  
DRESDEN  
MANUFATUR FÜR FEINE UHREN

KÖNIGLICHE  
PORZELLAN-MANUFATUR  
BERLIN

Modelleisenbahn München GmbH

ROMER  
Romer Labs

NORD  
HOLDING

Münchner Merkur

Dallmayr

Biomini

Therienthal

Hümmel  
MANUFATUR

mono

## Testimonials

**Arbeiten mit Ulvi ist keine Entspannung, man wird gefordert und gefördert, aber trotzdem bleibt eine angenehme Atmosphäre, die hin und wieder durch eine kleine Anekdote aufgelockert wird.**



Lukas Dinger – Gründer & Geschäftsführer  
styleGREEN by FlowerArt GmbH

**„Führe, folge oder geh aus dem Weg!“ Das war das erste, was ich über Ulvi gelesen habe und es hat mich erst einmal abgeschreckt. Wird er mich, wird er meine Mitarbeiter überfahren und ist er tatsächlich der Richtige für uns? Nach fast 6 Monaten Zusammenarbeit mit ihm kann ich sagen: JA! Ohne ihn wären wir nicht so schnell dahin gekommen, wo wir jetzt stehen.**



Peter Kremer – Geschäftsführer  
VerbaVoice GmbH

# !AYCONs Führungs Atlas

## Das Buch:

Deutschland braucht Führungspersönlichkeiten! Freudige Macher! Visionäre Antreiber! Echte Unternehmer! Wahre Leader! In einer zunehmend komplexen Arbeitswelt müssen wir authentisch und klar führen, um erfolgreich zu sein! Geschäftsführer, die ihrer Mannschaft keine Perspektiven aufzeigen, taugen nichts. Wer sich im Dickicht der Details verliert und im Sumpf des Mikromanagements versinkt, muss den Weg zurück in die Spur finden. Dieser Weg ist hart, erfordert Entschlossenheit und Mut. Wer ihn beschreitet, kehrt als starke Führungspersönlichkeit zurück! AYCONs Führungsatlas bietet Dir Orientierung auf dem harten Weg zum wahren Leader. Neun Regeln dienen Dir als Landkarte und hilfreicher Wegweiser, um Dich selbst, Deine Mitarbeiter und Dein Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen. Ohne chi-chi ! Ohne bla-bla ! Klare - pure Perspektiven! DAS bietet Dir dieses Buch! Bist Du bereit? Wirklich? Dann halt Dich gut fest, denn: Ein Spaziergang wird das sicher nicht!

**Empfehlenswerte Lektüre für Führungskräfte egal ob es in der Firma gerade brennt oder nicht.**

## Inhalt

Vorwort

Kapitel 1.0 – Kenne Dich und Deine Ziele!

Kapitel 2.0 – Arbeite immer an Dir selbst!

Kapitel 3.0 – Suche die Konfrontation!

Kapitel 4.0 – Jeder leistet seinen Beitrag!

Kapitel 5.0 – Ihr seid nicht gleich! Du führst!

Kapitel 5.1 – Interview mit Manfred Bock

Kapitel 6.0 – KISS – Keep It Short and Simple!

Kapitel 7.0 – Entwickle ein ausgeprägtes

Markenbewusstsein!

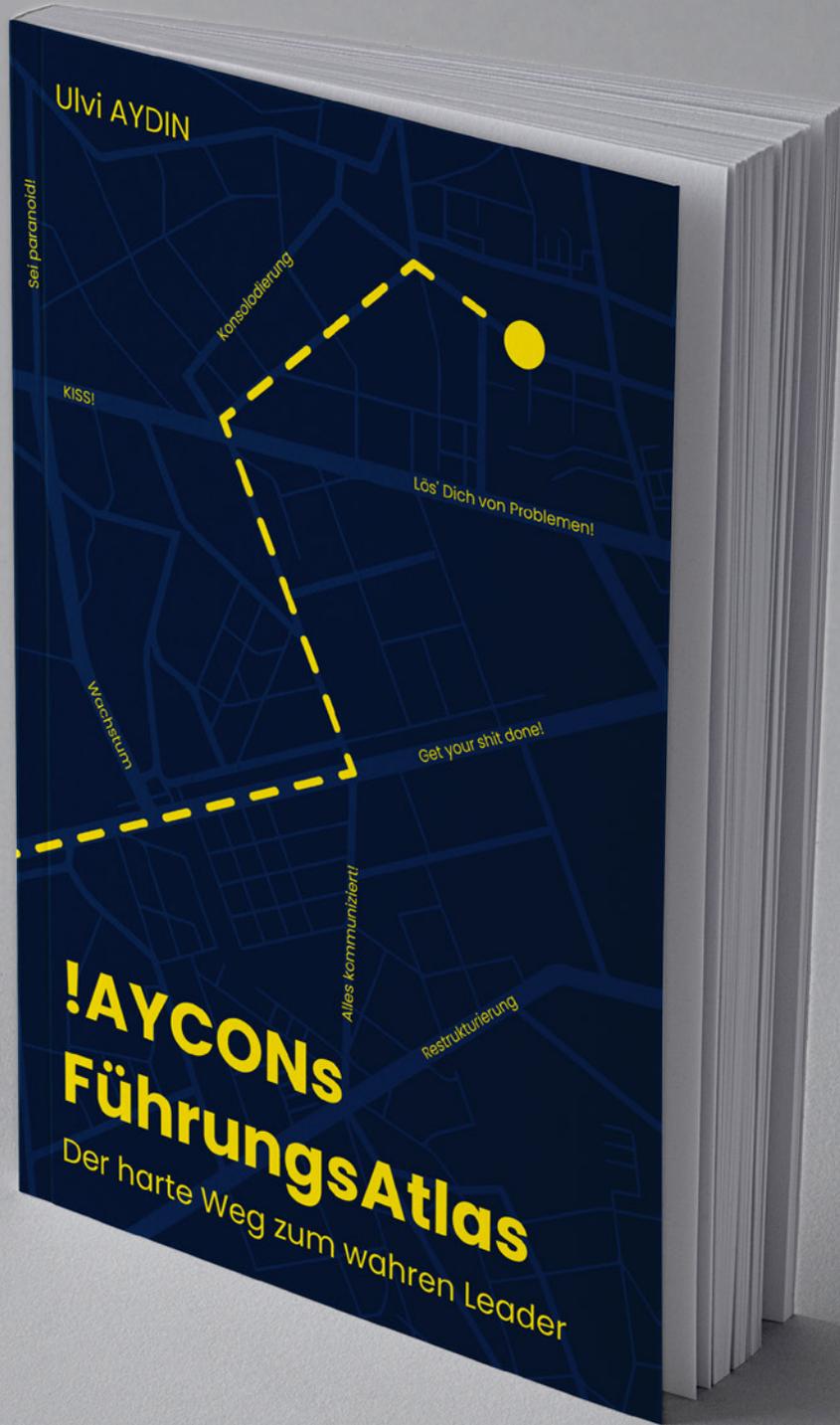
Kapitel 8.0 – Suche den Dialog!

