

Mein Rückblick auf 2024: Herausforderungen, Veränderungen und die Rolle des Interim Managers



Das Jahr 2024 war kein leichtes Jahr – für Unternehmen, für Führungskräfte und auch nicht für mich als Interim Manager. Die Welt schien sich langsamer zu drehen, zumindest hier in Europa. Lieferketten waren ein Minenfeld, Rohstoffpreise blieben unberechenbar, und die politische und wirtschaftliche Dynamik hat viele Unternehmen ins Stolpern gebracht. In solchen Zeiten merkt man, wie wichtig es ist, flexibel zu bleiben, schnell Entscheidungen zu treffen und gleichzeitig den Überblick nicht zu verlieren.

Lieferketten zwischen Resilienz und Risiko

Wenn ich auf das Jahr zurückblicke, fällt mir auf, wie oft das Thema Lieferketten unsere strategischen Diskussionen dominierte. Es war nicht mehr die Frage, *ob* es Probleme gibt, sondern *wie tief* sie gehen und welche Konsequenzen sie mit sich bringen.

Während sich einige Engpässe im Vergleich zu den Vorjahren entspannten, traten andere Probleme verstärkt auf. Ein Beispiel ist die Unsicherheit entlang wichtiger Handelsrouten wie dem **Suezkanal**. Überfälle auf Frachter und geopolitische Spannungen in Asien führten nicht nur zu Verzögerungen, sondern trieben auch die Transportkosten weiter in die Höhe. Die Containerpreise, die sich nach dem Einbruch der Pandemie wieder stabilisiert hatten, zeigten 2024 erneut Schwankungen und belasteten die Kalkulationen vieler Unternehmen.

Ein weiteres großes Thema war die weltweite **Knappheit an Rohstoffen**, beispielsweise bei Granulaten, die für zahlreiche Industrien essenziell sind. Hersteller konnten ihre Produktionskapazitäten nicht schnell genug hochfahren, was zu Lieferverzögerungen und Preisdruck führte. Diese Entwicklungen verdeutlichen, wie eng verflochten unsere globalen Märkte sind – und wie anfällig sie bleiben, wenn an einer Stelle Störungen auftreten.

Die Diskussion um **Resilienz** hat 2024 an Bedeutung gewonnen, doch sie bleibt ein langfristiges Projekt. Unternehmen suchen zunehmend nach Strategien, um ihre Abhängigkeiten zu reduzieren, sei es durch regionale Beschaffung, stärkere Zusammenarbeit mit Lieferanten oder den Einsatz digitaler Technologien zur Prognose und Steuerung von Risiken.

Europa: Tempoverlust spürbar

In meinen Mandaten habe ich in diesem Jahr die zunehmende Langsamkeit Europas gespürt. **Entscheidungen** dauerten länger, **bürokratische Hürden** wurden größer, und die **Unsicherheit** auf den Märkten ließ sich oft förmlich greifen. Für jemanden wie mich, der darauf spezialisiert ist, schnell und effizient Lösungen umzusetzen, war das eine besondere Herausforderung. Besonders spürbar war dies im Umgang mit wirtschaftlichen Herausforderungen wie dem Fachkräftemangel, der in nahezu allen Branchen zu Verzögerungen führte. Qualifizierte Arbeitskräfte fehlen nicht nur in der Produktion, sondern auch in Logistik und Verwaltung, was die Fähigkeit Europas, effizient auf Marktveränderungen zu reagieren, stark beeinträchtigt hat.

Produktionsverlagerung und Abhängigkeit von globalen Lieferketten

Hinzu kommt, dass viele Unternehmen gezwungen waren, Produktionsstätten zu schließen oder in andere Regionen zu verlagern, weil heimische Kapazitäten entweder nicht ausreichten oder unwirtschaftlich waren. Produkte, die zuvor in Europa gefertigt wurden, mussten nun aus Asien oder Westeuropa bezogen werden – ein Prozess, der mit erheblichen Verzögerungen und deutlich höheren Kosten verbunden war. Diese Verlagerung verstärkte die Abhängigkeit von globalen

Lieferketten und machte europäische Unternehmen zusätzlich anfällig für Schwankungen in den Transportkosten und geopolitischen Risiken.

