



Peter Buchenau *Hrsg.*

# Chefsache Interim Management

Praxisbeispiele für den erfolgreichen Einsatz in Unternehmen



**EBOOK INSIDE**



**Springer Gabler**

---

# Chefsache Interim Management

---

Peter Buchenau  
(Hrsg.)

# Chefsache Interim Management

Praxisbeispiele für den erfolgreichen  
Einsatz in Unternehmen



**Springer** Gabler

*Herausgeber*

Peter Buchenau

Waldbrunn, Deutschland

ISBN 978-3-658-18050-8

ISBN 978-3-658-18051-5 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-18051-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort

Peter, kannst du mal kurz ... ?

Wahrscheinlich haben Sie diesen Satz auch schon oft gehört. Es fängt ganz klein an, man gibt den kleinen Finger, dann die Hand, danach Kopf und Körper und ehe man sich versieht, sind dreieinhalb Jahre vergangen. So ist es mir passiert, bei einem meiner Interim-Management-Einsätze. Ein Unternehmer, den ich zu diesem Zeitpunkt auch privat gut kannte, fragte mich, ob ich kurzfristig für maximal drei Monate interimistisch die Vertriebsleiterposition in seiner Firma übernehmen kann. „Nur kurz“ bis ein neuer Vertriebsleiter gefunden war. Gerade in ländlichen Gebieten ist es nicht so einfach, geeignetes und vor allem auch qualifiziertes Personal zu finden. Der Fachkräftemangel schlägt auf dem Land voll zu. Die Vertriebsmannschaft bestand aus über 50 Mitarbeitern im Vertriebsinnen- und -außendienst. Obwohl ich branchenfremd war und daher von seinen erklärungsbedürftigen und beratungsintensiven Produkten überhaupt keine Ahnung hatte, sagte ich aus Gefälligkeit zu. Es ging ja nur darum, die Vertriebsmitarbeiter bei Laune zu halten, zu führen, ihnen eine Richtung zu geben, den Übergang sicherzustellen und das hauptsächlich auf der strategischen Ebene. So konnte sich der Unternehmer konzentriert auf die Suche nach einem geeigneten Vertriebsleiter machen. „Vertrieb ist schlussendlich Vertrieb“, dachte ich und wenn der Vertriebsmitarbeiter sein Produkt liebt, zu der Firma loyal steht, dann kann er alles verkaufen. Ich hatte Recht. Aus anfangs drei Monaten wurden dreieinhalb Jahre.

Das Problem erfahrener Interim Manager ist, sie haben so eine große Berufserfahrung, dass sie in kürzester Zeit die aktuellen Istzustände in Unternehmen aufnehmen, analysieren und blitzschnell entscheiden. Interim Manager haben nicht die Zeit sich hinter Hierarchien, Prozessen oder Produkten verstecken zu können, bis sich das Problem von alleine gelöst hat. Aussitzen geht nicht. Interim Manager lösen das Problem und erreichen sehr kurzfristige Ziele. Auch wenn die Lösung für den Auftraggeber oft nicht nachvollziehbar oder gar unerwünscht ist. Daher werden Interim Manager auf der einen Seite von Unternehmern geliebt – von den offenen, zur Veränderung bereiten Auftraggebern – auf der anderen Seite werden Interim Manager gehasst, – von den Auftraggebern, die nur einen Interim Manager beschäftigen, um ihre eigenen Fehler zu vertuschen und ihre eigene Unfähigkeit anderen in die Schuhe zu schieben. Dazwischen gibt es nichts.

Gemäß Statista ist Interim Management ein Milliardengeschäft geworden. Schätzungsweise 1,8 Mrd. € jährlich werden mittlerweile als Honorarvolumen genannt, Tendenz steigend. Auch geht man derzeit in Deutschland von ca. 20.000 Interim Manager aus, von denen ca. 8000 Führungspositionen besetzen. Aber Vorsicht Falle: Schrieb man früher Berater oder Freiberufler auf die Visitenkarte, so wird heute leider der Begriff des Interim Managers oft inflationär missbraucht. Die steigende Zahl von selbst ernannten Interim Manager flutet den Markt. Kein Wunder, dass einerseits durch das Überangebot die Honorare sinken und andererseits massive fortbestehende Qualitäts- und Imageprobleme auftreten.

Laut einer Pressemitteilung am 31.01.2017 der DDIM Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e. V. lag 2016 die durchschnittliche Auslastung eines Interim Managers bei 158 Tagen, für 2017 rechnen die Manager mit einem Anstieg der Auslastung auf 167 Tage. Im Fünfjahresvergleich zeigt sich, dass die jährliche Auslastung der Manager um insgesamt 20 Tage gestiegen ist, während sich die Tagessätze auf ähnlichem Niveau wie 2012 präsentieren. Erwartet wird 2017 ein durchschnittlicher Tagessatz von 1160 €. Die Tagessätze variieren jedoch stark und hängen von vielen Faktoren wie Aufgabenstellung, Funktion, Einsatzdauer und Unternehmensgröße sowie vielen weiteren Parametern wie zum Beispiel Branche und Unternehmensstandort ab. In schwierigen Mandaten werden auch Honorare von 2500 € und mehr pro Tag gezahlt. Die typischen Aufgabenstellungen für Interim Manager sind Projektmanagement, Restrukturierung oder Sanierung und Prozessoptimierung. In den nächsten Jahren wird sich aber das Thema Digitalisierung immer stärker am Markt ausbreiten.

Erfahrene Interim Manager nehmen auch nicht jeden Job an. Auch sie haben ja, wie das Unternehmen, für das sie eingesetzt werden, einen Namen zu verlieren. Deshalb sind die guten Interim Manager auf Branchen oder Funktionen spezialisiert. Auch die nachfolgenden Interim Manager Alexander Deicke, Hanno Goffin, Thorsten Grobler, Ralf H. Komor, Georg Manger, Birgit Maria Weinländer haben ihre Spezialgebiete. Alle fünf Autoren sind erprobte Interim Manager, haben jahrelange Berufserfahrung in unterschiedlichsten Bereichen und Branchen, schreiben aus der Praxis für die Praxis. Geben Tipps vom Profi für Profis. Schauen Sie nun diesen Kollegen bei ihrer Arbeit über die Schulter und lassen Sie sich mit den nachfolgenden Beiträgen in die Welt der Interim Manager einführen. Übrigens, die wirklich guten Interim Manager brauchen keine Werbung, müssen sich nicht verkaufen. Sie werden unter der Hand von Auftraggeber zu Auftraggeber, von Unternehmer zu Unternehmer weitergereicht.

Nun viel Spaß und Wissenswertes. Vielleicht steht ja in Zukunft einer dieser Kollegen bei Ihnen auf der Gehaltsliste.

Herzlichst Ihr Peter Buchenau

Waldbrunn im Mai 2018

---

**Literatur**

DDIM (Hrsg.) (2017) Erfolgsmodell Interim Management etabliert: Markt wächst 2017 erneut um knapp 15 Prozent. [https://www.ddim.de/wp-content/uploads/2017/02/2017\\_01\\_31-DDIM-PM-Prognose-2017.pdf](https://www.ddim.de/wp-content/uploads/2017/02/2017_01_31-DDIM-PM-Prognose-2017.pdf). Zugriffen: 23.10.2017.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Der Einsatz von Interim Managern im Risiko- und regulatorischen Umfeld</b>	<b>1</b>
	Alexander Deicke	
<b>2</b>	<b>Interim Management – das moderne Managementformat: Markt, Chancen, Risiken und reale Projekte</b>	<b>25</b>
	Hanno Goffin	
<b>3</b>	<b>Change Management: Aus der Krise oder dem Erfolg – zum Erfolg</b>	<b>51</b>
	Hanno Goffin	
<b>4</b>	<b>Der Interim Manager in Familienunternehmen</b>	<b>77</b>
	Thorsten Grobler	
<b>5</b>	<b>Agiler B2B-Vertrieb im Zeitalter der Digitalisierung</b>	<b>115</b>
	Ralf H. Komor	
<b>6</b>	<b>Interim-Projektmanagement: Die kulturelle Herausforderung</b>	<b>141</b>
	Georg Manger	
<b>7</b>	<b>„Das externe Innere“ – Herausforderungen nach innen getragen</b>	<b>175</b>
	Birgit Maria Weinländer	
	<b>Über den Initiator der Chefsache-Reihe</b>	<b>201</b>



# Der Einsatz von Interim Managern im Risiko- und regulatorischen Umfeld

# 1

Alexander Deicke

## Zusammenfassung

Legal Interim Management steht für zeitlich befristete Einsätze von Juristen in Unternehmen, ist aber in Deutschland bisher noch nicht so weit verbreitet wie in anderen europäischen Ländern. Der Einsatzbereich von Legal Interim Managern ist sehr breit gefächert und umfasst meist rechtliche und betriebswirtschaftliche Themen. Interim Manager werden oft im Risiko- und regulatorischen Umfeld eingesetzt. Früher meist in unmittelbarem Zusammenhang einer Krise (Turnaround-, Restrukturierung und Sanierung), heute auch oft im Umfeld der Digitalisierung und Innovation. Neben den Themen wie WpHG-Compliance, Geldwäsche und Betrugsprävention bei Banken ist der Begriff des Interim Managements auch in den Bereichen Datenschutz, Compliance und Contract Management vertreten.

Legal Interim Manager stehen nicht in Konkurrenz, sondern in Ergänzung zu internen Unternehmensjuristen sowie zu externen Rechtsberatern, meist Wirtschaftskanzleien. Damit sie als sinnvolle Ergänzung zu den internen Unternehmensjuristen und externen Rechtsberatern agieren können, wird ihnen einiges abverlangt. So müssen sie flexibel sein, sich schnell anpassen und einarbeiten können und von Anfang an Leistung auf hohem Niveau erbringen. Der Vorteil von Legal Interim Managern liegt vor allem darin, dass aufgrund der vielfältigen Einsatzgebiete Unternehmen Personalengpässe abdecken können, ohne Überkapazitäten aufzubauen und dadurch mehr Planungssicherheit haben.

---

A. Deicke (✉)  
K11 Consulting GmbH  
Ludwigsburg, Deutschland  
E-Mail: [deicke@k11-consulting.de](mailto:deicke@k11-consulting.de)

## Inhaltsverzeichnis

1.1	Legal Interim Management als effektives Tool . . . . .	2
1.1.1	Wofür steht Legal Interim Management? . . . . .	2
1.1.2	Was muss ein Legal Interim Manager können? . . . . .	3
1.1.3	Wie unterscheidet sich Legal Interim Management von klassischen Juristen? . . . . .	5
1.1.4	Wie funktioniert Legal Interim Management? . . . . .	7
1.1.5	Wann kommt Legal Interim Management zum Einsatz? . . . . .	8
1.1.6	Was sind die Vorteile von Legal Interim Management? . . . . .	10
1.1.7	Welchen Herausforderungen muss sich Legal Interim Management stellen? . . . . .	11
1.2	Legal Interim Management im regulatorischen Kontext: Fälle aus der Praxis . . . . .	12
1.2.1	Datenschutz als Einsatzgebiet von Legal Interim Management . . . . .	13
1.2.2	Compliance als Einsatzgebiet von Legal Interim Management . . . . .	14
1.2.3	Kapitalmarktmaßnahmen und Transaktionen als Einsatzgebiet von Legal Interim Management . . . . .	16
1.2.4	Strukturelle Projekte (Aufbau einer Rechtsabteilung) als Einsatzgebiet von Legal Interim Management . . . . .	18
1.3	Wie sieht die Zukunft für Legal Interim Management aus? . . . . .	20
1.4	Datenräume als Unterstützung des Legal Interim Managements . . . . .	21

---

## 1.1 Legal Interim Management als effektives Tool

Oft werden externe Kräfte als Kostentreiber empfunden. Das ist aber oft so gar nicht wahr, wenn man einen Blick auf eine Vollkostenrechnung der entsprechenden Mitarbeiter im Unternehmen wirft. Der flexible und punktgenaue Einsatz von Juristen kann sehr effektiv sein und es gibt keine wirklichen Alternativen. Die im Markt bekannten Secondments sind es auf jeden Fall nicht. Unter Secondments versteht man die Entsendung von zumeist jungen Rechtsanwälten in großen Kanzleien in die Unternehmen von Mandanten. Dabei werden ähnlich dem Interim Management häufig Tagessätze vereinbart. Allerdings sind die Kollegen oft nicht in der Lage auf ähnliche Erfahrungen zurückzugreifen, da es sich bei der Rechtsanwaltskanzlei häufig um den ersten Arbeitgeber handelt und die „Secondees“ oft Rechtsanwälte mit 3–5 Jahren Berufserfahrung sind.

### 1.1.1 Wofür steht Legal Interim Management?

Es gibt nicht viele Definitionen für Legal Interim Management, obwohl Interim Management kein unbekanntes Tool mehr ist. Generell kann man sagen, dass Legal Interim Management für zeitlich befristete Einsätze von Juristen in Unternehmen steht („*ad interim*“ lateinisch für „unterdessen“ oder „einstweilen“). Obwohl Legal Interim Manager in Deutschland schon seit den 1980er-Jahren eingesetzt werden und der Markt sich immer weiter entwickelt, ist Legal Interim Management noch nicht flächendeckend verbreitet. Der Ursprung des Legal Interim Management wird in Skandinavien oder in den Niederlanden vermutet. Auch in Großbritannien entwickelte sich Legal Interim Management

schneller als in Deutschland. Dies mag daran liegen, dass Legal Interim Management auf den ersten Blick nicht ganz in die deutsche Juristenlandschaft passt. Nach wie vor sind klassische Volljuristen mit zwei Staatsexamen die Regel. Die wirtschaftsrechtlich orientierten unter ihnen schließen sich entweder einer großen Wirtschaftskanzlei an oder lassen sich als selbständige Anwälte nieder. Unternehmensjuristen sind zum Großteil Syndikusanwälte. Generell kann man sagen, dass Volljuristen, insbesondere Anwälte, sich tendenziell eher als Organ der Rechtspflege sehen, statt als Unternehmensberater. Der Bereich der Unternehmensberater ist auch heute noch fast ausschließlich Betriebswirten vorbehalten. Diese Verbindung zwischen Unternehmensberatung und der Rechtsberatung können Legal Interim Manager herstellen und somit die Lücke schließen. Dabei gehe ich bei Projektbewerbungen immer gerne auf die Unterschiede zu den Alternativen ein. Bei einem Secondment (eine in der Regel große Kanzlei stellt einen Kollegen für einige Monate einem Unternehmen zur Verfügung) fehlt den eingesetzten Kollegen oft die Erfahrung aus Unternehmen. Bei der externen Darstellung durch Rechtsanwaltskanzleien oder Unternehmensberatungen fehlt das Verständnis für interne Prozesse und bei Konzepten, die später in der Schublade landen, ist mir unklar warum man das braucht – wenn nicht für eine Haftungsfreizeichnung im Falle eines Schadens.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist aus meiner Sicht, dass man sich nicht auf Ständedünkel zurückzieht, sondern sich für den konkreten Kunden überlegt, was dieser an Ressourcen braucht. Ein gut ausgebildeter Wirtschaftsjurist mit einem Bachelorabschluss kann dann durchaus die praktischere Lösung sein. Es ist verständlich, dass große Kanzleien gerne ihre frisch eingestellten Volljuristen in Datenräumen von Kunden auf deren Kosten ausbilden wollen – aber ist das wirklich durch ein Unternehmen hinnehmbar? Diesbezüglich stellt Legal Interim Management eine bessere Alternative dar.

Hinsichtlich der Beschreibung des Tools Legal Interim Management kann man sagen, dass es um Kapazitäten, Projekte und das entsprechende Know-how geht. Das Projekt ist der konkrete Bedarf, den das Unternehmen hat, und Know-how stellt die Anforderungen des Legal Managers an das Projekt dar. Diese drei Gebiete müssen stets bei der Besetzung durch Legal Interim Management in Einklang gebracht werden. Konkret bedeutet dies, dass der entsprechende Legal Interim Manager mit den gesuchten Qualifikationen zur passenden Zeit verfügbar ist und vom Unternehmen gefunden wird. Auch hier sind wieder die drei Bereiche zu erkennen, die bereits angesprochen wurden.

### **1.1.2 Was muss ein Legal Interim Manager können?**

Oft wird in Projekten nach Fachwissen oder Management-Skills geschaut, wenn es um den Einsatz von Fremdpersonal oder Beratern geht. Das ist aber aus meiner Sicht sehr verkürzt. Gerade die Art und Weise von Interim-Management-Einsätzen macht es erforderlich, sich mit Techniken zu beschäftigen, wie man neben der beratenden Rolle ein guter Interim Manager sein kann. Dabei spielt es eine große Rolle, dass man nicht in der Rolle als Externer wahrgenommen wird, sondern oft intern wie ein Mitarbeiter betrachtet wird.

Unabhängig davon, wie das rechtliche Konstrukt, das zur Beauftragung geführt hat, heißt oder wie es aussieht.

Legal Interim Management kann sehr vielseitig eingesetzt werden, je nach Bedarf und Spezialisierung des Legal Interim Managers. Dabei geht der Einsatzbereich der Legal Interim Manager weit über die reine Juristerei hinaus, denn er ist – wie der Name schon verrät – auch Manager. Ein Legal Interim Manager sollte nicht nur komplexe juristische Sachverhalte bewältigen, sondern auch die betriebswirtschaftlichen Anforderungen und Gegebenheiten im Unternehmen einschätzen können. Durch die weiteren weichen rechtlichen Themen wie Contract Management, Datenschutz und Compliance entstehen immer mehr Felder und auch dort Bedarfe. Mein Rat ist immer darauf hinzuweisen, dass es wichtiger ist, Interim-Skills auszubilden, als sich auf Fachthemen als Legal Interim Manager zu spezialisieren. Legal Interim Manager sind in der Regel wirtschaftsrechtlich ausgebildete Juristen wie Wirtschaftsjuristen oder aber Anwälte mit wirtschaftsrechtlich orientierten Fachanwaltsausbildungen und Erfahrung aus beiden Welten (Unternehmen und Kanzleien). Darüber hinaus muss ein Legal Interim Manager herausragende Soft Skills aufweisen. Als jemand, der ständig in verschiedenen Unternehmen tätig ist, muss er sich zügig in neue Umgebungen eingewöhnen und anpassen können. Er muss räumlich und zeitlich flexibel und oft sehr kurzfristig einsetzbar sein. Da der Einsatz meist auf mehrere Monate begrenzt ist, sind die Einarbeitungszeiten kurz und der Legal Interim Manager muss von Anfang an Leistung auf höchstem Niveau erbringen. Natürlich sind bei sehr komplexen Projekten oder Firmenbesonderheiten kurze Einarbeitungszeiten notwendig und sinnvoll eingesetzte Zeit. Oft sind Legal Interim Manager im Einsatz, um Probleme zu lösen oder Projekte umzusetzen, die unternehmensintern nicht bewältigt werden können oder auf Grund von eingeschränkten Kapazitäten nicht in der geforderten Zeit bewältigen können. Die Inhouse-Juristen sind oft im Tagesgeschäft voll eingebunden und können nicht von einem Tag auf den anderen regulatorische Sonderprojekte übernehmen. Auch sind manche Aufgaben nicht gut durch denjenigen zu erledigen, der dann das Tagesgeschäft führen soll. So ist zum Beispiel beim Aufbau einer Abteilung ein anderes Wissensspektrum erforderlich, als wenn diese Abteilung nachher geführt wird. Die Erwartungen sind entsprechend hoch. Da Legal Interim Manager erfahren sein müssen, ist die Tätigkeit eher für Berufserfahrene als für Berufsanfänger geeignet. Dies kann im Fall von Zuarbeiten natürlich im Einzelfall auch einmal anders sein. Wenn im Rahmen großer investigativer Compliance-Situationen große Datenmengen aufgearbeitet werden müssen, macht die richtige Mischung die Qualität aus. Das bringt mich dazu, dass es sich nicht immer um eine „One-Man-Show“ handeln muss. Gerade bei komplexeren Projekten kann es durchaus sinnvoll sein, sich mehrere Legal Interim Manager an Bord zu holen. Dann sollten diese allerdings Erfahrung im Team mitbringen oder professionell durch einen von ihnen gemanagt werden. Bei sehr großen Projekten bietet es sich dann an, ein gut funktionierendes sogenanntes „Project Management Office“ (PMO) zu installieren, welches Projektkoordination, -kommunikation sowie -dokumentation übernimmt. Die Kommunikation zwischen dem Unternehmen (in all seinen Facetten) und dem Team ist dabei eines der wichtigsten Erfolgskriterien. Wir setzen in solchen Fällen gerne eine Cloud-basierte Kommunikationsplattform ein, die sich in verschiedenen

Teamrooms organisieren lässt. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass jeder die Informationen erhält, die für ihn relevant sind (oder er die entsprechenden Berechtigungen hat).

Legal Interim Manager sind immer auf der Suche nach interessanten Projekten und neuen Herausforderungen. Für aktive Menschen mit viel Energie genau das Richtige. Es kann äußerst zufriedenstellend sein, wenn man nach ein paar Monaten intensiver Arbeit ein positives Ergebnis abliefern kann und Manager und Kunde den Mehrwert des Projekts sehen. Legal Interim Manager sind in der Regel offen für Innovationen und sehr wissbegierige Menschen. Durch das permanente Einarbeiten in neue Themen erweitert sich der persönliche Horizont und es ergeben sich neue Wege für die eigene Karriere. Gerade davon profitieren dann die Kunden, wenn es darum geht, neben der externen Brille viel Erfahrung aus vorausgegangen Projekten mitzubringen.

Im Laufe meiner Karriere als Legal Interim Manager bin ich auf die unterschiedlichsten Branchen, Firmen, Projekte und vor allem Menschen gestoßen und habe dabei beschlossen, dass der Mensch für den Interim Manager im Mittelpunkt stehen sollte. Das bringt mich zu Erwägungen, wie Manager mit Kollegen höherer und niedriger Hierarchie umgehen sollten und die Abgrenzung zum Verhalten eines Legal Interim Managers. Als Interim Manager feilt man nicht an der Karriere im konkreten Unternehmen und daher sind Transparenz und Offenheit in der Kommunikation aus meiner Erfahrung heraus ein wichtiges Abgrenzungskriterium. Gerade im Karriereaufbau neigen Manager dazu, Informationsasymmetrien bewusst einzusetzen. Das ist im Bereich Interim schädlich. Da man unglaublich schnell liefern und mitarbeiten muss, ist man auf Offenheit und Informationen angewiesen. Es muss schnell offengelegt werden, was die Ziele des Legal Interim Managers sind. Ich wurde auch schon mit den Liquidationen von Gesellschaften beauftragt. Auch das sollte man offen ansprechen. Generelle betriebswirtschaftliche Tools und Ansätze, wie das Pareto-Prinzip (80/20), Lean Management, agiles Projektmanagement und KISS (keep it short und simple) helfen dabei, Ziele zu verfolgen. Gerade Juristen sind oft nicht betriebswirtschaftlich ausgebildet und sollten sich in Ermangelung von Projektmanagement-Skills und Toolverständnis (Wasserfall, Value Chains, Milestones, SWAT usw.) eigene Ticketsysteme und Tools erarbeiten, mit denen sie die Entwicklung von Projekten im Auge behalten können. Wie bereits oben angesprochen steht eben nicht immer das Fach-Know-how im Mittelpunkt der Beauftragung. Gerade wenn Budget- und Personalverantwortung mit der Rolle verbunden sind, sollte man neben seinen Sonderaufgaben darauf achten, dass man eine geordnete Struktur an den potentiellen Nachfolger oder andere Kollegen im Unternehmen übergeben kann, wenn die Beauftragung endet.

### **1.1.3 Wie unterscheidet sich Legal Interim Management von klassischen Juristen?**

Diese Frage vorab gestellt, sollten wir uns den juristischen Markt einmal genauer anschauen. Denn den einheitlichen Juristen gibt es aus meiner Sicht hier nicht. Es gibt aktuell verschiedene Studiengänge auf Staatsexamensbasis und auf Bachelor/Masterbasis. Dabei

führen zwei Staatsexamen nach einem Studium und anschließenden Referendariat zum Status Volljurist, was wiederum zum Ergreifen des Berufes des Rechtsanwaltes, Richters und Staatsanwaltes ermächtigt. Von den für Legal Interim Management interessanten Bereichen spricht man oft im Bereich des Wirtschaftsrechts, Compliance, Contract Management, Regulatory und Datenschutz (nicht abschließend). Rechtsanwaltskanzleien könnten in Spitzenzeiten zwar auch gut auf dieses HR-Tool zugreifen, sehen aber momentan noch erhebliche Bedenken, sich in dieser Form am Markt mit Fachkräften zu versorgen (vereinzelt erkennen Rechtsanwaltskanzleien aber mittlerweile den Mehrwert von sogenannten Paralegal – Nicht-Volljuristen und Interim/Projektjuristen). Also schauen wir uns schwerpunktmäßig die Juristen an, die nicht in die Verwaltung gehen oder Richter oder Staatsanwalt werden möchten. Im Anwaltsbereich muss man aus meiner Sicht dann nochmals zwischen den lokalen Vertretern von Verbrauchern/kleinen Unternehmen und den Kollegen unterscheiden, die mittelständische und große Unternehmen betreuen. Oft sind im zweitgenannten Bereich die sogenannten deutschen und ausländischen Großkanzleien im Einsatz. Die lokalen Vertreter sind oft noch Organ der Rechtspflege und verstehen sich auch so. Das bedeutet aber, dass für diesen Personenkreis der Einsatz als Legal Interim Manager schwierig wäre. Das schon auf Grund der Erreichbarkeit in der Kanzlei (fehlende Flexibilität) und auch Fragen der Kapazität.

