

## Agil sein mit Interim Managern

### Kernthema Digitale Transformation: Zeitgewinn zur Stärkung der digitalen Kompetenz

Schnelligkeit ist ein wichtiger Faktor, wenn es darum geht, all das umzusetzen, was im Unternehmen mit der digitalen Transformation verbunden ist. Interim Manager sind ideal, um Projekte voranzutreiben. Durch aktuelles Know-how, zusätzliche Kapazität und Change-Kompetenz können sie das Managementteam punktgenau darin unterstützen, den Wandel in der erforderlichen Geschwindigkeit durchzusetzen. Und das nur solange, wie der zusätzliche Bedarf notwendig ist.

Drei gute Gründe, warum gerade Interim Manager eine ideale Ressource zur schnellen und kompetenten Umsetzung sind:

#### Zufluss an aktuellem Know-how:

Entsprechend qualifizierte Interim Manager sind eine schnelle Lösung, um Kompetenzen in das Unternehmen zu bringen; auch zum Transfer an die Mitarbeiter, denn das beste fachliche Wissen bringt nur Nutzen, wenn es in der Unternehmenspraxis angewendet wird und funktioniert. Die Übernahme von Verantwortung dafür, dass es im Tagesgeschäft auch wirklich läuft, unterscheidet einen Interim Manager vom klassischen Unternehmensberater. Intern bei vorhandenen Mitarbeitern die Kompetenzlücken bei neuen Themen zu schließen, dauert oft zu lange. Externe Rekrutierung braucht ebenfalls seine Zeit und ist bei gesuchten Engpasskompetenzen nicht immer leicht.

#### Zusätzliche Kapazität:

Interim Manager stehen innerhalb weniger Tage zur Verfügung. Damit kann das Projekt sofort starten. Wichtige Signale nach innen und aussen werden gesetzt. Kaum ein Unternehmen hat – bei den heute üblichen schlanken Strukturen – kompetente Mitarbeiter im Überfluss vorhanden, welche über die Kapazität verfügen, neben ihrem Tagesgeschäft

noch weitere zeitaufwendige Projekte zu übernehmen.

#### Change-Kompetenz:

Interim Manager sind nachweislich hervorragende Agenten des Wandels. Etwas zu verändern, hat viel mit der Fähigkeit zu tun, die betroffenen Menschen ins Boot zu holen. Ein Externer, der nachweisen kann, dass er bei vergleichbaren Aufgabenstellungen bereits Erfolge erzielt hat und der nur solange bleibt, bis das Projekt umgesetzt ist, tut sich häufig leichter, Veränderungen zu bewirken. Er ist auch glaubwürdig, weil er keine persönlichen (Karriere- oder Macht-) Interessen im Unternehmen hat, sondern das sachliche Ziel im Mittelpunkt steht.

Erfolgreiche Interim Manager finden gangbare Wege in enger und vertrauensvoller Abstimmung mit den Auftraggebern im Unternehmen. Nach einer aktuellen Studie (siehe Quellenangabe der Grafik) gehen Interim Manager unvoreingenommen auf die Kollegen im Unternehmen zu und schaffen es, das Commitment der Mitarbeiter für das Projekt sicherzustellen. Hierin könnte der Grund liegen, dass 67 Prozent der befragten Entscheider in Unternehmen überzeugt sind, dass Interim Manager ihre Mitarbeiter zu Höchstleistungen motivieren können.

