

Innovation mit Interim Management

Wie moderne Unternehmen mit externer Hilfe Innovation vorantreiben können

Siegfried Lettmann



Innovative Unternehmen zählen oft auf externe Unterstützung. Ein Anlaufpunkt ist hierbei das Interim Management: Führungskräfte auf Zeit bringen die gefragten Kompetenzen und Kapazitäten vorübergehend in das Unternehmen ein und unterstützen so bei der Erarbeitung und Umsetzung komplexer Herausforderungen. Auch im Bereich der Innovation stellt sich das Interim Management als zielführendes Instrument heraus.?

Interim Management

In Deutschland fand das Interim Management mit dem Mauerfall zuerst eine größere Verbreitung. Die Manager nach Vorbild aus den Niederlanden und Großbritannien kamen aus dem Westen in den Osten, um die dortigen Unternehmen neu auszurichten. In den kommenden Jahrzehnten etablierte sich das Interim Management zunächst als Krisenfeuerwehr. Die Führungskräfte auf Zeit wurden dort eingesetzt, wo Krisen überstanden, Sanierungen durchgeführt werden mussten. [1] Im Anschluss wurden Interim Manager oft eingesetzt, um vorübergehend vakante Posten zu besetzen. [2]

Erst nach und nach wuchs die Branche zu dem heran, was sie heute ist. Das Angebot ist mittlerweile sehr differenziert, die Branche wächst dieses Jahr um etwa 15 %, in den letzten Jahren betrug das Wachstum sogar bis zu 20 %. [3] Die vormaligen Einsatzgründe rücken immer mehr in den Hintergrund. Zuletzt entfielen auf Vakanzüberbrückungen nur mehr 9 %, auf Kriseneinsätze 13 % aller Einsätze. Fast ein Drittel aller Mandate gilt inzwischen dem Change-Management, das damit zum häufigsten Beauftragungsgrund avanciert ist. [4] Wenn man bedenkt, welchen Herausforderungen sich moderne Unternehmen zu stellen haben, lässt sich diese Verschiebung leicht erklären. Das Interim Management war immer gezwungen, sich auf die aktuellen Begebenheiten der Nachfrage einzustellen.

Unternehmen und Innovationsdruck

So hat sich auch für die Unternehmen in dieser Zeit viel verändert. In den letzten zwei Jahrzehnten ist es aber nicht die Veränderung selbst, die die größte Herausforderung stellt, sondern die Geschwindigkeit des Wandels. Die rasche Umwälzung des wirtschaftlichen Umfeldes diktiert den Unternehmen einen immer rascheren Arbeitstakt. Durch die gleichzeitige Vernetzung wächst auch die Komplexität zuse-

hends. Innovation war bereits 1912 bei Schumpeter, damals noch unter dem (in späteren Auflagen geänderten) Titel „neue Kombinationen“ [5], ein Thema. Die Geschwindigkeit, mit der Neuerungen auf dem Markt heutzutage auf uns einprasseln, wurde aber erst durch die neuen technologischen Möglichkeiten etwa auf dem Gebiet der Kommunikation ermöglicht, die Markteinführungen und dergleichen enorm beschleunigen.

Wenn man als besonders innovativ geltende Unternehmen betrachtet, fällt auf, dass diese oft eigentlich naheliegende Ansätze verfolgen. Den großen Erfolg von „Netflix“ befeuert momentan etwa das neu entwickelte Angebot unter dem Namen „Download and Go“, dass es ermöglicht, die angebotenen Sendungen auch offline zu schauen. Man mag annehmen, dass damit ein sehr prominentes Problem der Kunden adressiert wurde. General Electrics konnte seinen Industriekunden billigere Angebote machen, indem man durch die Auswertung von Daten, die im Unternehmen bereits vorhanden waren, die Energieeffizienz steigerte. So konnte nach eigenen Angaben die Energieausbeute von Windkraftwerken um 20 % vergrößert werden. [6] Die einen haben also Engpässe beim Kunden ausgenutzt, die anderen haben über den Umweg der Effizienzsteigerung das Angebot für Kunden günstiger gemacht. Viele Innovationen entstehen auf einer überschaubaren Basis: Dem ganzheitlichen Zugang aus Kundenperspektive, Wettbewerbsperspektive und Ressourcenperspektive. [7] Dennoch kann man dem allgegenwärtigen Ruf nach mehr Innovation entnehmen, dass vielerorts immer noch mehr Bedarf dafür besteht.