Wie bereits erwähnt ist Legal Interim Management der zeitlich befristete Einsatz von Juristen. Der Anlass kann vielseitig sein, einen Legal Interim Manager ins Boot zu holen. Elternzeit, außerordentliche Projekte, eine sich schwierig darstellende Nachbesetzung einer Stelle oder der unerwartete Ausfall eines Mitarbeiters sind nur einige Beispiele, die ich hier nennen möchte. Der Einsatzbereich von Legal Interim Managern unterscheidet sich grundlegend vom Einsatzbereich von Wirtschaftskanzleien und steht mit diesen nicht in Konkurrenz. Während Wirtschaftskanzleien extern beraten und oft die theoretische Arbeit leisten, wie etwa Gutachten erstellen, ist der Legal Interim Manager im Unternehmen vor Ort und setzt die Anforderungen konkret in die Praxis um. Dadurch hat er eine andere Sicht auf die Gegebenheiten im Unternehmen und kann direkter auf die Anforderungen des Kunden eingehen. Er steht im persönlichen Kontakt zu den Mitarbeitern und Vorgesetzten und ist für die Dauer des Projekts einer von ihnen. So kann man sagen, dass Legal Interim Management die externe Sicht zur internen Sicht macht.

Oft ist der Legal Interim Manager auch an Schnittstellen eingesetzt, wo er der Rechtsabteilung zuarbeitet. Dies kann besonders bei Projekten mit konkreten rechtlichen Fragestellungen von Vorteil sein. Angestellte Juristen der Rechtsabteilung des Unternehmens haben ihr eigenes Aufgabengebiet und müssen hauptsächlich Tagesgeschäft erledigen. Hierdurch bleibt wenig Zeit für zusätzliche Projekte. Einen solchen zusätzlichen Arbeitsaufwand kann ein Legal Interim Manager abfangen. Daher steht er auch, wie bereits erwähnt, mit Unternehmensjuristen oder Syndikusanwälten nicht zwingend in Konkurrenz. Legal Interim Management kommt so oft eine ergänzende Funktion zu, da es bei Legal-Interim-Einsätzen im Gegensatz zu externer Beratung vielmehr um die konkrete Umsetzung im Unternehmen geht, wozu eine gewisse interne Sichtweise notwendig ist. Die Angst, ein Legal Interim Manager nimmt einem einen Job weg, ist aus meiner Sicht

schlicht falsch. Es handelt sich um ein Tool, dass man sinnvoll einsetzen sollte. Wie sieht denn oft die Realität aus, wenn ein Mitarbeiter unerwartet ausfällt? Die Arbeit wird meist auf die verbleibenden Kollegen verteilt. Ob diese freie Ressourcen haben oder nicht, wird da meist nicht wirklich gefragt. Und stellt sich nicht ein jeder Controller dann die Frage, wenn es funktioniert, ob die Stelle wirklich nachbesetzt werden muss? Den Headcount zu reduzieren ist nicht erst seit gestern ein Credo vieler Unternehmen (und vor allem Berater und Investoren). Man sollte sich deshalb eher offen fragen, wie das Tool Legal Interim Management effektiv eingesetzt werden kann. Auch im Rahmen einer positiven Unternehmenskommunikation weise ich immer gerne darauf hin, dass Legal Interim Management ein tolles Instrument ist, um Diversity nicht nur zu proklamieren, sondern auch zu leben. Beispielsweise ist es viel leichter in Elternzeit zu gehen, wenn man weiß, dass man vom eigenen Unternehmen nach seiner Rückkehr unterstützt wird und in der Zeit der Abwesenheit weder die Kollegen belastet werden noch die Arbeit liegen bleibt.

### 1.1.4 Wie funktioniert Legal Interim Management?

Legal Interim Manager sind im Allgemeinen freischaffende (*freelance*) Mitarbeiter, die über Vermittler, sogenannte Provider, an Unternehmen herangetragen werden. Dabei geht man grundsätzlich von einem Dreipersonenverhältnis aus (Unternehmen, Legal Interim Manager und Provider) – das sogenannte Holländische Modell. Je nach Art des Providermodells (unterschiedlicher Eingriffsgrad und Rolle des Providers) variiert die vertragliche Gestaltung und je nach Einbindung des Providers fällt seine Vermittlungsprovision aus. Passt das Profil nicht ganz oder ist der Legal Interim Manager nicht zur passenden Zeit verfügbar, kann dieser den Provider auch an ihm bekannte „Kollegen“ weitervermitteln. Persönliche Kontakte spielen dabei eine wichtige Rolle. Dadurch werden mitunter Legal Interim Manager auch direkt von den Unternehmen kontaktiert. Daneben gibt es noch das Modell, bei dem der Provider zwar zu beiden (Unternehmen und Legal Interim Manager) ein Vertragsverhältnis hat, aber kein echtes Dreiecksverhältnis entsteht, der Legal Interim Manager also direkt mit dem Unternehmen einen Vertrag abschließt. Man spricht dann vom sogenannten angelsächsischen Modell. In Skandinavien und UK spricht man oft von „*Contractern*“. Es ist natürlich auch möglich, dass ein Legal Interim Manager direkt durch ein Unternehmen angesprochen wird, was für beide Parteien günstiger ist, jedoch fehlt oft die entsprechende Markttransparenz. Es gibt bisher auch noch keine gut genutzten Plattformen, die Unternehmen im juristischen Bereich eine belastbare Suche erlauben würde und bei den Providern ist die gepflegte Datenbank natürlich eins der am besten behütetsten Geheimnisse.

Was die Kosten eines Legal Interim Managers betrifft, ist dies schwer zu sagen. In der Regel kosten sie im Einstiegssegment mit 2–5 Jahren Berufserfahrung zwischen 600–900 €, im Expertenbereich mit 5–10 Jahren Berufserfahrung zwischen 1000–1500 € und bei Sonderthemen auch mal bis zu 2000 €. Dann kommen je nach Vertragsstruktur noch ca. 15–30 % für den Provider drauf – ansonsten ist das ein Kompletttagessatz (All-In). Da



ist also noch genug Luft bis zu den Stundensätzen von Großkanzleianwälten, den Big Four oder Beratern der namhaften Unternehmensberatungen, die allesamt oft bei 1500–2000 im Einstieg für die Associates liegen und erfahrene Berater auch mal gerne über 4000 € am Tag zzgl. Spesen abrechnen.

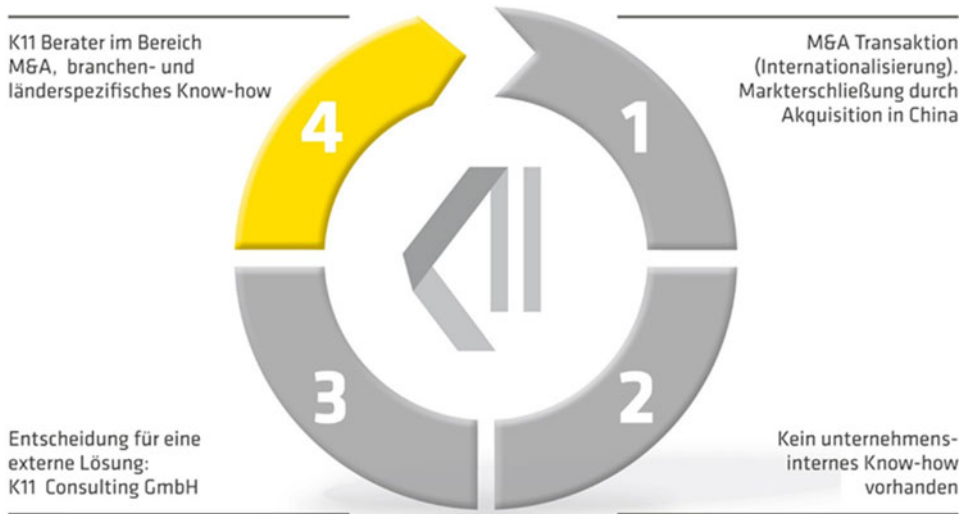
Der Vergütungsaspekt kommt auch bei der Abgrenzung zwischen Festanstellung und Selbständigkeit zum Tragen. Meist sind Legal Interim Manager Freiberufler, also selbstständig, unterliegen aber in ihrer Funktion den Weisungen des jeweiligen Auftraggebers, obwohl es im Einzelfall auf die vertragliche Ausgestaltung ankommt. Die Abgrenzung zur Selbständigkeit ist somit fraglich. Letztens hat das Bundessozialgericht ein Urteil erlassen, nach dem die Höhe der Vergütung ein wichtiges Indiz für Selbständigkeit ist. Dadurch führt das Bundessozialgericht die Höhe des Honorars im Vergleich zum Bruttogehalt eines ähnlich qualifizierten Festangestellten als neues Kriterium für die Abgrenzung der Selbständigkeit ein. Dabei wird auf den Stundensatz abgestellt und nicht etwa auf das Monatseinkommen. Hintergrund ist, dass eine höhere Vergütung auf die Möglichkeit der Eigenversorgung hinweist und somit der Selbständige auch den Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung tragen muss. Jedoch ist bei der Abgrenzung der Selbständigkeit nicht nur das Kriterium der Höhe der Vergütung entscheidend. Weitere Faktoren wie die Frage nach der Weisungsgebundenheit spielen nach wie vor eine Rolle.

### 1.1.5 Wann kommt Legal Interim Management zum Einsatz?

Wie bereits erwähnt, ist Legal Interim Management *per definitionem* zeitlich befristet. Dies bestimmt auch oft seine Einsatzfälle. Konkrete Beispiele aus der Praxis werden später ausführlich erläutert. An dieser Stelle sollen jedoch ein paar weitere Beispiele für die Einsatzmöglichkeiten von Legal Interim Managern vorweggenommen werden: einzelfallorientierte Projekte, ein Börsengang, eine Produkteinführung, Transaktionen (z. B. M&A), Umsetzung von konkreten Projekten, für die externes Know-how oder Spezialisierung in bestimmten Gebieten notwendig ist oder einfach Jahresendgeschäft bzw. Saisonalität (vgl. Abb. 1.1).

Auch unvorhergesehene Vakanzen durch kurzfristigen Ausfall von Mitarbeitern können durch Legal Interim Management besetzt und Engpässe vermieden werden, beispielsweise wie bei Elternzeitvertretung, Ausfall eines Mitarbeiters durch längere Krankheit oder Sabbatical (eine gewillkürte mehrmonatige Auszeit eines Mitarbeiters). In diesem Fall kann die Vakanz durch Legal Interim Management überbrückt werden. Des Weiteren ist Legal Interim Management bei strukturellen Veränderungen und Prozessen, wie z. B. dem Aufbau einer Rechts-, Datenschutz- oder Compliance-Abteilung sinnvoll, da hierbei neue Impulse wichtig sind und externes Know-how gefragt ist. Die Liste ist lang. Besonders bei der Implementierung von neuen regulatorischen Anforderungen spielt Legal Interim Management eine immer größere Rolle. Dies wird nachfolgend durch die konkreten Fallbeispiele und Erfahrungsberichte deutlich. Aktuell sehe ich daneben eine starke Tendenz Interim im Bereich Digitalisierung und Innovation einzusetzen. Warum?





**Abb. 1.1** Entscheidung über den Einsatz eines Legal Interim Managers (Quelle: eigene Darstellung)

Das liegt aus meiner Sicht auf der Hand. Um neue Strukturen in großen Unternehmen und dort in Abteilungen zu etablieren, braucht es den Blick von außen und auch eine gewisse Erfahrung, wie andere Unternehmen mit diesem Thema umgehen. Viele Unternehmen greifen immer mehr zu dem Tool des Benchmarkings und versuchen auch ihre administrativen Bereiche gegen andere Unternehmen zu matchen. Auf dem Weg zur digitalen Unternehmenskultur ist es da sehr wichtig, Erfahrungen mitzubringen, was z. B. bei anderen Sozialpartnern gut platziert werden konnte und was nicht. Daneben sind es auch die disruptiven digitalen Start-ups (vornehmlich aus dem Silicon Valley), die Unternehmen zum radikalen Umdenken zwingen. Längst ist man nicht mehr davon überzeugt, dass Unternehmen ewig leben, nachdem auch Dinosaurier wie Nokia ausgestorben sind. Auch der Bereich Recht und Compliance muss auf diese Entwicklungen reagieren und die relevanten Geschäftsbereich mit Know-how unterstützen – das u. U. nicht vorhanden ist. Andere Entwicklung haben gezeigt, dass das Zusammenwachsen der Welt dazu geführt hat, dass man auch im Ausland bei seinem Partner genauer hinschauen muss, ob die gesetzlichen Bestimmungen aber auch die durch das Unternehmen selbst auferlegten Richtlinien eingehalten werden. Solche investigativen Aktivitäten unterliegen aber einer Unregelmäßigkeit, die eine dauerhafte Besetzung erschwert. Der Fremdpersonaleinsatz in solch kritischen Projekten wird aber nur durch hochqualifizierte Experten erfüllt werden können. Warum nicht von Berufsheimnisträgern, die sich für eine bestimmbare Zeit auf das Unternehmen und seine Bedürfnisse einlassen?

### 1.1.6 Was sind die Vorteile von Legal Interim Management?

Die Vorteile von Legal Interim Management sind vielfältig. Gegenüber Juristen im Anstellungsverhältnis hat Legal Interim Management den Vorteil, dass die betriebswirtschaftliche Kennzahl des Headcounts (Zahl der festangestellten Mitarbeiter), die bei der Bewertung von Managern oft eine Rolle spielt, nicht belastet wird. Personalengpässe können abgedeckt werden, ohne Überkapazitäten aufzubauen. Die Kosten sind im Voraus vereinbart. In der Regel wird ein Vollkostenansatz mit einem festgelegten Tagessatz vereinbart. Hierdurch haben Unternehmen eine höhere Planungssicherheit. Was die Beratung durch externe Anwälte betrifft, sind, im Vergleich zu Wirtschaftskanzleien, Legal Interim Manager generell günstiger. Auch brauchen sie sich oft nicht verstecken, wenn es um einen Vergleich mit der jeweiligen internen Stelle geht. In vielen Unternehmen sind die Vollkosten eines Mitarbeiters bei einem Faktor von 2,0–2,5 seines Jahresbruttogehalts. Teilt man dies durch 220 Arbeitstage hat man einen guten Indikator. Andere rechnen als Daumenregel mit 1 % des Jahresbruttogehalts als Tagessatz.

Legal Interim Management erlaubt ein moderneres Management, das auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingeht. In den letzten Jahren ist ein Wandel zu verzeichnen, die Work-Life-Balance gewinnt an Bedeutung. Auch wenn es viele Unternehmen nicht wahrhaben wollen, geht die Entwicklung eher dahin, dass auch für Leistungsträger in Schlüssel- und Führungspositionen das Privatleben wieder einen höheren Stellenwert gewinnt – ohne dass die Karriere vernachlässigt wird. In dieser Hinsicht kann Legal Interim Management den Unternehmen helfen, auf diese Entwicklung einzugehen und weiterhin die besten Mitarbeiter zu rekrutieren und zu halten, da hierdurch den Leistungsträgern Freiräume wie etwa Sabbaticals leichter ermöglicht werden können, ohne dass die Abläufe im Unternehmen gestört werden.

Auch das Stichwort Diversity ist nun seit einigen Jahren ein wichtiges Thema für Personalabteilungen. Es gibt immer mehr Frauen in Schlüssel- und Führungspositionen. Einige Unternehmen führen sogar eine freiwillige Frauenquote ein. Hierdurch kommt das Thema Elternzeitvertretung für die oben genannten Frauen in Schlüssel- und Führungspositionen zum Tragen. Auch in diesen Fällen bietet Legal Interim Management den Unternehmen die Möglichkeit, auf Bedürfnisse dieser Mitarbeiterinnen oder auch ihrer Partner einzugehen, ohne die Abläufe im Unternehmen zu beeinträchtigen oder die Stelle neu zu besetzen. Weiterhin wird bei Rückkehr der betroffenen Mitarbeiterin die Problematik, dass es zu einer Doppelbesetzung der Stelle und anschließend einer Entlassung kommt, vermieden.

Die oben erwähnte externe Sicht, die zur internen wird, hat meistens den Vorteil, dass neue Impulse in die Abläufe des Unternehmens kommen, da ein zunächst externer Legal Interim Manager eine objektivere Sicht auf das Unternehmen und dessen Abläufe hat. Er ist sozusagen noch nicht „betriebsblind“ und kann das Unternehmen dadurch weiterbringen. Gerade bei aktuellen Innovationsprojekten oder Themen rund um die fortschreitende Digitalisierung ist es oft gut, wenn der Blick von außen eine gewisse Selbstreflexion ermöglicht. Die Widerstände in Unternehmen sind oft vergleichbar und es tut gut zu wissen, dass man mit seinen Sorgen und Ängsten nicht alleine ist. Eine Arbeitsplatzverdichtung

führt zum Beispiel bei vielen Unternehmen zu Konflikten mit den Mitarbeitern und deren Vertretern, ist aber ein zwingendes Erfordernis um die gleichzeitige Entwicklung von Homeoffice zu ermöglichen. Man kann einfach nicht das eine wollen und das andere ablehnen. Rosinen picken ist zwar durchaus nett, aber im enger werdenden Wettbewerb der Unternehmen nicht akzeptabel. Trotzdem bleibt der Mensch das wichtigste Kapital vieler Unternehmen und sollte in solchen Situationen unterstützt werden. Gerade in Branchen, bei denen sich auf Grund von Marktveränderungen die Notwendigkeit zur Effizienzsteigerung ergibt, kann punktgenaues Know-how oder „Hand und Fuß“ genutzt werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Ganz losgelöst davon, muss man sich aber einfach auch mit den generellen Veränderungen im Arbeitsmarkt beschäftigen. Das ständige Hochschrauben der Gehälter hat bei Juristen nicht zu mehr qualifizierten, freien Kollegen geführt. Warum ist das so? Die Vorstellungen und Wünsche von Absolventen haben sich verändert. Junge Absolventen der sogenannten Generation Y wollen nicht mehr ihr Leben vollständig der Arbeit widmen. Dies hat für eine Branche mit sehr hohen Stundenaufkommen pro Woche zur Folge, dass Bedarfe entstehen. Daneben kann die Arbeit als Interim Manager in diesem Bereich das Lebensgefühl dieser Generation erfüllen. Perspektivisch kann das Tool Legal Interim Management auch im Rahmen der Thematik von überalternden Gesellschaften und damit verbundenem Fachkräfte genutzt werden, verrentete Kollegen sinnvoll zeitlich befristet in Projekte einzubinden.

### **1.1.7 Welchen Herausforderungen muss sich Legal Interim Management stellen?**

Wie anfangs erwähnt, entwickelte sich Legal Interim Management in Deutschland nur vergleichsweise langsam. Oft spielen Vorurteile eine Rolle, da in traditionellen Strukturen verharret wird. Gerade im Bereich Recht ist es selbst bei sehr großen Unternehmen nicht selbstverständlich, dass alle Dienstleister über die Einkaufsabteilung betreut werden. Oft spielt der Rechtsabteilungsleiter auch noch mit. Dabei wird oft verkannt, dass Legal Interim Manager unter anderem erfahrene Anwälte mit langjähriger Kanzleierfahrung sind. Eine Herausforderung für Legal Interim Management bleibt daher nach wie vor seine Durchsetzung im Rechtsmarkt. Legal Interim Manager gehen dennoch davon aus, dass langfristig Innovationen notwendig sind, um im Markt bestehen zu können und Legal Interim Management so immer mehr an Bedeutung gewinnen wird. Es gibt mittlerweile einige Anbieter, die das Thema wieder aufgreifen. Man liest im Branchenmagazin der Juristen, in der JUVE, nun ab und an von Projektjuristen und wer Legal Interim Management in Deutschland eingeführt hat und einsetzt. Aus meiner langjährigen Erfahrung als Legal Interim Manager sind das aber oft nur Lippenbekenntnisse, da für Personalvermittler in der klassischen permanenten Personalsuche das Geld gefühlt schneller verdient ist. Dabei ist der Markt für zeitlich befristet Einsätze aus meiner Sicht ganz klar ein Wachstumsmarkt. Nirgends sonst sind Skaleneffekte in diesem Umfang möglich. Wenn dann noch über eine Digitalisierung hinsichtlich der Vermittlung nachgedacht wird, wie z. B.

durch eine Matching-Plattform, hätten wir ein disruptives Geschäftsmodell. Die vielen berufsrechtlichen Fragen der letzten Jahre zur Abgrenzung zwischen Rechtsanwalt und Syndikusanwalt haben viele verschreckt. Daneben sind Diskussionen rund um das Thema Scheinselbstständigkeit und Abgrenzungsfragen zur illegalen Arbeitnehmerüberlassung in aller Munde. Richtig aufgesetzt sind dies aber auch stumpfe Schwerter, die eher den Veränderungsverweigerern und „Besitzstandswahrern“ in die Hände spielen. Die ständigen Anforderungen aus Unternehmen, mehr Serviceorientierung und das sogenannte „more for less“ führen aktuell in der Praxis aber nicht zu reduzierten Stundenaufkommen. Das Gegenteil ist eher zu verzeichnen.

---

## **1.2 Legal Interim Management im regulatorischen Kontext: Fälle aus der Praxis**

Das Risiko- und regulatorische Umfeld ist eines der Haupteinsatzgebiete von Legal Interim Management aus meiner Sicht, wobei ich die Begriffe Regulatorik und Risikomanagement sehr weit auslege. So gehört das große Thema Produkt-Compliance (in und out im Pharmabereich) genauso dazu, wie oben bereits erwähnt der Datenschutz (z. B. Datenschutzgrundverordnung). Meist geht es um die Implementierung von regulatorischen Anforderungen und Vorschriften. Vier Bereiche sollen besonders hervorgehoben werden: Compliance, Datenschutz, Transaktionen und strukturelle Themen, wie der Aufbau einer Rechtsabteilung, die oft auch stark miteinander verzahnt sind. Dabei sind es nicht zwingend inländische Anforderungen. Die weltweite Verzahnung von Unternehmen hat dazu geführt, dass neben bindenden EU-Verordnungen oder umzusetzenden EU-Richtlinien auch nicht per se bindendes ausländisches Recht zu beachten ist. Da lohnt sich ab und an auch ein Blick auf die Konzernstruktur eines großen Unternehmens. Gibt es Niederlassungen in den USA oder sitzt die Konzernmutter dort, hat mal auch schnell mal das Thema Sarban Oxley Act oder wettbewerbsrechtliche Themen auf dem Tisch. Längst haben wir uns im bankrechtlichen Teil daran gewöhnt, dass der Baseler Ausschuss immer wieder den Markt mit umzusetzenden Auflagen erschüttert. Wer setzt das dann im Unternehmen in Richtlinien um? Stimmt, das sind dann oft Juristen. Aktuell ist das Thema GDPR (EU-Datenschutzgrundverordnung) ein heißes Eisen, da 2018 eine Umsetzung bzw. das Inkrafttreten der Verordnung anstand. Nach nunmehr über 9 Jahre Legal Interim Management stelle ich fest, dass vom unerwünschten Abfallprodukt bei großen HR-Providern, das Thema mittlerweile einen eigenen Stellenwert bekommt. Die ausländischen Marktteilnehmer im Bereich Document Review haben den deutschen Markt längst erobert. Ob diese durch die Entwicklungen beim sogenannten Machine Learning von Watson (IBM) & Co. wieder wegrationalisiert werden oder nicht, bleibt abzuwarten. Wenn es aber um Arbeiten im Unternehmen vor Ort geht, ist keine Tendenz abzusehen, dass diese durch intelligente Maschinen so leicht zu ersetzen sind.

Nachfolgend wird der Einsatz in diesen Bereichen an Fallstudien erläutert und ihre Umsetzung in der Praxis dargestellt.

## 1.2.1 Datenschutz als Einsatzgebiet von Legal Interim Management

Ziel der Datenschutzvorschriften ist laut Bundesdatenschutzgesetz, den Einzelnen davor zu schützen, dass er durch den Umgang mit seinen personenbezogenen Daten in seinem Persönlichkeitsrecht beeinträchtigt wird. Dabei spielen der Schutz vor missbräuchlicher Verwendung, unbegrenzter Erhebung, Speicherung oder Weitergabe, sowie Verfälschung personenbezogener Daten eine besondere Rolle.

