



Whitepaper

INTERIM MANAGEMENT -

die Lösung für den Mittelstand

Editorial

Dass sich Unternehmen heutzutage einen Interim Manager ins Haus holen, ist die zeitgemäße Antwort auf einen kurzfristigen Bedarf und die Chance auf Bearbeitung wichtiger Projekte.

Noch vor 5 oder 10 Jahren hatten die Unternehmen starke Vorbehalte gegenüber dem Interim Management - diese sind zwischenzeitlich nahezu komplett verschwunden. Sie sind sich der zahlreichen Vorzüge eines selbstständigen Experten oder einer „Führungskraft auf Zeit“ durchaus bewusst und setzen mehr und mehr auf dieses Angebot. Jedes Unternehmen wird permanent mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Da sind fundiertes Knowhow und Schnelligkeit gefragt. Güter, die nicht in jedem Unternehmen unbegrenzt verfügbar sind.

Denn Unternehmen zahlen einen hohen Preis, wenn sie Strukturen und Prozesse nicht frühzeitig den kommenden Erfordernissen anpassen. Dies gilt besonders für den Ab- als auch für den Aufbau von Managementkapazitäten – vor allem bei Führungskräften. Welche Potenziale im Interim Management stecken und welche Chancen sich damit Ihrem Unternehmen erschließen, lesen Sie in diesem Whitepaper.

Roland Schwerdtfeger

Geschäftsführender Gesellschafter
conlab Management Consultants

Warum überhaupt Interim Management?

Interim Management ist ein moderner Ansatz, um schnell und flexibel auf sich ändernde Markt- und Unternehmenssituationen zu reagieren. Die Wahl, Aufgaben liegen zu lassen oder mit viel Aufwand eine temporäre Kompetenz hausintern aufzubauen, kann keine professionelle und effiziente Option sein.

Vor allem ist es auch dem wirtschaftlichen Druck geschuldet, schnell eine Lücke zu schließen. Ebenso muss ein neues Thema systematisch und fachlich erfahren bearbeitet werden. Interim Manager sind hochqualifizierte Führungskräfte und als Spezialisten bestens vertraut mit Ausnahmesituationen. Sie unterstützen Ihr Unternehmen für einen begrenzten Zeitraum und gehen mit Ihnen genau die Themen an, die Sie in der jetzigen Phase am meisten drücken.

Sowohl die allgemeine Zunahme von Krisen wie auch die extreme Geschwindigkeit der Veränderungsprozesse (Markt, Technik, Branchen, etc.) machen den flexiblen Zugriff auf Knowhow und externe Kapazitäten überlebenswichtig.

Inhalt

▪ Warum überhaupt Interim Management?	1
▪ Ausgangslage	2
▪ Hauptgründe für den Einsatz von IM	2
▪ Einsatzbereiche des Interim Managements	3
▪ Vorteile des Interim Managements	3
▪ Risiken und Störgrößen	3
▪ Der Interim Manager	4-5
▪ Fazit, Ihre Ansprechpartner	6
▪ Interim Management von conlab	6
▪ Quellen und Lektüre, Impressum	6

Ausgangslage

Der Begriff Interim Management (von lateinisch *ad interim* = unterdessen, einstweilen) bezeichnet eine Art der Führung, die zeitlich befristet ist. Gelegentlich wird statt Interim Management auch die Abkürzung MAZ, Management-auf-Zeit, benutzt.

