

MARTIN LERCHNER

Interim Management für strategische Wachstums- und Veränderungsprojekte



Philos[®] Managementberatung
Holzbauer Straße 10
86911 Riederau bei München – Germany

www.philos-portal.de

Was ist Interim Management?

Interim Management (lat. ad interim „unterdessen, einstweilen“) ist die zeitlich befristete Übernahme von Managementaufgaben. Dabei wird ein von außen kommender Manager in die Funktions- und Verantwortungshierarchie eines Unternehmens integriert.

Im Gegensatz zu Unternehmensberatern übernehmen Interim Manager Ergebnisverantwortung für ihre Arbeit. Sie verlassen das Unternehmen, sobald das Ziel erreicht und die betreffende strategische Geschäftseinheit etabliert ist.



Was kennzeichnet Interim Management?

1. Die Tätigkeit im Unternehmen ist zeitlich begrenzt.
2. Eine von außen kommende Persönlichkeit wird im Unternehmen integriert.
3. Ein Interim Manager hat Erfahrung als Führungskraft.
4. Der Einsatz erfolgt für eine bestimmte Aufgabe bzw. ein Projekt.
5. Der Interim Manager beseitigt Engpasssituationen.
6. Er wird im Unternehmen tätig, ohne von diesem angestellt zu sein.
7. Intern wird er in die Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation) eingebunden - auch in der Wirkung und Darstellung nach außen.
8. Gegenüber intern unterstellten Mitarbeitern ist er weisungsbefugt.
9. Die Honorierung erfolgt i.d.R. auf der Basis von Tagessätzen.

Ein Interim Manager agiert ähnlich wie ein Unternehmer bzw. eine angestellte Führungskraft, jedoch nur in Bezug auf das zeitlich begrenzte Projekt bzw. die definierte Aufgabe.

Die Rahmenbedingungen seines Tätigwerdens (Vertrag, Befristung, Honorierung) sind dagegen mit dem eines Beraters vergleichbar. Von diesem unterscheidet sich der Interim Manager vor allem dadurch, dass er idealtypischerweise der „Macher“ bzw. „Umsetzer“ ist. Diese Arbeit der praktischen Umsetzung der Maßnahmen im Unternehmen unterscheidet die Interim Manager von Unternehmensberatern, die nach der Analyse-, Konzeptionierungs- und Planungsphase die Durchführung üblicherweise den unternehmensinternen Managern überlassen.

In der Praxis ergibt sich eine Schnittstelle bzw. Überlappung der Einsatzfelder von Interim Manager und Unternehmensberater. Dies entsteht dadurch, dass manche Interim Manager, z.B. aufgrund ihrer hohen Expertise in einem Fachgebiet, zunächst selbst eine Beratung durchführen oder ein Konzept entwickeln und anschließend die Umsetzung übernehmen. Gleichfalls gibt es am Markt "Berater", welche die Umsetzung gleich mit anbieten.

Was sind die Chancen von Interim Management für Unternehmen?

- Der Interim Manager kennt die eigene (als Berater formulierte) strategische Grundrichtung.
- Die bei internen Managern zwangsläufig entstehenden Abhängigkeiten entfallen.
- Das Unternehmen bleibt mit der Analyse und den Lösungsvorschlägen des Beraters nicht auf sich allein gestellt.
- Die Erfolgsaussichten des Projektes sind wegen der oben genannten Vorteile größer.
- Der Berater kennt das Unternehmen bei eventuellen Folgeprojekten besonders gut und wird entsprechend praxisnah beraten können.
- Dennoch behält der Berater den "Blick von außen".

Was sagt die Trendforschung?

Das Konzept der zeitlich befristeten Platzierung von Führungskräften in Unternehmen hat sich seit den 1980er Jahren in Deutschland sukzessive etabliert. Das seitdem stetige Wachstum der Branche hat eine Zahl von etwa 30 Unternehmen hervorgebracht, die diese Dienstleistung anbieten.

Der Vergleich mit Ländern wie den Niederlanden, Großbritannien oder den USA zeigt, dass die internationale Entwicklung um einiges weiter ist. So haben bspw. in Silicon Valley nur noch 40 Prozent aller Beschäftigten einen klassischen langfristig angelegten Arbeitsvertrag. In Großbritannien werden bereits 20 Prozent aller Manager auf Zeit eingesetzt. Auch das deutsche Marktpotenzial für Interim Management steigt immer weiter an und ist bis heute noch lange nicht ausgeschöpft.

