



Was sind die wichtigsten Einsatzfelder von Interim Managern?

Dr. Harald Schönfeld: Schon im letzten Jahr war es erstaunlich, dass überproportional viele CROs bzw. Experten zur Umsetzung von Restrukturierungs- oder Sanierungsvorhaben gesucht wurden (18%). Der Transformationsprozess hatte ja schon in einigen Branchen – allen voran in der Automobilindustrie und in der Folge im Maschinenbau – durch die Mobilitätswende begonnen. Gesucht waren Interim Manager weiterhin zur Überbrückung von Vakanzen (21%). Fast die Hälfte aller Anlässe, für die ein Interim Manager gesucht wurde, betraf dann aber zusammengenommen die klassische Projektarbeit (23%) und die Bearbeitung von Change Management-Themen (24%). Die Einsatzfelder fanden sich in allen Bereichen des Unternehmens, vor allem in der Geschäftsführung, im Finanzbereich, in der Produktion und im HR.

Ist nun die Fähigkeit zur Transformation die grösste Herausforderung für Unternehmen geworden – zusätzlich zur Globalisierung und Digitalisierung?

Dr. Harald Schönfeld: In den letzten Jahren ging es vor allem um die Nutzung von Chancen der Globalisierung mit ihren weltumspannenden Kunden-Lieferanten-Beziehungen.

Interview

Es geht um Restrukturierung und die schnelle Umsetzung von Transformations-Vorhaben!

Interim Management in Zeiten mit Corona: Interview mit Dr. Harald Schönfeld

Seit vielen Jahren werden Interim Manager vor allem dann gerufen, wenn es um die Überbrückung von Vakanzen oder das Managen von Krisensituationen geht. Schliesslich sind etliche Interim Manager bei Restrukturierungen im Einsatz. In der aktuellen Zeit wird sich der Schwerpunkt verschieben, denn wir werden wohl alle lernen müssen, mit Corona zu leben. Daraus ergeben sich neue Herausforderungen in allen Bereichen des Unternehmens. Die Vorteile von Interim Managern bestehen in der schnellen und fachkundigen Umsetzung der nun notwendigen Transformationsvorhaben. Ein spezialisierter Interim Management Provider gibt zusätzlich noch Sicherheit, die richtige Person zu finden und kann innerhalb weniger Tage passende Kandidaten vermitteln.



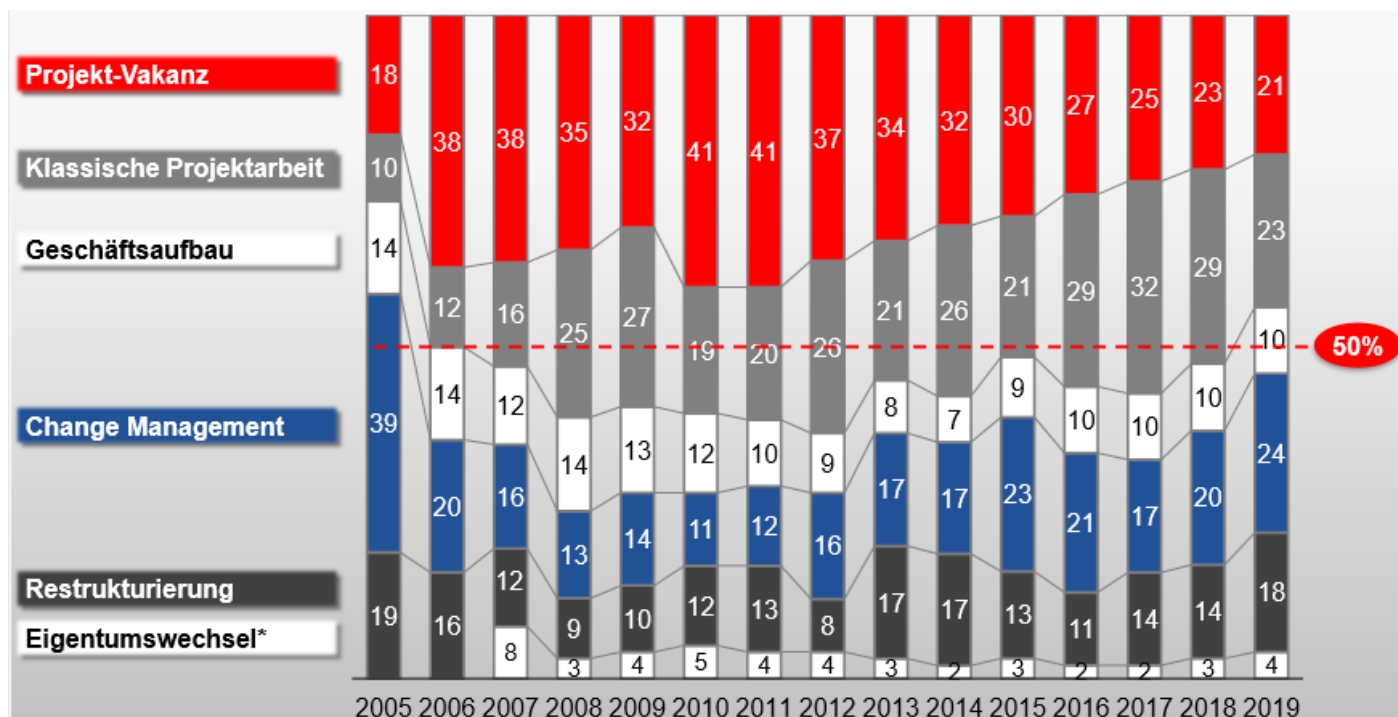
Dr. Harald Schönfeld ist seit 2003 Geschäftsführer der butterflymanager GmbH, einem der führenden Interim Management Provider in der DACH-Region.