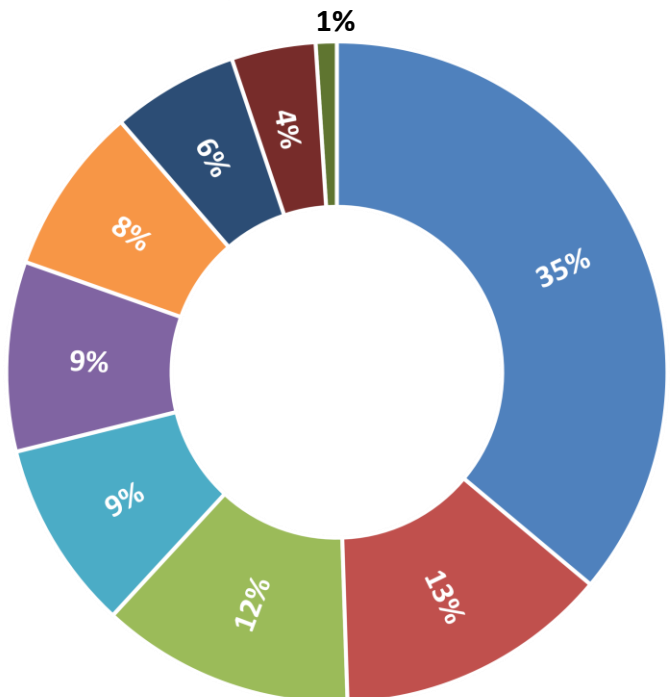
Bis vor einigen Jahren wurde Interim Management stark mit dem Thema Sanierung assoziiert; hier liegen die Ursprünge. Allerdings hat sich die Bandbreite an Interim-Funktionen inzwischen deutlich ausgeweitet. Nahezu alle Funktionsbereiche in Unternehmen werden heute mit Interim Managern besetzt. Neben einigen „Königsbranchen“ (Automotive, Telekommunikation, Information, Medien, Entertainment) haben sich in Deutschland auch andere Branchen deutlich geöffnet, so z.B. die Gesundheitswirtschaft, Maschinen- und Anlagenbau oder die Energiewirtschaft. Eine Größenbeschränkung auf Konzerne ist nicht zu beobachten; auch im Umfeld des inhabergeführten Mittelstandes ist eine immer größere Zahl an Interim Managern tätig.



Der Verantwortungsbereich des Interim Managers variiert dabei stark branchen- und unternehmensabhängig. Meist wird die Expertise des Managers zur Lösung eines konkreten betriebswirtschaftlichen Problems benötigt. Da Interim Manager kurzfristig eingesetzt werden können, fungieren sie quasi als „Feuerwehr“ der Unternehmensleitung.

Interim Management dient heutzutage der effektiven und effizienten Bewältigung unternehmerischer Führungsaufgaben und ist daher ein bedeutsames Instrument moderner Unternehmensführung - gerade auch in Krisenzeiten.

Hauptgründe für den Einsatz von Interim Management



Change Management	35%
Mangel an Kompetenzen	13%
Krisenmanagement	12%
Durchführung Projekte	9%
Engpass an Personal	9%
Management auf Zeit	8%
Unterstützung eines Projektteams	6%
Temporärer Engpass	4%
Externe Anforderung	1%

Die Gründe für den Einsatz eines Interim Managers sind sehr vielfältig. Ausschlaggebend für den Einsatz ist ausschließlich die aktuelle Situation des Unternehmens. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich bei seinem Auftrag um die Überbrückung einer Vakanz, ein spezielles Projekt oder um Optimierungs- oder Restrukturierungsmaßnahmen handelt. Das Thema, der Zeitraum, die Kosten und das Projektziel sind klar definiert. Die gewünschten Ergebnisse zu liefern, hat für den beauftragten Interim Manager die höchste Priorität.

Einsatzbereiche des Interim Managers

Beim Interim Management arbeiten selbstständig tätige Interim Manager für einen definierten Zeitraum (üblicherweise 3-18 Monate) i.d.R. in unternehmerischer Verantwortung in einem Unternehmen in einer Führungsposition der ersten und zweiten Ebene. Interim Manager werden in unterschiedlichen Situationen und Aufgabengebieten eingesetzt, z. B.