### Editorial



**„Digital agil zu werden,  
ist ein Balanceakt.“**

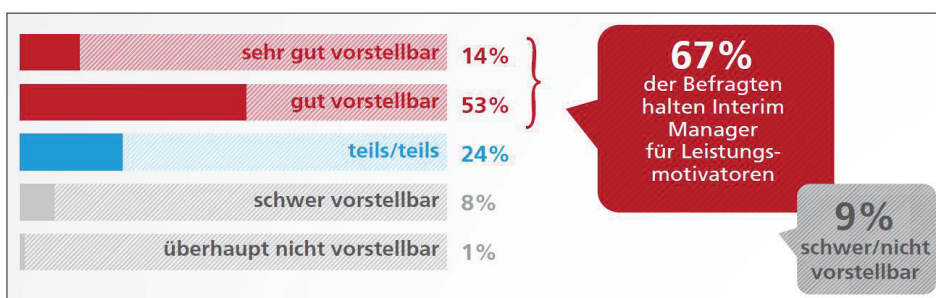
*Die Herausforderungen der Digitalisierung sind enorm und ein Balanceakt zwischen Kontinuität und Erneuerung. Die neuen Wege, Technologien und Vernetzungen bieten faszinierende Einsparmöglichkeiten sowie neue Umsatz- und Gewinnchancen. Auf der anderen Seite drohen disruptive Innovationen ganze Geschäftsmodelle überflüssig zu machen.*

*Die digitalen Kompetenzen der Mitarbeiter werden zum Engpass. Hinzu kommt die Herausforderung, die Arbeit neu auszurichten und zu organisieren - Richtung Kunde, Lieferant, im Finanzbereich oder in der Produktion. Dieser Weg ist ein intensiver Wandlungs- oder Transformationsprozess: Sich immer wieder und immer schneller neu zu erfinden.*

*Ich stehe zu der These, dass Transformationen, die durch Interim Manager begleitet werden, zügiger und zielführender laufen. Ein kompetenter Interim Manager ist Experte für operative Umsetzung vor Ort und kann innerhalb weniger Tage starten. Das setzt Signale und gibt Sicherheit in Zeiten schnellen Wandels. Beispiele aus der Praxis finden Sie auf den folgenden Seiten.*

Beste Grüße vom Bodensee

Dr. Harald Schönfeld,  
Geschäftsführer butterflymanager GmbH



### Interim Manager Dr. Uwe Seidel: Konzentration auf die Gestaltung des Wandels

In vielen Branchen herrscht Aufbruchstimmung. Die Digitalisierung und weltweite Vernetzung bieten ungeahnte Möglichkeiten, neues Geschäft zu entwickeln oder auszubauen. Der Schlüssel liegt in Innovationen. Wichtig ist dabei aber nicht nur die Idee, das Konzept oder ein gutes Produkt. Entscheidend ist, dass die Umsetzung des notwendigen Wandels mit Einbindung und Begeisterung der Mitarbeiter gelingt.

#### Beispiel: Ausgliederung aus dem Konzern als Chance

Bei einer Aktiengesellschaft beginnt die Story des Einsatzes eines Interim Managers mit der Empfehlung eines Beraterhauses, sich von einem Unternehmensteil zu trennen. Da in Konzernen oftmals viele Wochen und Monate vergehen, bis konkrete Massnahmen erfolgen, blieb auch viel Zeit dafür, dass alle Mitarbeiter auf inoffiziellen Wegen davon erfuhren. Dadurch entstanden im Mitarbeiterkreis eine ganze Reihe an blockierenden Sorgen und Befürchtungen. Außerdem war fraglich, wie wettbewerbsfähig die Produkte auf Dauer sein würden. Wie konnte also der erfolgreiche Change gelingen?

#### Innovationskraft im Fokus der Veränderung

Bei der Ausgliederung sollten möglichst alle Mitarbeiter dazu zu bewegt werden, freiwillig mitzugehen und ein erfolgreiches, zukunftsfähiges Unternehmen zu gründen. Zudem sollte die zweifellos vorhandene Innovationskraft auch wirklich freigesetzt werden und mit den Produkten noch besser auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet werden. Das sollte bei den Mitarbeitern Vertrauen in die Ausgründung wecken und ihre Potentiale wieder zur Entfaltung kommen lassen. Die konkrete Aufgabe des Interim Managers bestand in der Umsetzung aller dafür erforderlichen Massnahmen. Dabei war klar: Die Veränderungen würden nur zusammen mit den Führungskräften und allen Mitarbeitern gelingen!