Kapitel 8.1 – Interview mit Constanze Wolff

Kapitel 9.0 – Umarme die Krise!

Zum Abschluss: 21 Maximen für unterwegs

**Dieses Buch kommt sofort auf den Punkt. Ulvi Aydin teilt seine Erfahrungen als Interim Manager in erfrischend gradliniger Art.**



Ulvi AYDIN

sei paranoid!

Konsolidierung

KISS!

Lös' Dich von Problemen!

Wachstum

Get your shit done!

Alles kommuniziert!

Restrukturierung

# !AYCONS FührungsAtlas

Der harte Weg zum wahren Leader

ISBN: 978-3-00-066008-5

# Interim Management

## Die 9 wichtigsten Rollen eines Managers auf Zeit



*Von „Pain in the Ass“ bis zum kommunikationsstarken Moderator: Interimsmanager kommen meist in strategisch wichtigen Momenten in eine Firma. Ihre Rollen können dabei extrem variieren und nicht immer machen sie sich dabei im ganzen Unternehmen Freunde.*

Interim Manager werden geholt, wenn Unternehmen in Schieflage sind. Oder wenn eine Firma in kurzer Zeit Knowhow benötigt, beispielsweise für einen Standortaufbau im Ausland. Oder wenn das Marketingkonzept nicht greift, die Produkteinführung lahm und ein geschulter Blick von außen überlebensnotwendig ist. Dabei sind Interim Manager auf allen Hierarchieebenen unterwegs, müssen mit Zulieferern verhandeln, Vorstände überzeugen, Kundengespräche führen und Mitarbeiter motivieren. Man könnte fast sagen, Interim Manager sind Gladiatoren im Anzug, die die unterschiedlichsten Rollen einnehmen müssen:

### Der Interim Manager als Moderator

Interim Manager müssen zwischen Geschäftsbereichen, Managementebenen und anderen Stakeholdern moderieren, um den Leuten wieder den Blick für das Wesentliche zu ermöglichen. Wenn es zwischen Buchhaltung und Vertrieb Probleme gibt, sorgen Interimer dafür, dass beide Parteien miteinander reden. Oftmals bleiben die Abteilungen in ihren Silos. So entstehen Missverständnisse und der gesamte Workflow gerät ins Stocken. Das ist alles eine Frage der Kommunikation und letztlich des Verhaltens. Kommunikationsprobleme sind Verhaltensprobleme! Und diese brechen Interim Manager auf.

### Der Interim Manager als Dompteur

Unterschiedliche Auffassungen in der Unternehmensstrategie der Gesellschafter, unausgesprochene Konflikte im Familienunternehmen, geheime Agenden und Absprachen von Geldgebern und Vorständen: All das ist eher die Regel als die Ausnahme. Interim Managern schlägt von allen Seiten Wind entgegen, den sie abfangen und in positive Energie umwandeln müssen. Wie ein Löwendompteur müssen Interim Manager oftmals die unterschiedlichen Interessensgruppen bändigen, um das Unternehmen voranzubringen. Dass es dabei auch mal knallt, muss jedem klar sein. Nur so kommt das Unternehmen voran. Wo es Reibung gibt, entsteht Energie. Interim Manager legen sich nicht grundlos mit den Leuten an, sondern kämpfen immer für das Wohl des Unternehmens. Der Vorteil von Managern auf Zeit: Sie sind externe, die frei von Seilschaften und Verpflichtungen sind – und somit Probleme offen und direkt ansprechen können.

