

MANAGEMENT & KARRIERE

RECHTSRUCK IN DEN USA

Costcos Aktionäre stimmen für Vielfalt

Die Aktionäre des US-Händlers Costco haben einen Antrag eines aktivistischen Aktionärs abgelehnt, der etwaige Risiken für das Unternehmen durch Maßnahmen für Diversity, Equity und Inklusion (DEI) überprüfen sollte. 98 Prozent stimmten dagegen, berichten mehrere US-Medien. Damit schwimmt Costco gegen den Strom: Große US-Unternehmen wie Walmart, Amazon und Meta haben sich von Maßnahmen für Vielfalt verabschiedet. Auch der Discounter Target gab Ende Januar bekannt, seine DEI-Ziele nicht länger zu verfolgen und externe Gutachten zu stoppen. Stattdessen solle ein Gefühl der „Zugehörigkeit“ für jeden im Team gefördert werden. itz/lz 05-25

EU-AI-ACT

KI-Weiterbildung wird Pflicht

Für Unternehmen wird es höchste Zeit, sich mit dem europäischen KI-Gesetz zu beschäftigen: Ab 2. Februar sind bestimmte KI-Praktiken verboten und Unternehmen müssen nachweisen, dass ihre Mitarbeiter im Umgang mit KI geschult sind. So sollen sie grundlegende Fragen zu Funktionsweise und Einsatz der Modelle beantworten und eigenverantwortlich das Risiko des Outputs bewerten können. Negative Konsequenzen bei Versäumnissen drohen spätestens ab 2. August 2025. Bis zu dieser Frist müssen die Mitgliedsstaaten Sanktionen und Geldbußen bei Verstößen festlegen und die Umsetzung sicherstellen. lz 05-25

BA-ZAHLEN

Einzelhandel beschäftigt stabil

Im Gegensatz zur Industrie kann der Einzelhandel weiter eine sehr stabile Beschäftigungssituation vorweisen, heißt es beim HDE. Zum Stichtag 30. Juni 2024 kommt die Bundesagentur für Arbeit auf 3,1 Millionen Menschen Beschäftigte. Das sind nur 13 000 weniger als ein Jahr zuvor. Im Vergleich zum Vor-Corona-Niveau (30. Juni 2019) ist die Zahl der Mitarbeitenden sogar um 40 000 angewachsen. Der Handelsverband Deutschland (HDE) warnt jedoch vor den Konsequenzen stetig anwachsender Lohnnebenkosten. Das Limit sei bei 40 Prozent erreicht. lz 05-25

SUCHE NACH AZUBIS

Edeka wirbt mit Esoterik-Kampagne

Edeka hat eine neue Social-Media-Ausbildungskampagne aufgelegt. Wie das Unternehmen mitteilt, will der Händler auf den „aktuellen Megatrend Astrologie und Esoterik“ aufpassen und stellt die Werbeaktivitäten unter das Motto: „mach Para normal – mit Ausbildung bei Edeka“. Für das Video haben die Hamburger das deutsche Rap-Duo Celo und Abdi engagiert. Die Frankfurter Musiker empfangen die potenziellen Auszubildenden im Wahrsager-Zelt und „money-festieren“, wie man auch ohne Hokusfokus „Patte machen“: mit einer Ausbildung. Das Kampagnenvideo wird auf TikTok und Instagram ausgespielt. lz 05-25



FOTO: CAUDILAB/ISTOCK

Manager on demand: Wer sich Interim Manager ins Haus holt, setzt auf die Erfahrung und Unbefangenheit von Externen bei der Optimierung von Prozessen.

Problemlöser im Krisenfall

Interim Manager sind schnell zur Stelle, wenn für wichtige Projekte Personal oder Kompetenz fehlt – Restrukturierung ist Topthema

Viele Anfragen und zögerliche Zusagen kennzeichnen derzeit den Markt für Interim Manager. Zwar brauchen Unternehmen Experten, um auf neue Gesetze, Technologien und Marktbedingungen zu reagieren. Doch fahren sie auf Sicht, was ihre Ausgaben angeht.