Bereichs-Aufgaben:

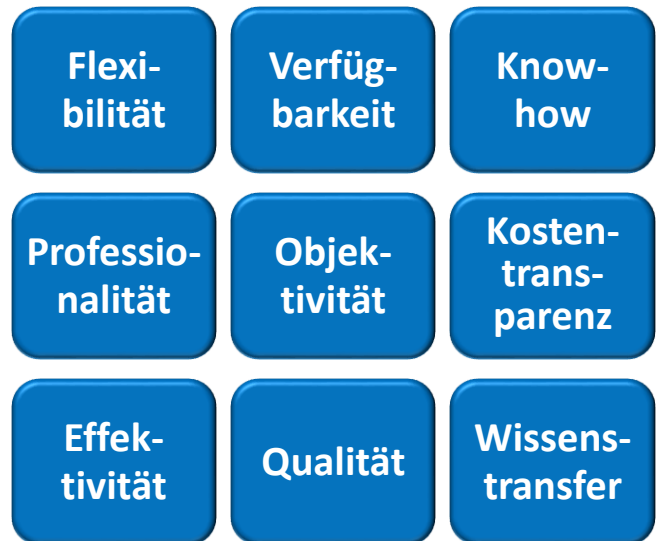
- **Vertrieb und Marketing**
Vertriebskanäle, Kunden, Märkte, ...
- **Finanzen**
Liquidität, Kosten, Finanzierungsstruktur, ...
- **HR (Human Resources)**
Kostensoptimierung, Flexibilisierung, ...
- **Produktion**
Kapazitäten anpassen, Verfahren, Portfolio, ...
- **IT & Digitalisierung**
Digitalisierung aller Geschäftsbereiche
- **Supply Chain**
Flexibilisierung und Stabilisierung Lieferketten

Bereichsübergreifende Aufgaben:

- **Strategie**
Geschäftsmodellentwicklung, Kooperationen, ...
- **Kostenoptimierung**
Rasche und spürbare Anpassung der Kosten
- **M&A (Mergers & Acquisitions)**
Strategische Übernahme/Verkauf
- **Strategische Projekte/Programme**
z. B. Prozessoptimierung, Reportingsysteme, ...
- **Coaching**
z. B. Unterstützung von Führungskräften

Vorteile des Interim Managements

- **Flexibilität**
In vielen Bereichen und an verschiedenen Standorten einsetzbar.
- **Verfügbarkeit**
Kurzfristig verfügbar (auch binnen weniger Tage kann ein Projekt angetreten werden).
- **Knowhow/Wissenstransfer**
Das Unternehmen profitiert vom (externen) Knowhow des Interim Managers. Diese Expertise verbleibt dauerhaft im Unternehmen.
- **Methodenkompetenz**
Neue Vorgehensweisen zur Implementierung



- moderner Methoden und Verfahren.
- **Objektivität**
Die Situation wird neutral und objektiv analysiert und bewertet.
- **Kostentransparenz**
Volle Kostenkontrolle, da alle Kosten zuvor klar vereinbart und fixiert wurden.
- **Effektivität**
Fokussierte Bearbeitung des definierten Projektes - keine Doppelfunktionen.
- **Qualität**
Der Interim Manager sichert die erforderliche Qualität. Die Aufgabenstellung wird termingerecht erledigt und sauber dokumentiert. Die erzielten Ergebnisse sind nachvollziehbar.
- **Professionalität**
Der Einsatz gestandener und praxisbewährter Manager sichert die erforderliche Qualität.

Risiken und Störgrößen

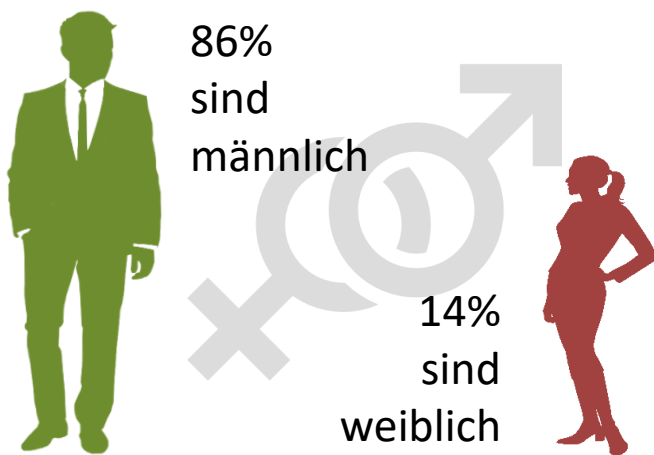
Interim Manager werden nicht immer von den Managern und Mitarbeitern im Unternehmen mit offenen Armen empfangen - Gründe:

