# Strategische Unternehmensentwicklung: Chancen nutzen mit Interim Managern

von Siegfried Lettmann und Johann Auer

Interim Manager sind selbstständige Führungskräfte, die auf Zeit von den Unternehmen eingesetzt werden, um bestimmte Problemstellungen zu adressieren. Während die Dienstleistung im deutschsprachigen Raum vor einem Jahrzehnt noch stiefmütterlich behandelt wurde, gilt sie heute als im Markt etabliert, wie auch Dr. Marei Strack, Vorstandsvorsitzende des Qualitätsgaranten DDIM (Dachgesellschaft Deutsches Interim Management) erklärt: „Die deutlich positive Entwicklung des Marktes in den vergangenen Jahren zeigt eindrucksvoll, wie sehr die Bedeutung des Managements auf Zeit für die Wirtschaft gewachsen ist.“ Der Markt ist so vielschichtig wie die Bedürfnisse, mit denen er konfrontiert wird und an denen er wächst und sich entwickelt. Trotz der Flexibilität, die für die Anbieter konstitutiv ist, wiederholen sich bestimmte Themenfelder aber mit einer gewissen Regelmäßigkeit, wie die Autoren bestätigen. Sie kümmern sich vorrangig um die Geschäftsentwicklung in Familienunternehmen. Im Zentrum steht dabei meistens auch das Unternehmenswachstum.

## Risiken verstellen den Blick auf Chancen

Vor allem kleinere Betriebe profitieren enorm von solchen Einsätzen. Trotz der Kosten dieser Einsätze kommt es diesen im Ganzen letztlich billiger, das benötigte Know-how vorübergehend einzukaufen, als schwer abschätzbare Entwicklungskosten aufzubringen. Die Praxis zeigt, dass es häufig an ähnlichen Problemen krankt: Um Wachstum zu erreichen, reicht es nicht aus, nach Schema F zu arbeiten. Ein wichtiger Bestandteil des Wachstums und der Entwicklung besteht darin, die Chancen zu finden und zu nutzen, die zu der bestehenden Unternehmensstruktur und -kultur passen. Während viele Unternehmen Strukturen aufweisen, die Risiken einschätzen und minimieren sollen, wird oft zu wenig Augenmerk darauf verwendet, wo es positive Möglichkeiten gibt. Und das, obwohl viele Experten sogar davon ausgehen, **dass das Nutzen von Chancen wichtiger sein kann als das Vermeiden von Risiken**. Mittelständische Betriebe kennen ihren Markt oft so genau, dass offensichtliche oder angrenzende Chancen nicht klar genug erkannt werden – sie sind in den Details des Tagesgeschäftes gefangen.

Die Gefahr, die davon ausgeht, wenn man alles unter dem Gesichtspunkt eines Risikos betrachtet, ist, dass sich ergebende Chancen verkannt werden. So wird Risikominimierung selbst zum Risiko. Führung hat viel mit der Geisteshaltung zu tun. Die umfassende Schulung im Bereich des Umganges mit Risiken sorgt dafür, dass man blind für andere Sichtweisen wird. Alles wird zum Risiko. Das kann den Blick verstellen. Problematisch ist dabei auch, dass der Wandel immer schneller vonstattengeht. Handlungsfenster öffnen sich häufig nur für kurze Zeit. Dann muss man bereits über die entsprechenden Strukturen verfügen, um die Möglichkeiten zu erkennen. Einer der Gründe, wieso Interim-Manager für die Erarbeitung solcher Strukturen eingesetzt werden, ist, dass das Top-Management oft nicht über die nötigen Ressourcen verfügt, um solche Maßnahmen neben dem Tagesgeschäft unterzubringen.

## Das weite Feld der Möglichkeiten

Die Autoren wissen aus Erfahrung, dass die Anzahl der möglichen Ansatzpunkte vielfältig ist: Wenn man engagiert werde, um dem Unternehmenswachstum auf die Sprünge zu helfen, beginne man häufig bei ganz grundlegenden Fragestellungen. Schon hier ist oftmals viel zu holen. **Ein gutes Beispiel ist ein gutes Kundensegmentmanagement.** Hier liegen Chancen gleich mehrfach vor. Einerseits hilft es beim Verkaufen selbst, gleichzeitig kann durch die wesentlich zielgerichtetere Herangehensweise viel Geld gespart werden. Eine gute Zielgruppenanalyse bringt immer enorme Vorteile und zeigt neben den besten Botschaften auch oft Innovationspotenzial auf. Es gibt einige moderne Instrumentarien, um Innovation zielgerichtet voranzutreiben und Chancen ausfindig zu machen. Auch Dr. Sylvia Trage von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG erklärt in einem Interview mit der Wirtschaftswoche, dass viele Mittelständler Probleme damit haben, detaillierte Marktanalysen durchzuführen. Externe Spezialisten sorgen hier für Abhilfe.