Hinzu kam dann die Digitalisierung mit zunehmender Automation und Integration der Geschäftsprozesse (Industrie 4.0.). Für viele Unternehmen und Führungskräfte waren das alles

Themen und Herausforderungen, denen sie sich in fundierter Weise stellen konnten.

(Fortsetzung auf Seite 3)

(Fortsetzung von Seite 2)



Restrukturierung und Projekte zur Umsetzung von Veränderungen sind für Interim Manager im Trend. Quelle: AIMP-Providenumfrage 2020

Parallel nahm die Geschwindigkeit, die Komplexität und das benötigte Know-how stetig zu. Dennoch gab es immer noch Spielräume für Marktbeobachtungen und qualifizierte Analysen für die sorgfältige Entwicklung und Implementierung neuer Produkte und Prozesse sowie für einen soliden Aufbau neuer Märkte und Geschäftsbeziehungen. Auch im Hinblick auf die Mitarbeiter bestanden Zeit und etablierte Verfahrensweisen für den Aufbau und die Weiterentwicklung von Kompetenzen. Das HR-Management konnte sorgfältig rekrutieren und die Fachabteilungen hatten Kapazitäten für die Einarbeitung neuer Kollegen. Damit konnte verlässlich geplant und budgetiert werden.

Bis der Brandbeschleuniger kam: Corona. Die Krise hat erst zu einem fast kompletten Still-

- und dann alle zur Transformation gezwungen. Allein die Art und Weise, wie Menschen zusammenarbeiten, hat eine starke Zäsur erlebt. Auf allen Ebenen finden sich neue Vorgehensweisen.



„Realisieren, was vor wenigen Monaten unmöglich erschien.“

Nichts kann, darf und wird mehr so sein wie bisher. Das gilt es zu akzeptieren! Und alles geschieht in neuer, geradezu atemberaubender, Geschwindigkeit. Die Kunden, die Lieferanten und der Wettbewerb warten nicht.

Krisen wirken vor allem dadurch, dass sie Altes auflösen. Eine Veränderung beginnt zunächst als verändertes Muster von Erwartungen. Für den Entwurf von Zukünften, die wie in diesem Jahr durch einen völlig unerwarteten Druck auf eine „Pause-Taste“ hervorgerufen werden, gibt es keine Vorbilder. Festzuhalten ist jedoch, dass alle Bereiche eines Unternehmens in das „neue Normal“ einbezogen sind. Ein komplettes und unverzügliches „Neudenken, Neufühlen und Neuhandeln“ aller Beteiligten findet statt. Diese Veränderungen haben massive Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle, die damit verbundene Strategie, die Organisationsstrukturen und -prozesse sowie das gesamte Human Resource Management mit Corporate Learning.

(Fortsetzung auf Seite 4)