Innovation mit externen Dienstleistern

Hauschildt et al verweisen bei der Innovation vor allem auf drei Probleme: Unzuständigkeit & organisatorische Trägheit, Aussteuerung und Filtereffekte. [8] Im Prinzip fallen die Punkte zwei und drei im engeren Sinne, der erste im erweiterten Sinn in den Bereich der Führungsangelegenheiten. Ob Innovation erfolgreich ist oder nicht, hängt also ganz bedeutend mit den Führungskräften des Unternehmens zusammen, was den Bogen zur eingangs genannten Dienstleistung des Interim Managements vervollständigt. Ein passend ausgewähltes Interim Management kann genau an den oberen Punkten ansetzen. Immer mehr Unternehmen beschreiten diesen Weg dann auch: Die Boston Consulting Group publiziert jährlich ih-

Dipl.-Kfm. Siegfried Lettmann ist Executive Interim Manager (DDIM) mit Schwerpunkt „Geschäftsentwicklung in Familienunternehmen“. Er übernimmt temporär Führungsfunktionen in Unternehmensleitung sowie Vertrieb und Marketing mit Fokus auf Wachstum, Renditemanagement und Organisationseffizienz. Für seine Mandate ist er bereits mehrfach mit dem Constantinus Award ausgezeichnet worden. Er lehrt auch an der European Business School (EBS).

ren Index der innovativsten Unternehmen weltweit. In einer Umfrage, die die Iteration aus 2016 begleitet, wird den Unternehmen unter anderem die Frage gestellt, wie sie Innovation vorantreiben. Hier zeigt sich, dass 62 % der „strong innovators“ dabei auf externe Unterstützung bauen. Zum Vergleich: Von den „weak innovators“ tun das nur 21 %. [9]

Innovation: Ansätze in der Praxis

Der Verfasser dieses Artikels ist auf nachhaltige Geschäftsentwicklung in Familienunternehmen spezialisiert und lehrt auch an der European Business School (EBS). Zu seinen Mandaten gehören immer wieder auch Innovationsprojekte. Ein häufiger Ansatz dabei ist die Innovation auf Basis der konkreten Kundenanforderungen. Ausgangspunkt dafür kann eine wohlüberlegte Segmentierung der Kundengruppen sein. Diese geschieht in vielen Unternehmen ausschließlich anhand struktureller Gesichtspunkte, etwa der Branche im B2B-Bereich, so dass zuletzt Kunden in einer gemeinsamen Gruppe landen können, obwohl sie möglicherweise jeweils unterschiedliche Bewertungskriterien für das Angebot anlegen. Sinnvoller ist es, zuerst sequenziell herauszustellen, für welche konkreten Aufgaben die Kunden das eigene Angebot nutzen und welche Bewertungskriterien von den einzelnen Kunden bezüglich der einzelnen Arbeitsschritte herangezogen werden, bzw. wie wichtig sie die einzelnen Kriterien erachten – um diese dann zu Kundentypologien zusammenzuführen.