Herausforderungen durch Produktionsverlagerungen

Einige der zentralen Herausforderungen, die sich daraus ergeben, sind:



- **Steigende Kosten:**

Höhere Transport- und Produktionskosten belasten die Wettbewerbsfähigkeit.

- **Verzögerte Lieferzeiten:**

Globale Lieferketten sind störanfälliger und langsamer.

- **Abhängigkeit von geopolitischen Entwicklungen:**

Schwankungen in politischen Rahmenbedingungen wirken sich direkt auf die Produktion aus.

- **Verlust von Know-how:**

Durch die Verlagerung ins Ausland kann wichtiges Wissen abwandern.

Der Blick auf die wirtschaftliche Dynamik anderer Regionen

Dieses Jahr belehrte uns in dieser Hinsicht die Wichtigkeit von Pragmatismus und einem klaren Fokus, auch in zähen Prozessen Fortschritte zu erzielen. Denn Europa fühlte sich 2024 an, als hätte es den Anschluss verloren. Die wirtschaftliche Dynamik, die in den USA oder Asien zu spüren war, schien an vielen Stellen zu fehlen – sei es bei Investitionen in neue Technologien oder in der strategischen Anpassung an geopolitische Herausforderungen.

Verantwortung übernehmen und mutige Schritte wagen

Ich fragte mich hier oft, wie wir diesen Stillstand überwinden können. Ein wichtiger Ansatz ist für mich, Verantwortung zu übernehmen – und zwar nicht nur im eigenen Unternehmen, sondern auch in der Art und Weise, wie wir unsere Märkte und Netzwerke gestalten. Europa hat enorme Potenziale, doch es braucht mutigere Schritte, um sie voll auszuschöpfen.

Preise machen keine Pause

Zwischen Kostensenkung, der Absicherung der Produktion und gleichzeitig Investitionen in nachhaltige Lösungen: Es geht immer darum, Balance zu finden, vor allem als Vermittler der verschiedenen Interessen im Unternehmen. Was Rohstoffe und Energie betrifft, war 2024 – von plötzlichen Preissprüngen bis zu Versorgungsengpässen – wie eine Achterbahnfahrt ohne Sicherheitsgurt. Das macht eine langfristige Strategie schwierig, fordert aber gleichzeitig neue Ansätze in der Risikoabsicherung und Beschaffung.

Energiepreise als zentrale Herausforderung in Deutschland

Besonders die Energie- und Strompreise in Deutschland waren ein Brennpunkt: Während andere europäische Länder auf günstigere und stabilere Energiequellen zurückgreifen konnten, litt die deutsche Industrie unter anhaltend hohen Preisen. Dies belastete nicht nur energieintensive Branchen wie die Chemie- oder Stahlindustrie, sondern führte auch zu einem Wettbewerbsnachteil im europäischen und globalen Vergleich.

Auswirkungen der hohen Energiekosten

Die hohen Energiekosten machten es für viele Unternehmen schwer, langfristige Investitionen zu planen oder wettbewerbsfähige Angebote zu gestalten. Gleichzeitig verstärkten sie den Druck, alternative Energiequellen schneller zu erschließen und den Übergang zu erneuerbaren Energien voranzutreiben – ein Schritt, der zwar dringend notwendig ist, kurzfristig aber nur begrenzte Entlastung bietet.

Einige der Hauptauswirkungen der hohen Energiekosten sind:



- **Investitionshemmnisse:** Planungen für langfristige Projekte werden erschwert.
- **Wettbewerbsnachteile:** Deutsche Unternehmen verlieren im Vergleich zu Ländern mit günstigeren Energiepreisen an Marktattraktivität.
- **Zwang zur Innovation:** Unternehmen müssen verstärkt nach alternativen und nachhaltigen Lösungen suchen.
- **Belastung energieintensiver Branchen:** Besonders die Chemie-, Stahl- und Fertigungsindustrien leiden unter den hohen Kosten.