### Der Interim Manager als Killer von Geschwafel

Interim Manager arbeiten extrem effizient. Von daher sehen sie sich auch immer wieder in der Rolle des Geschwafel-Killers, der alle Beteiligten dazu bringt, sich nur auf das wesentliche zu konzentrieren: Was wollen wir als Unternehmen? Vielen C-Level-Managern fällt es schwer, diese Frage zu beantworten. Oder sie schweifen aus: „Wir müssen die Fokussierung auf die Optimierung zukunftsgerichteter Prozesse legen, Synergieeffekte erzielen und Innovationskapazitäten erhöhen.“ Viele Interim Manager unterbrechen Verantwortliche hierbei. Denn Geschwafel ist das Letzte, was das angezählte Unternehmen jetzt benötigt. Wer



Foto: © depositphotos Aaron Amat

nicht in Elevator-Pitch-Manier klar darstellen kann, wofür sein Unternehmen steht, hat keine Existenzberechtigung am Markt. Das klingt hart, doch Vorstände werden nichts für das Schwafeln bezahlt, sondern für intelligente Entscheidungen.

## Der Interim Manager als Motivator

Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren im Mandat sind die Mitarbeiter. Zieht die Belegschaft nicht mit, wird kein Turnaround erreicht. Daher müssen Interim Manager wissen, wer hinter dem Projekt steht und wer dem Projekt hinderlich sein kann. Interim Manager neutralisieren negative Einflüsse. Alle anderen werden motiviert. Dabei ist Motivation kein konsekutiver Prozess, sondern vielmehr ein simultanes, paralleles Thema in der Interimsarbeit. Motivation ist auch ein sehr individuelles Thema, da jeder Mensch unterschiedliche Antreiber und Motivatoren hat. Dennoch: Kontinuierliche Motivation der Beteiligten gehört in den Werkzeugkoffer eines jeden Interim Managers.

## Der Interim Manager als „Pain in the Ass“

Vor allem zum Mandatsantritt müssen Interim Manager viele Gespräche mit der gesamten Belegschaft führen. Nur so können sie sich schnell einen unverblühten Eindruck darüber machen, wo es im Unternehmen hakt und wo die Ursachen liegen könnten. Aus dem Dickicht der Gespräche identifizieren Interim Manager Business-Verhinderer und drehen dummen Ideen den Hahn ab. Das ist keine bequeme Situation. Manager



Foto: © depositphotos Artur Verkhovaniy

auf Zeit brechen die Komfortzonen aller Beteiligten auf. Ähnlich wie die Hofnarren im Mittelalter, die damals als einzige die (wenn auch ironisch verpackte) unbequeme Wahrheit ansprechen durften, ohne gleich geköpft zu werden. Interim Manager sagen also symbolisch: „Der Kaiser hat doch gar keine Kleider an!“. Sie entlarven vorauseilenden Gehorsam, Vertuschen und Gute Mine zu bösem Spiel.

## Der Interim Manager als KPI-Penetrator

Interim Manager sorgen dafür, dass Unternehmen mit wenigen, klaren KPIs, also Erfolgskennzahlen, arbeiten. Das sollten nicht mehr als fünf sein. Diese fünf sollte aber jeder im Unternehmen kennen – nicht nur die Verantwortlichen. Nein, auch der Reinigungsdienst. So entsteht Zusammenhalt im Unternehmen und so trägt jeder auch ein Stück mehr Verantwortung. Eine Rolle von Interim Managern ist es also, allen Beteiligten die fünf wichtigsten KPIs wie aus dem Schlaf „einzutrüchtern.“

## Der Interim Manager als Advocatus Diaboli

Geschäftsführer und Unternehmer müssen immer ein bisschen unter Verfolgungswahn leiden, um voranzukommen. Wenn im Strategie-Meeting aber plötzlich alle anwesenden Führungskräfte nur noch aus „Ja-Sagern“ bestehen, müssen bei jedem Geschäftsführer die Alarmglocken schrillen. Jeder Verantwortliche braucht Leute im Team, die widersprechen. Und Interim Manager gehören dazu. Interim Manager handeln immer im Sinne des Mandanten. Um deren Strategie, Innovationspläne, Budgetverwendungen und Marketingmaßnahmen genau zu prüfen, stellen sie sich erst einmal auf die Gegenseite und suchen so viele Kontra-Argumente, wie möglich. Kurz: Sie spielen den Advocatus Diaboli. Sie stellen alles infrage.

## Der Interim Manager als Schnellboot

Der wohl größte Vorteil von Interim Managern ist deren Fähigkeit, sich extrem schnell in Unternehmen einzuklinken und Prozesse, Arbeitsweisen, Organisationsstrukturen und all deren Schwachstellen in kürzester Zeit zu überblicken. Sie erkennen typische Fehlmuster in Unternehmen, weil sie diese schon tausendmal in

ähnlicher Form gesehen haben. Management bedeutet, mit 80 Prozent an Informationen 100 Prozent Entscheidungen zu treffen. Absolute Sicherheit gibt es im Unternehmen nicht! Das hindert Interim Manager aber nicht daran, zu handeln.