In unserer digital vernetzten Welt spielt Datenschutz in alle Bereichen des täglichen Lebens hinein. Mit zunehmenden technischen Möglichkeiten steigen auch die Anforderungen an den Datenschutz. Die konkrete Umsetzung in Unternehmen und die Einbindung in unternehmensinterne Prozesse ist ein typischer Einsatzbereich von Legal Interim Management. Als aktuelles Beispiel kann die EU-Datenschutzgrundverordnung (EU-DSGVO, EN: GDPR) angeführt werden, die im April 2016 beschlossen wurde. Die Anforderungen der EU-Datenschutzgrundverordnung müssen spätestens im Mai 2018 umgesetzt worden sein. Darunter fallen eine erhöhte Nachweispflicht der Unternehmen, dass sie die Anforderungen einhalten, sowie zahlreiche Maßnahmen, die getroffen werden müssen, um den betroffenen Personen Auskunft über ihre personenbezogenen Daten zu geben, die im jeweiligen Unternehmen gespeichert und verarbeitet werden.

Das Aufgabengebiet des Legal Interim Management besteht darin, die rechtlich für das Unternehmen relevanten Anforderungen zu analysieren, bestehende Prozesse im Hinblick darauf zu prüfen, notwendige Verbesserungen der Prozesse und Strukturen vorzuschlagen und diese konkret umzusetzen. Eine enge Zusammenarbeit mit anderen beteiligten Abteilungen, insbesondere dem Datenschutzbeauftragten, ist daher unabdingbar. Dabei kann der Einsatz eines einzelnen Legal Interim Managers bei einem kleinen Unternehmen genauso sinnvoll sein, wie der Einsatz eines ganzen Teams bei beispielsweise einer großen Bank oder Versicherung, die bei der Umsetzung der EU-Datenschutzgrundverordnung einen wesentlich größeren Bedarf haben.

---

### Beispiel: Print- und Medienunternehmen

**Branche:** Medien

**Projekt:** Support Datenschutzbeauftragter (Konzerndatenschutzrecht für 5 Monate)

**Erfahrungsbericht:** „Mit einem kleinen Team war es unsere Aufgabe, den Datenschutz komplett zu analysieren, alle Verträge auf das neue Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) anzupassen, die Auftragsdatenverarbeitungsverträge zu überprüfen und in allen Projekten den datenschutzrechtlichen Faktor zu hinterfragen. Ziel war unter anderem der Aufbau einer konzernweiten Datenschutzlösung im Rahmen der neu aufgebauten Compliance-Abteilung. Daher erfolgte eine enge Zusammenarbeit mit dem Datenschutzbeauftragten und dem Compliance-Officer.“

Warum war der Einsatz eines bzw. mehrerer Legal Interim Manager sinnvoll und nötig? Zum einen, weil das Projekt nicht aus dem Rechtsbereich gesteuert wurde bzw. es

auch für die Unternehmensgröße eine relativ kleine Rechtsabteilung gab. Zum anderen deshalb, weil auch der Bereich Compliance neu im Unternehmen verankert wurde. Ergo, es war nicht das notwendige Know-how im Unternehmen vorhanden und die Kapazitäten waren auch nicht ausreichend. Die Anforderungen an den Datenschutz waren deshalb schnell umzusetzen, weil es nach einem Audit des zuständigen Landesdatenschutzbeauftragten zu Beanstandungen gekommen war und sich der Vorstandsvorsitzende der Behörde gegenüber rechtfertigen musste. Aus meiner Erfahrung kann ich bestätigen, dass es oft behördliche Anforderungen sind, die zu strengeren regulatorischen Umsetzungsbemühungen im Unternehmen führen können.

### **1.2.2 Compliance als Einsatzgebiet von Legal Interim Management**

Unter Compliance versteht man nicht nur die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen, sondern auch die Einhaltung sämtlicher unternehmensinternen und unternehmensübergreifender Richtlinien. Die Anforderungen bzw. der Compliance-Standard variieren je nach Unternehmen. So haben börsennotierte Unternehmen sowie Kredit- und Finanzdienstleistungsunternehmen höhere Anforderungen zu erfüllen. Dabei ist zu beachten, dass für fast alle Finanzdienstleistungsunternehmen eine Compliance-Funktion gesetzlich zwingend erforderlich ist. Letztere haben insbesondere die Anforderungen der Richtlinie der BaFin zu Mindestanforderungen an das Risikomanagement „MaRisk“ zu erfüllen, die unter anderem den Aufbau einer Compliance-Funktion – auch Compliance Management System genannt – erfordert. Dabei geht es dann auch nicht nur um die alljährlich anfallenden Weihnachtsgeschenke (§ 31d WpHG verbietet jede Art von Zuwendungen und macht es erforderlich Zuwendungs- und Verwendungslisten zu führen). Aber auch neben dieser branchenspezifischen Anforderung kommt man bereits aus Haftungsgesichtspunkten für die Organe (Geschäftsführung/Vorstand und Aufsichtsrat) ab einer gewissen Größe eigentlich nicht mehr um eine Compliance-Funktion herum. Bei gelisteten Gesellschaften und den damit verbundenen kapitalmarktrechtlichen Bestimmungen (z. B. Publizitätspflichten) muss ein Berater eigentlich zwingend eine solche Funktion anregen. Die Einführung eines Compliance-Konzeptes bzw. Compliance Management Systems ist ein weiteres Beispiel für einen Interim Einsatz. Dabei ist der Legal Interim Manager zuständig für die Einführung von Compliance-Standards und deren Einhaltung.

Manchmal ist dies auch mit der Empfehlung, die Funktion auszulagern oder einer bestehenden Abteilung zuzuweisen, verbunden. Darüber hinaus stellt die Digitalisierung in Compliance-Abteilungen eine Herausforderung dar. Voraussichtlich werden dadurch Compliance-Abteilungen in den nächsten Jahren verändert vorgehen müssen, da Prozesse IT-gesteuert sein werden. Doch die Verantwortlichen, die diese Prozesse bedienen und überwachen, müssen entsprechend begleitet und geschult werden, um die Hintergründe der Anforderungen im Bereich Compliance zu verstehen. Der Legal Interim Manager kommt daher nicht nur beim Aufbau eines Compliance Management Systems, sondern auch bei der Schulung der Mitarbeiter zum Einsatz.

---

**Beispiel: Finanzdienstleistungsunternehmen****Branche:** Finanzen (Investment-Banking)**Projekt:** Interim Head of Legal und Compliance (7 Monate)

**Erfahrungsbericht:** „Als interimistischer Leiter Recht und Compliance habe ich mich schwerpunktmäßig mit regulatorischen Themen und der Umsetzung der Anforderungen des Kapitalanlagegesetzbuches beschäftigt. Hierzu zählte auch die Umsetzung des Projekts European Market Infrastructure Regulation (EMIR) von Grund auf bis zur Verankerung zwischen Front-, Back- und Middleoffice. Das Ergebnis war die erfolgreiche Meldung der Devisentermingeschäfte. Daneben habe ich in dem Bereich der Erstellung von Richtlinien (z. B. Hedgefonds- und Rohstoffrichtlinien) maßgeblich mitgewirkt. Im Rahmen der Compliance-Tätigkeit fielen auch die Themen Geldwäsche und Betrugsprävention zu meinen Verantwortlichkeiten. Zum Jahreswechsel kamen dann noch das Themen Zuwendungsrichtlinie, Verzeichnisse und Compliance-Dokumentation.“

Warum kam es zu diesem Einsatz? Die bisherige Stelleninhaberin hatte spontan das Unternehmen verlassen. Die Suche eines qualifizierten Nachfolgers stellte sich als nicht völlig trivial dar. Das Geschäft konnte aber nicht einfach liegenbleiben. Die Stelle hatte nicht nur Personal- und Budgetverantwortung, nein, es waren auch operative Aufgaben zu erledigen. In der Regel benötigt ein Unternehmen mindestens 6 Monate, um eine Seniorstelle zu besetzen. Das liegt an der Zeit der Ausschreibung, Suche und des Verfahrens intern, aber auch an den längeren Kündigungsfristen von erfahrenen Kollegen (des potentiellen Kandidaten). Aus meiner Sicht ist es bei solchen Überbrückungen immer sehr sinnvoll, dass noch 1–2 Wochen Überlappung eingeplant werden, damit es zu einer ordentlichen Übergabe kommen kann. Je nach Auslastung im Projekt kann der Legal Interim Manager auch das Feld für seinen Nachfolger bestellen und diesem somit den Start leichter machen.

Auch Vertragsmanagement stellt ein Teil eines Compliance-Konzeptes dar, da die Einhaltung von bestimmten Standards in der Vertragsprüfung und -dokumentation die Einhaltung der Compliance-Anforderungen sicherstellt. Dies zeigt das folgende Fallbeispiel:

---

**Beispiel: Stark verzweigtes Medienunternehmen****Branche:** Medienmarken (national und international), Druck/Verlag**Projekt:** Manager Vertragsmanagement-Tool (2 Monate)

**Erfahrungsbericht:** „Als Projektmanager war es meine Aufgabe, den Prozess bei der Auswahl eines Anbieters für eine Contract Management Software zu unterstützen. Dabei wurde von mir ein Fragebogen entwickelt und unter Zuhilfenahme von Survey Monkey (IT-basiertes Tool zur Erstellung und Auswertung von Fragebögen) eine Befragung bei den relevanten Beteiligten auf oberster Managementebene des sehr verzweigten Unternehmens durchgeführt.“



Auch bei diesem Einsatz war die Struktur der Rechts- und Compliance-Funktion im Unternehmen ausschlaggebend für den Einsatz. Man hatte in der Vergangenheit stark mit einer externen Kanzlei und aktiven Outsourcing gearbeitet. Daher waren keine Ressourcen vorhanden, um das Projekt komplett intern darzustellen. Daneben wollte man einen Kandidaten am Bord haben, der bereits einmal mit einer solchen Vertragsmanagementlösung zu tun hatte. Letztlich hat sich im Projekt dann auch im Rahmen einer Umfrage bei allen Beteiligten gezeigt, dass man in den einzelnen Töchterunternehmen eher geneigt war, einen externen Berater zu vertrauen als den „üblichen Verdächtigen“. Interessant war für mich auch, dass das Projekt aus dem Bereich Revision heraus initiiert wurde und der Bereich Datenschutz auch dort verortet war. Das zeigt auch, wie die Verzahnung von verschiedenen Abteilungen im Unternehmen eine Rolle spielt. Man könnte sich trotz der unterschiedlichen Aufgaben von Revision, Compliance, Legal, Datenschutz und Contract Management auch überlegen, ob man nicht all diese Themen unter einen gemeinsamen Bereich Risk Management fassen möchte. Es ergeben sich nämlich aus meiner Erfahrung durchaus Synergien zwischen diesen Bereichen.

### **1.2.3 Kapitalmarktmaßnahmen und Transaktionen als Einsatzgebiet von Legal Interim Management**

Legal Interim Manager kommen oft bei Transaktionen zum Einsatz, insbesondere im Kapitalmarktrecht, sowie bei M&A-Transaktionen. Unter Kapitalmarktmaßnahmen fallen vor allem Kapitalerhöhungen durch Aktionäre oder Fremdfinanzierungen am Kapitalmarkt. M&A-Transaktionen können verschieden ausgestaltete Fusionen, Übernahmen oder Verkäufe von Unternehmen sein. Um den Wert eines Unternehmens bestimmen zu können, werden im Vorfeld Due-Diligence-Prozesse notwendig, in denen der Bestand an Verträgen und Unternehmenswerten überprüft und dokumentiert wird.

Diese Projekte erfordern über einen Zeitraum von mehreren Monaten erhöhte Ressourcen und oft auch spezielles Know-how. Obwohl die Unternehmen von Wirtschaftskanzleien begleitet und beraten werden, ist auch intern ein erhöhter Einsatz von Ressourcen erforderlich. Die Aufgabe eines Legal Interim Managers kann unter anderem darin bestehen, die externen Berater zu koordinieren und die Dokumentation mit den Fachabteilungen abzustimmen. Unternehmensinterne Informationen und Daten müssen an die externen Berater geliefert werden, die diese dann in die Transaktionsdokumentation einbauen. Dies alles sind typische Aufgaben eines Legal Interim Managers, der eine Kapitalmarkt- oder M&A-Transaktion begleitet. Daneben ist es auch aus Kostengesichtspunkten geboten, nach Alternativen zur mandatierten Kanzlei zu schauen. Die Stundensätze von nationalen Kanzleien beträgt im Bereich M&A oft zwischen 250–450 € und bei internationalen kann man diese Stundensätze auch gerne einfach verdoppeln, was in der Realität bedeutet, dass man für eine Stunde im Datenraum mindestens 250 € für einen (meist berufsunerfahrenen) Rechtsanwalt rechnen muss.



---

**Beispiel: Möbelhersteller****Branche:** Industrie (Küchen)**Projekt:** Inhouse Counsel (6 Monate)

**Erfahrungsbericht:** „Neben der rechtlichen Betreuung, Vorstands-/Aufsichtsratsbetreuung und der Steuerung von externen Juristen war ich für zwei Sonderprojekte zuständig. Dabei handelte es sich um die Erstellung eines tragfähigen, individualisierten Konzepts für ein Compliance Management System – durch den Aufsichtsrat angefragt und die Projektleitung für eine Kapitalmaßnahme mit der Bereitstellung eines Datenraumes, der Abfrage der internen Informationen, die Steuerung der Bereitstellung der Finanzinformationen, die Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsprüfern, eine Sachkapitalprüfung und die Begleitung der externen Kanzlei bei der Erstellung eines zweisprachigen Börsenprospekts.“

Zunächst wird man sich bei dieser Aufzählung fragen, wo der Fokus des Projekts war und ob das ernst gemeint ist, dass die Themen so unterschiedlich sind. Ja. Die Einsatzmöglichkeiten neben einer Linienfunktion werden in erster Linie vom aktuellen Bedarf des Unternehmens und den Erfahrungen und Fähigkeiten des Legal Interim Managers begrenzt. Wenn beide Parteien offen an einen solchen Einsatz herangehen, können sich unglaubliche Win-win-Situationen ergeben. Am Ende geht es beim Interim Management auch um das Thema Mehrwert schaffen. Ab dem ersten Tag überlegt sich ein auf Zeit eingesetzter Manager, wo er seinen Kollegen und dem Unternehmen helfen kann. Denn eins ist klar, schafft es der Interim Manager nicht in kürzester Zeit Ergebnisse und Erfolge zu erzielen, kommt es schnell zu unbefriedigenden Situationen auf beiden Seiten.

---

**Beispiel: Börsenunternehmen****Branche:** Finanzmarkt, Clearing und Settlement**Projekt:** Umsetzung von regulatorischen Anforderungen, internationaler Markteintritt Singapur/Hongkong (6 Monate)

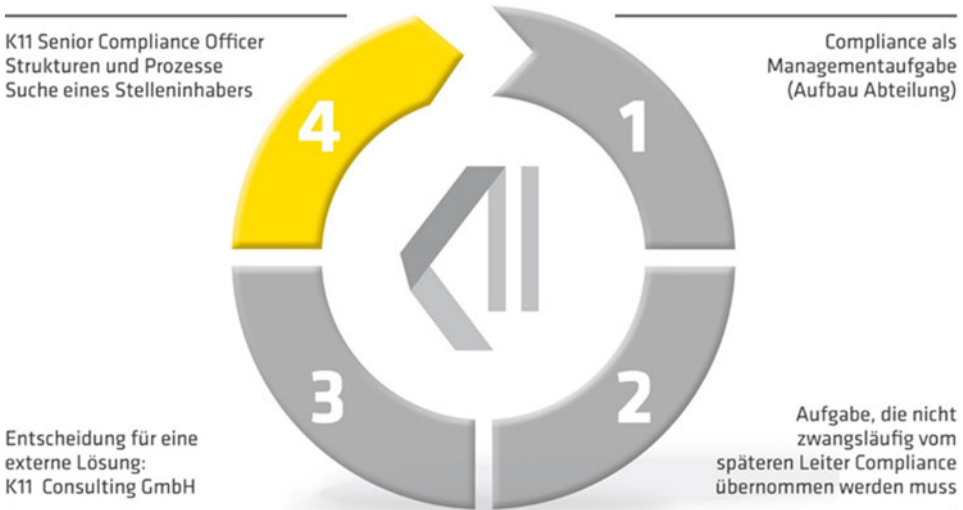
**Erfahrungsbericht:** „Die Besonderheiten in diesem Projekt bestand zum einen in der Führung der unterschiedlichen Beteiligten aus den Abteilungen Sales Asia/Middle East, Clearing Business Development und der Rechtsabteilung und zum anderen in der Steuerung der externen Kanzlei, die zum Markteintritt nach zuvor festgelegten Kategorien Gutachten erstellen sollte. Hierbei war es wichtig, die Gutachten in risikoorientierte Einschätzungen für Managementpräsentationen mit der Kanzlei aufzuarbeiten (Ampelsystem). Regulatorische Fragen spielten ebenfalls eine wichtige Rolle.“

Gerade in vermittelnden Positionen zwischen unterschiedlichen Abteilungen im Unternehmen und/oder externen Partnern zeigt sich eine weitere Stärke eines Interim-Einsatzes. Auf Grund der fehlenden Karrierepläne des Interim Managers kann er zwischen

Parteien vermitteln, wo es angestellte Kollegen oft auf Grund jahrelang gelebter Konflikte schwer haben. Die oft guten Kommunikationseigenschaften von Legal Interim Managern und die Erfahrungen aus unzähligen Projekten und Unternehmen machen es darüber hinaus leichter, aus einem Fundus von Lösungen zu schöpfen. Steckt man in einem Unternehmen und steht vor einer Herausforderung, denkt man oft, dass man mit diesem Problem alleine dasteht. Hat man schon mehrere Unternehmen kennenlernen dürfen, kann man auch solche Konfliktsituationen benchmarken und stellt fest, dass sich die Situationen sehr gleichen und wiederholen.

#### 1.2.4 Strukturelle Projekte (Aufbau einer Rechtsabteilung) als Einsatzgebiet von Legal Interim Management

Rechtsabteilungen in Unternehmen sind Support-Funktionen. Ihre Aufgabe ist es, die Fachabteilungen rechtlich zu beraten und zu begleiten. Dabei muss die Einbindung ins Unternehmen und unternehmensinterne Prozesse beachtet werden. Auf konstruktive Zusammenarbeit mit allen Abteilungen sollte geachtet werden. Größe, Organisation und Struktur einer Rechtsabteilung sind je nach Unternehmen sehr verschieden. Während bei kleinen Unternehmen die Rechtsabteilung aus einem Juristen bestehen kann, sitzen in Konzernen oft mehrere Teams. Teilweise gehören Funktionen wie Compliance und Vertragsmanagement zur Rechtsabteilung, teilweise sind es eigenständige Abteilungen. Mit zunehmender Größe eines Unternehmens oder veränderten Gegebenheiten wie ei-



**Abb. 1.2** Einsatz eines Legal Interim Managers beim Aufbau einer Compliance-Abteilung (Quelle: eigene Darstellung)

ne Börsennotierung verändert sich auch die Rechtsabteilung. In solchen Fällen sind oft Legal Interim Manager gefragt, da für eine Umstrukturierung externes Know-how und Erfahrung notwendig sind und durch die zunächst externe Sicht des Legal Interim Managers konstruktiver umstrukturiert werden kann (vgl. Abb. 1.2). Durch eine nicht passend zugeschnittene Rechtsabteilung kann es im Unternehmen oft zu Auseinandersetzungen kommen. Ist die Abteilung zu klein, kann die Hemmung von anderen Fachabteilungen bestehen, die Rechtsabteilung zu integrieren (Angst vor zeitlichem Verzug). Übergroße Abteilungen haben oft den Ruf Verhinderer im Unternehmen zu sein, da bereits in der Rechtsabteilung zu viele Hürden genommen werden müssen. Dabei ist es wichtig, die Sichtweisen sowohl der Risikomanager als auch der anderen Fachabteilungen auf einander abzustimmen. Gerne werden Rechts- und Compliance-Abteilungen daher als interner Business Partner verstanden. Es ist auch darauf zu achten, dass die bestehenden Funktionen integriert oder alle Prozesse mit diesen abgestimmt werden (insbesondere sollte auf Revisionsabteilungen und den Datenschutzbeauftragten eingegangen werden). Ein Konzept ist nur dann gut, wenn es die verschiedenen Puzzleteile sinnvoll zusammensetzt.

---

**Beispiel: Ingenieurorientiertes Technologieunternehmen**

**Branche:** Maschinenbau (Antriebstechnik)

**Projekt:** Aufbau und Leitung Recht, Compliance und Governance (7 Monate)

**Erfahrungsbericht:** „Nach dem Carve-Out der Technik aus einem großen deutschen Gabelstaplerhersteller hatten die beteiligten Großkanzleien nach Abschluss der Transaktion (Signing und Closing) den Stift fallen lassen. Das Unternehmen mit über 1200 Mitarbeitern musste sich quasi neu erfinden. Die Trennung der bestehenden Strukturen lief an. Meine Aufgabe bestand darin, die Geschäftsleitung auf diesem Weg zu begleiten und dafür zu sorgen, dass dem Unternehmen entsprechende Funktionen zur Verfügung standen. Dabei war es wichtig darauf zu achten, dass auf der einen Seite die Mitarbeiter mitgenommen wurden und auf der anderen Seite der chinesische Direktinvestor zufriedengestellt wurde.“ Gerade bei internationalen Projekten sind die Erfahrung und das Gespür eines Legal Interim Managers von Vorteil und kann den entscheidenden Unterschied ausmachen.

Auch dieser Einsatz hatte mich viele neue Erfahrungen machen lassen. Zum einen konnte ich meine internationalen/interkulturellen Fähigkeiten ausbilden und das Verhalten eines chinesischen Investors studieren. Zum anderen war es für mich so deutlich zu sehen, dass es einfach Probleme machen muss, wenn man nicht bei einer M&A-Transaktion mit derselben Gewissenhaftigkeit über die Post-Merger-Integration (PMI) nachdenkt, wie man den Deal selbst vorbereitet und durchführt. Gerade die Begleitung von internationalen Aufsichtsrats- und Beiratsgremien erfordert viel Fingerspitzengefühl. Da schadet ein bisschen mehr Erfahrung nicht und der Umgang im internationalen Kontext muss geübt werden. Wenn man so etwas noch nie gemacht hat, ist nach einem Carve-Out nicht der richtige Zeitpunkt damit anzufangen und zu üben.

Aber auch regulatorische Einzelfragen können gut durch passende Interim Manager bearbeitet werden:

---

**Beispiel: Automotive**

**Branche:** Motorenwerke (Montage/Fertigung)

**Projekt:** Aufbau und Leitung Recht, Compliance und Governance (7 Monate)

**Erfahrungsbericht:** „Ich war schwerpunktmäßig mit der rechtlichen Analyse von Outsourcing im Unternehmen betraut. Hierbei ging es um die Frage der Abgrenzung zwischen Scheinselbstständigkeit, illegaler Arbeitnehmerüberlassung und erlaubtem Outsourcing. Schwierige Bereiche im Anwendungsbereich waren die Logistik und die Instandsetzung. Das Unternehmen war es gewohnt, als Tochter eines großen Automobilherstellers alle administrativen und regulatorischen Fragen beantwortet zu bekommen und fand sich in der Situation wieder, dass für die Mutter zunächst die Aufarbeitung an der eigenen Front an erster Stelle stand. Sich schon einmal mit dem Thema zu beschäftigen und sich einen Überblick über die möglichen Risiken zu machen ist für den Geschäftsführer eines Tochterunternehmens aber zwingend notwendig.“

Meine erste Erkenntnis im Bereich Automotive war, dass wenn einer dieser Unternehmensriesen einmal in eine Richtung steuert, ist der Tanker nicht mehr aufzuhalten (heute wird fast nicht mehr mit Contracting in diesem Unternehmen gearbeitet und viele bisherigen Beauftragungen wurden auf Zeitarbeit umgestellt). Damals hatte ich mich das erste Mal in einem Projekt mit den Tücken von Einsätzen von Menschen wie mir beschäftigt und mir war schnell klar, dass die Papierform oft völlig irrelevant ist und es viel mehr auf die gelebten Strukturen ankommt. Wenn ein Geschäftsführer die „externen“ Dienstleister wie interne Mitarbeiter behandelt, kann man sich als Jurist mit der Ausgestaltung der Verträge so viel Mühe machen, wie man will, man heilt dieses Verhalten damit nicht. Die Grenzen zwischen Outsourcing, freien Dienst- und Werkverträgen und Arbeitnehmerüberlassung ist dabei oft fließend.

---

### 1.3 Wie sieht die Zukunft für Legal Interim Management aus?

Wie vielfältig die Einsatzbereiche von Legal Interim Management im Risiko- und regulatorischen Umfeld sind, kann anhand der Fallbeispiele nachvollzogen werden. Durch die langsam aber stetig zunehmende Bekanntheit und Bewährtheit von Legal Interim Management entwickeln sich zusätzlich immer neue Geschäftsfelder und Einsatzbereiche. Legal Interim Manager sind meist innovationsorientiert. Durch diese Neugier und das Interesse an neuen, innovativen Themen gehen sie mit der Zeit und sind mit aktuellen Problemstellungen der regulatorischen Landschaft bestens vertraut. Die Digitalisierung steht vor der Tür bei vielen Unternehmen oder ist längst eingezogen. Hier ergeben sich Fragestellungen, bei denen die Stammebelegschaft gut Unterstützung gebrauchen kann.