Durch die Kombination der Aufgaben, die das Angebot erfüllt, mit den Bewertungskriterien, die der Kunde anlegt, kann man das Ansetzen am vermeintlichen Kundenwunsch vermeiden. Denn „Unternehmen [wissen oft] genauso wenig wie ihre Kunden [...], was diese überhaupt benötigen. Möglichkeiten, unerfüllte Kundenwünsche durch Kreativitätsteams intern zu erarbeiten, zu erfüllen oder zu erdenken, sind in den heutigen maturierten und meist gesättigten Märkten kaum noch vorhanden.“ [10] Der Verfasser dieses Artikels sieht die konkreten Kundenanforderungen als ein zentrales Kriterium der Innovation. Deren Erfüllung führt zu einem Mehrwert in Form eines Kundennutzens, für den der Kunde auch zu zahlen bereit ist. Wenn dieser Faktor früh genug herausgestellt wird, lassen sich einige Innovationsrisiken reduzieren. Die Entwicklungskosten werden frühzeitig in die richtige Richtung gelenkt und eine objektive Zugangsweise gefördert. Mit dieser Hilfe lässt sich die Erfolgsrate für Innovationsprojekte signifikant steigern. In weiterer Linie bedeutet das, dass Kosten für erfolglose Innovationsprojekte eingespart werden können. Die Kenntnis der konkreten Kundenanforderungen und ihren Gewichtungen ermöglicht darüber hinaus, unterschiedliche Innovationsprojekte systematisch hinsichtlich des zu erwartenden Markterfolges zu priorisieren. [11]

Auswertung

Durch die entsprechende Auswertung aller Faktoren ergibt sich zuletzt eine Chancenlandkarte, die in drei Bereiche zerfällt: Den Bereich der Normerfüllung, der Untererfüllung und jenen der Übererfüllung. Chancen für Innovationen finden sich in den letzten beiden Bereichen. Die Übererfüllung (Over-Engineering) bietet hauptsächlich Ansätze zur Kostenreduktion, das eigentliche Innovationspotenzial findet sich in jenem Bereich, in dem der konkrete Nutzen noch besser erfüllt werden kann. „Dabei gilt: Je wichtiger ein Kundenbedürfnis eingestuft und je weniger es zugleich als erfüllt betrachtet wird, desto größer ist die Chance, eine wirklich differenzierende und nachhaltige Innovation hervorzubringen.“ [12] So gerät die Chancenlandkarte, obwohl beachtliche Aufwände in ihrer Erstellung gerinnen, zu einem langfristigen Wettbewerbsvorteil und kann über Jahre hinweg erfolgreiche Innovationen ermöglichen. Besonders in einem sehr dynamischen Wettbewerbsumfeld ist es nötig, langfristig innovativ sein zu können. Eine Chancenlandkarte schafft dafür eine mögliche Basis.

Interim Management und Innovation

Im Zuge dieser Projekte kann es sinnvoll sein, einen Interim Manager zu beauftragen. Ein passend ausgewählter Interim Manager kann die Anzahl der erfolgreichen Projekte erhöhen und spielt seine eigenen Kosten damit üblicherweise schnell ein. Studien der Helmut-Schmidt-Universität [13] und der Ludwig Heuse GmbH [14] kommen bei der Untersuchung des RoI auf sehr positive Ergebnisse. Interim Manager vereinen gewisse Faktoren, die im Zusammenhang mit Innovationen produktiv sein und die oben angesprochenen Probleme (Unzuständigkeit & organisatorische Trägheit, Aussteuerung und Filtereffekte) aushebeln können. Sie gehen üblicherweise neutraler zu Werke, was verhindert, dass Projekte verfolgt werden, die auf wenig mehr als einer subjektiven Grundlage fußen. Projekte können auch wesentlich schneller vollzogen werden, weil es eine zuständige Führungskraft gibt. Interim Manager verfügen zu meist über eine situationsadäquate Weisungsbefugnis und sind erfahrene Change-Manager. Die von Hauschildt et al angesprochenen Probleme können durch den Einsatz eines Interim Managers gut adressiert werden. Ein Vorteil für die Unternehmen ist auch die Möglichkeit, einen Spezialisten auszuwählen, der das erforderliche Know-how und die nötige Erfahrung genau in dem Bereich mitbringt, der eben relevant ist. So können spezifische Ressourcen einfach in Anspruch genommen werden, solange sie gebraucht werden. Der Personalbestand bleibt schlank. Der Interim Manager sorgt dafür, dass das gesamte Know-How im Kundenunternehmen verankert wird, sodass sein Einsatz eine nachhaltig positive Wirkung im Unternehmen hat.