## Der Interim Manager als Goldgräber

Ob im Führungsteam oder auf der untersten Mitarbeiterebene. In der Regel sind ca. 20 Prozent der Mitarbeiter pures Gold für Unternehmen. Nach diesem Gold graben Interim Manager. Sie identifizieren diese 20 Prozent, die mit 150 Prozent bei der Sache sind – und fördern sie. Das motiviert sie und steckt auch andere Mitarbeiter an. Interim Manager fördern offenen und direkten Umgang und gewinnen so das Vertrauen. Wenn der Funke erst einmal überspringt, besteht die Mannschaft plötzlich aus vielen erfolgshungrigen Entrepreneuren in Aufbruchstimmung und Goldrausch. Und das Unternehmen hat eine enorme Schubkraft. Interim Manager haben die Aufgabe, im Unternehmen nach Gold zu schürfen und die 20 Prozent hochkarätiges ans Tageslicht zu befördern. Diejenigen, die mit Herz und Verstand bei der Sache sind.

**Ersterscheinung:** [consulting.de](http://consulting.de)



# Ohne Interim geht's nicht

## Interview mit Interim Manager

Ulvi Aydin

*Interim Manager sind praxiserprobte Experten mit langjähriger Berufserfahrung, die in der Regel Erfahrungen als Führungskraft mitbringen und einen frischen Blick von außen garantieren. CONSULTING.de hat mit Unternehmensentwickler, CEO und Interim Manager Ulvi Aydin über seine Tätigkeiten im Interim Management gesprochen.*



**CONSULTING.de:** Herr Aydin, bitte definieren Sie für uns einmal den Interim Manager.

**Aydin:** Es gibt drei Einsatz-Szenarien und somit Definitionen für die Aufgaben eines Interim Managers: Erstens Vakanz-Überbrückung. Ist zum beispielsweise der Inhaber gestorben oder CEO gefeuert worden, muss jemand das Geschäft am Laufen halten, bis ein Nachfolger installiert ist. Zweitens Restrukturierung bei Insolvenz. Hier wird jemand benötigt, der in kurzer Zeit zu überschaubaren Kosten eine Restrukturierung vornimmt. Das ist natürlich immer schmerzhaft für alle Stakeholder. Denn es können Geschäftsbereiche verkauft oder ausgelagert, Personal abgebaut oder Standorte geschlossen werden. So etwas kann ein Außenstehender immer besser, schneller und effektiver machen. Und drittens werden Interims geholt, wenn Know-how fehlt. Ich vergleiche Interim Manager gerne mit Ärzten. Wenn Du alles richtig machst – dann brauchst Du keinen. Aber – so ist das Leben – ohne geht's nicht.

**CONSULTING.de:** Auf Ihrer Homepage bezeichnen Sie sich als People Mover, was bewegen Sie bei den Menschen?

**Aydin:** In jedem Unternehmen gibt es mutige, aufgeschlossene, interessierte und neugierige Mitarbeiter mit Biss und Elan. Ich übertrage diesen Menschen innerhalb von maximal 12 Wochen Verantwortung, gebe ihnen „knackige Aufgaben“ und mache sie zu Unternehmern im Unternehmen. Es gibt in jedem Unternehmen aber auch feige, ignorante und intrigante Mitarbeiter,

sogenannte Blockierer. Diesen Menschen gebe ich die Gelegenheit, was sie tun, woanders zu machen.

**CONSULTING.de:** Ihr Steckenpferd ist die Konsumgüterwelt. Wir führen gerne zu diesem Thema Interviews und freuen uns auch über Fachbeiträge, einfach weil es ein fast unlösbares Problem zu sein scheint. In Amerika veröden Einkaufszentren, bei uns, fast noch schlimmer, die Einkaufsmeilen mittelgroßer Städte oder die in den Vororten der Großstädte. Mieten können nicht mehr bezahlt werden, der Online-Handel scheint übermächtig. Können Sie den Leuten Hoffnung machen?

**Aydin:** Ja klar! Auch wenn's schwierig ist zu schlucken. Die Ware findet immer ihren Weg zum Kunden – das ist wie Wasser, das sich immer seinen Weg bahnt. Die Frage ist, ob ich als Händler auf dem richtigen Weg bin. Das heute oft beklagte und beweinte Dilemma fing schon vor 30 Jahren im Handel an. Mitte der 80er Jahre haben sich wenige Händler für ihre Kunden interessiert, geschweige denn Kunden-Daten gesammelt – oder wie man heute sagt – Data-Based-Marketing betrieben. Erfolgreich war und ist, wer den Kunden in den Mittelpunkt stellt – und nicht die Ware. Und die Hoffnung ist ganz klar da: Die Ent-Anonymisierung des Einkaufens kommt so sicher wie das Amen in der Kirche! Das ist der wichtigste Schwung für den stationären Einzelhandel.

**CONSULTING.de:** Das Problem vieler Firmen ist ja, dass sie nicht auffallen im großen Meer des Marktes. Wie sollten sich Unternehmen Ihrer Meinung nach

aufstellen, um sich im Wettbewerb abzuheben?

**Aydin:** Professor Simon hat die Frage schon vor Jahren gestellt: Weshalb gibt der Kunde sein Geld aus? Was will er und was kriegt er von mir? Innerhalb von 60 Sekunden müssen Unternehmen ihre Existenzberechtigung sexy präsentieren können.