Dabei spielen sie oft in der Liga von erfahrenen Rechtsanwälten aus Kanzleien oder Managern von Unternehmensberatungen, sind aber deutlich günstiger.

In der nahen Zukunft werden sich Legal Interim Manager vermehrt mit Themen rund um die Digitalisierung von Prozessen und Legal Tech beschäftigen. Daneben erfüllen sie das Lebensgefühl einer neuen Generation, die nicht im Büro übernachten möchte und sich nicht vom Abendessen um 22 Uhr im Büro blenden lässt. Nennen wir das Kind doch beim Namen. Wenn wir Lösungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erreichen wollen und dem Fachkräftemangel im ländlichen Raum und nicht zuletzt dem demographischen Wandel begegnen wollen, müssen wir zu innovativen Lösungen greifen. Auch wenn sich Legal Interim Management immer noch gegen alteingesessene Strukturen wehren muss und versucht, diese von Zeit zu Zeit aufzubrechen, blicken Legal Interim Manager optimistisch in die Zukunft – nicht als Konkurrenz zu den oben genannten Alternativen, die ihre Berechtigung haben, sondern als sinnvolles Tool, dass effektiv eingesetzt werden sollte.

---

## 1.4 Datenräume als Unterstützung des Legal Interim Managements

Zum vielfältigen Aufgabenbereich von Legal Interim Managern gehört die regelmäßige Durchsicht, Prüfung und Gestaltung von Verträgen und Anlagen. Aufgrund der meist internen und hoch sensiblen Unternehmensdaten bedürfen die Einsicht und der Austausch von Verträgen und Dokumenten besonderen Sicherheitsvorkehrungen. Bei „klassischen“ Prüfungen sahen die Sicherheitsvorkehrungen so aus, dass die Dokumente in physischer Form vor Ort gesichtet und geprüft werden mussten. Nachteil dieser Methode ist der hohe Organisationsaufwand. Unterlagen müssen ausgedruckt und in Ordnerstrukturen sortiert werden, separate Räume müssen bereitgestellt und Termine mit den Prüfern geplant werden. Dabei ist die örtliche Bindung, insbesondere für international beheimatete Manager und Teams, ein Hindernis.

Die Lösung sind spezialisierte Datenräume. Datenräume funktionieren nach dem Cloud-Prinzip – d. h. die im Datenraum abgelegten Daten werden dezentral in Rechenzentren gespeichert und sind für autorisierte Nutzer weltweit abrufbar. Nutzerrechte können sehr individuell vergeben werden – so lassen sich zahlreiche Einschränkungen vornehmen: Beispielsweise kann das Ausdrucken und Speichern vertraulicher Dokumente entweder gesperrt oder mit einem rückverfolgbaren Wasserzeichen versehen werden. Grundsätzlich steht die IT-Sicherheit von Datenräumen an erster Stelle. Den Datenraum-Anbietern ist bewusst, dass Kunden ihren Systemen hoch sensible Daten anvertrauen. Im Datenraum werden alle Order, Unterordner und Dateien klar betitelt – der Nutzer findet schnell und einfach das gesuchte Dokument. Anders als in physischen Ordnern, wo nahezu jedes Blatt Papier nach Informationen durchsucht werden muss. Neue oder nachzureichende Dokumente können mittels eines digitalen Datenraums sehr schnell und unkompliziert beigefügt werden.

Rückfragen zu den vor Ort gesichteten und geprüften Unterlagen kamen bisher per E-Mail mittels Excel-Tabellen oder Word-Dokumenten verschiedenster Formate und Versionen. Daraus resultierend kommt es zu einer unnötigen Verkomplizierung des sogenannten Q&A (Questions & Answers)-Prozesses. Abhilfe schafft das meistens bereits integrierte Q&A-Modul der gängigen Datenräume. Über eine vordefinierte Eingabemaske können Sachfragen ohne weitere Umstände gestellt, beantwortet und archiviert werden. Die zunehmende unternehmerische Digitalisierung und papierloses Arbeiten werden, in Anlehnung an den Begriff Industrie 4.0, auch Büro 4.0 genannt. In diesem Kontext sind klar strukturierte, überall und jederzeit verfügbare Informationen die klar bessere und fortschrittlichere Alternative zu oft unübersichtlichen Papierstapeln auf dem Schreibtisch.

---

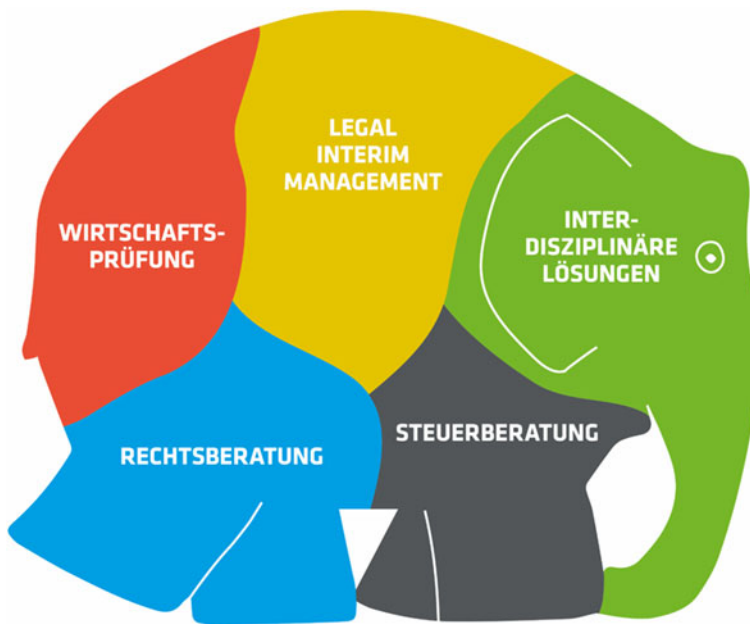
## Über den Autor



Dr. Alexander Deicke, MBA, LL.M. (M&A), PGDE ist selbstständiger Rechtsanwalt, Fachanwalt für Bank- und Kapitalmarktrecht und setzt sich seit Beginn seiner Laufbahn für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen ein. Angefangen hat er – nach kurzer Tätigkeit in einer größeren Einheit – mit dem Aufbau einer auf wirtschaftsrechtliche Beratung ausgerichteten Kanzlei in Ludwigsburg, der heutigen *K11 Rechtsanwalts-gesellschaft mbH*. Diese hat sich innerhalb weniger Jahre etabliert und betreut einen festen Mandantenstamm kleiner und mittlerer Betriebe. Schwerpunkt ist das Bankrecht, in dem Dr. Alexander Deicke seine Kompetenz durch verschiedene Veröffentlichungen, Dozententätigkeit und den Erwerb des Fachanwalts für Bank- und Kapitalmarktrecht belegt. Der Wunsch nach Mitgestaltung und stärkerer Einbindung in einen größeren Unternehmenszusammenhang hat ihn zum Legal Interim Management geführt. Bei Projekteinsätzen mit Budget-, Personal- und Leitungsverantwortung – häufig an den entscheidenden Schnittstellen zwischen Wirtschaft und Recht – war und ist er in Unternehmen mit 500 bis 20.000 Mitarbeitern tätig. Das Branchenspektrum reicht von der Finanzwirtschaft über Marktforschung, Automotive, Pharmaindustrie, Handel, Energie, Immobilien, IT und Medien bis hin zu Grundlagenforschung und Maschinenbau. Neben der Umsetzung effizienter Struk-

turen und Prozesse im Bereich der sogenannten „Soft Law“-Themen wie Compliance, Risk Management, Contract Management und Datenschutz hat Dr. Alexander Deicke auch komplette Rechtsabteilungen aufgebaut und erfolgreich übergeben. Unter anderem durch die umsichtige Steuerung externer Rechtsberater ist es ihm gelungen, gerade im Rahmen umfangreicher Projekte erhebliche Kosteneinsparungen zu realisieren. Daneben sind auch Führungsaufgaben im Veränderungsumfeld ein fester Bestandteil seiner Tätigkeit mit starkem Bezug zur fortschreitenden Digitalisierung und Innovationsmanagement. Daher hatte er sich auch entschieden, im Rahmen eines postgraduierten Diplomprogrammes an der Universität Cambridge (UK) Entrepreneurship zu studieren, um das Phänomen Start-up und damit einen wesentlichen Teil des Digitalisierungstrends aus den USA (Silicon Valley) noch besser verstehen zu können.

Die Konsequenz aus seiner eigenen Erfahrung, dass qualifizierte Interim Manager bei bedarfsgerechtem Einsatz nicht nur kurzfristige Engpässe überbrücken können, sondern dem Unternehmen langfristige wirtschaftliche Vorteile bringen, war die Gründung der *K11 Consulting GmbH* (DIN ISO 9001:2015). Diese stellt Interim Manager zur Verfügung, übernimmt externe Funktionen, unterstützt bei Projekten zum Outsourcing. Daneben kann diese bei allen Fragen rund um das Thema Interim Management und Zeitarbeit durch nachgewiesene Expertise fachlich beraten. Dabei wird die *K11 Consulting GmbH* durch die *Györi, Principe, Deicke PartGmbH* Wirtschaftsprüfer Steuerberater Rechtsanwälte in steuerlichen Aspekten unterstützt (siehe Abb. 1.3).



**Abb. 1.3** Interdisziplinäre Lösungen der K11 Gruppe

# Interim Management – das moderne Managementformat: Markt, Chancen, Risiken und reale Projekte

## 2

Hanno Goffin

### Zusammenfassung

Interim Management wurde schon von Managementlegende Peter Drucker als ein hervorragendes Mittel der Zukunft erkannt: „Das ist die Zukunft des Outsourcings. Intellektuelles Kapital nach Bedarf.“ Immer mehr Unternehmen erkennen, wie sich mit Hilfe eines Interim Managers kurzfristige Engpässe, der Launch neuer Projekte oder auch die sehr schnelle, flexible Akquisition von Spezialwissen in Wachstums- oder auch Krisensituationen lösen lassen. Die umfangreichen Kundenuntersuchungen nach dem Einsatz zeigen eine bemerkenswerte Erfolgsrate der Interim Manager und insbesondere ein sehr hohes „Return on Interim Management“ (ROIM) in konkret messbaren Finanzergebnissen. Ca. 80 % der Projekte erreichen eine Zielerreichung von mindestens 85 und 50 % sogar von über 95 %. Das durchschnittliche ROIM lag bei dem Faktor 11 des eingesetzten Honorars. Es wird auf Basis umfangreicher Studien aufgezeigt, in welchen Bereichen Interim Management besonders erfolgreich ist und welche Maßnahmen und Fallstricke zu beachten sind, damit das Projekt zum langfristigen Erfolg wird. Interim Manager beweisen sich teilweise auch als preiswertere und umsetzungsorientiertere Alternative zu traditionellen Unternehmensberatungen. Die entscheidenden, kritischen Merkmale des Interim Managers werden vorgestellt, so dass Unternehmen die richtige Wahl treffen können. Erfolgreiche Projekte werden in ihren Aufgabenstellungen und Ergebnissen beschrieben.

---

H. Goffin (✉)  
Hoffmann-Str. 36, 40885 Ratingen, Deutschland  
E-Mail: [hanno.goffin@vip-unternehmensberatung.de](mailto:hanno.goffin@vip-unternehmensberatung.de)



## Inhaltsverzeichnis

2.1	Wann kann ein Interim Manager sinnvoll eingesetzt werden? . . . . .	26
2.1.1	Der Markt des Interim Managements . . . . .	27
2.1.2	Erfolgreiche Einsätze des Interim Managements . . . . .	28
2.1.3	Der Erfolg von Interim Management-Projekten . . . . .	31
2.1.4	Persönlichkeit: Was bringen Interim Manager ein? . . . . .	34
2.1.5	Kosten eines Mandats: Was gilt es zu beachten? . . . . .	37
2.1.6	Projektablauf zum Erfolg . . . . .	38
2.2	Nagelprobe: Mandate in der praktischen Umsetzung . . . . .	42
2.2.1	Interim Management in Marketing und Produktion: Disruptive Technologien, Neuaufstellung in Marketing und Produktion . . . . .	42
2.2.2	Projektmanagement: Gefallene Projekte neu aufsetzen . . . . .	43
2.2.3	Krise, Insolvenz und neue Eigentümer: Phoenix aus der Asche – Restrukturierung, Wachstum und Finanzmanagement . . . . .	43
2.2.4	Markteinbruch und Unternehmenssanierung: Restrukturierung und neues Geschäftsmodell . . . . .	44
2.2.5	Interim Management im Vertrieb: Kundenbeziehungen und Ergebnisse retten, Wachstum erzielen . . . . .	45
2.2.6	Neue Investoren und Strukturen: Märkte gewinnen, Kosten senken, Investitionen steigern . . . . .	46
2.2.7	Mehrfacher Erfolg in einem: Ein Interim Manager – viele Funktionen . . . . .	46
2.2.8	Unternehmensberatung: Neue Ideen, Produkte und Märkte . . . . .	47
2.2.9	Start-up: Große Unternehmen für kleine Start-ups gewinnen . . . . .	48
Literatur	. . . . .	49

War im 20. Jahrhundert Jack Welch von General Electric der Archetypus des hervorragenden Managers, der sich um die interne Nachwuchsförderung verdient machte, so wird im 21. Jahrhundert ein Managertypus gebraucht, der sich zusätzlich damit auskennt, wie man externe Experten optimal einsetzt (Miller und Miller 2012).

Das ist die Zukunft des Outsourcings. Intellektuelles Kapital nach Bedarf (Peter Drucker).

---

## 2.1 Wann kann ein Interim Manager sinnvoll eingesetzt werden?

Viele Unternehmen benötigen intellektuelles Kapital, jedoch nicht immer auf einer permanenten Basis. Dennoch machen sie laut Management-Legende Peter Drucker den Fehler, Arbeitskräfte mit den entsprechenden Fähigkeiten fest anzustellen. Peter Drucker nannte Interim Management unter dem Stichwort: „intellektuelles Kapital nach Bedarf“ und wusste genau, dass er den Zeitplan für Zeitarbeit auf höchster Ebene vor sich hatte. Die heutigen dynamischen Anforderungen in Märkten und Unternehmen und schnelle Innovationen stellen hohe Anforderungen an schlanke Führungsteams bei optimalen Kosten. Dies macht gerade temporäre Lösungen für Unternehmen besonders attraktiv. Insbesondere in streng regulierten Arbeitsmärkten bieten flexible temporäre Einsätze freier Managementressourcen große Chancen für Unternehmen. Interim Manager werden zunehmend

in allen Funktionsbereichen für befristete Projekte engagiert. Dieser flexible Ansatz bietet punktgenau und zeitgerecht die richtigen Führungskräfte, Projektleiter und Fachkräfte mit sehr genau spezifiziertem Anforderungsprofil.

Unternehmen haben die Chance, neue Geschäftsmodelle mit sehr erfahrenen Managern mit entsprechendem fachlichen Hintergrund kurzfristig zu entwickeln, die Ressourcen eng befristet aufzubauen und bei Bedarf genauso schnell wieder zu reduzieren. Sie werden für jedes neue Projekt oder plötzliche Vakanz flexibel mit den genau benötigten Kompetenzen kurzfristig gebucht mit klarem Anfang und Ende nach Bedarf. Hoch qualifizierte Manager werden von fixen Overheadkosten zu variablen Kosten. Neue Geschäftsideen können mit flexiblem Budget entwickelt werden. Geeignetes Personal steht sofort zur Verfügung. Der Autor war in einem konkreten Fall schon nach einem ersten Anruf an einem sonnigen Sonntagnachmittag am Montagmorgen beim neuen Unternehmen vor Ort im Einsatz.

Rekrutierungskosten für Interimseinsätze sind deutlich niedriger als bei angestellten Managern oder fast ganz vermeidbar. Die Frist vom Beginn der Suche bis zum Start lässt sich oft in Tagen oder maximal 4 Wochen zählen. Es stehen Manager jeder fachlichen Disziplin zur Verfügung, sei es in Produktion, Produktentwicklung, Innovation, Business Development, Marketing, Vertrieb und Strategieentwicklung oder in kritischen Projekten der Restrukturierung und des Change Managements.

Kann man eine neue Geschäftsidee als 500.000 \$-Versuchsballon testen, statt gleich einen detaillierten Fünf-Millionen-Businessplan zu entwickeln und dementsprechend Personal einzustellen, eröffnet das schließlich die Möglichkeiten, besonders aussichtsreiche Gelegenheiten aufzutun. Führungskräfte müssen lernen, wie Unternehmen diesen Talentpool nutzen. Außerdem sollten sie sich klarmachen, wie die Super-Zeitarbeiter sowohl das Innovationspotenzial eines Unternehmens beleben als auch Vorteile für die Gesellschaft generieren können (T. Staggs, Chairman Walt Disney Parks & Resorts, S. Sadana, Vice-President Scan Disk, siehe Miller und Miller 2012).

Unternehmen haben die Chance, dass gerade hier die allerbesten, erfahrenen Kräfte zu finden sind (Miller und Miller 2012). Vertrauen und Verschwiegenheit sind besser abzusichern, als im Fall fest angestellter Mitarbeiter. Während letztere zum Beispiel bei einem Wechsel zum Wettbewerber gerne ihr zuvor erworbenes Wissen dort präsentieren, ist ein wesentlicher Bestandteil des Geschäftsmodells der Interim Manager gerade die Verschwiegenheit und Vertraulichkeit gegenüber früheren Auftraggebern, um im eigenen Interesse ihren Marktwert zu schützen. Wer wird schon einen Interim Manager engagieren, der bereitwillig das Wissen seines vorherigen Auftraggebers bei nächstbestener Gelegenheit ausbreitet?

### 2.1.1 Der Markt des Interim Managements

Interim Management wird mit einem jährlichen Wachstum von über 20 % zu einem Trend für die immer kurzfristigeren, schnellen Aufgaben für Unternehmen und entwickelt sich von einem Nischenmarkt zu einem Mainstream der Unternehmenslösungen (Miller und

Miller 2012). Laut Branchenverband DDIM (Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e. V.) hat die Nachfrage von 2010–2015 ein Wachstum von 135 % erzielt. Das gesamte Marktvolumen des Interim Managers in Deutschland wird auf über 2 Mrd. € pro Jahr abgeschätzt. Etwa ein Drittel des Marktes betrifft Aufgaben der 1. und 2. Führungsebene. Hier stehen ca. 5000 Interim Manager in Deutschland zur Verfügung. Der Gesamtmarkt unter Hinzuziehung von spezialisierten Fachkräften wird auf etwa 15.000 Manager abgeschätzt. Aus der Sicht der Interim Manager wird der Markt mit der Note 2,25 seit Jahren als gut eingeschätzt. Die beiden Branchen mit dem höchsten Einsatz sind die wettbewerbsintensive Automobilindustrie und der Maschinen- und Anlagenbau mit ca. jeweils 16 % der Projekte, die in einer Studie mit ca. 800 Interim Manager benannt wurden. Der DDIM nennt Zahlen bei 25 % (Maschinen und Anlagen) und 18 % (Automobil). In der 2. Reihe findet man Branchen wie Pharma- und Medizintechnik, Informationstechnologie und die Metall- und Elektroindustrie, die jeweils ca. 10 % der gesamten am Markt untersuchten Projekte abbilden.

Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass zwischen 36 % (Ludwig Heuse GmbH 2015) und 40 % (Kerkhoff-Interim 2016) der Projekte bei steigender Tendenz von größeren Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern vergeben werden. Weitere ca. 15 % der Projekte werden von Unternehmen mit 500–1000 Mitarbeitern gebucht. Dies zeigt auch, dass kleinere Unternehmen in erheblichem Maß die Chancen des Interim Managements erkannt haben, da gerade sie häufig nur über knappe, spezifische Management-Ressourcen verfügen und diese auch nicht aus anderen Unternehmensbereichen für besondere Aufgaben rekrutieren können.

Besonders begehrtes Know-how betrifft die Bereiche Controlling, Vertrieb, Geschäftsführung, Personal und Rechnungswesen, Krisenmanagement sowie Bereiche der Serienfertigung in der Produktion. Krisenmanagement, Sanierung und Restrukturierung sind weiterhin mit ca. einem Fünftel der Projekte stark vertreten, jedoch in den letzten 6 Jahren im Verlauf stetig abnehmend, was auch auf die länger anhaltend stabile Konjunktur zurückgeführt werden könnte. Ca. 50 % der Mandate entfallen auf Projekteinsätze, ca. 40 % auf die klassische Vakanzüberbrückung (Löwer 2016).

## **2.1.2 Erfolgreiche Einsätze des Interim Managements**

### **2.1.2.1 Sonderprojekte und Ressourcenoptimierung**

Auslastungsspitzen und Sonderprojekte wie zum Beispiel der Aufbau neuer Märkte, Produktionsoptimierung und Verlagerung können durch spezifisches Know-how kurzfristig entsprechend aufgefangen werden. Kleine und mittlere Unternehmen können Managementkompetenz für Spezialaufgaben bekommen, die das Unternehmen weder langfristig benötigt noch vorhalten kann. Es greifen auch immer mehr internationale Konzerne trotz der weitverbreiteten Ressourcen und Kompetenzen im Unternehmen häufig lieber auf die Spezialkenntnisse von Interim Managern zurück.

### **2.1.2.2 Vakanzüberbrückung**

Ein sehr wichtiger Aspekt ist der kurzfristige Ausfall von Managern des Unternehmens im Bereich der Geschäfts- oder Vertriebsleitung, die aus verschiedenen Gründen das Unternehmen verlassen. Das qualifizierte Profil ist i. a. auf dem Personalmarkt nicht kurzfristig zu gewinnen. Positionen der obersten Führungsebene können jedoch nicht über Monate unbesetzt bleiben. Wichtige Ansprechpartner des oberen Managements müssen Kunden kurzfristig zur Verfügung stehen. Der Interim Manager bietet die verfügbare Ressource schon nach wenigen Tagen punktgenau nach Industrie und Erfahrungshintergrund. Kostenintensive Rekrutierungsverfahren entfallen und Positionen können innerhalb kürzester Zeit neu besetzt werden. Dank seiner langen, umfangreichen Erfahrung aus verschiedenen Unternehmen und Unternehmensfunktionen ist ein Interim Manager schon operativ, während in der Personalsuche des fest angestellten Nachfolgers die Ausschreibung der Position kaum fertiggestellt ist.

### **2.1.2.3 Know-how-Beschaffung**

Der hohe Wettbewerbsdruck erlaubt es keinem Unternehmen mehr, Management-Ressourcen für eventuelle Spezialfälle vorzuhalten. Entsteht kurzfristig neuer Bedarf mit zeitlich begrenzter Anforderung, können Sonderprojekte sofort gestartet werden. Sollte erkannt werden, dass diese doch nicht zum Erfolg führen, könnten diese genauso kurzfristig beendet werden. Dies bietet Unternehmen die Chance, neue unorthodoxe Lösungen zu entwickeln, die der Interim Manager mit seiner Erfahrung aus anderen Branchen oder Unternehmen entwickelt und umsetzt. Das Risiko des Unternehmens für neue Projekte wird stark reduziert.

### **2.1.2.4 Unternehmensberatung**

Interim Manager kommen vermehrt auch als Alternative zu einer externen Unternehmensberatung zum Einsatz. Hier bietet der Interim Manager neben der Erfahrung und der Bereitstellung entsprechender Werkzeuge die Lösung komplexer Probleme mit seiner erworbenen Umsetzungskompetenz, um kurzfristig die notwendigen Ergebnisse zu erzielen. Der typische Berater der internationalen Consultingunternehmen könnte unter Nutzung der Werkzeuge des Beratungsunternehmens entsprechende Beratungskompetenzen anwenden. Jedoch mangelt es meistens aufgrund des Alters der hochtalentierten jungen Berater an der über Jahrzehnte entwickelten, kritischen Umsetzungs- und Sozialkompetenz.

Es besteht ein sehr grundlegender Unterschied zu der Arbeit mit Beratungsunternehmen, die typischerweise Unternehmen aus einer externen Position heraus zu neuen Lösungen beraten. Interim Manager verfügen dank der langen eigenen Führungserfahrung in verschiedenen Unternehmen und Funktionen über eine außerordentliche operative Führungskompetenz und entwickeln nicht nur neue innovative Lösungen, sondern setzen diese auch voll verantwortlich um.

„Externe Führungskräfte können besser genutzt werden als ein traditionelles Berater-team, welches zwar von einem erfahrenen Partner geleitet wird, in dem aber junge un-

erfahrene Mitarbeiter den Löwenanteil der Arbeit übernehmen.“ (D. Lee, Vice President, Pfizer, siehe Miller und Miller 2012) Gleichzeitig können die Tagessätze der erfahrenen Manager deutlich unter denen der jungen Berater der Beratungsunternehmen liegen, weil Interim Manager i. a. keine eigene Overheadstruktur mitführen.

