

Welchen Mehrwert hat ein Interim Manager für Ihr Unternehmen?

Was bringt Ihnen der Einsatz eines Interim Managers? Wie rentieren sich seine Kosten? Kann man den Wert eines Interim Managers überhaupt messen? Executive Interim Manager Siegfried Lettmann zeigt, worin der Nutzen, der eigentliche Mehrwert seiner Mandate liegt.

Wie bei anderen Investitionen stellt sich auch beim Interim Management stets die Frage, welche Vorteile es tatsächlich bringt. Ich möchte an dieser Stelle eine (wenn auch sicher nicht vollständige) Antwort auf diese Frage liefern. Worin also liegt der greifbare Mehrwert eines Interim Managers?

1. Der monetäre Mehrwert

Ein „Mehrwert“ kann in unterschiedlichen Faktoren liegen. Beginnen wir mit dem sogenannten „Return on Interim Management“ (RoIM), der analog zum „Return on Investment“ (RoI) anderer betrieblicher Ausgaben berechnet wird.

Ein Interim Manager ist eine Investition. Und wie bei anderen Investitionen auch, zeigt sich ihre Sinnhaftigkeit erst im Hinblick auf die zusätzliche Rendite, die dadurch ermöglicht wurde. Die Einsatzart spielt dabei eine entscheidende Rolle: Ein Manager auf Zeit, der „nur“ eine Vakanz überbrückt, wird üblicherweise keine höhere Rendite nach sich ziehen, als eine festangestellte Person an der gleichen Position das täte.



Executive Interim Manager Siegfried Lettmann (Mitte) ist spezialisiert auf die (digitale) TRANSFORMATION IN VERTRIEB UND MARKETING. In seinen Mandaten fungiert er als Leiter in den Bereichen Vertrieb, Marketing und Produktmanagement oder übernimmt auf Zeit die Unternehmensführung. Für seine Arbeit wurde der erfahrene Interim Manager bereits mehrmals ausgezeichnet. An der European Business School ist er auch Studienleiter des Interim Executives Programme, der einzigen universitären Weiterbildung für Interim Manager im deutschen Sprachraum.

Ein solcher Einsatz sorgt dafür, dass Agenden und wichtige Aufgaben nicht liegen bleiben und Mitarbeiter, Kunden und andere Stakeholder einen kompetenten Ansprechpartner haben – was an sich wertvoll ist. Es entstehen daher keine maßgeblich höheren Gewinne, jedoch kann die Vermeidung von Opportunitätskosten durchaus wertvoll sein.



„Ein Interim Manager ist eine Investition.“

Die reine Vakanzüberbrückung ist jedoch nicht der Fokus im Interim Management. Die Spezialität der Interim Manager ist heute in der Mehrzahl die Übernahme besonderer (oder auch besonders schwieriger) Veränderungen (Change Management). Hier steigert sich dann auch der RoIM zu Bestwerten auf. In meinen Projekten betrug die Rendite, die sich aus den Einsätzen ergab, stets ein Vielfaches der Kosten, die der Einsatz verursachte. Hier betrug der RoIM mehr als das Zehnfache, entsprach also einer Investitionsrendite von über 1000 Prozent.

(Fortsetzung auf Seite 6)

(Fortsetzung von Seite 5)

Beispiel: Bei einem meiner letzten Mandate habe ich die Vertriebsstrukturen eines Maschinenbauers restrukturiert. Ziel war eine höhere Marktdurchdringung, die aber mit einer Fusionierung von zehn Vertriebsgesellschaften und einer entsprechenden Reduzierung des Overheads einherging. Der Kapitalwert des Projektes war – je nach Planungshorizont – 7 bis 8-stellig. Meine Kosten waren da mit ca. 250 Tsd. Euro eher bescheiden.

Interim Manager lohnen sich also vor allem dann, wenn schwierige oder weitreichende Veränderungen umgesetzt werden sollen – noch mehr, wenn man etwaige Opportunitätskosten abwägt. Zum Beispiel, wenn ein Interim Manager es ermöglicht, einen neuen Markt zu eröffnen, der sonst nicht erschlossen worden wäre, oder sein Einsatz einen wichtigen Kunden hält, der sonst abgesprungen wäre.

Meine Empfehlung deshalb: Sogar, wenn es hauptsächlich darum geht, eine personale Leerstelle vorübergehend zu schließen – betrauen Sie Ihren Interim Manager mit Sonderaufgaben. Aufgaben, die Sie „schon länger gerne gelöst hätten“. Wenn er schon an Bord ist, kann er seinen RoIM (Return on Interim Management) so unabhängig von der eigentlichen Vakanzüberbrückung erhöhen. Davon profitieren letztlich beide Seiten.

Die Inhaberin der SIHGA GmbH, Jane-Beryl Simmer, für die ich kürzlich ein umfassendes Projekt verantworten durfte, erklär-

Management des Tagesgeschäfts	Führung durch Veränderungssituationen
Stabiles Managen	Flexibles Gestalten
Fokus auf Prozesse	Fokus auf Personen
Formale Entscheidungen	Informelle Entscheidungen
Tiefgehende Problemanalyse	Rasche Problemanalyse
Meistens ausreichende Ressourcen	Ressourcen oft knapp bemessen
Fixe Verantwortlichkeiten	Flexible Verantwortlichkeiten
Erprobte Entscheidungsfindung	Kreative Problemlösung
Bewährte Schemata	Neue Wege
Effizienz	Effektivität
Starre Strukturen und Rahmenbedingungen	Flexible Strukturen, Rahmenbedingungen ergeben sich im Laufe der Maßnahmen
Viele Informationen	Wenig Informationen