- Die Aufgaben und Ziele wurden nicht vorab bekannt gemacht und erklärt.
- Dem Interim Manager fehlt der „Stallgeruch“.
- Der Interim Manager wird als Bedrohung gesehen.
- Wegen der Intransparenz der Ziele werden Daten manipuliert, geschönt, unvollständig, oder falsch übermittelt.

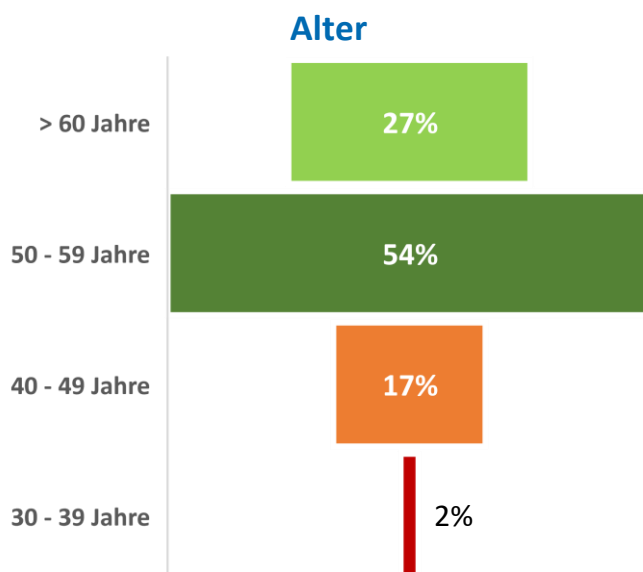
Die Lösung: Transparenz und Offenheit

Der Interim Manager

Interim Management ist die Königsdisziplin für erfahrene Führungskräfte. Die erfolgreichsten Interim Manager am Markt (Top 15%) unterscheiden sich in Persönlichkeit und Führungsverhalten von weniger erfolgreichen Interim Managern. Noch deutlicher sind die Unterschiede zu dauerhaft festangestellten Führungskräften. Das heißt aber nicht, dass die erfolgreichsten Führungskräfte ihre Kompetenzen und Eigenschaften von Geburt an mitbekommen hätten. Es unterstreicht vielmehr die Erkenntnis: Führung ist Ausdruck der eigenen Persönlichkeitsentwicklung.

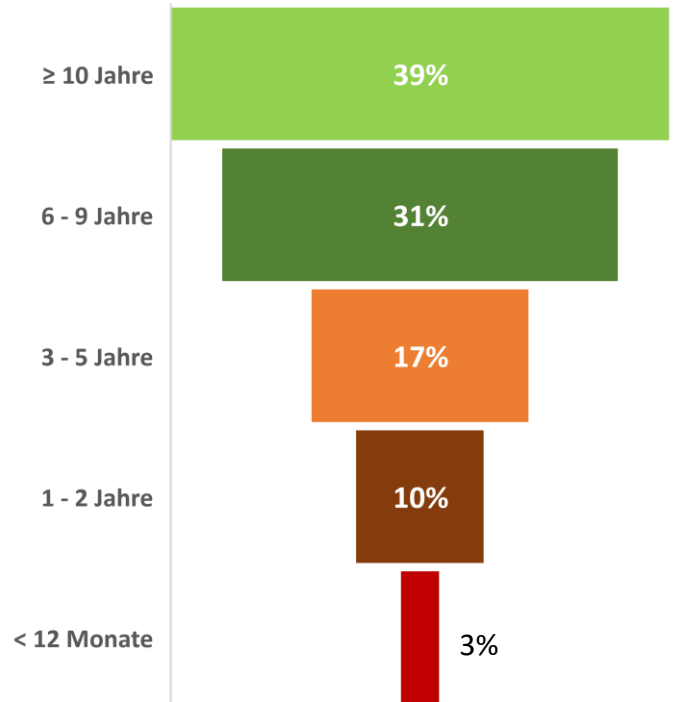


Der Überhang an Männern ist im Interim Management sehr stark ausgeprägt. Im Vergleich dazu lag die Verteilung von männlich/weiblich auf der obersten Führungsebene bei 74% zu 26% (2018).