### **2.1.2.5 Einsatz von Interim Managern in Restrukturierungs- und Change-Projekten**

Dynamische Märkte stellen immer höhere Anforderungen an schnelle Veränderungen und Anpassungen der Unternehmen. Bedingung des dauerhaften Erfolgs ist die kontinuierliche Anpassung durch Veränderung (siehe auch Abschn. 3.2). Die Studie des Jahres 2017 der WIL Group (WIL Group 2017) zeigt, dass 71 % der befragten Executives ein Veränderungsprojekt in den vergangenen 12–18 Monaten durchliefen und 39 % dies für die kommenden 12–18 Monate erwarten. Kernthemen der Führungskräfte waren „people issues“ und Marktthemen:

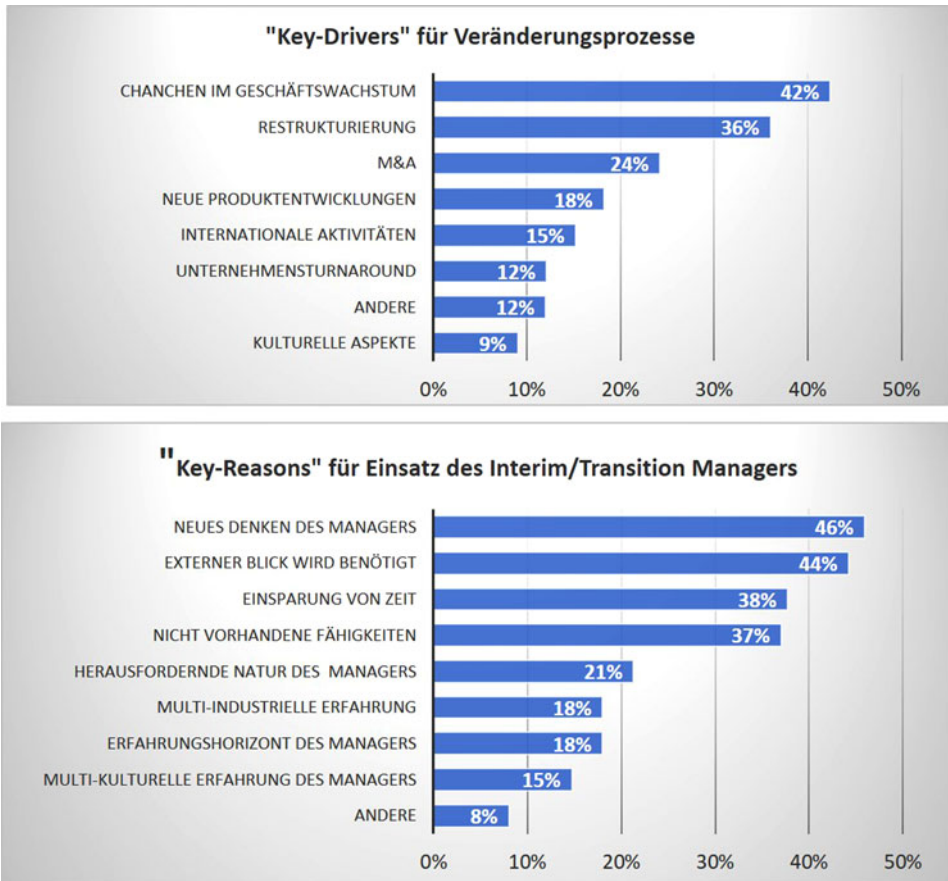
- 49 % Schaffung der passenden Organisationskultur
- 38 % Identifikation der richtigen Leute
- 34 % Management des Wachstums
- 30 % Vorsprung vor dem Wettbewerb erhalten
- 26 % Management des technologischen Wandels
- 20 % Verlust von Marktanteilen
- 12 % Verlust der Profitabilität

Die erfolgreiche Umsetzung der Veränderungs- und Restrukturierungsprojekte erfordert spezielle Ressourcen, Maßnahmen und Kenntnisse (siehe auch Abschn. 3.2), um diese Projekte zum Erfolg zu führen.

Unter den kritischen HR-Themen wurden insbesondere benannt: Rekrutierung talentierter Manager und Bereitstellung ausreichender Ressourcen dieser gesuchten Leute, Motivation von Mitarbeitern, Erreichen der Wachstumsziele eines mittelständischen Unternehmens unter Beibehaltung von Flexibilität und Agilität und der Weiterentwicklung der Managementfähigkeiten.

Angeichts der benannten Herausforderungen arbeiten immer mehr Unternehmen mit externen Ressourcen und Interim Managern als Transition-Manager (38 %). Es gibt einen klaren Trend von der reinen externen Unternehmensberatung hin zu einer gemischten Struktur unter Einbindung von operativen Interim Managern.

Gründe der organisatorischen Veränderungsmaßnahmen und des Einsatzes von Interim Transition Managern entsprechend dieser Studie (WIL Group 2017) gehen aus Abb. 2.1 hervor.



**Abb. 2.1** Gründe von Change-Projekten und des Einsatzes von Interim Managern. (Daten WIL-Group)

## 2.1.3 Der Erfolg von Interim Management-Projekten

### 2.1.3.1 Erfolg und Return on Interim Management

Entscheidend ist das messbare Ergebnis der Projekte. Der für Kunden und Interim Manager wichtigste Wert ist der nachweisbare Mehrwert für den Kunden, der dank professioneller Mandate erzielt wird (ROIM, Return on Interim Management). Hier haben sowohl die Helmut-Schmidt-Universität (Felte und Holste 2017) wie die Untersuchung der Ludwig Heuse GmbH (2015) viel Aufwand investiert, um zuverlässige und belastbare Zahlen zu erhalten, die auch Unternehmen gegenüber belegt werden können. Dieser Faktor ist das ultimative Argument für oder gegen den Einsatz eines Interim Managers. Für Anbieter ist es besonders wichtig, dass ihre Kundenunternehmen diesen Gewinn real erleben können.

Die Helmut-Schmidt-Universität untersuchte in der Studie (Felte und Holste 2017) detailliert den Erfolg von Interim Projekten unter 248 Interim Managern und analysierte gleichzeitig die Stärken und notwendigen Fähigkeiten der erfolgreichsten Manager (Top 15 %). In den untersuchten Projekten wurden fast 80 % der Projekte seitens der Kunden mit den Noten gut, sehr gut oder exzellent ausgezeichnet (Zielerreichung größer gleich 85 %). 22 % aller Projekte erreichten die maximale Zielerreichung von 100 %. 86 % der Projekte hatten nach Aussage der Studie über die Qualität der Interim Manager für den Kunden einen Mehrwert, der die entsprechenden Kosten deutlich überstieg. Die Ludwig Heuse Interim Management GmbH weist in ihren Studien (Ludwig Heuse GmbH 2015, 2017) gleichfalls zu 87 % Projekte nach, in denen Interim Manager mindestens das Doppelte der Kosten für den Kunden erwirtschaftet haben.

Es zeigt sich, dass nur rund 10 % der Projekte das eingesetzte Honorar nicht wieder einspielen (Ludwig Heuse GmbH 2015, 2017). Demgegenüber stehen jedoch über 20 % der Projekte, die einen Return von mindestens 100.000€ je eingesetzten 10.000€ Honorars erzielen.

Im Durchschnitt aller Projekte wurden für jede eingesetzten 10.000€ Honorar über 110.000€ Nutzen erwirtschaftet. Besonders hohe Werte stellten sich ein in den Bereichen Einkauf und Materialwirtschaft sowie in Projekten, in denen meist eine gesamtverantwortliche Aufgabe übernommen wird. Chancen und hervorragende Amortisation mit dem Engagement eines erfahrenen Interim Managers sei am konkreten Beispiel des Autors verdeutlicht. Bei einem prominenten OEM-Kunden gab es langjährige, alte Zahlungsforderungen eines Zulieferers, die der Kunde aus verschiedenen Gründen lange abgelehnt hatte auszugleichen. Der Interim Manager konnte aufgrund seiner langjährigen Kunden- und Verhandlungserfahrung diese alten Zahlungsforderungen, die im Zuliefererunternehmen bereits länger abgeschrieben waren, doch noch gewinnen. Allein dieser Einzelerfolg, der in keinem Businessplan oder im Rahmen des Mandats berücksichtigt war und den der Manager im Rahmen seiner knapp 2-jährigen Aufgabe mit Erfahrung und Verhandlungsgeschick „nebenbei“ erledigte, sicherte dem Unternehmen schon eine Amortisation, die deutlich größer war als die gesamten Kosten des Mandats. In dem gleichen Projekt konnte der Interim Manager dank seiner Verhandlungserfahrung in Preisgesprächen für ein einzelnes Projekt mittlerer Größe höhere Preisabschlüsse erzielen, die einen zusätzlichen Profit von mehreren Millionen Euro über der Laufzeit sicherstellten.

### **2.1.3.2 Wie zufrieden sind Kundenunternehmen wirklich?**

Gerade für Unternehmen, die noch wenig Erfahrung mit Interim Managern gewinnen konnten, wird die Erfahrung anderer Unternehmen von besonderem Interesse sein. Hierzu führte die Helmut-Schmidt-Universität eine breite Umfrage (Felte und Holste 2015) unter Entscheidern aller Unternehmensgrößen und Branchen mit Fokus im Bereich D-A-CH durch (N=249 vollständig ausgefüllte Fragebögen). 35 % der Befragten waren im Vorstand oder Geschäftsführung, 35 % als Bereichsleiter und 16 % als Abteilungsleiter wichtige Entscheider in Unternehmen. Die Unternehmen kamen zu jeweils ähnlichen Anteilen mit in Summe über 50 % aus den Bereichen Automobil, Maschinenbau, Dienst-



leistung, Chemie/Pharma und Energie/Umwelt. Sie umfassten alle Unternehmensgrößen, 19 % der Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern, 21 % mit mehr als 1000 – und 11 % mit mehr als 500 Mitarbeitern. Die andere Hälfte der befragten Unternehmen waren kleinere Unternehmen. 55 % der Unternehmen setzen bereits regelmäßig Interim Manager in Unternehmen ein. Die am besten geeigneten Einsatzfelder für Unternehmen sind nach Aussage der Befragten Aufgaben im Projektmanagement (89 %), Change Management (72 %) und der Überbrückung von Vakanzen (65 %). 56 % der Befragten äußerten die Einschätzung, dass Interim Manager Change-Prozesse im Unternehmen leichter umsetzen können als fest angestellte Führungskräfte. 16 % verneinten dies.

### 2.1.3.3 Entscheidende Ergebnisse: Kundenzufriedenheit

Entsprechend der Studie der Helmut-Schmidt-Universität Interim-Leadership-Personalities (Felte und Holste 2017) erzielten 78,2 % der untersuchten Projekte einen Zielerreichungsgrad von mindestens 85 %. 22 % erreichten 95–99 % der Ziele, 27 % erreichten laut Auftraggeber sogar den max. Zielerreichungsgrad von 100 %.

Entsprechend der Umfragen (Felte und Holste 2015) unter Kundenunternehmen schätzen diese den kurzfristigen und flexiblen Einsatz (95 %) und die Konzentration der Interim Manager auf spezifische Projekte und Aufgaben (91 %). Weitere besonders wichtige Faktoren sind der reiche Erfahrungsschatz mit Sondersituationen (85 %), der Zugang zu Spezialwissen (77 %) und die Fähigkeit, auch umstrittene Entscheidungen zu treffen (70 %).

Trotz schwieriger und häufig undankbarer Ausgangssituationen zum Start des Projektes erzielen Interim Managereinsätze einen konstant hohen Prozentsatz im Bereich zufrieden und sehr zufrieden. In der Untersuchung lag dieser bei 72 % der Unternehmen. Nur 6 % der befragten Führungskräfte der Unternehmen äußerten Unzufriedenheit nach dem Einsatz des Managers.

Im Schnitt war die Kundenzufriedenheit bei Projekten, die über Provider vermittelt wurden, deutlich höher als bei Projekten, die auf anderen Wegen vergeben wurden. Die erwähnten Merkmale zur Qualitätssicherung (siehe Abschn. 2.1.6.2) scheinen den aufgrund der Provision der Provider höheren Tagessatz für Interim Manager zu rechtfertigen (Ludwig Heuse GmbH 2017).

54 % der Interim Manager lieferten schon nach 10 Tagen einen soliden Statusbericht ab. 78 % der Manager hatten innerhalb der ersten 30 Tage alle relevanten Themen im Griff. Im Rahmen von früheren Untersuchungen (Ludwig Heuse GmbH 2012) unter 501 Unternehmen hatten mehr als 80 % ausgesagt, dass der Interim Manager nach 40 Tagen bereits alle Probleme und Aufgaben fest im Griff hatte. Eine Schonfrist von 100 Tagen gibt es im Interim Management nicht und wird von den erfahrenen Managern auch nicht benötigt. Dies ist eine bemerkenswert kurze Zeitspanne, wenn man in Betracht zieht, wie lange im Allgemeinen Einarbeitungszeiten bei Nachbesetzungen dauern.

Die befragten Kunden nahmen Interim Manager als führungsstarke Persönlichkeiten wahr, die proaktiv die Aufgaben annehmen und in persönlicher und fachlicher Hinsicht eine Vorbildfunktion für die Mitarbeiter annehmen, zu neuen Denkansätzen anregen und übergeordnete Ziele vermitteln (Felte und Holste 2015).



Nach Kundenaussagen überzeugen Interim Manager zu 80 % durch Kompetenz, Erfahrung, Erfolge, und Überzeugungsstärke. 77 % strahlen Optimismus und Stabilität aus und agieren unabhängig unter der Akzeptanz von Risiken. 71 % regen zum Überdenken bisheriger Wege an und fördern neue Lösungswege im Unternehmen. 60 % vermitteln den Sinn, Werte und Visionen und stellen hohe Erwartungen an sich selbst und Mitarbeiter im Unternehmen.

#### **2.1.3.4 Risiken des Einsatzes von Interim Managern**

Auf der Risikoseite stellen Unternehmen an 1. Stelle infrage, ob der Interim Manager die Mitarbeiter voll an sich binden kann (51 %), jedoch trifft dies nur für 19 % der Befragten nach der Erfahrung tatsächlich zu (30 % teils/teils). Die Fähigkeit der Umsetzung zu langfristigen Veränderungen betrachten 47 % kritisch, während 21 % ausdrücklich ihr volles Vertrauen dazu haben (32 % neutral). Sorgen machen sich Führungskräfte auch, dass die Zeitmanager langfristige Handlungseffekte ignorieren (39 %). Dies sehen 32 % der Befragten jedoch in keinem Fall (29 % teils/teils). 37 % der Befragten halten Interim Manager für zu teuer, während 22 % die Kosten für sehr angemessen erachten. 41 % stehen diesem neutral gegenüber. Nur 23 % der Unternehmen sehen den Einsatz der Interim Manager unpassend zur Unternehmenskultur. Der gleiche Prozentsatz (23 %) befürchtet einen Know-how-Abfluss durch den Interim Manager, was hingegen von 52 % der Unternehmen als nicht beachtenswertes Risiko betrachtet wird (Felte und Holste 2015).

Wenige Unternehmen messen dem theoretischen Risiko der Scheinselbstständigkeit Bedeutung bei. Es zeigt sich in der Realität unter tausenden von Projekten der Interim Manager-Provider, dass diesbezüglich keinerlei Probleme auftreten, wenn Verträge und Aufgaben entsprechend klar abgegrenzt werden können.

Hochqualifizierte Interim Manager gehen gerade diese benannten, kritischen Fragen in Unternehmen aktiv an und schalten diese Risiken für ihren Auftraggeber nachvollziehbar aus. Der gute Interim Manager wird dieses Risikomanagement aktiv unterstützen oder selbst sicherstellen.

#### **2.1.4 Persönlichkeit: Was bringen Interim Manager ein?**

In einer weiteren Studie von Interim-Leadership-Personalities der Helmut-Schmidt-Universität (Felte und Holste 2017) zeigt sich, dass Interim Manager über eine besonders hohe Führungserfahrung und Führungsmotivation verfügen. Im Vergleich zu fest angestellten Führungskräften zeigt sich eine deutlich höhere Führungsmotivation. Dies setzen sie entsprechend der Studie auch sehr erfolgreich mit Führungs- und Durchsetzungsvermögen um, so dass sie sich auch in schwierigen Projektphasen durchsetzen können. Gleichzeitig zeigt sich, dass Interim Manager der Förderung der Mitarbeiter des Unternehmens und dem Mentoring einen hohen Stellenwert beimessen. Hier fördert gerade die kurze Verweildauer und das Ausblenden von eigenen Karrierewünschen im Unternehmen diese Funktion. Betreffs der Leistungsmotivation im Unternehmen zeigen Interim Manager

mindestens so hohe Werte wie die fest angestellten Führungskräfte. In der Bereitschaft der Übernahme von Verantwortung zeichneten sich Interim Manager deutlich stärker aus als fest angestellte Führungskräfte. Die leidenschaftliche Einstellung zur Aufgabe zeigt sich auch darin, dass Interim Manager eine im Schnitt deutlich stärker ausgeprägte Einstellung zur Arbeitsaufgabe versus Freizeit an den Tag legen. Dementsprechend zeigte sich auch, dass die 248 in der Studie untersuchten Interim Manager eine extrem hohe Belastbarkeit auch im Vergleich zu fest angestellten Führungskräften aufwiesen. Dazu kam, dass in den untersuchten Projekten am Ende die Interim Manager mit 88,9 % hohe Anerkennung und Vertrauen unter den Mitarbeitern erreichten. Die Führungskompetenz und ein starkes Einfühlungsvermögen in vollkommen neuen Situationen zeigt auch die Tatsache auf, dass 54 % der Manager nach 4 Wochen das volle Mitarbeitervertrauen erzielt haben und dies in 85 % der Fälle nach nur 2 Monaten erreicht war. Die 248 Interim Manager gewannen die Mitarbeiter der Unternehmen zu 96 % durch fachliche Kompetenz, Erfahrung und bisherige Erfolge und die persönliche Überzeugung (86 %) durch ihre Vorbildfunktion, Optimismus und Stabilität. Dies ist eine besondere Stärke, wenn es darum geht, Veränderungen im Unternehmen zu Erfolg zu führen. Dies ist entscheidend, wenn der Interim Manager ohne klassische, disziplinarische Weisungsbefugnisse allein durch fachliche und persönliche Überzeugung die Mitarbeiter des Unternehmens gewinnen muss.

Dieser Erfolg der Persönlichkeit der Interim Manager wird auch durch die üblicherweise hohe Seriosität und Erfahrung sichergestellt. Nach einer weiteren Studie (Kerkhoff-Interim 2016) sind 60 % der Interim Manager älter als 50 Jahre, 32 % haben ein Alter zwischen 40 und 49 Jahren. 90 % der Interim Manager sind männlich. Die Untersuchung der Helmut-Schmidt-Universität der Top 15 % der Interim Projekte zeigte auf (Felte und Holste 2017), dass Manager zu 81 % 50 Jahre und älter waren. 70 % der Interim Manager wählen ihre selbstständige Tätigkeit aus Gründen wie Unabhängigkeit, Abwechslung der Aufgabe und starke Erfolgsorientierung anstelle Karriere. Nur 12 % gaben an, die Laufbahn wegen höherer potentieller Verdienstmöglichkeiten gewählt zu haben (Kerkhoff-Interim 2016). Dies zeigt eine eindeutige Begeisterung und Ausrichtung der Manager an Aufgabe und Erfolg für den Kunden.

#### **2.1.4.1 Persönlichkeitsmerkmale zum Erfolg: Darauf sollten Sie achten**

Die Helmut-Schmidt-Universität analysierte in ihrer Studie (Felte und Holste 2017) die besonderen persönlichen Fähigkeiten erfolgreicher Manager und konnte auch eine Abstufung zwischen den besonders erfolgreichen Managern mit höheren Tagessätzen, die auf prominenten Level arbeiten und dem Durchschnitt feststellen. Des Weiteren machte man einen Vergleich der Durchschnittswerte einer repräsentativen Bevölkerungsstichprobe (N=871, festangestellte Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte) im Vergleich zu allen Interim Managern sowie zu der Interim Manager-Spitzengruppe der erfolgreichsten 15 % (N=38). Gemessen wurden anhand des Bewertungsverfahrens „Big Five“, ein weitgehend anerkanntes Verfahren in der Forschung, um globale Merkmale der Persönlichkeiten zu analysieren. Diese fünf Elemente sind Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Offenheit für Neues, Verträglichkeit und emotionale Sicherheit bzw. Unsicherheit. Gemessen werden die Werte auf einer Skala von 0–48 Punkten.

**Offenheit**

Interim Manager weisen eine überdurchschnittlich hohe „Belastbarkeit und geringe Unsicherheit“ auf. Sie zeigen „Offenheit“, gehen die Dinge praktisch nüchtern an und sind durchschnittlich offen für „radikale Innovationen“. Alle drei Gruppen weisen im letzten Punkt (Top 15 % der Interim Manager, Durchschnitt der Interim Manager, repräsentative Bevölkerungsgruppe) Werte von ca. 30 Punkten auf.

**Emotionale Unsicherheit**

Interim Manager zeigen sich überdurchschnittlich sicher, entspannt, widerstandsfähig und sind selbst unter sehr belastenden Umständen kaum aus der Ruhe zu bringen und sind im Vergleich zu durchschnittlich vergleichbaren Bevölkerungsgruppen deutlich stärker aufgestellt. „Reizbarkeit, Ängstlichkeit, negative Gedanken, Impulsivität und Verletzlichkeit“ sind deutlich schwächer im Vergleich ausgeprägt. Die Top 15 % der Interim Manager zeigen ein noch stärkeres Niveau. Der Unterschied im „emotionalen Unsicherheitsfaktor“ ist deutlich und beträgt bei der Gruppe der Top 15 % der Interim Manager nur 8,3 Punkte, im Durchschnitt aller 9,7 Punkte, der Durchschnitt der repräsentativen Vergleichsgruppe 21.

**Gewissenhaftigkeit**

„Pflichtbewusstsein, Leistungsstreben, Besonnenheit und Selbstdisziplin“ sind bei Interim Managern deutlich stärker ausgeprägt als bei der repräsentativen Vergleichsgruppe der Bevölkerung. Die Top 15 % der Interim Manager weisen 41 Punkte, der Durchschnitt der Interim Manager 39 Punkte auf. Die repräsentative Vergleichsgruppe erzielt mit 32,6 Punkten eine deutlich niedrigere Bewertung.

**Extraversion**

Auf dem Gebiet der „Herzlichkeit, Geselligkeit, Aktivität, Durchsetzungsfähigkeit und Erlebnishunger“ unterscheiden sich die Interim Manager sehr deutlich von der Vergleichsgruppe mit 35,7/35 Punkten gegenüber 26,9.

**Verträglichkeit**

„Vertrauen, Bescheidenheit, Freimütigkeit, Altruismus und Entgegenkommen“ sind bei Interim Managern leicht oberhalb des Durchschnitts mit 33,4 Punkten versus 30,4 Punkten.

**Umsetzer und Motivatoren**

Entsprechend den Ergebnissen der Studie können Interim Manager gerade auch aufgrund ihrer Unvoreingenommenheit das Commitment der Mitarbeiter für das Projekt gewinnen. 67 % der Befragten halten es für gut oder sehr gut vorstellbar, dass Interim Manager Mitarbeiter zu Höchstleistungen motivieren und als Leistungsmotivatoren eingesetzt werden können. Nur 9 % halten dies für nicht vorstellbar.

Es wird belegt, dass Interim Manager eher erfahrene Umsetzer dank ihrer operativen Erfahrung als disruptive Innovatoren sind. Sie sind stark in solidem Management und

inspirierender Führung. Umfangreiche Projekterfahrung aus einer Vielzahl von Unternehmen und kritischen Situationen schafft einen Erfahrungs- und Kompetenzgewinn bei Interim Managern, der die Chancen für Unternehmen potenziert. Eine 10-jährige Interim Tätigkeit schafft einen Horizont, der über vergleichbare Profile mit langer Berufserfahrung aus festen Anstellungen deutlich hinausgeht.

#### **2.1.4.2 Der Interim Manager im Change-Prozess**

Es wurden speziell Fähigkeiten und Eignung der Interim Manager in Change-Prozessen im Vergleich zu fest eingestellten Führungskräften untersucht (Felte und Holste 2017). Aufgrund ihrer externen Erfahrung schaffen es Interim Manager Denkmuster infrage zu stellen und Mitarbeiter zum Nachdenken anzuregen zur Schaffung alternativer Lösungen.

In der Eigenschaft der begeisterten Führungspersönlichkeit, des Engagements und der Kompetenz wurden die eigenen Manager und Interim Manager als gleichwertig eingestuft. Führend waren Interim Manager deutlich bei der Einschätzung der Change-Erfahrung als Schlüsselqualifikation für Interim Manager (94 % vs. 65 %) und einer stärkeren Generalisten-Perspektive (78 % vs. 63 %). Branchenaffinität und Spezialisten-Know-how wurde selbstverständlich bei den eigenen Führungskräften des Unternehmens stärker bewertet (45 % vs. 67 %).