Bild: Für den Change sind andere Kompetenzen nötig als für das Tagesgeschäft. Quelle: Siegfried Lettmann

te am Ende des Mandates: „Wenn ich die Kosten für den Interim Manager mit dem wirtschaftlichen Ergebnis vergleiche, relativiert sich dieser Preis schnell zu einem sehr ansprechenden Preis-Leistungs-Verhältnis. Die Kosten wurden in Form eines wirtschaftlich messbaren Mehrwertes mehrfach erwirtschaftet, so dass es sich um eine sinnvolle und vorteilhafte Investition handelte.“ Ähnliches erklärte auch Meiko-CEO Dr. Stefan Scheringer nach einem meiner Mandate: „Bei so wichtigen Maßnahmen hängt viel daran, dass man den bestmöglichen Kandidaten mit solchen Aufgaben betraut. Man muss sich also die Frage stellen, ob man sich ein billigeres Angebot leisten kann. [...] Insofern sind die Kosten auf jeden Fall angemessen.“

2. Sicherheit für Ihre wichtigsten Vorhaben

Der Faktor „Sicherheit“ kann nur schwer in finanziellem Gegenwert gefasst werden: Die hohe

Umsetzungssicherheit, die Interim Manager durch ihre reichhaltige Erfahrung schaffen. Scheiternde Veränderungsprojekte kosten die Unternehmen jedes Jahr hohe Summen. Ein Experte, der auch komplexe Projekte sicher zum Erfolg führt, vermeidet diese Fehlinvestitionen.

Gerade bei Change-Vorhaben sind Interim Manager hervorragend aufgehoben. In den meisten Unternehmen sind größere Change-Projekte eher selten – was auch an der Schwierigkeit der konkreten Umsetzung liegt. Der Grund: Change-unerfahrene Führungskräfte versuchen häufig, Veränderungen genauso anzuleiten, wie sie das Tagesgeschäft anleiten.



(Fortsetzung auf Seite 7)

(Fortsetzung von Seite 6)

Das funktioniert meistens nicht! Mutaree hat das übrigens in einer Studie beziffert, und festgestellt, dass sogar nur jedes fünfte Veränderungs-Projekt erfolgreich ist.

Für den Change sind völlig andere Zugänge und Kompetenzen nötig als für die tägliche Routine. Wer das nicht berücksichtigt, läuft große Gefahr, die Ziele nicht oder nicht vollumfänglich zu erreichen. Denn die Anforderungen sind an einigen Stellen nahezu diametral. (siehe Tabelle auf Seite 6)

Für Interim Manager gehört Change hingegen zum Arbeitsalltag. Sie haben derartige Projekte, die in den Kundenunternehmen mehr oder weniger singulär sind, schon mehrfach erfolgreich umgesetzt. Das trifft auch auf viele meiner Kollegen zu: Laut AIMP gilt durchschnittlich jeder fünfte Interim-Einsatz Change- oder Restrukturierungs-Vorhaben. Diese Erfahrung ist ein enormer Pluspunkt und verschafft Ihren wichtigsten Aufgaben die höchstmögliche Sicherheit.

Interim Manager gründen ihre hohe Umsetzungssicherheit dabei nicht nur auf der Erfahrung, sondern auch auf der Kombination unterschiedlicher Zugänge. Namentlich, dass wir in einer Person den Prozeß im Hinblick auf das fachliche, die Führung- und die Strategie übernehmen können. Wir planen derartige Projekte also nicht nur, sondern

begleiten die Umsetzung als Führungskraft, Projektleiter und Change-Manager gleichzeitig. Das verringert die interne Komplexität der Vorhaben und sorgt dafür, dass durch kurze Entscheidungswege und klare Zuständigkeiten die Abläufe flexibler und schneller werden. Dass wir dabei mit einem stets aktuellen Instrumentarium und umfangreichen Methodenkenntnissen arbeiten, sollte selbstverständlich sein.

3. Die steigende Relevanz der Geschwindigkeit

Die Schnelligkeit, mit der Interim Manager ihre Aufgaben abarbeiten, kann heute erfolgsentscheidend sein. In der McKinsey-Umfrage „Disruptive forces in the industrial sectors“ gaben 85 % der Befragten aus der Industrie an, dass größere Disruptionen ihre Unternehmen verändern würden, und 74 % erklärten ergänzend, dass es vor allem die Geschwindigkeit des Wandels sei, auf die man reagieren müsse.



„Für den Change sind besondere Kompetenzen nötig.“

In einer Zeit, in der stetig neue Aufgabenstellungen auftauchen und somit auch neue Kompetenzen benötigt werden, muss man sich die Frage stellen, wie man mit der Entwicklung Schritt halten will. Interim Manager können die nötigen



Siegfried Lettmann

Kompetenzen sehr kurzfristig verfügbar machen – Chancen bieten sich oft nur jenen, die rasch agieren und reagieren können.

Passend ausgewählte Interim Manager beheben das Kapazitäts- und Kompetenzproblem und sorgen dafür, dass Ideen und Entwicklungen zeitnah in die Praxis, an den Markt, gehen können.

Die Onboarding-Phase eines Interim Managers ist üblicherweise sehr kurz. Wir sind oft in wenigen Tagen eingearbeitet. Zu den gemeinhin raschen Fortschritten verhelfen uns hier auch umfassende Methoden- und Prozesskompetenz sowie Führungsstärke. Das soll nicht heißen, dass nicht auch festangestellte Manager das leisten können. Für diese war es bisher aber oft einfach nicht nötig, derart vielschichtige Kompetenzen zu entwickeln. Das dominierende Routinegeschäft hat diese nicht eingefordert. Abgesehen davon, dass Abstriche zwingend sind, wenn Tagesgeschäft und komplexe Projekte gleichzeitig geschultert werden müssen.