**CONSULTING.de:** Erkennen Sie in der Arbeit mit Kunden immer wieder ähnliche Fehler, die im Kampf um Marktanteile gemacht werden?

**Aydin:** Ja! Ja! Ja! Ich frage fünf Mitarbeiter in einem Unternehmen, einer Entity nach der Strategie und nach den USPs und erhalte keine einheitliche Antwort, sondern im schlimmsten Fall fünf Antworten.

**CONSULTING.de:** Wenn Sie als Interim Manager eine Firma wieder verlassen, dann können Sie das doch nur, wenn Sie wissen, dass es jetzt auch ohne Sie geht. Wie merken Sie das?

**Aydin:** Im Wesentlichen ist das wie die Rolle eines Vaters. Meine Kinder sollen mich nicht brauchen müssen. Entweder ich habe alles richtig gemacht – oder nicht. Wenn die Erziehung gut war, dann sind sie eigenständige, eigenverantwortliche Menschen, die die Welt gestalten. So ist's auch bei einem Interim Manager.

**CONSULTING.de: Vielen Dank!**

**Ersterscheinung:** *consulting.de*

## Businesscases



„**Ulvi ist brutal ehrlich, denkt blitzschnell und stellt immer, – IMMER – das Positive in den Vordergrund. Er gibt sein beachtliches Wissen und Erfahrung gerne jedem weiter, der es haben möchte. Er macht mich jeden Tag ein bisschen besser. Das gefällt mir!**“

VerbaVoice GmbH, Peter Kremer  
Geschäftsführer

# Businesscase

## VerbaVoice GmbH in München

### Erfolgreicher Turn-Around bei Start-Up als Interim Manager CSO und CMO

verba**voice**

#### Auftraggeber:

VerbaVoice GmbH, München

Online Schrift- & Gebärdensprachdolmetscher, eine technische Dienstleistung für gehörlosen Menschen (Zielgruppe: ca. 200.000 Menschen alleine in Deutschland)

Umsatz: EUR 3,5 Mio. p.a.

Mitarbeiter: 40

#### Herausforderungen:

**Die schönste Herausforderung war**, einen total offenen, begeisterten und aktiven Geschäftsführer zu erleben, der neue Ideen und neue Ansätze eines Interim Managers aufgenommen hat.

**Die spannendste Herausforderung war**, die Gesellschafter von einer Neuausrichtung der Geschäftsstrategie zu überzeugen. Sehr gut gelungen! Die größte Herausforderung, war – in kurzer Zeit – die Mitarbeiter zu finden, die mitgestalten wollen und können.

#### Ausgangssituation im Unternehmen:

- VerbaVoice ist 2009 als Start-Up gegründet worden als eine online-Lösung für Schriftdolmetschen von Sprache, um hörbehinderten und gehörlosen Menschen die Inklusion, die Teilhabe am Leben unkompliziert und schnell zu ermöglichen. So können z.B. gehörlosen junge Menschen mit der VerbaVoice Unterstützung in der Schule dem Unterricht oder an der Universität den Vorlesungen folgen. Oder gehörlose Menschen in Unternehmen in den verschiedensten Funktionen in Vollzeit arbeiten.
- Aufgrund von früheren Managementfehlern hat das Unternehmen unter alter Geschäftsführung falsche Prioritäten gesetzt. Das Unternehmensergebnis war negativ. Mit dem neuen Geschäftsführer wurden alle diese Punkte neu formuliert, Prioritäten neu gesetzt.

#### Kernaufgabenstellung und Ziele des Mandates

- Überprüfung und Aktualisierung der Unternehmens-Strategie hinsichtlich Produkte, Markt, und Zielgruppen
- Aktualisierung der Vertriebsstrategie sowie der Kommunikations- & Marketing-Strategie
- Einführung und Implementierung eines CRM Systems mit externen Partnern
- Schaffung eines aktuellen Produkt-Kataloges für die Steuerungs-Systeme
- Einführung eines leistungsorientierten Bonus-Systems für alle Mitarbeiter
- Unterstützung der Geschäftsführung bei der Erreichung der Budgets

# Businesscase

## VerbaVoice GmbH in München

verba**voice**



### Maßnahmen

- Mit jedem Mitarbeiter ein Interview geführt und SWOT-Kurz-Analysen erstellt.
- Eine Bewertung der fachlichen, persönlichen Fähigkeiten eingeführt, mit jedem Mitarbeiter ein eigenes Scoring erarbeitet, besprochen und Maßnahmen definiert
- Eine leistungsorientiertes Bonus-System für alle Mitarbeiter eingeführt
- Allen Mitarbeitern die relevanten Produktivitäts-Kennziffern vorgestellt. Umsatz je Bereich, Umsatz je Kunde, Umsatz je Rechnung
- Mitarbeiter hoch entwickelt. Neue Mitarbeiter eingestellt
- Ablauf-Organisation / Prozesse neu definiert, Abteilungsdenken aufgelöst, Team gestärkt
- Ein CRM System ausgesucht und innerhalb von 8 Wochen implementiert – Salesforce
- Produkt-Katalog entschlackt, fokussiert und klare Kalkulationsregeln definiert
- Vertriebs-Strategie überarbeitet, wo erforderlich neu definiert
- Neues Kommunikations-Projekt für ein Social Media Konzept definiert und gestartet