#### **2.1.5 Kosten eines Mandats: Was gilt es zu beachten?**

Interim Mandate können kurzfristig gestartet und beendet werden. Kosten fallen entsprechend als rein variable Kostenblöcke an, die kurzfristigen Projekten zugeordnet werden können. Positionen der 1. und 2. Führungsebene mit Gehältern oberhalb von 150.000 € der Festanstellung können mit Kunden-Tagessätzen verglichen werden. Zu den Gehältern fest angestellter Manager müssen alle Nebenkosten wie Sozialabgaben, Firmenfahrzeug, Versicherungen und Pensionszusagen, Rückstellungen für Risiken eventueller Abfindungen oder Aufwendungen der Fortbildung und Krankheitskosten addiert werden. Dazu kommen hohe Rekrutierungskosten und im Falle einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses häufig längere Freistellungszeiten. Alle diese Aufwendungen sind mit der Zahlung eines Tagessatzes für den Interim Manager abgegolten, dessen Engagement taggenau betreffs Start und Beendigung abgerechnet wird. Auf Seiten der Interim Manager wird einkalkuliert werden, dass aufgrund des Anspruchs der kurzfristigen Verfügbarkeit seitens Kundenunternehmen eine gewisse Unterdeckung und nur begrenzte Auslastung möglich ist. Untersuchungen belegen dementsprechend eine durchschnittliche mögliche Auslastungsquote von ca. 65 % (AIMP 2014, 2015; Ludwig Heuse GmbH 2015). Dies trägt dem wichtigen Kundenwunsch der kurzfristigen Verfügbarkeit und Flexibilität Rechnung und spiegelt sich im Tagessatz wieder. Dementsprechend liegen die Tagessätze für Einsätze der 1. und 2. Führungsebene für den Kunden im Bereich von ca. 1400 bis über 2000 €. Im Durchschnitt entsprach ein Tagessatz für den Kunden bei 1800–2000 € einem fiktiven Manager-Jahresgehalt der Festanstellung von über 200.000 € (AIMP 2014, 2015).

Der Berufsverband DDIM beziffert den üblichen Tagessatz mit ca. 0,7–1 % des entsprechenden Jahresgehalts in ähnlicher Höhe. Unter Berücksichtigung der oben erwähnten zahlreichen Faktoren und Zusatzkosten einer Festanstellung und der schnellen Verfügbarkeit bzw. hohen Flexibilisierung von Kosten scheint dies ein für alle Seiten realistisch nachvollziehbarer, fairer Wert.

Der zuvor gezeigte hohe „Return on Interim Manager“ (ROIM) lässt diese Tagessätze sogar sehr attraktiv erscheinen. Gleichzeitig erhält der Kunde hocherfahrene Manager und Berater in einer Funktion, deren Kosten unter den Tagessätzen wenig erfahrener Berater von mittleren und großen Unternehmensberatungen liegt. Das Unternehmen erhält hier jedoch nicht nur die operative Umsetzung dringender Aufgaben oder innovativer neuer Projekte, sondern gleichzeitig auch auf Wunsch eine erhebliche Beratungskompetenz und hervorragende externe Sparringspartner für das obere Management auf Basis von meist mehr als 25-jähriger Erfahrung der Interim Manager in zahlreichen Unternehmen.

## **2.1.6 Projektablauf zum Erfolg**

Aus der Analyse zahlreicher Projekte verschiedener Provider entwickelte die Helmut-Schmidt-Universität ein Ablaufschema erfolgreicher Projekte. J. Christophers und L. Koch (Taskforce GmbH, München) geben aus der Erfahrung der großen Zahl aller von Taskforce begleiteten Interim Projekten in ihrem Buch „Interim“ gleichfalls wertvolle Hinweise zur Gestaltung erfolgreicher Projekte (Christophers und Koch [2013](#)).

### **2.1.6.1 Definition zum Erfolg**

Vor der Verpflichtung eines Interim Managers sollte eine entsprechende Zielprofil-Formulierung feststehen. Hier werden wichtige Qualifikationen, Kenntnisse, Erfahrungen, Meilensteine und Ziele des Mandats formuliert. Interim Projekte können mit einem klaren Business Case auf ihre wirtschaftliche Amortisation geprüft werden. Die Kosten können transparent kalkuliert und dem Projekt zugerechnet werden. Der effektive Nutzen geht im Allgemeinen jedoch deutlich über den unmittelbar kalkulierbaren wirtschaftlichen Nutzen hinaus, da zusätzliche immaterielle Werte für das Unternehmen gewonnen werden. Dies betrifft zum Beispiel den Aufbau von Wissen und Erfahrung, die neue Entwicklung von Methoden und im Fall von Vakanzen die Vermeidung erheblicher Schäden durch die Vakanz einer wichtigen Managementstelle. Derartige Opportunitätskosten lassen sich zwar kaum berechnen, sind aber von hoher Bedeutung bei Nichtbesetzung von wichtigen Managementfunktionen und Einbußen in der Aufrechterhaltung guter Kundenbeziehungen in Vertrieb oder der Geschäftsleitung. Zur Aufrechterhaltung und Entwicklung von Kundenbeziehungen in Interim Funktionen sind Manager mit langer Erfahrung im Business Development und Vertrieb entscheidend.

Präzise Aufgabenbeschreibungen sind in allen Fällen entscheidend, unklare Erwartungen und Definitionen führen zu Missverständnissen und enttäuschten Erwartungen auf beiden Seiten.

### 2.1.6.2 Erfolgreiche Besetzung des Mandats

Die Besetzung des Mandats kann je nach Verfügbarkeit der Auftraggeber und Definition des Managerprofils ca. 2–14 Tage dauern. Die Vermittlung über Provider (ca. 55 % aller Mandate) oder das eigene Netzwerk sind die gängigen Wege zur schnellen Rekrutierung. Provider haben die Chance, aus ihrer umfangreichen Datenbank und der persönlichen Kenntnis besonders erfolgreicher Manager aus vergangenen Projekten kurzfristig zielgenau verfügbare Kandidaten zu identifizieren. Sie werden bevorzugt Manager vorschlagen, mit denen sie schon gute Projekterfahrungen gemacht haben und die über exzellente Referenzen verfügen.

Das gleiche Ergebnis kann über das persönliche Netzwerk und bekannte, langjährig tätige Interim Manager erzielt werden. Die höheren Kosten des Einsatzes über Provider sollten sich über schnelle Rekrutierung und Qualitätssicherung auszahlen. Die schnelle Initiative und Entscheidung zur Auswahl des Interim Managers beim Kunden liegt meist direkt bei Geschäftsführung/Vorstand/Gesellschafter (69 %) oder entsprechend der organisatorischen Verankerung der Fachabteilung (21 %). Die Personalabteilung der Unternehmen ist sehr selten der Entscheider bei der Auswahl (6 %).

Die Qualität des Interim Managers setzt sich neben fachlicher Expertise zusammen aus Management-Kompetenzen, großer Erfahrung, der Persönlichkeit und einer hohen Zielorientierung. Gute Sozialkompetenz ist beim kurzfristigen Eintritt in Unternehmen unter häufig schwierigen Bedingungen sehr wichtig. Die Fähigkeit der Einstellung auf verschiedene Unternehmenskulturen erlangt der Interim Manager im Laufe seiner langjährigen Karriere und zahlreicher Projekte in verschiedenen Unternehmen mit häufig auch delikaten unternehmenspolitischen Konstellationen. Interimsmandate verschaffen Unternehmen zusätzlich die Chance, kritische Positionen für den schnellen Erfolg auch überqualifiziert besetzen zu können, da der Manager nicht mehr Karriere-, sondern rein aufgabenorientiert denkt und Aufträge ausführt. Aufgrund seiner langen Erfahrung kann er von Beginn souverän handeln, schnell nachhaltige Lösungen entwickeln und ist gleichzeitig ein kompetenter Diskussionspartner für die Geschäftsführung und den Aufsichtsrat des beauftragenden Unternehmens.

Dennoch ist es wichtig, keine überzogenen Erwartungen in den befristeten Zeitraum zu setzen, die auf Seiten des Unternehmens oder des Interim Managers zu Problemen führen könnten.

Der Manager muss schnell die spezifischen Hindernisse der Aufgabe auf Basis seiner umfangreichen Erfahrung identifizieren. Zudem muss er auch mit Widerständen innerhalb der Organisation sozial kompetent umgehen und diese gegebenenfalls mit Unterstützung von Geschäftsleitung und Aufsichtsrat lösen.

Ca. 40 % aller durchgeführten Projekte der Studien der Helmut-Schmidt-Universität (Felte und Holste 2015, 2017) wurden unter kritischen Rahmenbedingungen in einem Krisenumfeld durchgeführt (Strategie-, Ergebnis-, Liquiditätskrise bis zur Insolvenz).

Schwierig in der Umsetzung waren häufig zu geringe Handlungsspielräume der Interim Manager, da sie in notwendigen Entscheidungen zur Umsetzung in ihren Verantwor-

tungsbereichen nicht befugt waren. Entscheidend ist dementsprechend, dass der Interim Manager mit Aufgaben und Kompetenzen seitens der Geschäftsführung oder des Aufsichtsrats bei allen Akteuren eingeführt wird. In der Unternehmenskommunikation muss die Legitimation und Autorisierung zur Umsetzung seiner im Mandat bestimmten Aufgaben klargestellt werden. Im Vorfeld wird die Basis für ein erfolgreiches Mandat gelegt, indem Gründe, Ziele, Autorisierung und der Zeitrahmen für die Aufgabe mitgeteilt werden. Aufsichtsrat oder Geschäftsführung müssen klarstellen, dass der Interim Manager unter vollem Rückhalt durch die Leitung selbstständig Entscheidungen treffen kann und diese von Geschäftsleitung und Aufsichtsrat voll unterstützt werden (Christophers und Koch 2013).

### **2.1.6.3 Erfolgreicher Projektstart**

Der Manager sollte zu Beginn mit Zurückhaltung, Aufmerksamkeit und Feingefühl grundlegende Erkenntnisse zur Aufgabe im sozialen und kulturellen Umfeld des Unternehmens gewinnen. Es gilt Unternehmen und Mitarbeiter schnell kennenzulernen und durch persönliches und fachliches Charisma zu überzeugen. Wichtig ist es auch, die formellen und informellen Machtverhältnisse, persönliche Interessen von Mitarbeitern und Unternehmensinteressen sowie unausgesprochene Regeln mit entsprechender Sensibilität zu identifizieren. Delikate Situationen sollten zunächst nur zur Kenntnis genommen und nachhaltig überprüft werden. Der Interim Manager wird mit zahlreichen Mitarbeitern, Kollegen und Führungskräften Gespräche führen, um dieses Verständnis für Situation, Struktur, Politik und andere Variablen im Unternehmen zu erfahren. Es besteht die Gefahr, dass verschiedene Fraktionen den Interim Manager aufgrund gezielter, einseitiger Information für eigene Interessen versuchen zu instrumentalisieren. Hier ist entsprechende Erfahrung im Umgang mitentscheidend. Unterschiedliche fachliche Differenzen mit Mitarbeitern des Unternehmens gilt es sensibel zu lösen. Vom Interim Manager wird erwartet, Konflikte selbstständig aufzulösen.

Die Untersuchungen zeigen, dass ca. 30 % der Mitarbeiter zu Beginn dem Interim Manager skeptisch mit Vorbehalten oder auch Verweigerung der Zusammenarbeit entgegenreten. 86 % der Manager in den untersuchten Projekten strahlten Optimismus und Stabilität aus und gingen bedachte Risiken ein und bauten dank des persönlichen Vorgehens aktiv Vertrauen auf. 96 % gewannen Respekt durch fachliche Qualifikation, Kompetenz und Überzeugungskraft. 83 % beflügelten die Motivation und Eigenmotivation durch Inspiration mit der Vermittlung von Sinn, Werten und Vision sowie durch die Identifikation mit der gesetzten Aufgabe.

Kurzfristige Projekte und auch Veränderungen der Aufgaben und Ziele gehören für Interim Manager zum normalen Tagesgeschäft. Ihre hohe operative Erfahrung sichert dem Kunden genau diese Flexibilität und universelle Einsetzbarkeit zu. Interim Manager bewegen sich nach den Ergebnissen flexibel in Linien und Projektorganisation und konnten nach Aussage von 89 % der Teilnehmer der Studie die Anerkennung der entsprechenden Teammitglieder gewinnen (Felte und Holste 2017). Gewinnen nur 24,6 % neu eingestellter fester Angestellter das Vertrauen der Mitarbeiter in 2 Monaten, so erreichen dies ca. 85 %



der Interim Manager in dieser Zeit. Verbesserungspotenzial haben Interim Manager noch beim Eingehen auf sehr individuelle Betrachtungen einzelner Mitarbeiter. Sie schaffen es nach Aussage der Provider nur zu 80 % jeden einzelnen Mitarbeiter im Projektteam individuell zu begegnen und auch als Mitarbeitercoach zu fungieren. Dies könnte auch in der Kürze der Projektaufgaben begründet sein.

#### **2.1.6.4 Wie gestaltet sich Ablauf und Umsetzung zu Erfolg?**

Nach 2–4 Wochen werden vom Interim Manager Vorschläge zur Vorgehensweise und Umsetzung der beschriebenen Aufgaben erwartet. Kritische Voraussetzungen und Ressourcen gilt es zu benennen. Die Umsetzung erfolgt meistens mit entsprechendem Werkzeug des Projektmanagements. Interim Manager haben im Allgemeinen im Laufe ihrer Karriere umfangreiche und komplexe Projektorganisationen geführt und bringen diese Erfahrungen im Mandat ein. Die Projektpläne werden mit dem Auftraggeber abgestimmt und in der Folge in regelmäßigen Meetings zur Überprüfung der Zielerreichung verfolgt sowie eventuelle Hindernisse aufgezeigt. Nach Ablauf einer ersten Phase der Zurückhaltung und der intensiven Analyse des Umfeldes, der Aufgaben und des Unternehmens wird der Manager im Projekt mit entsprechender Umsetzungscompetenz und Autorisierung des Auftraggebers die erfolgreiche Implementierung planen und mit dem Auftraggeber abstimmen. Es gilt durch souveränen, erfahrenen und sozial kompetenten Umgang in teilweise kritischem Umfeld von Beginn an alle Mitarbeiter und Stakeholder zu gewinnen. Besonders kritisch sind in diesem Zusammenhang Projekte der Restrukturierung, die eventuell Personalumbau und Personalabbau nach sich ziehen können. Blockierer müssen identifiziert und eingebunden werden. In solchen Projekten ist die Unterstützung der Auftraggeber entscheidend. Es gilt auch politisch delicate Lösungen in der Umsetzung zu erzielen und auch versteckte Widerstände lösungsorientiert anzugehen. Vereinbarungen mit dem Auftraggeber zur Sicherung der Umsetzung müssen gegebenenfalls situationsorientiert getroffen werden. Eine besondere Chance besteht in kritischen Projekten für Unternehmen darin, dass Interim Manager schwierige Aufgaben der Restrukturierung und Effizienzsteigerung sowie Veränderungen übernehmen können und der in der Folge fest angestellte Manager aus einer unbelasteten Position heraus die neue Aufgabe dann zum langfristigen Erfolg weiterentwickeln kann. Auch dies ist für Unternehmen ein besonderer Nutzen bei der Besetzung delikater Projekte mit Interim Managern.

#### **2.1.6.5 Stabilisierung des Erfolgs**

Nach erfolgreicher Umsetzungsphase gilt es den Erfolg langfristig durch die Lösung weiterer versteckter Probleme und Konflikte zu sichern. Besondere Konflikte können sich zuweilen auch erst im Verlauf des Projekts entwickelt haben und sind erst jetzt aufzulösen. Die auf den langfristigen Erfolg ausgerichtete Umsetzung wird neue Fragen und Probleme aufwerfen, die zu Beginn des Projektes noch nicht eingeplant werden konnten. Mit den entsprechenden Adaptionen wird der langfristige Erfolg sichergestellt.



### **2.1.6.6 Abschluss des Projekts zum Erfolg mit Nachhaltigkeit**

In der Abschlussphase werden Prozesse und Strukturen im Unternehmen abgesichert, dokumentiert und in den Unternehmensprozessen eingeführt. Wichtig ist die Übergabe des Projekts an Management-Nachfolger mit entsprechender Dokumentation. Nur durch eine ausreichend bemessene Übergabephase kann der langfristige Erfolg des Mandats, der Wissenstransfer und die Absicherung der ggf. neuen Unternehmensprozesse erzielt werden.

---

## **2.2 Nagelprobe: Mandate in der praktischen Umsetzung**

Der generelle Einsatz von Fachkräften für temporäre Aufgaben in Unternehmen ist schon lange etabliert. In den letzten Jahren kommt jedoch insbesondere der Einsatz von Interim Manager auf der 1. und 2. Führungsebene verstärkt zum Einsatz aufgrund der zuvor aufgezeigten Möglichkeiten. Die Erfahrung im Markt zeigt aktuell jedoch, dass Interim Manager oft erst angerufen werden, wenn ein Change-Prozess bereits in eine Schieflage geraten ist. Kritische Prozesse in derartigen Sondersituationen bedürfen einer starken Leadership-Erfahrung (Linné und Nagel 2015).

Erfolgreiche Projekte münden häufig in neue Folgeprojekte. So entwickelte sich ein Projekt des Autors zur Vakanz-Überbrückung unmittelbar in eine weitere Vakanz-Überbrückung, welche zum Abschluss noch in ein Sonderprojekt überging. Aufgrund der entsprechenden Erfahrung und Qualifikation war es möglich, alle drei Aufgaben in Folge durch den gleichen Manager zu übernehmen. Aufgrund der großen internationalen Erfahrung mit entsprechend fließenden Fremdsprachenkenntnissen konnte der Autor nebenbei auch noch die Probleme einer unprofitablen ausländischen Tochtergesellschaft lösen. Diese Kombination zog eine hohe Effizienz in der Umsetzung der Aufgabe nach sich.

Der Erfolg des Interim Managers zeigt sich insbesondere darin, dass Unternehmen, die bereits Erfahrungen mit Interim Managern gemacht haben, die wichtigsten Kunden für weitere Projekte sind.

### **2.2.1 Interim Management in Marketing und Produktion: Disruptive Technologien, Neuaufstellung in Marketing und Produktion**

Ein prominentes, veröffentlichtes Beispiel (Linné und Nagel 2015) zeigt die Umstrukturierung des Unternehmens CEWE vom Anbieter analoger Produkte zum führenden Anbieter digitaler Foto-Produkte. Die Gestaltung der kritischen Übergangsphase geschah unter Einsatz eines Interim Managers von Atreus. Das Unternehmen reduzierte die Mitarbeiterzahl um 1200 und die Anzahl der Betriebe von 20 auf 11, um auf den Rückgang des analogen Marktes zu reagieren und musste dementsprechend erhebliche Restrukturierungsaufwendungen (10 Mio. €) einsetzen. Anschließend konnte das Unternehmen mit Innovationen in einem veränderten Markt mit neuen Produkten in die führende Position

digitaler Foto-Produkte gebracht werden. In dieser umfangreichen und herausfordernden Aufgabe wurden zielgerichtet externe Interim Management-Ressourcen des Providers eingesetzt. Gerade in dieser Aufgabe der kompletten Markt- und Produktumstellung konnte man sich durch das externe Know-how erfahrener Interim Manager in den kritischen Faktoren Marketing und neue Produktionsprozesse kurzfristig, ressourcenoptimiert und sehr erfolgreich verstärken. Interim Manager haben an der erfolgreichen Umstrukturierung und führenden Positionierung von CEWE heute maßgebliche Anteile. Der in innovativen Technologien produktionserfahrene Interim Manager konnte mit der Belegschaft ein optimales Book-on-demand-Fertigungssystem entwickeln. Ein erfahrener Marketing-Interim Manager gestaltete die Markenstrategie für das CEWE Fotobuch neu. Die Markenbekanntheit des CEWE Fotobuchs konnte so über einen Zeitraum von dreieinhalb Jahren mehr als verdoppelt werden.

### **2.2.2 Projektmanagement: Gefallene Projekte neu aufsetzen**

Mut zur Kurskorrektur mithilfe eines Interim Managers zeigte das Unternehmen Huber & Suhner aus der Schweiz (Linné und Nagel 2015). Das Unternehmen mit einem sehr komplexen Angebot von Hochleistungskabeln und Verbindungssystemen wollte seine Strategie der operativen Exzellenz durch Einführung eines neuen ERP Systems (SAP) weiter vorantreiben. Das Projekt entwickelte eine dramatische Komplexität und die „go-live“-Stellung musste immer wieder verschoben werden. Nach mehreren erfolglosen Anläufen der Einführung stoppten sie das Projekt und setzten zum Neuanfang mithilfe eines externen Interim Managers des Providers an, um insbesondere die wichtige Leadership-Qualität im Projektmanagement zu gewinnen. Der Interim Manager erkannte aufgrund seiner vielfältigen Erfahrung auch den kulturell zum Unternehmen passenden Ansatz. Des Weiteren zeigte sich, dass die adäquate Projektkommunikation über die verschiedenen recht heterogenen Divisionen des Unternehmens entscheidend war, um den ca. 150 Projektmitarbeitern den Erfolgsweg aufzuzeigen und ihnen die richtigen Signale zu geben. Auch der Wechsel der Priorisierung in der Einführung über verschiedene Standorte zahlte sich aus. Die Kosten des Projekts bis zum 1. Meilenstein des am Ende globalen „Roll-outs“ konnten deutlich unterschritten werden. Wie schon in der zuvor zitierten Studie aufgezeigt, zeigte auch dieses Projekt einen hervorragenden „Return on Interim Management“.

### **2.2.3 Krise, Insolvenz und neue Eigentümer: Phoenix aus der Asche – Restrukturierung, Wachstum und Finanzmanagement**

In der Automobilindustrie herrschen bei hohem Innovationsdruck gleichzeitig enormer Kosten- und Wettbewerbsdruck. Gerade in dieser Industrie ist in diesem Umfeld der Einsatz von Interim Managern dank offensichtlich guter Erfahrung häufig das Mittel der

Wahl, um Krisen oder Sonderprojekte zum Erfolg zu führen. Exemplarisch sei kurz das Beispiel des Automobilzulieferers Saar Gummi erwähnt, der bei hohen Verlusten unter enormen Spardruck stand (Linné und Nagel 2015). 2010 hatte der Hersteller von Dichtsystemen Insolvenz anmelden müssen. In einer derartigen Situation kommt ein Automobilzulieferer unter dramatischen Druck, weil einerseits die schlechten wirtschaftlichen Resultate zur Krise führen, andererseits werden gerade aus diesem Grund Automobilhersteller Aufträge zu anderen Lieferanten shiften, um die Versorgung ihrer Produktion zu sichern. Dies wird die Krise weiter verstärken. Neben der notwendigen Sanierung sind zudem bei Zulieferbetrieben laufend hohe Neuinvestitionen zur Herstellung geforderter innovative Produkte notwendig.

Im konkreten Fall war in dieser Situation ein neuer strategischer, chinesischer Investor in das defizitäre Unternehmen eingestiegen. In dieser kritischen Finanz-, Markt- und Unternehmenssituation fiel der Finanzchef des Unternehmens kurzfristig aus. Kurzfristiger Ersatz war nur über einen passgenauen, krisenerfahrenen Interim Manager mit der richtigen Erfahrung im Automobilbereich mittels eines Providers möglich. Im Mandat galt es, die richtigen Finanzsysteme zu entwickeln, um die verschiedenen Geschäftsbereiche operativ kurzfristig erfolgreich managen zu können. Auch die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten wurden neu strukturiert und an verschiedenen Standorten mit hohem Wachstumspotenzial für das Unternehmen markt- und kundengerecht konzentriert. Erhebliche Investitionen wurden im Bereich der Modernisierung der Produktion und Restrukturierung der Fertigungsstandorte eingesetzt. Im Jahr 2013 nach der erfolgreichen Restrukturierung erzielte das Unternehmen wieder einen Umsatz in ähnlicher Höhe wie vor der Insolvenz und erwirtschaftete 2014 erstmals wieder Gewinn. 2016 wurde von der Geschäftsführung als besonderes Wachstumsjahr proklamiert.