In einem ersten Schritt wurden daher im Rahmen einer Kick-off-Veranstaltung über 50 Führungskräfte in das Innovationsprojekt eingeladen, um sie zu überzeugen und dauerhaft zu integrieren. Ihre Aufgabe war es anschliessend, in mehreren Teilprojekten Marktstudien, neue Ansätze für Produkttechnologien, Entwicklungsanträge und auch Verbesserungen an Führungs- und Arbeitsprozessen zu erstellen. Mit den Mitarbeitern

sorgten sie dann für die Umsetzung bis ins Detail. Die einzelnen Schritte dieser Offensive sahen wie folgt aus:

- Vorbereitung des Führungskräfte-Workshops
- Workshop zur Erarbeitung von Vision sowie Bildung, Besetzung und Organisation von Kernprojekten zur Zukunftssicherung
- Begleitung von mehreren Teilprojekten zu Ausbau von Kernkompetenzen und Kooperationen, Produktentwicklung, Prozesse, Produktionsplanung, Führung
- Begleitung der Umsetzungsprojekte bis zum Abschluss.

Projekt-Themen waren: Neue Produkte und Optionen, Basisentwicklungen, Merger-Planung, Merger-Realisierung, Werk-Planung, -Neubau und -Inbetriebsetzung, Prozess-Änderungen, Anlageninvestitionen, Verbesserung von Arbeitsprozessen, Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems.

#### Höherer Kundennutzen, Umsatzsicherung und Kosteneinsparungen

Es gelang, sowohl Produkte und Service, als auch interne Strukturen und Prozesse zu erneuern und noch besser auf den Markt auszurichten. Zudem wurden u.a. in Kooperationen mit Hochschulen Ergebnisse erzielt, wie z.B. spezifische Signalanalyse-Methoden. Sie ermöglichen Analysen von Maschinenzuständen über das Internet. So können mögliche Schäden und Ausfallzeiten vorhergesehen werden, wodurch Kunden erhebliche Kosten einsparen.

Eine solche Verknüpfung von Service und Produkt in Verbindung mit automatisierter Datenübermittlung ist letztlich der Kern vieler Industrie 4.0-Entwicklungen.

#### Die Erfolge:

- Neue Produkte mit den zukunftsweisenden Technologien Fernüberwachung und Ferndiagnosefähigkeit waren geschaffen, somit die Unternehmensperspektive längerfristig gesichert.
- Ein neues Geschäftsmodell im Bereich Service-Dienstleistung war entwickelt, mitsamt einer wissenschaftlich untermauerten Ferndiagnose.
- Neue Produkte mit zukunftsweisenden Eigenschaften entstanden nach systematischer Basisentwicklung.
- Viele Unternehmensprozesse wurden an entscheidender Stelle überarbeitet und sicherer.
- Ein Merger-Partner und dessen Gesellschafter konnten mit Hilfe der Innovationspotentiale überzeugt werden.
- Überzeugung der Private Equity Gesellschaft, welche schließlich den Merger sowie einen Werkneubau ermöglichte und Potenzial für einen erfolgreichen Exit realisieren konnte.
- Das Vertrauen der Mitarbeiter war gewonnen: Alle Mitarbeiter folgten dem Weg.
- Ein neues Werk auf der grünen Wiese mit zeitgemäßer Fertigungs-, Qualitätsprüfungs- und Labor-Technik wurde gebaut.
- Es folgten weitere Akquisitionen in der Branche.

#### Nutzen durch den Interim Manager

Die Aufgabe (hohes Risikopotential!) musste mit persönlicher Unvoreingenommenheit und freier Urteilsfähigkeit strukturiert werden können. Damit die Umsetzung klappt, war es wichtig, sich auf Veränderungen in der Personalführung und der bereichs- und unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit konzentrieren zu können. Das ist von externer Seite als Projektleiter mit Führungsverantwortung bestens möglich gewesen (Glaubwürdigkeit durch nachweisbare Erfolge und Standing als Person). Die richtigen Dinge beschleunigen und priorisieren zu können, setzte klare Signale in die Mannschaft. Hohe Motivation und Bereitschaft zur konstruktiven Mitarbeit waren die Folge.