## Chancen erkennen mit der entsprechenden Unternehmenskultur und -struktur

Um die Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten eines Unternehmens aber dauerhaft zu beobachten, braucht es oft ein Überdenken der Unternehmenskultur und -struktur. Das beginnt schon bei der Vision des Unternehmens. Diese Visionen werden häufig erarbeitet und verschwinden dann entweder in einer Schublade oder werden zu unabänderlichen Fixpunkten. Da der Markt sich aber so schnell ändert, ist es auch eine gute Idee, die eigene Unternehmensvision ab und an zu überarbeiten und neu zu formulieren. „Der erste Schritt zu einem erfolgreichen Chancenmanagement ist ein Umdenken in der Unternehmenskultur“, so Valeska Benner, die für A.T. Kearney an der Erstellung einer Studie zum Thema Chancenmanagement beteiligt war.

Dazu wird es nötig, Strukturen einzuführen, die schnelles Reagieren ermöglichen. Das BMAS schreibt in seinem Diskussionsentwurf zur Arbeit 4.0, dass das agile Unternehmen zur neuen Leitvorstellung werden könnte. Extreme Zugänge zu diesem Thema passen nicht in alle Unternehmen, auch wenn die häufige Nennung solcher Ansätze dies suggerieren könnte. Aber sicher ist: Faktoren wie Offenheit, Transparenz oder eine Verlegung der Entscheidungskompetenzen dorthin, wo auch die Fachkompetenz am größten ist, machen Sinn und beschleunigen viele Abläufe enorm. Diese Möglichkeiten sollte man nicht ungenutzt lassen. Chancen stellen sich selten sehr konkret dar, man muss also schnell reagieren können.

## Der Zusammenhang mit der Personalstrategie

Daneben dürfte klar sein, dass man die Unterstützung der Belegschaft braucht. Die Forderung nach einer größeren Beteiligung der Mitarbeiter spricht nur laut aus, was viele schon immer gewusst haben. Es ist ja ganz einfach: Viele Augen sehen mehr als zwei – und durch das heterogenere Wissen und die unterschiedlichen Sensibilisierungen hat eine Gruppe von Personen natürlich vielschichtigere Ansatzpunkte als einige wenige Führungspersonen. Bei den Einsätzen „vor Ort“ ist es demnach unerlässlich, eine gute Kommunikation mit der Belegschaft aufzubauen – anders kann man in einem Unternehmen gar nicht erfolgreich agieren. Ziel ist es, sehr schnell an differenzierte Sichtweisen zu kommen und wertvolle Einblicke zu erhalten, die oft Verbesserungspotenziale formulieren. Die Mitarbeiter können Chancen auf ganz anderen Feldern erkennen als die Führungskräfte. **Auf keinen Fall sollte man auf den Input und die Kreativität verzichten, die in den Köpfen der Mitarbeiter bereits im Unternehmen vorhanden sind** und nur mehr durch entsprechende Maßnahmen aktiviert werden müssen. So wird auch eine breitere Palette an Wissen nutzbar. Zweifellos wissen viele Firmenlenker beispielsweise nicht, was eine Blockchain ist, der viele Experten ein riesiges, disruptives Potenzial unterstellen. Anzunehmen ist aber auch, dass irgendjemand in der Firma durchaus etwas mit diesem Begriff anfangen kann.

## Chancenmanagement ist Zukunftsmanagement

Wie auch etablierte Risikoberater bestätigen, scheitern viele Unternehmen nicht an den Risiken, sondern daran, dass sie ihre Chancen nicht nutzen. Das Chancenmanagement sollte ein integraler Teil der strategischen Unternehmensentwicklung sein, dennoch haben viele Firmen keinen stringenten Zugang zu diesem Thema. Sinnvoll ist es in diesem Zusammenhang, Externe einzusetzen, die dafür sorgen, dass neutrale und effiziente Strukturen zum Umgang mit Chancen geschaffen werden. Das entlastet auch das obere Management, das meist schlicht keine Zeit hat, um umfassende Maßnahmen anzugehen. Es zeigt sich auch, dass ein überzeugender, neutraler Experte den Shareholdern gut vermitteln kann, worauf es ankommt, und welche Möglichkeiten sich ergeben, wenn man eine gute Basis für zukunftsträchtige Entwicklungsmöglichkeiten herstellt.

**Autoren**

**Dipl.-Kfm. Siegfried Lettmann**

ist Executive Interim Manager mit Schwerpunkt "Geschäftsentwicklung in Familienunternehmen". Er hat langjährige Erfahrung in Führungsfunktionen der Unternehmensleitung sowie internationalem Vertrieb und Marketing mit Fokus auf Wachstum, Renditemanagement und Organisationseffizienz.

E-Mail: siegfried@lettmann-interim.com

**Mag. Johann Auer**

schreibt als Journalist für SLIM Management GmbH über Fach- und Führungsthemen und betreibt ein Lektoratsbüro.

E-Mail: redaktion@lettmann-interim.com