#### **2.2.4 Markteinbruch und Unternehmenssanierung: Restrukturierung und neues Geschäftsmodell**

In einem weiteren Interim Projekt galt es die europäische Tochtergesellschaft eines Werkzeugherstellers grundlegend neu zu strukturieren und in einem neuen Geschäftsmodell auszurichten. Das Unternehmen hatte in den letzten Jahren ca. 80 % seines Marktes aufgrund struktureller Veränderungen verloren und machte Verluste in Höhe von ca. 60 % des Jahresumsatzes. Der Geschäftsführer verließ das Unternehmen und wurde umgehend durch einen Interim Manager ersetzt. Der Autor, ein zertifizierter Restrukturierungsmanager, übernahm diese Aufgabe. Nur eine Patronatserklärung des Stammhauses erlaubte noch die Weiterführung der Gesellschaft. Es galt binnen kurzer Zeit ein grundlegend neues Geschäftsmodell zu entwickeln, der Geschäftsleitung des Stammhauses vorzustellen und nach Genehmigung dies umzusetzen. Außerdem mussten Kosten dramatisch abgebaut werden und die Mitarbeiterstruktur angepasst werden. Das für das neue Geschäftsmodell überdimensional große Firmengelände musste gewinnbringend verkauft werden. Am

Markt mussten neue umsatzstarke Kunden gewonnen werden und neue Produkte etabliert werden.

Die Mitarbeiter spalteten sich in zwei Fraktionen, von denen eine dem früheren Geschäftsführer verbunden war. Gerade diese mussten trotz der Sorge um eine unklare Zukunft zur motivierten, produktiven Mitarbeit im Restrukturierungsprozess unter neuer Führung gewonnen werden. Im Bereich der Soft Skills war es auch entscheidend, sowohl die Sprache der Landesgesellschaft als auch die des Mutterhauses zu beherrschen. Hier kam die lange Auslandserfahrung und Vielsprachigkeit des Interim Managers zum Tragen. Nach einem Jahr wurden die Verluste des Unternehmens halbiert, das neue Geschäftsmodell mit einer grundlegend neuen Struktur implementiert, das Firmengelände zusätzlich gewinnbringend verkauft und die Mitarbeiterstruktur trotz der sehr schwierigen Arbeitsmarktregulierungen im Land angepasst. Neue Kunden für ein profitables Wachstum wurden gewonnen (Goffin 2014).

### **2.2.5 Interim Management im Vertrieb: Kundenbeziehungen und Ergebnisse retten, Wachstum erzielen**

Im Fall eines größeren Automobilzulieferers musste im Rahmen einer eiligen Vakanz-Überbrückung der Account Director engagiert werden. In wenigen Tagen konnte der Autor als Interim Manager passgenau mit der entsprechenden Kunden- und Produkterfahrung identifiziert werden. Neben der kurzfristigen Sicherung des Tagesgeschäfts standen wichtige Akquise-Projekte in neuen Produkt-Zielmärkten in verschiedenen geografischen Regionen sowie kritische Preisverhandlungen an. Im Fall der Akquise war das Know-how über Kundenprodukte und delikate Verhandlungstaktiken auf Kundenseite entscheidend.

Das Unternehmen hatte seit über vier Jahren vergeblich um den Eintritt in ein neues Produktfeld bei dem weltweit größten Automobilhersteller gekämpft. Unter der Führung des Interim Managers gelang der Durchbruch und der Gewinn des Projektes mit einem erheblichen Ausrüstungsvolumen in allen Marken auf der größten Fahrzeugplattform. Mit dem Eintritt sind weitere Nominierungen auf anderen Car Lines zu erwarten.

Im Stammgeschäft des Zulieferers gab es bei dem gleichen Kunden einen erheblichen technologischen Wandel durch neue Bedienkonzepte. Die erste Projektausschreibung sollte möglichst als zukünftiger, weltweiter Alleinlieferant dieser innovativen Technik auf der neuen großen Plattform gewonnen werden. Auch dies gelang.

In einem weiteren technischen Produktbereich hatte ein Konzernunternehmen des Kunden jede ernsthafte Betrachtung dieser Produktgruppe des Zulieferers seit Jahren abgelehnt. Es gelang durch entsprechende Akquise-Arbeit die Position des Kunden zu verändern und mit einer neuen Produktgeneration eine sehr kooperative Zusammenarbeit zu starten mit der festen Zusage eines baldmöglichen Starts der Ausrüstung in der Serie.

Bei Preisverhandlungen bei einem großen Automobilkunden konnte der Interim Manager sein umfangreiches Wissen und seine Erfahrung situationsgerecht einbringen, so dass Verhandlungssituationen günstig vorbereitet wurden. Mit einer ausgeklügelten Ver-

handlungsstrategie und Taktik wurden bei dem preissensitiven Kunden Ergebnisse erzielt, die allein bei einem Projekt über der Laufzeit von vier Jahren einen Zusatzgewinn von mehreren Millionen Euro sicherten.

In einem anderen Gebiet waren seit Jahren Forderungen aus unkorrekten Preisstellungen beim Kunden überfällig und firmenintern bereits länger abgeschrieben. Im Rahmen seiner Verhandlungen und dank entsprechender Erfahrung konnte der Interim Manager 100 % dieser vom Kunden über Jahre abgelehnten Zahlungen dennoch für den Lieferanten gewinnen. Der Betrag dieser abgeschriebenen Forderungen überstieg schon die gesamten Kosten des Interim Mandats zu diesem Zeitpunkt. Weitere, typischerweise kaum einzubringende Forderungen aufgrund der vorzeitigen Abkündigung eines Seriengeschäfts konnten in Verhandlungen gewonnen werden, die gleichfalls allein die Investition des ca. zwei Jahre langen Mandats überstiegen.

Mit Abschluss des Projektes konnte ein erhebliches Wachstum des zukünftigen Geschäftsvolumens um weit über 100 % an den Nachfolger übergeben werden. Das gesamte Team mit seiner Motivation hatte dank eines außergewöhnlichen Engagements und Einsatzes trotz knapper Ressourcen und Personalengpässen diesen tollen Erfolg nach zuvor recht schwierigen Jahren möglich gemacht.

### **2.2.6 Neue Investoren und Strukturen: Märkte gewinnen, Kosten senken, Investitionen steigern**

Der Finanzinvestor CVC erwarb vom Unternehmen der Dosensuppen Campbell die deutsche Firma Erasco, die über Jahre im Wachstum nicht mehr zulegen konnte (Linné und Nagel 2015). Nach Übernahme und Eingliederung unter die Dachmarke Continental Foods wurde der Fokus auf Umsatz, Kosten und Liquidität gesetzt, um Mittel für Investitionen zur Steigerung des Umsatzes zu gewinnen. Mit der Reduzierung der Kosten im 2-stelligen Millionenbereich und der Steigerung des Reingewinns um über 20 %, konnten die Ausgaben im Bereich der Werbung um mehr als 40 % erhöht werden. Die Wertschöpfung wurde optimiert und die Organisation des Unternehmens angepasst. Hierzu wurde von einem Provider ein Interim Manager als Vertriebsleiter engagiert, der mit viel Erfahrung und guten Verbindungen das gesamte Vertriebsteam stärkte und Initiator für die Entwicklung neuer Produkte war. Aufgrund des sehr erfolgreichen Vertriebs wurde der Interim Manager als neuer Vertriebsleiter der Dachmarke Continental Foods übernommen.

### **2.2.7 Mehrfacher Erfolg in einem: Ein Interim Manager – viele Funktionen**

In einem Unternehmen der Fahrzeugbranche übernahm der Autor zunächst die Vakanz-Überbrückung in einem Bereich der Vertriebsleitung. Teile der Geschäftsleitung des Unternehmens waren zu Beginn äußerst skeptisch betreffs des Engagements eines externen

Interim Managers. Nachdem für die betroffene Position überraschend schnell ein Nachfolger in Festanstellung gefunden wurde und der Interim Manager offensichtlich erfolgreich die Aufgabe erfüllt hatte, schloss sich im Unternehmen unmittelbar eine weitere Interim Aufgabe im Bereich Business Development und Vertrieb an. Während der Ausübung dieser Aufgabe fiel die französische Tochtergesellschaft in eine Absatzkrise. Aufgrund seiner Vielseitigkeit, Internationalität und Mehrsprachigkeit konnte der Autor die Führung dieser Gesellschaft zusätzlich übernehmen und prüfte zunächst die Marktfähigkeit und das Potenzial unter Bewertung verschiedener Geschäftsmodelle und der möglichen Einbindung externer Partner. Nachdem die Geschäftsleitung zu dem Schluss gekommen war, die Tochtergesellschaft nicht weiterführen zu wollen, wickelte der Interim Manager die Auflösung der Gesellschaft ab. Zum Abschluss seiner Tätigkeit in dem Unternehmen übernahm der Interim Manager ein neues Projekt zur Entwicklung eines neuen Marketingprojektes mit einzigartiger Alleinstellung im Markt. Aufgrund der erfolgreichen Durchführung verschiedener Aufgaben durch einen sehr universellen Interim Manager, erkannte das vor Beginn skeptische Unternehmen den Wert eines Interim Managers derart, dass für andere dringende Aufgaben zwei weitere Interim Manager engagiert wurden. Während seiner Tätigkeit war der Interim Manager auch immer wieder ein willkommener Sparringspartner, mit dem die Geschäftsführung zu einer Vielzahl von Fragen zu Strategie und Umsetzung diskutierte und Vorschläge im Rahmen einer Beratung gewinnen konnte.

### **2.2.8 Unternehmensberatung: Neue Ideen, Produkte und Märkte**

Im Rahmen von Projekten der Unternehmensberatung konnten dank spezialisierter Interim Manager für Unternehmen wichtige Zukunftsprojekte entwickelt werden. Zwei Hersteller von modernen Metallprodukten in hochtechnologischer Fertigung erkannten, dass mit den zu erwartenden wichtigen Veränderungen im Automobilmarkt ihr jeweiliger Markt bedroht ist. Mit Hilfe eines erfahrenen Interim Managers entwickelten die Unternehmen eine neue Produktstrategie und die Planung und Umsetzung zur Expansion in angrenzende Märkte.

In einem weiteren Projekt musste ein Automobilzulieferer erkennen, dass der eigene Markt und die zukünftigen Produktanforderungen und Volumina sich erheblich verändern werden. Mit Hilfe eines Interim Managers prüfte man Kernkompetenzen, Markt und Unternehmensstruktur. Er überarbeitete im Projekt Strategie und Unternehmensstruktur und setzte die Veränderungen im Projekt konkret um.

In einem weiteren Projekt ging es um die Identifikation der Kernkompetenzen eines Unternehmens, die der externe Interim Manager nach entsprechender Analyse bewertete, um darauf aufbauend neue Marktfelder für weiteres Wachstum zu entwickeln.

Unternehmen konnten in derartigen Projekten und kritischen Situationen gerade die in diesen Fällen wichtige übergeordnete und unabhängige Perspektive eines in vielen Aufgaben erfahrenen Interim Managers aufnehmen und sich Unabhängigkeit und Erfahrung in der Umsetzung zunutze machen.

### 2.2.9 Start-up: Große Unternehmen für kleine Start-ups gewinnen

Ein US-Start-up-Unternehmen hatte vergeblich versucht, seinen innovativen Ansatz (Goffin 2015) bei der Entwicklung eines Produktes im Bereich des Einsatzes in Verbrennungsmotoren bei den wichtigsten Automobilherstellern in Europa in Testeinsätzen zu erproben. Die Priorisierung der knappen Ressourcen in dem Bereich der Motorenentwicklung bei den Automobilherstellern gab dem US-Start-up-Unternehmen nach zahlreichen Versuchen des Kontaktaufbaus keine Chance. Erst das Engagement des Autors als Berater und Interim Manager öffnete dann binnen kurzer Zeit bei allen Zielkunden in Deutschland, Frankreich und Italien die Türen zu den begehrten Testläufen, so dass das Start-up-Unternehmen sich mit seinem neuen Produkt hier bei den Automobilherstellern beweisen konnte. Die Kombination des Interim Managers aus speziellem Fachwissen und der langen Erfahrung in dem entsprechenden Markt ließ das Start-up jetzt als kompetenten Anbieter in den Entwicklungsabteilungen der Automobilfirmen auftreten. Dies änderte für das unbekannte Start-up-Unternehmen die Eintrittsbedingungen und den Marktauftritt maßgeblich.

---

#### Über den Autor



Hanno Goffin ist seit vielen Jahren erfolgreicher Interim Manager mit zahlreichen Referenzen erfolgreicher Projekte. Als Diplom-Ingenieur (RWTH Aachen) ist er spezialisiert auf technische Industrien wie z. B. die Automobilindustrie, Maschinen- und Werkzeugbau, Kunststoff- und Prozessindustrie. Des Weiteren hält er einen Master of Business Administration (MBA) der SDA Bocconi, Mailand.

Vor seinem Engagement als Interim Manager war er bis hin zu Geschäftsleitungsfunktionen bei führenden europäischen und amerikanischen Groß- und Mittelstandsunternehmen in Deutschland, Frankreich, Spanien und der Schweiz tätig. Dementsprechend blickt er auf eine 30-jährige Managementenerfahrung zurück. Er spricht fünf Sprachen und übernimmt auch internationale Projekte im Ausland.

Seine fachliche Kompetenz liegt im Bereich Geschäftsleitung, Restrukturierung, B2B-Vertrieb, Business Development und dem Führen großer Projektstrukturen. Er ist zer-

tifizierter Restrukturierungsmanager des Instituts für Unternehmenssanierung und -entwicklung, Heidelberg, (Prof. Dr. H. Werner) und des Instituts für Krisenforschung, Kiel (F. Rosenlieb) und führt mit entsprechendem Wissen und Erfahrung Unternehmen auch in schwierigen Krisen zu Erfolg.

Hanno Goffin arbeitet in einem eigenen Forschungsprojekt unter dem Titel „Was machen die besten Unternehmen besser als die Guten“. Die Ergebnisse wendet er in Interims- und Beratungsprojekten an. Zu diesem Thema hält er als Redner auch spannende, motivierende Keynote-Vorträge bei Unternehmenskonferenzen und anderen Anlässen.

Weitere Infos unter [www.vip-unternehmensberatung.de](http://www.vip-unternehmensberatung.de) und [www.hannogoffin.com](http://www.hannogoffin.com).

---

## Literatur

- Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP) (2014). *Marktstudie*.
- Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP) (2015). *Marktstudie*.
- Christophers, J., & Koch, L. (2013). *Interim – Management auf Zeit als Chance und Herausforderung*. München: Taskforce. ISBN 978-3000438684.
- Felte, J., & Holste, E. (2015). *Interim leadership success studie*. Hamburg: Helmut Schmidt Universität.
- Felte, J., & Holste, E. (2017). *Interim leadership personalities studie*. Hamburg: Helmut-Schmidt-Universität.
- Goffin, H. (2014). Schaffung erfolgreicher Unternehmen – Prävention von Unternehmenskrisen. In P. Buchenau (Hrsg.), *Chefsache Prävention*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Goffin, H. (2015). Das Ringen um Ideen – Fortschritt mit System. In *Der Mittelstand 5/2015, Jubiläumsausgabe des BVMW zum 40-jährigen Bestehen*.
- Kerkhoff-Interim (2016). *Interim-Management*. Düsseldorf: Kerkhoff-Interim.
- Linné, H., & Nagel, R. (2015). *Interim Management – Transformationsmotor für Unternehmen*. Sonderpublikation Atreus GmbH, Harvard Business Manager.
- Löwer, C. (2016). Der Manager auf Zeit bleibt. *VDI Nachrichten*, 25. [www.vdi-nachrichten.com/Management-Karriere/Der-Manager-Zeit-bleibt](http://www.vdi-nachrichten.com/Management-Karriere/Der-Manager-Zeit-bleibt)
- Ludwig Heuse GmbH (2012). *Studie Interim-Management in Deutschland*. Kronberg im Ts: Ludwig Heuse GmbH.
- Ludwig Heuse GmbH (2015). *Studie Interim-Management in Deutschland*. Kronberg im Ts: Ludwig Heuse GmbH.
- Ludwig Heuse GmbH (2017). *Studie Interim-Management in Deutschland*. Kronberg im Ts: Ludwig Heuse GmbH.
- Miller, J. G., & Miller, M. (2012). Der Aufstieg des Super-Zeitarbeiters. *Harvard Business Manager*, 11.
- WIL Group (2017). *Global survey, business transformation in a changing world*.



# Change Management: Aus der Krise oder dem Erfolg – zum Erfolg

## 3

Hanno Goffin

### Zusammenfassung

Verschiedene Krisenstadien in der Strategie- oder Absatzkrise oder der insolvenznahen Situation bedingen verschiedene Maßnahmen, deren Umsetzung durch erfahrene Interim Manager sehr bedarfs- und zeitgerecht gelöst werden. Der Interim Manager ordnet die Krisensituation des Unternehmens ein und kennt aus Erfahrung in zahlreichen Unternehmen die richtigen Maßnahmen zur Lösung. Ein Interim Manager sollte schon in frühen Krisenstadien zum Einsatz kommen, wenn interne Managementressourcen knapp sind. Der Interim Manager kennt die wichtigen Hebel des Change Managements, die weit über die Standardwerkzeuge hinausgehen. Entscheidend sind die passenden Werkzeuge und Soft Skills, um die Inspiration und Begeisterung der Mitarbeiter in der Initiierung, Gestaltung und Umsetzung zu gewinnen. Der Beitrag zeigt die entscheidenden Hebel aus den vergleichenden Ergebnissen von hunderten erfolgreichen und wenig erfolgreichen Change-Projekten auf. Das Kapitel zeigt auch spezifische Maßnahmen in der insolvenznahen Situation zur Stabilisierung des Unternehmens und Vermeidung der Insolvenz. Der Interim Manager erstellt ggf. das erforderliche IDW S6-Gutachten und kann die Sanierung als CRO führen. In der Umsetzung ist situationsgerechtes, erfolgreiches Change Management im Bereich Leadership, Management und Soft Skills entscheidend, um neue Chancen zur Renditefähigkeit zu realisieren.

Rechtliche Hinweise in diesem Kapitel stellen ausdrücklich keine Rechtsberatung dar. Diese kann nur von einem qualifizierten Fachanwalt geleistet werden.

H. Goffin (✉)

Hoffmann-Str. 36, 40885 Ratingen, Deutschland

E-Mail: [hanno.goffin@vip-unternehmensberatung.de](mailto:hanno.goffin@vip-unternehmensberatung.de)

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

P. Buchenau (Hrsg.), *Chefsache Interim Management*,

[https://doi.org/10.1007/978-3-658-18051-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18051-5_3)

## Inhaltsverzeichnis

3.1	Unternehmenskrisen und die Gestaltung des Wandels: Chancen mit Interim Managern .	52
3.1.1	Interim Manager als Chief Restructuring Officer (CRO) . . . . .	54
3.1.2	Ursachen von Unternehmenskrisen . . . . .	56
3.1.3	Entwicklung eines Sanierungs-, Restrukturierungs- und Change-Konzepts . . .	57
3.1.4	Wandel und Restrukturierung in der Liquiditätskrise und Insolvenz . . . . .	58
3.1.5	Aus der Insolvenznahe zurück zur „Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit“ . . . .	60
3.2	Wege der Veränderung zu Wachstum und Erfolg . . . . .	62
3.2.1	Vision, Story, Leadership . . . . .	64
3.2.2	Energie für den Wandel . . . . .	65
3.2.3	Leadership . . . . .	67
3.2.4	Führung und Mitarbeiter . . . . .	69
3.2.5	Change-gerechte Führungsmodelle . . . . .	71
3.2.6	Die moderne Change-Initiative . . . . .	74
3.2.7	Erfolgreiche Planung . . . . .	74
	Literatur . . . . .	76

---

### 3.1 Unternehmenskrisen und die Gestaltung des Wandels: Chancen mit Interim Managern

In diesem Buchabschnitt wird zunächst auf Krisenstadien in Unternehmen eingegangen mit dem besonderen Fokus auf insolvenznahe Situationen. Die grundlegende Vorgehensweise vor diesem Hintergrund wird kurz erläutert und bedingt einige sehr sachliche Analysen. Es wird aufgezeigt, welche besonderen Chancen für Unternehmen in einem Insolvenzverfahren bestehen können. Im Weiteren wird im Abschn. 3.2 aufgezeigt, welche kritischen Erfolgsfaktoren und Maßnahmen nach über 25 Jahren Erfahrung im weltweiten Change Management unabdingbar sind und den Erfolg sichern. Hier sind Wege in Leadership, Führung und Management zu Wegen der Mitarbeiterbegeisterung für den erfolgreichen Wandel aufgezeigt und welche Rollen Interim Manager übernehmen können.

Eine Krise ist der Zustand im Unternehmen, der den langfristigen Fortbestand infrage stellt. Krisen entwickeln sich in typischen Verläufen. Es werden je nach Stand sechs verschiedene Stadien unterschieden, die eingeteilt werden in die Stakeholder-Krise als frühestes Stadium, Strategie-, Produkt- und Absatzkrise, die Erfolgskrise bis hin zur Liquiditätskrise, die in die Insolvenz führen kann (Goffin 2014).

In der Stakeholder-Krise gibt es typischerweise nachhaltige Konflikte auf Ebene von Gesellschafter, Entscheidungsorganen und Arbeitnehmern und anderen Stakeholdern. Es kommt zu Blockaden wichtiger Entscheidungen unter Inkaufnahme negativer Entwicklungen.

Viele Unternehmen befinden sich heutzutage in einer Strategiekrise, die gezeichnet ist durch den Mangel einer klaren Vision. Es fehlen ausreichende Kunden- und Wettbewerbsorientierung, technische Produkte befinden sich im fortgeschrittenen Lebenszyklus. Unternehmen erzielen zwar noch Gewinne, sie haben jedoch technologische Entwicklun-

gen und Marktanpassungen versäumt. Häufig findet man hier Unternehmen, die sich in Märkten bewegen, in denen ein Übergang von einem differenzierten Spezialprodukt- und Innovationsangebot zu einem deutlichen Commodity-Markt stattgefunden hat. Dem Autor ist ein Unternehmen bekannt, das mittels eines disziplinierten Change-Programms in der Commodity-Markt-Position seine Profitabilität im Vergleich zu Zeiten des Spezialanbieters mit differenzierten Produkten und Produktinnovationen entgegen der klassischen Lehre deutlich steigern konnte. Prominente Beispiele dazu sind auch Low-cost-Fluglinien, die im heutigen Commodity-Markt die noch immer serviceorientierten, höherpreisigen Fluglinien oft in den Finanzkennzahlen deutlich übertreffen. Der Übergang wird den traditionellen, großen Fluglinien noch weitere erhebliche Change-Anforderungen im gesamten Führungs- und Geschäftsmodell, in Kultur und „mindset“, in der Organisation, im Angebot und den Prozessen der Wertschöpfung abfordern. Leadership und Zukunftsvision sind gefragt.

Der Eintritt in eine Produkt- und Absatzkrise geht einher mit Umsatzrückgang unter schwindender Auslastung, gegebenenfalls steigenden Lagerbeständen, höherer Kapitalbindung und einem Ergebnissrückgang (vgl. Abb. 3.1). Hier wurde der rechtzeitige Ansatz des Wandels schon lange versäumt.

In der Erfolgskrise sind Unternehmen aufgrund weiteren Umsatzrückgangs gezwungen, strenge Kostenmaßnahmen durchzuführen, um den Gewinnrückgang oder die Verluste zu reduzieren. Unter Umständen kommt es zur Auszehrung des Eigenkapitals und die Beschaffung neuen Kapitals am Markt wird schwierig.

In der Liquiditätskrise steigen Verbindlichkeiten aus Lieferungen dramatisch an, Kreditlinien sind im Allgemeinen bereits vollständig ausgeschöpft, Unternehmen verzichten auf wichtige Preisnachlässe durch Skonti, weil es zu Zahlungsstockungen und Zahlung nach Fälligkeiten kommt. Im Unternehmen treten Versorgungsengpässe auf, die auch zu Lieferengpässen auf der Kundenseite führen.

Das Stadium der Insolvenzreife ist rechtlich bestimmt durch die Zahlungsunfähigkeit, drohende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung. Je später in diesem Krisenverlauf mit entsprechenden Maßnahmen reagiert wird, desto aufwändiger wird eine Restrukturierung. Um ein Unternehmen aus einer Liquiditätskrise zum Erfolg herauszuführen, müssen auch alle weiteren, zuvor durchlaufenen Krisenstadien mit ihren Merkmalen und Auswirkungen bearbeitet werden.



**Abb. 3.1** Krisenstadien, Leadership und Management

Je weiter ein Unternehmen in der Abfolge der Krisenstadien fortgeschritten ist, desto mehr geht der Fokus von Leadership-Herausforderungen zum Management der kurzfristigen Verbesserungen.

Interim Manager treten in Krisenunternehmen mit einem frischen Blick ein und bringen ein hohes Methodenwissen mit, um schnell die wesentlichen Hebel zu identifizieren. Es geht auch darum, im Unternehmen wichtige Unterstützer zu gewinnen, Verhinderer zu identifizieren und den Einfluss von Seilschaften zurückzuführen. Der Interim Manager wird in Zusammenarbeit mit den weiteren wichtigen Stakeholdern in der Krise ein Restrukturierungs-/Veränderungs-/oder Sanierungskonzept mit einem geeigneten Maßnahmenplan entwickeln. Er prüft die strategische und operative Ausrichtung der Zukunft, um die überlebensfähigen Unternehmensteile zu erhalten und strategisch zu entwickeln. Seine in zahlreichen Unternehmen gewonnene Erfahrung erlaubt die schnelle Implementierung einer effizienten Projektorganisation und eines entsprechenden Controllings. Es braucht eine starke Führungspersönlichkeit mit hoher Kommunikations- und Integrationsfähigkeit. Die Rolle des Interim Managers muss klar definiert sein. Entsprechend der in Abschn. 2.1.3 genannten Untersuchung der Helmut-Schmidt-Universität äußerten 72 % der befragten Manager von Unternehmen, dass insbesondere Change-Projekte geeignete Felder für den Einsatz von Interim Managern sind.