## Business Case aus der Praxis (Fortsetzung)

Mit diesen Ergebnissen war die Zielvorstellung zu Beginn des Vorhabens noch weit übertroffen. Dies gilt nicht nur für die Vielfältigkeit der Ergebnisse. Unerwartet war auch, wie viele Nutzerkreise davon profitiert haben. Dieser Business-Case zeigt: Innovationsmanagement und eine Innovationskultur lohnt sich für jedes Unternehmen. Beginnen kann dies damit, dass der Unternehmer bzw. das oberste Führungsteam sich nicht nur für die Analyse und Entscheidung der strategischen Ausrichtung für die Zukunft (z.B. mit Unterstützung durch eine Unternehmensberatung) genügend Zeit nimmt. Auch die Art und Weise, wie anschliessend die



*Interim Manager Dr. Uwe Seidel übernimmt Führungsaufgaben auf 1. und 2. Ebene sowie in strategischen Projekten für Maschinenbau-Unternehmen. Er ist er darauf spezialisiert, Einheiten erfolgreich auf neue Wege zu führen.*

Umsetzung des Wandels geschieht, bedarf grosser Aufmerksamkeit. In diesem Fall war die Entscheidung für einen Interim Manager die richtige Wahl.

## Beispiel: Vertriebsexzellenz im Maschinen- und Anlagenbau

### Kundenbedürfnisse erkennen und Geschäftsprozesse optimieren

#### Dr. Christof Ferling: Wertsteigerung des Unternehmens in der digitalen Welt

**Die digitale Transformation macht umfangreiche Änderungen der Geschäftsprozesse, insbesondere hinsichtlich Geschwindigkeit und Zuverlässigkeit, möglich. Diesen Wandel aktiv anzunehmen, ist für jedes Unternehmen überlebenswichtig, denn die alte Welt wird nicht einfach nach den immer gleichen Mechanismen weiterfunktionieren. Zu sehr ändern sich die Erwartungen an den Schnittstellen, insbesondere zu den Kunden. Es gilt, die Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden in einer immer digitaler werdenden Welt zu erkennen und in einer attraktiven Modulierung zu erfüllen.**

Doch wie können Geschäftsprozesse in die digitale Welt transformiert werden? Wenn man es richtig macht, bieten sich große Chancen.

Um den mit der Digitalisierung signifikant steigenden Datenumfang und die erheblich zunehmende Geschwindigkeit für das Unternehmen nutzbar zu machen, kann der Analyseansatz nach neun Unternehmensdimensionen für den Vertrieb mit den Aufgaben, Infrastruktur und Wesensmerkmalen zunächst im Vertriebsstatus und Reifegrad (Matrix-Spinne) abgebildet werden. Zur Umsetzung der digitalen Anforderungen sind dann diese Unternehmensdimensionen in den Prozessen besser und nachhaltig einzustellen und durch gezielte Upgrade-Projekte auf einem höheren Niveau (Vertriebsreifegrad) zu verankern.

Die Kernprozesse im Vertrieb vermitteln den Kunden durch Schnelligkeit, Zuverlässigkeit (gepaart mit einer spannenden Botschaft) höchste Marktcompetenz. Daher müssen diese bestens strukturiert, hochautomatisiert und auf Zielgrößen geregelt ablaufen und dabei gemessen und mit Sollgrößen verglichen werden. Zu gemessenen Abweichungen müssen zieladäquate Maßnahmenpläne hinterlegt



*Dr. Ing. Christof Ferling steht für Vertriebsexzellenz im Maschinen- und Anlagenbau. Als Interim Geschäftsführer oder Projektleiter unterstützt er Unternehmen aktiv darin, die Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden in einer immer digitaler werdenden Welt zu erfüllen. Sei es kurzfristig zur Erreichung von Umsatzzielen oder langfristig zur Wertsteigerung des Unternehmens, z.B. in Vorbereitung eines geplanten Unternehmensverkaufs und in der Übergabe an einen Nachfolger.*