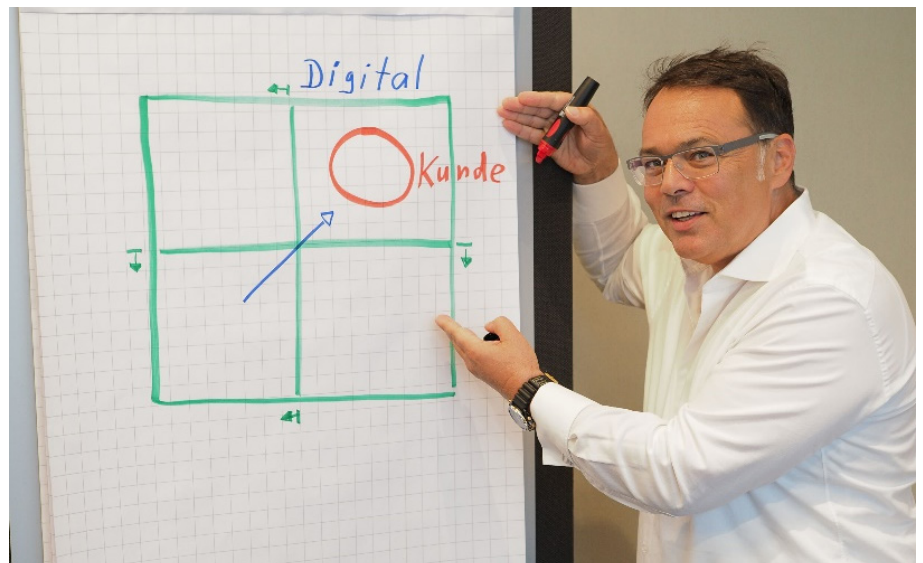
(Fortsetzung von Seite 3)



Ebenfalls sind die begleitenden Finanzprozesse und die Compliance betroffen. Nicht zu unterschätzen sind die Einflüsse auf die Wertebene und damit auf die Unternehmenskultur. Und wenn wir hier schon über Manager sprechen, dann ändert sich gerade das Berufsbild dieser Führungskräfte und der dafür notwendigen Qualifikationen.

Gleichzeitig lässt sich nun auch vieles realisieren, was vor wenigen Monaten angeblich unmöglich war oder viel Zeit brauchte, bis man sich dazu durchringen konnte. Das klassische Beispiel ist ja, wie schnell sich Video-Konferenzsysteme und das Arbeiten im Homeoffice selbst für Führungskräfte etabliert haben und nun wie selbstverständlich genutzt werden. Oder auch, dass das Thema der Kosten bei der Entscheidung über bestimmte Lieferketten und weltumspannende Just-in-Time-Wertschöpfungsketten an Bedeutung verliert. Risiken werden komplett neu bewertet. Manche Experten sprechen von einer „Glokalisierung“, einer Lokalisierung des Globalen.

Wir befinden uns in einer Evolutionsphase. Im Grunde sind wir mitten in einem Sprung auf eine nächste Stufe.



Genau jetzt ist die Zeit, sich neu zu erfinden. Aus meiner Sicht ist das eine einzigartige Chance mit einem vielleicht nur sehr kurzen Zeitfenster der Neuordnung. In diesem Fenster werden wichtige Weichenstellungen gesetzt. Als Rahmenbedingungen werden globalisierte Märkte – und eine fortschreitende Digitalisierung – natürlich weiterhin Teil der neuen Realität, des „New Normal“ sein.

Frage: Was bringen Interim Manager an konkretem Nutzen?

Dr. Harald Schönfeld: Wenn in Unternehmen nun solche Transformationsvorhaben anstehen,

helfen Interim Manager bei der schnellen und fachkundigen Umsetzung. Unternehmen kaufen sich damit mehr als nur zusätzliche Management-Ressourcen ein. Sie können auch sofort das notwendige Know-how einsetzen, welches sie intern gar nicht so schnell aufbauen können. In den meisten Fällen kann ein Interim Manager sein Wissen auch noch ans Team weitergeben und dafür sorgen, dass es auch wirklich in der Praxis klappt. Gutes Interim Management beinhaltet also auch noch einen ganz pragmatischen Know-how-Transfer on the job. Wie das sehr erfolgreich gehen kann, beschreibt Interim Manager Eckart Hilgenstock in seinem Beitrag (Seite 14-16).

„Als Hauptgründe für den Einsatz von Interim Managern werden der akute Mangel an qualifizierten Managementkapazitäten, Ressourcenengpässe, steigende Flexibilitätsanforderungen an die Unternehmen sowie kurzfristige Vakanzanforderungen gesehen. Interim Manager fangen Management-Engpässe auf, bringen ein Plus an Unabhängigkeit und verschaffen Unternehmen durch Flexibilität, Know-how und zusätzliche Ressourcen messbare Wettbewerbsvorteile.“ (DDIM – Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V., 2020, Website)

(Fortsetzung auf Seite 5)

(Fortsetzung von Seite 4)

Ganz zentral ist für mich in dieser Post-Corona-Phase jedoch, dass Kunden neben Geschwindigkeit auch noch Sicherheit in der Umsetzung erhalten. Warum ist das so? Wie Interim Manager Siegfried Lettmann in seinem lesenswerten Artikel zum Mehrwert eines Interim Managers (vgl. Tabelle auf Seite 18) darstellt, braucht es für die Umsetzung von schnellen Transformationsprozessen andere Management-Kompetenzen als für ein Tagesgeschäft, welches durch die Beherrschung von Routineprozessen gekennzeichnet ist. Wenn die Märkte jetzt nicht mehr nur ein „schnell“, sondern ein „sofort“ einfordern, wird die Fähigkeit sich zu wandeln und es dabei auch noch „richtig machen“ zu können, zum strategischen Erfolgsfaktor. Ein guter Interim Manager ist immer eine Investition, die sich in mehrfacher Weise rechnet!