Erfahrung ist Trumpf! Mehr als 80% der Interim Manager sind älter als 50 Jahre. Lediglich 2% der Interim Manager sind unter 40 Jahre.

Solide Erfahrung als Interim Manager



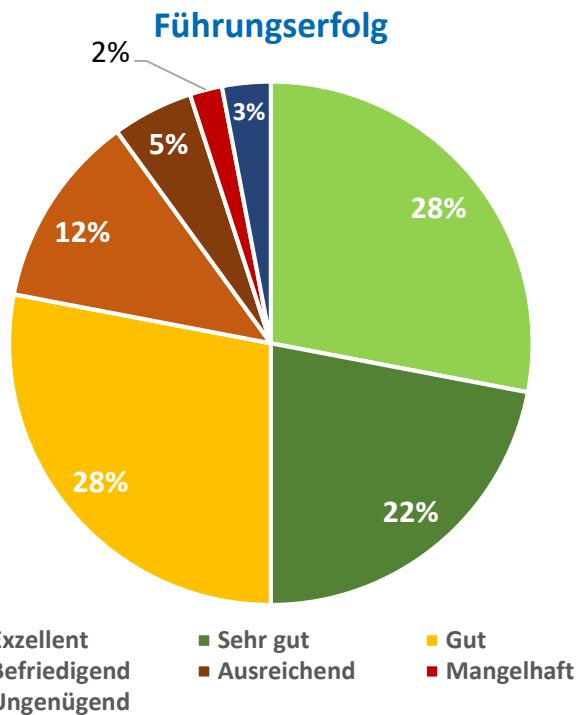
Der überwiegende Teil der Interim Manager übt seine Tätigkeit schon viele Jahre aus. 70 % bereits mehr als 6 Jahre.

Positiver RoIM

Unter Return on Interim Management (RoIM) versteht man das Verhältnis von Ertrag zu Aufwand eines Interim Management-Einsatzes. Die Studie „Interim Leadership Personalities“ der Helmut-Schmidt-Universität zeigt auf, dass bei 86 % der Mandate der Mehrwert die eingesetzten Kosten um ein Vielfaches übersteigt. Die Ludwig Heuse GmbH kam in einer großen Auswertung von 700 Projekten zu dem Ergebnis, dass in nur 3% der Fälle der RoIM kleiner als 1 war. 87% der Mandate brachten mehr als das Doppelte der Kosten ein, 20% sogar mehr als das Zehnfache! Der RoIM-Durchschnitt liegt laut Ludwig Heuse insgesamt beim Faktor 11,9.

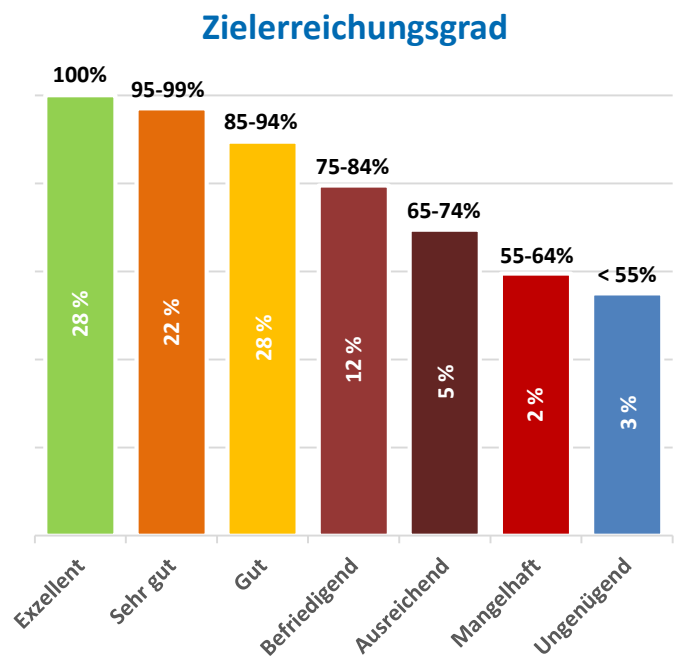
Je anspruchsvoller und hochrangiger ein Interim Manager eingesetzt wird liegt der RoIM typischerweise bei Faktor 10 oder höher. Bei Optimierungen von Bereichen oder ganzen Gesellschaften werden darüber hinaus RoIM bis Faktor 20 gemessen, bei Restrukturierungen sogar bis zu Faktor 50!