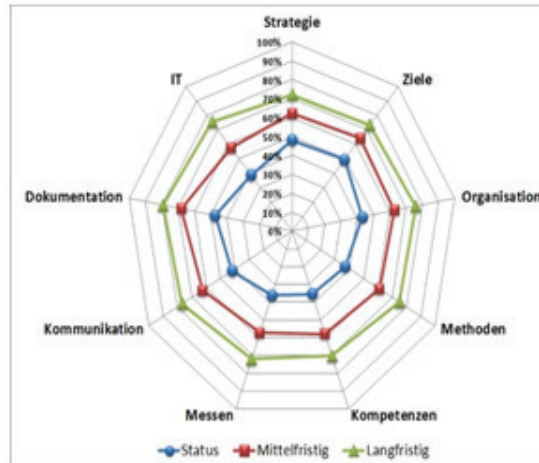
sein, die die Soll- und Ist-Größen zuverlässig zur Erreichung der Unternehmensziele kontinuierlich immer wieder angleichen. Diese Maßnahmenpläne

lassen sich geeignet über digitale Simulationen der Prozesse ermitteln und basierend hierauf detailliert ausarbeiten.

(Fortsetzung nächste Seite)

## Beispiel: Vertriebsexzellenz im Maschinen- und Anlagenbau (Fortsetzung)

Ein professioneller Interim Manager verfügt über den Erfahrungshorizont aus seiner Berufspraxis, die Projektmanagementkompetenz zur Erarbeitung der Upgrade-Projekte und Maßnahmenpläne. Er kann - mit der notwendigen Autorität ausgestattet - im Unternehmen über einen begrenzten Zeitraum diesen Wandel zur Digitalisierung einleiten und das Unternehmen auf den hierfür erforderlichen Reifegrad heben und übergibt dem Management abschließend die notwendigen Steuerungsinstrumente für die neue digitale Unternehmenswirklichkeit.



*Reifegrad Status = strukturiert stabil, d.h. die Prozesse sind definiert, dokumentiert und laufen geregelt ab.*

*Reifegrad mittelfristig = digital-konform, d.h. die Prozesse sind automatisierbar, und über Simulationstechniken laufend optimierbar.*

## Branche intern: AIMP wählt neuen Vorstand

### Branchenvereinigung für Provider im Interim Management: Dr. Harald Schönfeld weiterhin Stellvertretender Vorsitzender

Ein starkes Team wird in Zukunft den Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP), einen Zusammenschluss renommierter Interim-Dienstleister aus dem deutschsprachigen Europa, führen.

Dr. Andreas Suter (GroNova AG) wurde auf der Mitgliederversammlung in Hamburg einstimmig zum neuen Vorsitzenden gewählt. Er folgt damit dem Mit-Gründer und langjährigen Vorsitzenden Dr. Anselm Görres (ZMM GmbH), der nach über 10 Jahren Vorstandsarbeit aus persönlichen Gründen nicht mehr kandidierte. Einstimmig zum Ehrenvorsitzenden ernannt, wird Görres den AIMP weiterhin begleiten.

Neu in den 4-köpfigen Vorstand gewählt wurde der Jurist Bodo Blanke (AC Alpha Management GmbH). Gemeinsam mit Dr. Harald Schönfeld (Stellvertreter des Vorsitzenden, von der butterflymanager GmbH) sowie Urs Tannó (Schatzmeister, von der Top Fifty AG) sieht sich der AIMP für zukünftige Herausforderungen bestens gewappnet.



Die AIMP-Vorstände Urs Tannó, Bodo Blanke, Dr. Harald Schönfeld, Dr. Andreas Suter (v.l.n.r.)

Zukünftig sieht der Vorstand zwei wesentliche Aufgabenstellungen:

Zum einen möchte man Unternehmen den Mehrwert von Einsätzen professioneller Interim Manager verdeutlichen. Zum anderen soll die Zusammenarbeit mit anderen, dem Interim Management

nahestehenden Verbänden gebündelt werden. Dies mit dem Ziel, in der DACH-Region einheitliche Qualitätsstandards zu etablieren. Die nachgewiesene Umsetzungs-kompetenz eines guten Interim Managers wird von den Kunden der AIMP-Provider neben der kurzfristigen Verfügbarkeit sehr geschätzt.

Im Vergleich zu traditionellen Beratern geht es bei Interim Managern nicht vorrangig um Analyse oder die Entwicklung von Strategien und Konzeptionen, sondern vornehmlich um die professionelle Implementierung, das heißt, die Umsetzung und Durchsetzung von Maßnahmen.