### Ergebnisse für das Unternehmen

- Mitarbeiter – neu formiertes Team – hoch motiviert. Hoher Austausch, interaktiv. Mitarbeiter sagen, dass es ihnen viel mehr Freude macht, sie begeistert sind. Mitarbeiter Feedback zur Kulturveränderung durchweg positiv, begeistert.
- CRM „steht“. CRM „läuft“. Im nächsten Schritt wird das „Billing“ als Modul „angedockt. Dann das „Dispo-Tool“ ebenfalls angedockt. Innerhalb von 8 Wochen war alles auf „go!“ gesetzt.
- Unternehmens-Strategie inkl. aller Teil-Strategien ist von den Gesellschaftern genehmigt.
- Geschäftsführer ist mit der Konstellation „Sparrings-Partner“ Ulvi I. AYDIN hoch zufrieden.
- Sowohl Gesellschafter als auch Team hat Ulvi I. AYDIN als „Interimer“ sehr gut angenommen.

# Businesscase ERBER Group

## Interim Geschäftsführer für eine Tochter der ERBER Group

ERBER Group

### Auftraggeber:

EBER Group

**Branche:** Futter- und Lebensmittelsicherheit

**Mitarbeiter:** ca. 1.600

**Umsatz:** ca. 250.000.000 €

**Leistung:** natürliche Futtermittelzusätze, Analysen und Pflanzenschutz

**Einsatzort:** Getzersdorf, Österreich

**Einsatzdauer:** 9 Monate

„Selten trifft man auf eine Person, die einerseits mit gefühlten 180 km/h durch die Themen rast und dabei alle mitreißt und dies zugleich mit soviel Charme und Herzblut tut.“

Regional HR Manager EMA, ERBER AG  
Susanne Orthofer

### Kurzbeschreibung

Die ERBER Group ist eine führende Firmengruppe im Bereich Futter- und Lebensmittelsicherheit mit Fokus auf natürliche Futtermittelzusätze, Futter- und Lebensmittelanalyse und biotechnologischen Pflanzenschutz mit Konzernsitz in Österreich. Die ERBER Group besteht aus Biomin, Romer Labs, Sanphar, Bio-Ferm und EFB. Vertriebspartner eingeschlossen, ist die ERBER Group in über 120 Ländern der Erde vertreten – in rund 50 davon mit eigenen Niederlassungen. Das Unternehmen versteht sich als Expertenorganisation und globalen Marktführer in seiner Kernkompetenz, der Mykotoxin-Deaktivierung. Die starke interne Forschungsabteilung und globale Kooperationen mit führenden Institutionen und Organisationen bilden die Basis, auf der ERBER innovative Lösungen für Kunden entwickelt. Das Tochterunternehmen wurde 1983 als ERBER KG und später Biomin GmbH gegründet und ist seither in Familienbesitz. Die Eigentümer bekennen sich zum Standort Österreich mit der Errichtung der Konzernzentrale in Getzersdorf und legen ihren Schwerpunkt stark auf nachhaltiges regionales Wirtschaften und auf Unternehmensführung.

### Ausgangssituation und Schlüsselaufgabe

Die ERBER Group musste sich von einem ihrer damaligen Geschäftsführer der Tochtergesellschaft Biomin in Deutschland trennen. Das Budget sowie der Business Plan wurden verfehlt, die Kommunikation mit der Muttergesellschaft war nicht so eng und intensiv wie gewünscht und dadurch den Unternehmenszielen nicht dienlich. Die Organisationsstruktur und der Informationsfluss zur Steuerung der vertrieblichen Aktivitäten war nicht effizient und KPIs waren nur zum Teil vorhanden. Das Team in der Innen- und der Außenorganisation war sehr offen für die Modernisierung von Prozessen und für neue Ideen zur Potentialausschöpfung, für Effizienz-Potentiale im Prozessmanagement wie auch für verdrießliche Neumaßnahmen. Um genügend Zeit für die Suche nach einem Nachfolger für diese herausfordernde Position zu haben, entschied sich die ERBER Group für die Zusammenarbeit mit einem Interim Manager in Kooperation mit Bridge imp.

### Interview Kunde:

Susanne Orthofer

**>> Was haben Sie sich von der Unterstützung durch eine externe Führungskraft erwartet? <<**

Wir waren auf der Suche nach einem Interim Manager, der die Organisation stabilisieren und die Mitarbeiter weiterhin in ihren Aufgaben bestärken kann bis sich ein geeigneter Nachfolger gefunden hat. Auch war es uns wichtig mit unseren Kunden und Kooperationspartnern in dieser Zeit offen über die Situation zu sprechen, um weiterhin als professioneller Partner agieren zu können.

**>> Hatten Sie Bedenken, einen externen Manager zu engagieren? <<**

Da wir bislang zwar schon einmal positive Erfahrungen mit einem Interim Manager von Bridge Imp, für unsere Tochtergesellschaft Romer Labs, machen durften – jedoch unter ganz anderen Voraussetzungen und in einer anderen Position – waren wir anfangs skeptisch, ob eine unternehmens- und marktfremde Person überhaupt in der Lage ist, die Menschen hinter den Funktionen vor Ort ins Boot zu holen.