Wie erfolgreich sind Interim Manager wirklich im Projekt? Wie wird ihre Leistung aus Sicht der Kunden im Nachhinein eingeschätzt?



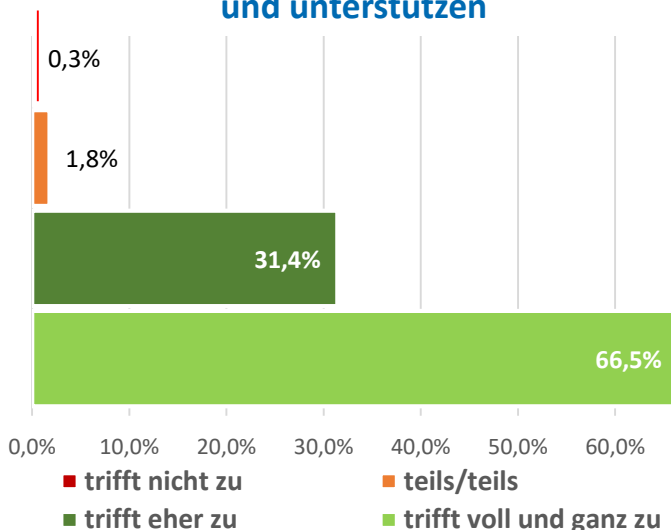
78 % beurteilen die Leistung mit mindestens „gut“. Ein sehr gutes Ergebnis, wenn man bedenkt, in welcher komplexen Themen die Interim Manager eingesetzt werden.

Neben den positiven Beurteilungen des Führungserfolges ist für den Kunden der **Zielerreichungsgrad im Projekt** ausschlaggebend.



Auch hier schneidet das Interim Management ausgesprochen gut ab. Mehr als ¾ der Befragten bescheinigen den Interim Managern einen guten bis exzellenten Zielerreichungsgrad.

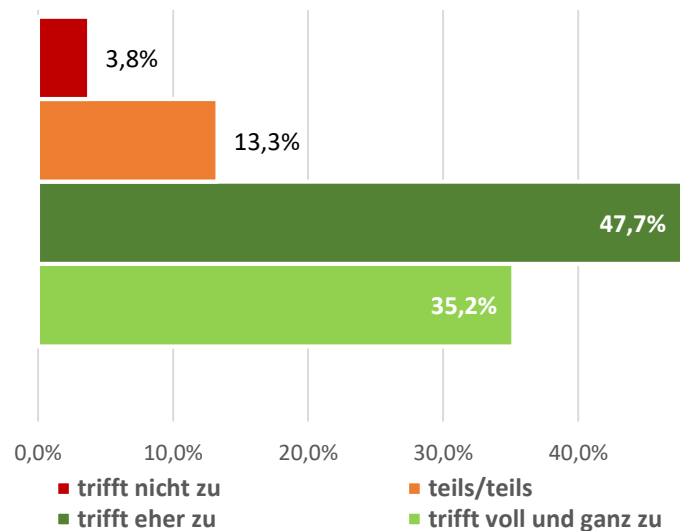
Mitarbeiter motivieren, begeistern und unterstützen



Positive Nebeneffekte

Der Impuls von außen scheint auch positive Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter zu haben. So sehen knapp 98 % der Mitarbeiter positive Effekte durch die Interim Unterstützung auf die eigene Arbeit und sind damit motivierter.