Fazit

Das Interim Management hat sich in den letzten Jahren auch im deutschen Sprachraum etabliert und ist zu einem geeigneten Partner in vielen Unternehmenssituationen geworden. An einem Beispiel konnte gezeigt werden, wie ein Interim Manager in den beauftragenden Unternehmen die Innovationskraft befördert. Er bedient sich aktueller Modelle und unterstützt die Unternehmen dabei, die erforderlichen Kompetenzen gezielt und praxisnah selbst zu entwickeln und bereitzustellen. Viele Unternehmen sind zwar bereits sehr kundenorientiert, dies ist aber häufig nicht durch entsprechende Methoden und Fakten objektiviert. Die Orientierung am konkreten Kundennutzen ist ein Bereich, in dem viele Betriebe Nachholbedarf haben. Interim Management stellt für Unternehmen damit ein zugkräftiges und zielorientiertes Instrument dar, um die Innovationsfähigkeit voranzutreiben.

Literatur

- [1] Vgl.: Uffmann, Katharina: Interim Management. Mohr Siebeck, 1. Aufl., Tübingen 2015. S. 28–31.
- [2] Vgl.: Sunkel, Uwe: Praxishandbuch Interim Management: Zusammenarbeit mit Führungskräften und Experten auf Zeit. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 1. Aufl., Freiburg 2014. S. 45–48.
- [3] Dachverband Deutsches Interim Management (DDIM). Einzusehen unter: <https://www.ddim.de/erfolgsmodell-interim-management-etabliert/>; zuletzt eingesehen am 24.3.2017.
- [4] Vgl.: Executives Online: Interim Management Report 2017. S. 7.
- [5] Schumpeter, Joseph: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Von Duncker und Humblot, 1. Aufl., 1912. S. 158.
- [6] Vgl.: <https://www.fastcompany.com/company/general-electric>; eingesehen am 23.3.2017.
- [7] Vgl.: Sönke Albers, Oliver Gassmann (Hrsg.): Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement: Strategie – Umsetzung – Controlling. Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, 1. Aufl., Wiesbaden 2005. S. 5.
- [8] Vgl.: Hauschildt et al: Innovationsmanagement. 6. Aufl. Franz Vahlen, München, 2016. S. 49 f.
- [9] Vgl.: Ringel, M., Taylor, A., Zablitz, H.: The most innovative companies 2016: Getting past „not invented here“. Boston Consulting Group, 2017. S. 7.
- [10] Lettmann, Siegfried: Marktorientierte Innovation. In: Thomas Abele (Hrsg.): Suchfeldbestimmung und Ideenbewertung: Methoden und Prozesse in den frühen Phasen des Innovationsprozesses. Springer Fachmedien, 1. Aufl., Wiesbaden 2013. S. 112.
- [11] Vgl.: Lettmann, Siegfried: Marktorientierte Innovation. In: Thomas Abele (Hrsg.): Suchfeldbestimmung und Ideenbewertung: Methoden und Prozesse in den frühen Phasen des Innovationsprozesses. Springer Fachmedien, 1. Aufl., Wiesbaden 2013. S. 114–116.
- [12] Lettmann, Siegfried: Marktorientierte Innovation. In: Thomas Abele (Hrsg.): Suchfeldbestimmung und Ideenbewertung: Methoden und Prozesse in den frühen Phasen des Innovationsprozesses. Springer Fachmedien, 1. Aufl., Wiesbaden 2013. S. 139.
- [13] Vgl.: Holste, E. und Felfe, J.: Interim Leadership Personalities. Helmut-Schmidt-Universität 2017.
- [14] Vgl.: Ludwig Heuse GmbH: Interim Management in Deutschland 2015. Ludwig Heuse GmbH 2016.

Kontakt:

Siegfried Lettmann
SLIM Interim Management
Mohrstraße 1, A-5020 Salzburg
Tel.: +43 680 555 86 16, +49 151 141 121 33
E-Mail: redaktion@lettmann-interim.com
www.lettmann-interim.com

Keywords

**Interim Management, Innovation, Wandel,
Kundennutzen, Change-Management**