**>> Warum fiel Ihre Entscheidung auf Herrn Aydin? <<**

Herr Ulvi Aydin hat uns von der ersten Minute weg aufgrund seiner ansteckenden Dynamik und positiven Einstellung gepaart mit seiner äußerst professionellen Vorgehensweise überzeugt. Selten trifft man auf eine Person, die einerseits mit gefühlten 180 km/h durch die Themen rast und dabei alle mitreißt und dies zugleich mit soviel Charme und Herzblut tut. Wir schätzten an Herrn Aydin vor allem seine hohe soziale Kompetenz gepaart mit seinem Verständnis und seiner Herangehensweise an den Vertrieb. Auf der anderen Seite hat er das Unternehmen so geführt, als wäre es sein eigenes, und traf Entscheidungen in unserem Sinne sofort und vor allem nachhaltig. Als geborener Teamleader konnte er innerhalb kürzester Zeit wieder neuen Wind in das gesamte Team hineinbringen. Herr Aydin konnte auch über die Grenzen Deutschlands hinaus einen wichtigen Beitrag bei uns leisten. Getreu nach unserem Motto: Leaving foodprints. Schlussendlich war er



Regional HR Manager EMA, ERBER AG  
Susanne Orthofer

für uns kein „einfacher“ Interim Manager mehr, sondern Teil unseres Teams und wurde sowohl national als auch international von Kollegen geschätzt und als Vertrauensperson wahrgenommen!

**>> Wo liegt für Sie der Mehrwert des Personalinstruments Interim Management? <<**

Für uns ist es das ideale Instrument, um kurzfristig qualifizierte Experten und Führungspersönlichkeit ins Unternehmen zu holen. Dies gab uns beiderseits die Möglichkeit von einander zu lernen.

**>> Wie zufriedenstellend war die Zusammenarbeit mit Bridge imp? <<**

In der Zusammenarbeit mit Bridge Imp hat uns vor allem die professionelle Betreuung auf beiden Seiten (Kunde & Interim Manager) überzeugt. Bereits kurze Zeit nach der Abstimmung hatten wir die Möglichkeit, unter drei bestens qualifizierten Kandidaten zu wählen und in einem persönlichen Gespräch den Richtigen für uns auszuwählen. Bridge agierte ohne aufdringlich zu wirken und wir fühlten uns in allen Stufen, vor, während und nach dem Mandat, gut betreut.

**>> Frau Orthofer, herzlichen Dank für das Gespräch! <<**

Das Interview führte Bridge imp GmbH

# Businesscase ERBER Group

## Interview Interim Manager:

Ulvi I. AYDIN

### >> Was hat der Kunde von Ihrem Einsatz erwartet? <<

Die Erwartung des Kunden war die (Re-) Definition von ambitionierten aber realistischen Umsatz- und Deckungsbeitragszielen. Auch eine engere Kommunikation und Kooperation mit dem Headquarter, um alle Potentiale in Produktentwicklung, Forschung, Marketing und Controlling für die deutsche Gesellschaft nutzbar zu machen, war der ERBER Group ein großes Anliegen. Aber das Wichtigste war, das Team für alle Maßnahmen und Ziele „mitzunehmen“.

### >> Was hat Sie an diesem Mandat gereizt? <<

Die neue Produktwelt und ein neuer Markt machen mir als Interim Manager sehr viel Freude. Die Herausforderung, mit einer neuen Sicht erfolgreiche Konzepte in eine Organisation hineinzutragen, und das ungeheure Potential, wenn eine große Konzernstruktur und eine kleine, agile Tochtergesellschaft zu einer Hochleistungsorganisation verknüpft werden, haben für mich den Reiz ausgemacht.

### >> Wo lagen für Sie die größten Herausforderungen? <<

Die größte Herausforderung war es, schnell die Benefits des Headquarters festzustellen, um diese in die Organisation hineinzutragen und zu implementieren. Es ging darum, allen Menschen im Team nahezubringen, welche ungeheuren Vorteile es hat, sich im Headquarter aller vorhandenen Arbeitsmodule bedienen zu können. Genau das macht die Stärke einer großen Organisation aus: Teil eines weltweiten Konzernnetzwerks zu sein.

### >> Was war für Ihren Erfolg ausschlaggebend und welchen konkreten Nutzen konnten Sie bewirken? <<

Ausschlaggebend für den Erfolg ist es, Menschen zu motivieren, ihnen die Vorteile deutlich zumachen, einen neuen Blick auf die täglichen Routinen zu haben und dabei Perspektiven zu ergänzen und zu erweitern. Wichtig gegenüber dem Team ist es, mit jedem ein individuelles Gespräch zu führen, um mehr über die



Interim Manager:  
Ulvi I. AYDIN

Person und ihre/ seine wichtige Aufgabe im Unternehmen zu erfahren. Der konkrete Nutzen für die Kunden ist ebenfalls das „Mitnehmen“. Das geschieht bei Dutzenden von Kundengesprächen und „Roadshows“. Für ERBER lag der Nutzen zum Beispiel in dem von mir etablierten Händlerbeirat, der ungeheuer wichtige, wertvolle Informationen und Hinweise geben konnte.