Interim Manager übernehmen gerne Verantwortung



Verantwortung zu übernehmen ist Teil der DNA des Interim Managers. 82,9% übernehmen daher gerne und mit Engagement die **Verantwortung** für Aufgaben und Personen. Das ist sicherlich auch ein wichtiger Aspekt der Kunden Interim Manager einzusetzen – besonders bei „schwierigen und unbeliebten“ Themen.

Fazit

Die Nutzung der flexiblen Möglichkeiten des Interim Managements ist inzwischen zu einem modernen Instrument der Unternehmensführung geworden. Ob es nun die zeitweilige Kapazitätserweiterung für Sonderthemen, die schnelle Reaktion auf aktuelle Geschehnisse, die Nutzung speziellen Know-hows oder die kurzfristige Besetzung einer Management-Vakanz ist. Der Einsatz von Interim Managern ermöglicht die hochwertige und bedarfsgerechte Besetzung von Themen, die in der Kürze der Zeit mit eigenen Ressourcen nicht zu realisieren wäre. Transparente Kosten, klar definierte Ziele und Zeiträume sowie skalierbare Kapazitäten sind entscheidende Vorteile und schaffen Freiräume auch für das eigene Management. Anpassungsprozesse sind dadurch schneller und auch professioneller zu realisieren.

Ihre Ansprechpartner



Dipl.-Consultant
Heinz Faessen
Senior Consultant
hfaessen@conlab.de
M 0172 216 83 00



MoB
Wolfgang Röhr
Senior Consultant
wroehr@conlab.de
M 0173 9604701



Dipl.-Betriebswirt
Peter Endres
Senior Consultant
pendres@conlab.de
M 0173 969 0375

Interim Management von conlab

- **Knowhow von Praktikern für Praktiker**
Alle unsere Consultants sind Führungspersönlichkeiten mit über 20 Jahren operativer Management- und Beratungserfahrung.
- **Multi-Spezialisten statt Generalisten**
Die interdisziplinäre Kompetenz unserer Consultants sorgt für ein Maximum an Kreativität und Sachkompetenz.
- Unsere Consultants stammen aus den **unterschiedlichsten Branchen**. Das garantiert ein breites Fachwissen.
- Ebenso verfügen sie über ein sehr **breites Kompetenzspektrum** – das macht sie für Sie zu kompetenten Sparringspartnern.
- **Erfolg durch Erfahrung**
Wir bieten Beratung, Konzeptentwicklung und Begleitung bei der Umsetzung.
- Unsere Consultants verfügen über ein **umfangreiches, branchenübergreifendes Kontaktnetzwerk**.
- Das garantiert eine **schnelle Bearbeitung und Umsetzung** Ihres Projektes.
- Bei Bedarf können wir **unkompliziert und schnell** unsere Kapazitäten **skalieren**.
- Pragmatische Erfassung/Umsetzung.

Quellen und weitere Lektüre

EO – IM für Unternehmen in der Krise (07/2020)
EO – IM Report 2019 (07/2020)
Score4.eu – IM - 6 Vorteile für Sie (05/2016)
persofaktum interim – Fünf gute Gründe für den Einsatz eines Interim Managers
Helmut-Schmidt-Universität – 2. Führungsstudie: Interim Leadership Personalities, Urheber: Holste, E. & Felfe, J. (2017)
Ralf H. Komor, **ROIM**, Interview vom 16.1.2020
Ludwig Heuse GmbH, Studie 2020 zum Interim Management Marktgeschehen in der D-A-CH Region

Impressum

Herausgeber

conlab Management Consultants
Unternehmerverbund
Königsallee 61 · D - 40215 Düsseldorf
Tel. +49 (0) 211 - 88 242 321
info@conlab.de · www.conlab.de

Bildrechte

Adobe Stock, Clean PNG