„Im letzten Jahr war um diese Zeit mehr los“, beschreibt Thomas Schulz, Geschäftsführer vom Interim Manage-

ment Provider Rau Interim die Nachfrage im Januar 2025. Der Bedarf sei da, sagt er, „denn bei uns geht es immer um Prozessoptimierung, um Restrukturierung auch insolvenznahe Unternehmen.“ Dagegen stehe die Haltung des Abwartens und Geld zusammenhalten. „Rund 1500 Euro Tageshonorar sind nicht wenig, aber wer wichtige Zukunftsprojekte nicht anpackt, weil er heute Geld sparen will, verliert vielleicht morgen“, ist Schulz überzeugt, der sich auf die Vermittlung von Interim

Managern für die Foodindustrie spezialisiert hat. Für Marei Strack, Vorstandsvorsitzende der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management, ist die Stimmung verhalten optimistisch. „Der Markt ist noch lange nicht gesättigt, weil bei dünner Personaldecke vielen Unternehmen die Ressourcen fehlen, um auf Veränderungen zu reagieren.“ Manche Branchen hätten noch gar nicht erkannt, welche Art von Problemen erfahrene Projektmanager und Führungskräfte in wenigen Monaten für sie lösen

können. Die Folge: Die Einführung neuer IT-Systeme, die Vorbereitung auf EU-Verordnungen, die Vertriebsumstellung oder Werksverlagerung wird mangels Ressourcen aufgeschoben. Manchmal zu lange. Denn die Nachfrage nach Restrukturierung sei bei den 750 Verbandsmitgliedern im letzten Jahr deutlich nach oben gegangen. Hauptnachfrager mit je zehn Prozent sind Automobilindustrie, Maschinen- und Anlagenausbauer. Der Foodbereich hat 3,5 Prozent Marktanteil. jw/lz 05-25

„Borco wäre ohne uns an die Wand gefahren“

Führungskräfte auf Zeit gibt es auch auf C-Level – Inhaber holen sie oftmals für einen Kurswechsel in letzter Minute

Interim Manager gehen anders als Berater schnell in die Umsetzung. Am besten gelingt das, wenn sie wie Bodo-Joachim Wendenburg auf Vorstandsebene agieren.

Im LZ-Archiv taucht sein Name zuletzt als Chief Transformation Officer bei Borco Marken-Import 2021 auf, dabei ist Bodo-Joachim Wendenburg seit zehn Jahren selbstständiger Interim Manager. „Mal sind wir CTO, mal CEO oder CFO. Wir hängen nicht immer an die große Glocke, dass wir von extern kommen, aber die Banken wissen, was wir tun“, erklärt der Wahl-Hamburger. Jetzt gibt es den Firmennamen Borco nicht mehr und das hat viel mit seinem dreijährigen Einsatz dort zu tun. Der Mann mit den grauen Schläfen und Stationen in der Food-, Fashion- und Finanzindustrie hat das Unternehmen aus den roten Zahlen geführt und an eine Beteiligung des Investors CVC Capital Partners verkauft.

„Borco wäre ohne unser Eingreifen an die Wand gefahren“, sagt er heute. Die betagten Gesellschafter waren zerstritten und konnten sich auf keine Strategie einigen als das Unternehmen 2018/19 begann, Verluste zu machen.

Wendenburg kam und handelte schnell. „Unser Vorteil als Interim Manager ist, dass wir nicht verstrickt sind in das Tagesgeschäft, keine Historie mit den Menschen dort haben und uns mit freiem Blick an die Restrukturierung machen können.“ Mit „Wir“ meint er EIP-Executive Interim Partners in München. Eine eigentümergeführte Sozietät, die mit 35 sehr erfahren Managern auf oberster Ebene hilft, „Unternehmen in Sondersituationen auf den rechten Weg zurückzuführen.“ 2023 allein habe EIP mehr als 20 Geschäftsführer- oder Vorstandsmandate übernommen. „Wahrscheinlich sind wir in Deutschland führend im Top-Level.“ Das sieht er als großen Vorteil: „Die konsequente Umsetzung über alle Funktionsbereiche hinweg – das ist eine unserer Stärken.“