Frage: Gibt es Besonderheiten bei mittelständischen Unternehmen (KMU)?

Dr. Harald Schönfeld: Aus meiner Sicht haben mittelständische Unternehmen - anders als Großunternehmen - vier Engpässe, bei denen die Eigenheiten von Interim Managern in besonderer Weise Nutzen stiften. Dabei geht es um Kapazitätsengpässe, nicht schnell genug zu besetzende Vakanzen, dringend benötigtes neues Wissen (Know-how) und die Fähigkeit zur Transformation.

Engpass	Lösung durch den Einsatz eines Interim Manager
Kapazitäten	Schneller Ausgleich des Mangels an temporär notwendigen qualifizierten Management Ressourcen (z.B. Projekt)
Vakanzen	Schnelle Überbrückung bei der Nachbesetzung offener Positionen
Know-how	Schnelle Verfügbarkeit im Unternehmen. Zusätzliches Plus: Praxisorientierte Übertragung von spezifischem Wissen (Fachlich, Methodisch, Prozesse) an Interne.
Transformation	Einkauf von Kompetenz für die schnelle und sichere Umsetzung von Transformationsvorhaben.

Tabelle: Interim Manager lösen Engpässe im Mittelstand (KMU)

In der aktuellen Zeit möchte ich für den Mittelstand vor allem die Fähigkeit zur Transformation hervorheben. Die wird ja immer mehr zum kritischen Erfolgsfaktor. Für die Umsetzung des Wandels sind besondere Managementkompetenzen nötig. In typischerweise sehr schlank aufgestellten Organisationen, wie im Mittelstand, liegt es auf der Hand, dass interne Ressourcen und Methodenwissen für alle Eventualitäten nicht ausreichend vorhanden sind. Die Buchung eines entsprechend qualifizierten Interim Manager erschliesst den Zugang zu entsprechend qualifizierten Leuten und sorgt somit für eine schnelle und sichere Umsetzung von Transformationsvorhaben. Und wenn die nicht mehr gebraucht werden, sind sie auch nicht mehr auf der Payrole.



„Zusätzliche Management-Ressourcen, Know-how und vor allem Umsetzungsgeschwindigkeit und -sicherheit.“

Frage: Worin liegt dabei der Nutzen eines Interim Management Providers?

Dr. Harald Schönfeld: Ich hoffe, es ist deutlich geworden, wie wichtig bei all dem Wandel die Verfügbarkeit über flexibel einsetzbare und auf den Punkt qualifizierte Interim Manager geworden ist - und weiter zunehmen wird. Alle Veränderungen bergen jedoch Risiken. Einen nachweislich kompetenten Interim Management Provider bei der Suche und beim Einsatz eines Interim Managers zu involvieren, bringt Sicherheit. Es ist ganz wichtig, dass der eingesetzte Kandidat auch wirklich „der Richtige“ ist und das Projekt in hochprofessioneller Weise - und transparent für den Kunden - durchgeführt wird.

(Fortsetzung auf Seite 6)

(Fortsetzung von Seite 5)

Für einen professionellen Provider ist Interim Management das Kerngeschäft. Hier die wichtigsten Vorteile einer Zusammenarbeit für Unternehmen:

Vielfältiges Angebot an Kandidaten: Ein renommierter Provider hat Zugang zu einem breiten Angebot an Interim Managern und Erfahrung bei der Auswahl. Er kann eine Vorselektion auf breiter Basis und mit professionellen Methoden durchführen. Das bringt einem Kunden schnell eine Shortlist relevanter Kandidaten. Im Regelfall auch noch mit einer fundierten Begründung.

Schnelle Lieferfähigkeit: Aufgrund seiner Marktkenntnisse und spezifischen Prozesse ist ein professioneller Provider in der Lage, kurzfristig, i.d.R. innerhalb von 48 Stunden, Interim Manager vorzuschlagen. Oftmals kann der ausgewählte Interim Manager bereits ein paar Tage später seine Arbeit beim Kunden aufnehmen.