### >> Worin liegt für Sie persönlich der Reiz in Ihrer Tätigkeit als Interim Manager? <<

Menschen zu bewegen! Ich mag es sehr gerne, wenn ich als „people mover“ bezeichnet werde. Ich glaube, das beschreibt meine Aufgabe, mein Ziel und meine Tätigkeit sehr treffend. Das ist der Reiz! Ich freue mich immer nach einem Mandat, wenn das ber sagen: „Der Ulvi I. AYDIN ist schon ein harter Hund, ein konsequenter Macher, ein unerbittlicher Forderer. So einen haben wir gebraucht! Der hat uns gutgetan!“

### >> Wie zufrieden waren Sie mit der Zusammenarbeit mit Bridge imp? <<

Ich war und bin extrem zufrieden und glücklich in der Zusammenarbeit! Bridge imp achtet sehr darauf, dass die Menschen in einem Mandat perfekt zusammenpassen. Neben der fachlichen Qualifikation als Manager und der Frage nach Erfolgen und Erfahrungen wird sehr darauf geachtet, dass der Interim Manager in seiner Art dem Mandatsgeber den größten Nutzen bringt.

### >> Herr AYDIN, herzlichen Dank für das Gespräch! <<

Das Interview führte Bridge imp GmbH

## Autorenbox

Ulvi AYDIN (Jahrgang 1960) ist preisgekrönter Executive Interim Manager, Unternehmens- und Unternehmer-Entwickler, Beirat, XING-Insider und Buchautor. Als international agierender Interim-CEO und -CSO unterstützt er mittelständische Unternehmen und Konzerne bei Marken- und Marktentwicklung, Neu-Positionierung, Restrukturierung und Vertriebsexzellenz.



AYDIN ist Mitglied im IBWF - Institut & Beraternetzwerk qualifizierter Unternehmensberater, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte und Notare für den Mittelstand.

Ebenso ist AYDIN Mitglied im Berufsfachverband „Die KMU Berater-Bundesverband freier Berater e.V.“.

Ulvi AYDIN ist zertifizierter BAFA Berater.

Über seine Erfahrungen als Interim Manager schreibt er in diversen Wirtschaftsmedien (Wirtschaftswoche, SpringerProfessional, Transformations-Magazin, Controller Magazin, etc.).

**Mehr Infos:** [www.aycon.biz](http://www.aycon.biz)



## Mitgliedschaften und Preise

**DDIM.**  
Dachgesellschaft Deutsche  
Interim Management e.V.



Mitglied im Verband  
**DIE KMU-BERATER**  
Bundesverband freier Berater e.V.



## Bildnachweis

S. 5 Foto: © depositphotos AndreyPopov,  
S. 7 Foto: © depositphotos Tushar Koley  
S. 11 oben Foto: © depositphotos Michele Piacquadio  
S. 11 mitte Foto: © depositphotos Federico Caputo  
S. 11 unten Foto: © depositphotos Huseyin Bostanci  
S. 13 Foto: © unsplash.com revolt.dk  
S. 14 Foto: © depositphotos Benis Arapovic  
S. 15 oben Foto: © depositphotos Evgen Boyko  
S. 15 unten Foto: © depositphotos Corepics VOF  
S. 19 Foto: © depositphotos Svitlana Ponurkina  
S. 20 Foto: © depositphotos Dmytro Zinkevych  
S. 21 Foto: © depositphotos Anton Harets  
S. 23 Foto: © unsplash.com Quino AI  
S. 29 links Foto: © depositphotos Aaron Amat  
S. 29 rechts Foto: © depositphotos Artur Verkhovetskiy  
S. 30 Foto: © depositphotos Karlheinz Schmidlehner  
S. 39 Foto: © depositphotos Christin Gasner  
**Freisteller Fotos:**  
© Depositphotos: Andrew Sproule S.4, Irina Tischenko  
S. 6, Robert Landsem S. 8, Eric Philippe Isselée  
S. 10, Alexander Potapov S. 12, Denis Belyaevskiy  
S. 14, Baiba Opule S. 18, Sergiy Serdyuk S. 20, Olga  
Yastremska S. 21, Marat Utimishhev S. 38

## Copyright

(c) 2020. Ulvi I. AYDIN. Alle Rechte vorbehalten.  
Diese Publikation darf – auch auszugsweise – nicht  
ohne schriftliche Zustimmung der Autoren oder  
Herausgeber kopiert werden.

## Impressum

### Medieninhaber und Herausgeber

!AYCON  
Ulvi I. AYDIN  
Executive Interim Manager  
ulvi.aydin@aycon.biz  
+49 172 893 99 30  
www.aycon.biz

### Design und künstlerische Leitung

Julia Bittruf  
info@wopimo.com  
+49 176 811 230 29  
www.wopimo.com

### Redaktion und Konzept

Benjamin Wulff  
benjamin@wulff-pr.com  
+49 (30) 555 739 55  
www.wulff-pr.com

### Lektorat

Dr. Bernd Wollner  
www.lektorat-wollner.de

ars

**!AYCON**

[www.aycon.biz](http://www.aycon.biz)