Im Fall von Borco hieß das: Beirat und Banken ins Boot holen für Zwischenfinanzierung und Neuausrichtung. Dann: Refokussierung des Marketing auf die eigene Marke Sierra Tequila, drastische Lagerverkleinerung von 18 700 auf 8 500 Palettenplätze. „Die Importmarken haben wir auf 20 statt 80 ausländische Marken reduziert.“ Ergebnis: „Schon im zweiten Jahr haben wir über 50 Prozent Wachstum im Exportgeschäft mit den Eigenmarken erzielt. Es war das beste Jahr in der Geschichte.“ Was auch dazugehört: „Wir mussten uns von 20 Prozent der Mitarbeiter trennen.“ Für Wendenburg ist klar: „Wenn man alle Menschen an ihrem Platz lässt, ändert sich nichts.“ Das alte Management neige immer dazu, am Status Quo festzuhalten. Daher setze er am Anfang auf kurze harte Schnitte.

Zu den Qualitäten eines Interim Managers zählt er, sich schnell ein Bild machen zu können von der Lage, sowie starke kommunikative Fähigkeiten, um ein Führungsteam aufzubauen mit Leuten aus Marketing, HR, Supply Chain bis Finance und sie einzubinden in die Kernfragen: „Wo wollen wir hin? Was macht das Unternehmen aus?“

Mit neuer Profitabilität war die Basis für den Verkauf von Borco geschaffen, den Wendenburg sorgsam begleitete. Am Ende seiner Mission hätten sich sogar die Besitzer wieder versöhnt. Das habe ihn sehr gefreut. Im Nachhinein sei Borco ein Bilderbuchprojekt gewe-



FOTO: BORCO

„Wir werden gerufen, wenn die Strategie nicht steht oder die Führung nicht passt“

Bodo-Joachim Wendenburg

sen. „Da habe ich Glück gehabt. Ich konnte die Mannschaft mitnehmen auf den neuen Weg.“

Längst hat Wendenburg seitdem seine Wirkungsstätte gewechselt. Er ist jetzt beim Familienunternehmen Behr AG, mit fünf Standorten und 1500 Leuten in der Saisonspitze einer der größten deutschen Gemüseanbauer. „Tolle innovative Konzepte“. Mehr möchte er nicht sagen zu dem aktuellen Mandat in Seevetal bei Hamburg.

Vor zehn Jahren stieg er bewusst als Angestellter aus der Konzernwelt aus, „weil ich selbstbestimmter unterwegs sein wollte.“ Seitdem hat er viel über Krisen gelernt – vor allem in der Lebensmittelindustrie: „Die Schwierigkeiten fangen immer mit einer strategischen Krise an: Wenn ein Familienunternehmen sich nicht entscheiden kann, ob es sich als Kostenführer oder Markenartikler positionieren will.“

Ebenfalls kritisch seien seniore Gesellschafter, die häufig jegliche Neuausrichtung abwürgen. „Dann haben andere Führungskräfte keine Chance, etwas voranzubringen. Sie gehen gefrustet und wir kommen ins Spiel.“

Wachstum geschehe im Nahrungsmittelbereich nur noch über Verdrängung, sagt er. Was dabei helfe: Konzentration aufs Wesentliche. Branchenerfahrung hält der Interim Manager im Foodsektor schon für wichtig: „Die Qualitätsanforderungen sind bei Lebensmitteln sehr hoch. Mängel sind eine Katastrophe.“ Ein Hersteller müsse jeden Tag auditprüffähig sein. „Aldi und Lidl kommen unangemeldet. Als Lieferant hat man eine Chance, beim zweiten Fehler fliegt man raus.“

Mit 63 Jahren täte sich Wendenburg vermutlich schwer, einen neuen Vorstandsposten zu finden. Doch im Interim-Geschäft bezeichnet er Alter und Erfahrung gepaart mit Kommunikationsfähigkeit und Führungsstärke als notwendige Voraussetzung für Restrukturierung und Transformation. „Vor 20 Jahren hätte ich den Fall Borco nicht so gut gelöst wie heute“, ist er sicher. jw/lz 05-25