Die Entwicklung weg von einem bloßen Trend hin zu einer Regularbeitsform bestätigen auch folgende Zahlen:

- **2050 werden in Deutschland 60 Prozent aller Arbeitsverhältnisse flexibel sein** (Quelle: Wirtschaftswoche, 12.2.2007/Mathias Horx)
- Der Markt für Interim Management wächst in Deutschland um etwa 20 Prozent pro Jahr, 2009 lag das Marktvolumen in Deutschland bei 1,6 Mrd. EUR (Quelle: AIMP, 2009)

Wie sieht das Tagesgeschäft eines Interim Managers aus?

Der Interim Manager für strategische Wachstums- und Veränderungsprojekte kann 3 – 5 Projekte parallel leiten.

In einem Projekt geht es darum, Kompetenzzentren komplett neu aufzubauen. Aufgrund konzernweiter Fusionen gilt es im Vorstandsbeschluss Kompetenzen in Zentren zu bündeln, um damit effektiver zu wachsen, sich auf Kernkompetenzen zu konzentrieren und doppelte Arbeit zu

eliminieren. Nach einigen Wochen Entwicklung der Strategie werden die Kernkompetenzen entsprechend analysiert und definiert. Dieser Prozess dauert mehrere Monate mit sehr vielen Meetings. Zum Schluss sind verschiedene Kompetenzzentren definiert und mit einem Verantwortlichen etabliert.

Ein weiteres Projekt sieht vor, im Rahmen einer unternehmensweiten Veränderungsmaßnahme einen Bereich zu restrukturieren. Der Interim Manager übernimmt die Funktion eines „Shadow Managers“ des Bereichsleiters. Dabei konzentriert sich der Bereichsleiter weiterhin auf sein Tagesgeschäft. Er ist bei sämtlichen Veranstaltungen als Teilnehmer anwesend, jedoch wird die Strategieentwicklung und -umsetzung durch den Interim Manager geführt. Das Projekt ist beendet, nachdem sämtliche Maßnahmen umgesetzt sind und der Bereichsleiter in der neuen Struktur etabliert ist. Je nach Umfang dauert dieses Projekt ein bis zwei Jahre.

Die Einführung eines strategischen Führungscockpits ist ein weiteres Projektbeispiel. Die Anforderung ist es, auf Basis einer Balance Score Card ein strategisches Controlling-Instrument zu entwickeln, das die Fortschritte der strategischen Projekte überwacht. Die Analyse und Konzeption ist wieder der Start in dieser Tool-Entwicklung. Am Markt vorhandene Instrumente werden überprüft und gegebenenfalls gekauft und integriert. Im anderen Fall wird ein solches Tool individuell entwickelt und damit zu 100 % die Kundenwünsche erfüllt. Die langjährige Erfahrung in der IT kommt dem Interim Manager dabei zu Gute und ein Prototyp ist im ersten Schritt schnell gebaut. Nachdem sich der Proof of Concept über einige Wochen bewährt hat, wird eine Software mit einem Team an Programmierern entwickelt.

In weiteren parallelen Projekten ist der Interim Manager beauftragt, Gremien und Teams aufzubauen. Dies startet meist mit einem Kick-Off oft außerhalb des Firmensitzes. Nach Team-Bildungsmaßnahmen werden mit Teilnehmern Organisationsstrukturen und Zeitpläne entwickelt. Im Rahmen dieser vielen Workshops ergeben sich die verantwortlichen Leiter der Geschäftseinheit, wenn Sie nicht schon von vornherein festgelegt sind.

Es ist für gewöhnlich so, dass die angestellten Leitungspersonen im Tagesgeschäft ausgelastet sind und damit den Interim Manager für einen bevorstehenden Bereichsumbau / -aufbau installieren. Nachdem der Geschäftsbereich steht und das Personal mit den neuen Prozessen vertraut ist, ist die Aufgabe erfolgreich beendet.

Für weitere Informationen können Sie gerne auf uns zukommen:

Email: <mailto:martin.lerchner@philos-portal.de> bzw. mobil: +49 (0)176 22941543.