Sichere und bewährte Verträge: Sobald ein Kunde sich für einen Interim Manager entschieden hat, schliesst er mit dem Provider einen Dienstleistungsvertrag ab. Der Provider wird somit der verantwortliche Dienstleister und Leistungserbringer für den Kunden ("Holländisches Modell"). Ziel ist eine möglichst einfache, reibungslose und sichere Abwicklung aller vertraglichen und finanziellen Belange.

Laufende Projektbegleitung, Qualitätssicherung und Transparenz: Sofern der Kunde dies wünscht, wird ein professioneller Provider das Projekt begleiten. Er kennt die Anforderungen in den unterschiedlichen Phasen eines Projektes. So kann er dem Kunden und auch dem Interim Manager als Sparringspartner zur Verfügung stehen; ebenfalls als Moderator oder Eskalationsebene bei eventuellen Konflikten oder Problemen. Ein guter Provider schafft dem Kunden so mehr Transparenz darüber, was im Projekt läuft; damit ein Plus an Steuerungsfähigkeit. Und bei Ausfall des Interim Managers (z.B. wegen Krankheit) kann schnell Ersatz gefunden.

- Beispiel für die entscheidende Startphase: Beitrag von René Bollier, S. 8 bis 9
- Beispiel für die Endphase mit Übergabe Beitrag von Eckart Hilgenstock S. 14 bis 17

Honorar nur für erbrachte Leistung: Ein professioneller Provider erhält sein Honorar in aller Regel nur dann, wenn der Interim Manager beim Kunden aktiv wird. Die Kandidatensuche und -präsentation ist kostenfrei. Ebenfalls die Projektbegleitung. Natürlich ist der zu bezahlende Tagessatz höher, als wenn der Kunde die Dienstleistung eines Providers nicht in Anspruch genommen hätte.

Tabelle: Vorteile für Unternehmen in der Zusammenarbeit mit einem professionellen Provider

Frage: Was ist das Besondere an butterflymanager?

Dr. Harald Schönfeld: Seit der Gründung im Jahre 2003 steht bei butterflymanager erstklassiger und individueller Service im Mittelpunkt. Wir sind sehr stark im gesamten deutsch-sprechenden Bereich, setzen Interim Manager aber auch regelmässig international ein:

Das reicht von China bis USA, schliesst aber auch europäische Tochtergesellschaften unserer Kunden ein. Ausgangspunkt unserer Arbeit ist immer das Verständnis des Business-Cases, der hinter der konkreten Anfrage nach einem Interim Manager steht. Jeder Kunde kann so eine nach seinen Anforderungen geschneiderte individuelle Lösung erhalten. Die Referenzen der uns in den Projekten eingesetzten Interim Manager sind

geprüft. Wir beurteilen sie nicht nur im Hinblick auf ihre fachliche Eignung für die Aufgabe des Kunden. Unserer Ansicht nach führt die nachweislich professionelle Beherrschung einer auf Interim Management zugeschnittenen Arbeitsmethodik zu schnelleren und besseren Ergebnissen. Die heute notwendigen digitalen Arbeitstechniken sind anders als noch vor wenigen Jahren.

(Fortsetzung auf Seite 7)

(Fortsetzung von Seite 6)



Corinna Malek berät seit mehr als zehn Jahren Kunden der butterflymanager GmbH.

Vor allem achten wir darauf, dass der eingesetzte Interim Manager die Situation, in der sich sowohl das Unternehmen, als auch die Mitarbeiter derzeit befinden, aus eigenem Erleben kennt und derartige Herausforderungen schon konstruktiv und erfolgreich bewältigt hat. Dazu gehört sein Respekt vor den kulturellen Besonderheiten des Unternehmens und seiner Eigentümerverhältnisse – und die Kompetenz, sich in diesem spezifischen Umfeld erfolgreich zu bewegen.



„Es ist der Service, der bei butterflymanager den Unterschied ausmacht!“

All das steigert seine Akzeptanz im Betrieb erheblich und damit seine Fähigkeit wirksam zu werden, sei es zur Überbrückung einer Vakanz, der verantwortlichen Umsetzung eines komplexen Transformationsvorhabens oder bei einer Restrukturierung. Was uns unsere Kunden und die eingesetzten Interim Manager

auch immer wieder zurückspiegeln, ist die besondere Qualität unserer Projektbegleitung. Alle unserer Kollegen und Kolleginnen sind langjährig dabei. Sie sind fachkundige Berater unserer Kunden und auf Augenhöhe. Daraus ist so manche Vertrauensbeziehung geworden, für die wir sehr dankbar sind.