Stabilität in einer unberechenbaren Welt schaffen

Ich bin überzeugt, dass Transparenz und Zusammenarbeit – sei es mit Lieferanten, Partnern oder innerhalb der eigenen Organisation – entscheidende Erfolgsfaktoren sind. Trotzdem bleibt die Frage bestehen, wie die Wirtschaft in einer Welt, die immer weniger planbar wird, ihre Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern kann.

Fazit: Veränderung bleibt die einzige Konstante

Dieses Jahr hat mich nicht nur professionell, sondern auch persönlich geprägt. Es war ein Jahr, in dem ich oft innegehalten habe, um zu reflektieren:

Wie bleiben Unternehmen und Führungskräfte handlungsfähig, wenn die Rahmenbedingungen sich ständig ändern?

Mein Fazit ist klar: Wir müssen lernen, mit Unsicherheiten zu leben – und sie aktiv zu gestalten. Interim Management spielt dabei eine zentrale Rolle, weil es genau diese Flexibilität mitbringt. Es geht nicht darum, alle Antworten zu haben, sondern darum, die richtigen Fragen zu stellen und mit den Teams mutig voranzugehen.

Dabei ist **Transparenz** aus meiner Sicht ein entscheidender Erfolgsfaktor. Transparenz, die eine gewisse Flexibilität ermöglicht, basiert auf einer konstanten Kommunikation innerhalb der Lieferkette. Nur durch den kontinuierlichen Austausch mit allen Beteiligten – von Lieferanten über Partner bis hin zu den eigenen Teams – können Unternehmen potenzielle Risiken frühzeitig erkennen und agil darauf reagieren.

2024 war ein Jahr der Herausforderungen – aber auch eines, das uns stärker gemacht hat. Ich blicke mit Neugier und Optimismus auf 2025 und freue mich darauf, Unternehmen auch in **Zukunft** dabei zu unterstützen, nicht nur zu reagieren, sondern zu **gestalten**.

Conclusions

- **Flexibilität und Pragmatismus als Erfolgsfaktoren:** Die dynamischen Herausforderungen von 2024, wie Lieferkettenprobleme, Energiekrisen und geopolitische Unsicherheiten, betonen die Notwendigkeit, flexibel und pragmatisch auf Veränderungen zu reagieren.
- **Energiepreise und Wettbewerbsfähigkeit:** Die hohen Energie- und Rohstoffkosten, insbesondere in Deutschland, belasten Unternehmen und erfordern schnellere Investitionen in erneuerbare Energien und alternative Beschaffungsstrategien.
- **Resilienz in Lieferketten:** Unternehmen müssen ihre Abhängigkeit von globalen Märkten durch regionale Beschaffung, verstärkte Zusammenarbeit und den Einsatz digitaler Technologien reduzieren, um langfristig widerstandsfähiger zu werden.
- **Führung in unsicheren Zeiten:** Transparenz, konstante Kommunikation und mutiges Vorgehen sind essenziell, um Risiken zu erkennen, Teams zu stärken und Unternehmen in unsicheren Zeiten handlungsfähig zu halten.
- **Interim Management als Schlüsselrolle:** Interim Manager sind besonders gefordert, Unsicherheiten aktiv zu gestalten, Teams zu leiten und durch ihre flexible Expertise Unternehmen zu unterstützen, Herausforderungen in Chancen zu verwandeln.



Richard Porstmann

Ich bin Interim Manager durch und durch. In jedem meiner Mandate steckt ein Teil an Beratung, Know-how, das ich mitbringe und an meine Auftraggeber transferiere. Als Global Citizen verstehe ich Zusammenhänge länder- und kulturübergreifend und versuche, unseren Planeten durch meine Entscheidungen nicht nur gerechter, sondern auch sicherer und nachhaltiger zu machen. Sicherlich ist es dabei vorteilhaft, dass ich selbst in Brasilien geboren und als Deutsch-Brasilianer in einem internationalen Umfeld, darunter Asien, Südamerika und Osteuropa, gelebt sowie auch an mehreren Produktionsstandorten gearbeitet habe.