### **3.1.1 Interim Manager als Chief Restructuring Officer (CRO)**

#### **Sachgerecht und intuitiv den besten Weg gehen**

Als CRO (Chief Restructuring Officer) führt der Interim Manager die gesamte Restrukturierung mit entsprechenden Befugnissen. Je nach Krisenstadium (vgl. Abb. 3.1) gilt es, strategische und operative Konzepte umzusetzen, auf die in einem anderen Beitrag des Autors eingegangen wird (Goffin 2014). Ein CRO sollte spätestens ab der Phase der Ertragskrise zum Einsatz kommen. Eine frühe Restrukturierung wird strategische Maßnahmen und eine nachhaltige Anpassung des Geschäftsmodells in den Vordergrund stellen können. Entsprechend der Untersuchung von Roland Berger (2017) hat sich der Fokus heutiger Restrukturierungsprojekte mehr zu rechtzeitigen Corporate-Performance-Maßnahmen verschoben. Unternehmen sind sich der erheblichen Risiken in dem sich schnell verändernden Umfeld und der Marktsituation bewusst und erkennen entsprechend frühzeitigen Bedarf der Überprüfung und Anpassung ihres Geschäftsmodells. Angesichts des Rückgangs der Unternehmensinsolvenzen in einem starken wirtschaftlichen Umfeld mit niedrigen Zinssätzen und guten Finanzierungsmöglichkeiten ist der Rückgang der insolvenznahen Restrukturierung der letzten Jahre im Vergleich auch ggf. dadurch zu erklären.

Entsprechend der Ergebnisse der Roland-Berger-Studie (Berger 2017) geht es im strategischen Bereich besonders häufig um Strategie und Adjustierung des Geschäftsmodells und technologische Aufholung im Markt. Bei den operativen Programmen steht die Prozess- und Organisationsoptimierung weiterhin im Vordergrund vor Maßnahmen der

Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsprogramme und Programmen der Kostenflexibilisierung.

Das Vorgehen in dieser Phase unterscheidet sich erheblich von dem in einer späten insolvenznahen Unternehmenssituation. In der frühen Phase geht es noch um die Chancen einer Ertragssteigerung, die in der Umsetzung einen längeren Anlauf benötigt. Das Vorgehen kann noch deutlich vorsichtiger sein und Mittel können mit mehr Bedacht im Konsens der Mitarbeiter gewählt werden. Die Kommunikation ist zurückhaltender als in der Phase der klassischen Restrukturierung der Liquiditätskrise. In einem „Corporate-Performance-Programm“ der Ertragskrise geht es um Ertragssteigerung, Portfolioanpassungen und Personal- und Sachkostensenkung mit mittelfristiger Kostenauswirkung. Die Krise wird noch nicht umfassend überall wahrgenommen und Methoden des Change Managements des nachfolgenden Abschn. 3.2 passen besonders gut zu dieser Art der Restrukturierung.

In der Liquiditätskrise werden Personal- und Sachkostenreduzierungen sowie Portfoliobereinigungen mit einem Fokus auf kurzfristige Wirksamkeit umgesetzt. (Re-)Finanzierungsmaßnahmen und die Identifikation von neuen Geldgebern spielt eine erhebliche Rolle. Die Krise ist allgemein bekannt und Maßnahmen verlaufen streng umsetzungsorientiert mit dem Ziel kurzfristiger Ergebnisveränderungen. Substanzrettung steht über mittelfristiger Substanzerhaltung. Die Unternehmenssituation erlaubt und erfordert scharfe Einschnitte. Bei den Stakeholdern kommen die verschiedenen Finanzierer hinzu.

In den verschiedenen Unternehmenssituationen muss der Interim Manager als CRO intuitiv den richtigen Kommunikations- und Führungsstil finden, sei es einerseits als Coach, andererseits auch als „harter Durchsetzer“. Er muss die Stakeholder und Mitarbeiter in den change-orientierten Projekten des Unternehmens für die Umsetzung begeistern (Abschn. 3.2). Der entsprechende Restrukturierungsplan muss angemessen und deutlich kommuniziert werden. Die Umsetzung nach Projektplan leitet der Interim Manager unter direkter Projektion der Maßnahmen auf die kurz- und mittelfristige Ergebnisrechnung und Unternehmenskennzahlen. Die Umsetzung sollte abgetrennt vom Tagesgeschäft unter der Führung eines Projektbüros laufen.

Ziel des CRO in dieser Phase ist es insbesondere, die Unternehmensführung durch die Übernahme direkter Verantwortung zu entlasten. Mit den verschiedenen Stakeholdern, Gesellschaftern, Banken, Kreditversicherern, Lieferanten und Arbeitnehmervertretern wird er die unterschiedlichen Maßnahmen und Interessen koordinieren und sorgt gleichzeitig für die angemessene Transparenz der Prozesse. Er engagiert sich in der Identifikation und in den Verhandlungen mit neuen Kapitalgebern. Die Finanzierungsaktivitäten spielen in der Agenda des Interim Managers in dieser Situation eine erhebliche Rolle. Zu seinen Aufgaben gehört es auch unter Beteiligung der entsprechenden Stakeholder entsprechende Personalmaßnahmen durchzuführen. Hierzu gehört auch die Identifikation der geeigneten Führungskräfte in der Restrukturierungsphase anhand einer entsprechenden Bewertungsmatrix.

Nach den Ergebnissen der Restrukturierungsstudie (Berger 2017) äußern ca. 60 % der befragten Manager die Ansicht, dass der Einsatz eines CRO im Rahmen von

Veränderungs- und Krisenprojekten deutlich zunehmen wird. In ca. 40 % der Fälle kommt ein CRO erst zum Einsatz, wenn ein Restrukturierungsplan schon besteht, in ca. 30 % der Fälle zum Zeitpunkt der Erstellung des Plans.

### 3.1.2 Ursachen von Unternehmenskrisen

#### **Strategie, Absatz, Führung, Effizienz, Management und mehr**

In der Veröffentlichung des Autors (Goffin 2014) zur Prävention von Unternehmenskrisen wird detailliert auf die Ursache, typische Entwicklungsmuster und dem jeweiligen Krisenstadium angemessene, notwendige Maßnahmen eingegangen. Entsprechend der dort benannten Untersuchung sind die häufigsten Krisenursachen Probleme auf der Absatzseite und in der Führung der Unternehmen. Interim Manager kommen gerade hier zum Einsatz, um kurzfristig Krisenursachen zu bearbeiten und entsprechende Veränderungsprojekte umzusetzen.

Im engen Wettbewerb unter Unternehmen mit hohen Fertigungskapazitäten können gesättigte oder schrumpfende Märkte, der hohe Wettbewerbsdruck, Technologiesprünge und neue Produkte und Anbieter sowie die Globalisierung wichtige externe Faktoren der Krise sein. Änderungen in gesetzlichen Regulierungen, Veränderung von Rohstoffpreisen und Wechselkursen und die Insolvenz von Kunden oder strategischen Lieferanten sind weitere externe Faktoren. Diese Faktoren sind zur Krisenprävention frühzeitig unter Betrachtung möglicher Szenarien zu bewerten.

Interne Krisenfaktoren betreffen Defizite in der Strategie des Unternehmens, fehlende operative Effizienz, die Aufrechterhaltung veralteter Technologien und Produkte bzw. Mangel in Innovation oder der Entwicklung moderner Geschäftssysteme. Organisatorische Mängel und unzureichende Management-Qualität sind weitere Faktoren. Im Bereich des Finanzwesens können unzureichendes Controlling, eine unausgewogene Finanzierungsstruktur, überteuerte Akquisitionen weitere Ursachen sein, die zu Unternehmenskrisen führen. Mängel in der Organisation können im Fall einer nicht situationsgerechten Anpassung an Unternehmenswachstum und Unternehmenssituation zu Ineffizienz und Fehlentscheidungen führen. Im Bereich des Managements können ein nicht zeit- oder situationsgerechter Führungsstil, eine hohe Fluktuation, die mangelhafte Vorbereitung eines Generationenwechsels in Eigentümer-Unternehmen und ein Mangel an Zukunftsinvestitionen Krisen verursachen. Im Rahmen der Krisenprävention sind auch strenge Planungskontrollsysteme mit entsprechendem Finanz- sowie Ergebnis- und Projektcontrolling entscheidend.

Schnelles Wachstum kostet Geld, was mit einer eventuellen Vernachlässigung der Ertragskraft und der Finanzierungsmöglichkeiten von Maschinen, Anlagen, Umlaufbeständen zu einer Finanzkrise führen kann.

Im Rahmen der Krisenanalysen gilt es auch in der Versorgungskette auf der Lieferantenseite durch entsprechende Auswahl und Vertragsgestaltung Risiken zu reduzieren und Qualität und Liefertreue unter Beachtung der Kostenseite zu optimieren. Der Be-

reich der Produktion bedingt eine stete Modernisierung unter Beachtung der Risiken von gegebenenfalls noch wenig erprobten Technologien. Das Bestandsmanagement muss kunden- und liquiditätsorientiert optimiert werden. Stabile Prozesse und eine entsprechend hohe Arbeitsproduktivität und Qualität müssen kontinuierlich sichergestellt sein und entsprechend weiterentwickelt werden.

Unternehmenskrisen zeichnen sich frühzeitig ab. Eine Studie von Roland Berger (2014) zeigte auf, dass wichtige Krisenmerkmale bei 63 % der Unternehmen schon drei Jahre im Voraus des Eintritts der Ergebniskrise erkennbar waren. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen reagieren mit einem Zeitverzug, wenn die Krisenursachen schon voll zur Wirkung kommen. Hohe Aufmerksamkeit im Management und den Organschaften ist entscheidend, um frühzeitig zu reagieren.

### **3.1.3 Entwicklung eines Sanierungs-, Restrukturierungs- und Change-Konzepts**

#### **Entscheidend: Methodenkenntnis, Führungs-, Organisations- und Kommunikationsstärke**

Die Überwindung von Unternehmenskrisen ist eine schwierige Management-Aufgabe, zu der es aufgrund der jeweils spezifischen Unternehmenssituation kein Patentrezept gibt. Dennoch lassen sich mit einheitlicher Systematik die Krisenursachen analysieren. Die Analyse ist entscheidend, um zielgerichtet agieren zu können. Wichtige Entscheidungen müssen unter hohem Zeitdruck getroffen werden. Gründe der Entscheidung und mögliche Konsequenzen müssen auf Basis entsprechender Datenanalyse genau evaluiert und dokumentiert werden.

Entscheidend ist ein hohes Maß an Methodenkenntnis, Führungs-, Organisations- und Kommunikationsstärke des mit diesen Aufgaben betreten Managers. In einer 1. Analyse werden Kennzahlen im Bereich der Rentabilitätsanalyse, der Analyse des Umlaufvermögens, Liquiditätsanalyse, Finanz- und Bilanzanalyse durchgeführt und gegebenenfalls auf einzelne Unternehmensbereiche heruntergebrochen. Das Krisenszenarium und die Ursachen werden kurzfristig identifiziert (Goffin 2014). Je nach Krisenstadium muss die Prüfung und der Einsatz von Finanzierungswerkzeugen insbesondere auf der Passivseite identifiziert werden. Auf der strategischen Seite müssen die externen Marktfaktoren der Unternehmenskrise herausgearbeitet werden. Weiteres betrifft die leistungswirtschaftliche Optimierung bei Unternehmensprozessen und in der Produktion, der Entwicklung von Geschäfts- und Marktplänen und Sanierungskonzepten. Der Interim Manager kennt situationsgerechte Werkzeuge, um schnell geeignete Maßnahmen zur Optimierung der Ergebnisse der zuvor genannten Analyse vorzuschlagen oder einzuführen.

Grundlegende Kenntnisse im Insolvenzrecht und Arbeitsrecht sowie der Straf- und haftungsrechtlichen Aspekte sind in Krisensituationen für wichtige Entscheidungen mit juristischen Konsequenzen unabdingbar.

Interim Manager treten in unterschiedlichen Unternehmens- und Krisensituationen in Unternehmen mit Veränderungsbedarf ein. Nachdem der Autor in der früheren Veröffentlichung (Goffin 2014) detailliert auf Wesen und Maßnahmen bis hin zur Ergebniskrise eingegangen, wird hier detailliert auf das Vorgehen in der insolvenznahen Liquiditätskrise eingegangen. Es muss für den Fall zunächst die insolvenzrechtliche Situation des Unternehmens geprüft werden. In der Mehrzahl der Fälle beruft die Unternehmensführung schon in früheren, weniger dramatischen Situationen Interim Manager zur Durchführung von Change- und Restrukturierungsprojekten.

### **3.1.4 Wandel und Restrukturierung in der Liquiditätskrise und Insolvenz**

#### **Sicherung der Liquidität und besondere Chancen des Insolvenzverfahrens**

Der Begriff Turnaround Management beschreibt die Führung von Krisenunternehmen mit dem Ziel das Leistungspotenzial des Krisenunternehmens wiederaufzubauen und eine langfristig orientierte Rentabilität zu erreichen. Grundlegend muss unterschieden werden zwischen einer Krisenbewältigung, die außergerichtlich erfolgen kann, und der Insolvenz, die unter dem Eintritt der Zahlungsunfähigkeit, der drohenden Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung (§§ 17–19 InsO) ein gerichtliches Verfahren bedingt.

In der Liquiditäts- und insolvenznahen Krise bedeutet Krisenmanagement zunächst durch bilanztechnisch wirksame Veränderungen, die finanzielle Handlungsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten oder wiederherzustellen. Der Interim Manager wird sich in wenigen Tagen einen Überblick über die Unternehmenssituation auf der Markt-, Organisations-, und Prozessseite verschaffen. Entscheidend ist auch ein Einblick in die aktuelle Liquiditäts- und Finanzierungssituation des Unternehmens. Hier gilt es festzustellen, ob insolvenzrechtliche Risiken bestehen (Zahlungsunfähigkeit, Überschuldung oder Zahlungsstockung, §§ 17–19 InsO).

Zahlungsunfähigkeit ist nach Rechtsprechung anzunehmen, wenn der Schuldner seine Zahlungen eingestellt hat (§ 17 Abs. 2 InsO). Die Zahlungsunfähigkeit löst eine Pflicht zum Insolvenzantrag für den Schuldner aus. Eine Zahlungsunfähigkeit kann auch von dritter Seite gestellt werden. Es ist zwischen der Zahlungsunfähigkeit und der Zahlungsstockung zu unterscheiden. Entsprechend einem BGH-Urteil (24.05.2005) kann von einer Zahlungsstockung ausgegangen werden, wenn der Zeitraum der liquiden Unterdeckung nicht überschritten wird, den eine kreditwürdige Person benötigt, um sich die notwendigen Mittel zu beschaffen. Hier wird ein wenig praxisrealer Zeitraum von 3 Wochen angesetzt. Bleibt eine Liquiditätslücke von weniger als 10 % der gesamten Verbindlichkeiten, kann von einer Zahlungsfähigkeit ausgegangen werden, falls nicht bereits absehbar ist, dass die Finanzierungslücke demnächst den Wert von 10 % überschreitet. In dem Fall, dass die Zahlungslücke 10 % oder mehr ausmacht, ist von einer Zahlungsunfähigkeit auszugehen, wenn nicht „ausnahmsweise mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit“ davon ausgegangen werden kann, dass die Liquiditätslücke in Kürze fast vollständig beseitigt wird



und ein Zuwarten unter Berücksichtigung der Umstände des Einzelfalls den Gläubigern zuzumuten ist.

Eine drohende Zahlungsunfähigkeit (§ 18 Abs. 2 InsO) liegt vor, wenn der Schuldner „voraussichtlich nicht in der Lage ist, die bestehenden Zahlungsverpflichtungen im Zeitpunkt der Fälligkeit zu erfüllen.“

Im Fall der drohenden Zahlungsunfähigkeit hat der Schuldner ein eigenes Insolvenzantragsrecht. Im Fall der Zahlungsunfähigkeit mit einer dauerhaften Liquiditätsunterdeckung besteht eine Insolvenzantragspflicht. Eine drohende Zahlungsunfähigkeit entspricht einer negativen Fortbestehensprognose des Unternehmens, so dass dann häufig eine insolvenzrechtliche Überschuldung mit entsprechender Antragspflicht vorliegt. Dementsprechend ist bei drohender Zahlungsunfähigkeit zwingend der Tatbestand der Überschuldung zu prüfen. Die Überschuldung eines Unternehmens zieht eine Insolvenzantragspflicht des Schuldners nach sich. Dieser kann sowohl vom Schuldner als auch von einem Dritten, zum Beispiel Gläubiger, gestellt werden. Zur Feststellung einer Überschuldung wird geprüft, ob „das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt, es sei denn die Fortführung des Unternehmens ist nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich“ (§§ 19, Abs. 2 InsO). Dementsprechend liegt der Fall der Überschuldung nicht vor für den Fall einer „positiven Fortbestehensprognose“. Eine positive Fortbestehensprognose liegt vor, wenn aufgezeigt wird, dass das Unternehmen in den nächsten 18–24 Monaten mit überwiegender Wahrscheinlichkeit zahlungsfähig bleibt.

Diese positive Fortbestehensprognose kann zum Beispiel im Rahmen eines IDW S6-Gutachtens gestellt werden (IDW – Institut der Wirtschaftsprüfer). Dessen ungeachtet kann jedoch eine Insolvenzantragspflicht aufgrund einer eintretenden Zahlungsunfähigkeit eintreten. Ein IDW S6-Gutachten kann von einem erfahrenen Berater, dem Interim Manager oder Wirtschaftsprüfer erstellt werden.

Ziel eines Insolvenzantrags ist es, die besonderen Möglichkeiten des Insolvenzverfahrens zur Unternehmenssanierung zu nutzen. Die Insolvenzordnung bietet zahlreiche Erleichterungen im Rahmen des Insolvenzplanverfahrens oder der Eigenverwaltung. Das Schutzschirmverfahren als Sonderfall der Eigenverwaltung (§ 270b InsO) gestattet dem Schuldner bei drohender Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung im Fall einer positiven Fortbestehensprognose innerhalb von drei Monaten in Eigenverwaltung einen Insolvenzplan auszuarbeiten. Der besondere Vorteil ist es, dass er dabei frei bleibt von Vollstreckungsmaßnahmen der Gläubiger.

Das Gutachten IDW S6 muss die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens auf Basis des Businessplans und der Finanzplanung aufzeigen. Gleichzeitig bedingt dies ein aussagekräftiges Unternehmenskonzept und einen Fortführungswillen des Managements (BGH 09.10.2006, II ZR303/05).

Der Interim Manager wird zumeist in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsprüfer und der Unternehmensleitung oder ggf. dem Insolvenzverwalter/Eigenverwalter einen Businessplan mit integrierter Finanzplanung (Ergebnis-, Cashflow-, Bilanzplanung) erstellen, um daraus die Fortbestehensprognose abzuleiten. Der Fortführungswert des Unterneh-

mens bzw. der einzelnen Wirtschaftsgüter entspricht dem Wert, der im Rahmen einer Gesamtveräußerung unter Fortführungsabsicht auf das jeweilige Gut anzurechnen ist. Dem entsprechend ist der Fortführungswert im Allgemeinen höher als der Liquidationswert. (Liquidationswerte werden im Rahmen einer Überschuldungsprüfung angesetzt.)

Zur Prüfung der Überschuldung im Fall einer negativen Fortbestehensprognose ist nicht die handelsrechtliche Bilanz entscheidend. Überschuldung wird auf Basis der Liquidations- und nicht der Buchwerte erstellt. Basis ist der echte Wiederverkaufswert jeder Einzelposition. Der gesamte Liquidationswert berücksichtigt auch Verbindlichkeiten, die durch die Liquidation entstehen (Sozialpläne, Veräußerungskosten). Im Fall, dass die Schulden das festgestellte Vermögen übersteigen, liegt eine Überschuldung vor.

Diese Risiken mit finanztechnischen und juristischen Auswirkungen bedingen einen tagesaktuellen Finanz- und Cashflow-Plan. Der Interim Manager benötigt von Beginn an einen detaillierten Einblick in die Finanzierung des Unternehmens. In Zusammenarbeit mit der Finanz-Abteilung wird ein Liquiditätsstatus zum Stichtag erstellt, der alle liquiden Mittel und fällige Verbindlichkeiten aufzeigt. Es folgt ein Liquiditäts- bzw. Finanzplan nach IDW PS 800 n. F. Strukturiert werden Ein- und Auszahlungen zur Ermittlung der Über- bzw. Unterdeckung und mit Anpassungsmaßnahmen aus Kreditaufnahme, De-Investments, und Eigenkapitalmaßnahmen abgeglichen zur Ermittlung einer eventuellen Liquiditätslücke. Typischerweise geschieht dies mit einer kurzfristigen 3-Wochen- und einer mittelfristigen 3-Monats-Vorschau.

Kurzfristig kann eine Zahlungsunfähigkeit abgewandt werden durch entsprechende Stundungsvereinbarungen mit Lieferanten und Banken, neue Kreditaufnahmen, Eigenkapitalerhöhungen gegen Bareinlagen, Beschaffung von Liquidität über Factoring, Verkauf nicht betriebsnotwendiger Wirtschaftsgüter und „sale and lease-back“-Vereinbarungen.

Die Überschuldung kann kurzfristig abgewandt werden durch eine Umwandlung von Fremdkapital in Eigenkapital, Eigenkapitalerhöhung, Darlehensverzicht oder auch Rangrücktritt eines Darlehensgebers.

### **3.1.5 Aus der Insolvenznähe zurück zur „Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit“**

#### **Der strikte Plan zurück zum Erfolg**

Der Standard IDW S6 hat sich bewährt zur Entwicklung von Sanierungskonzepten und im Weiteren zur Wiederherstellung der branchenüblichen Renditefähigkeit und dem Fortbestehen des Unternehmens. Er wird von Gerichten zur entsprechenden Prüfung herangezogen und anerkannt. Kernforderungen eines Sanierungskonzepts beinhalten Basisinformationen zur wirtschaftlichen und rechtlichen Situation des Unternehmens, inklusive der Finanz-, Vermögens-, Ertragslage. Des Weiteren zeigt das Sanierungskonzept die Analyse der bekannten Krisenstadien und -ursachen auf und geht darauf ein, wie diese überwunden werden. Das Gutachten prüft explizit, ob ein Insolvenzrisiko vorliegt. In diesem Fall müssen Maßnahmen zur Beseitigung und deren Umsetzung beschrieben werden. Das Gut-

achten wird Stellung beziehen, ob die Vermeidung oder Überwindung einer Insolvenz nur innerhalb oder auch außerhalb eines Insolvenzverfahrens möglich ist. Während der Erstellung des Gutachtens ist es entscheidend, die Insolvenzantragspflicht mit der notwendigen Sicherheit auszuschließen. Dies kann mithilfe eines Überbrückungskredits zur Liquiditätssicherung oder eines Rangrücktritts eines Gläubigers zur Abwendung der Überschuldung möglich sein.

Maßnahmen der Insolvenzvermeidung, der Herleitung der Fortführungsfähigkeit des Unternehmens und des Erreichens der Wettbewerbsfähigkeit stehen zu Beginn. Wichtig ist es, dass das Sanierungskonzept aufzeigt, wie die Probleme aller bereits durchlaufenen Krisenstadien bearbeitet werden (vgl. Abb. 3.1).

Neben der detaillierten Analyse der Unternehmenslage werden das Umfeld des Unternehmens und der Branche sowie die internen Unternehmensverhältnisse bewertet.

Im Weiteren wird auf das Leitbild des sanierten Unternehmens mit seinem Geschäftsmodell eingegangen. Ein integrierter Unternehmens- und Finanzplan für die nächsten 18–24 Monate zeigt die Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise und Abwendung eines Insolvenzrisikos und macht Aussagen zu Sanierungsfähigkeit und Fortbestehen des Unternehmens. Entsprechend der Anforderung eines integrierten Unternehmensplans reicht die Beurteilung einzelner Problembereiche und entsprechender Maßnahmen nicht aus, um Aussagen zur Sanierungsfähigkeit abzuleiten. Der Sanierungsplan muss das Zusammenwirken der einzelnen Maßnahmen des Sanierungskonzepts berücksichtigen. Es soll einen klaren Aktionsplan für die kommenden 18–24 Monate in allen Unternehmensbereichen darstellen in Ergänzung der zahlenmäßigen Planung und der wesentlichen Annahmen des Sanierungsablaufs. Annahmen können zum Beispiel die Entwicklung von wichtigen Materialpreisen, Wechselkursrisiken, Marktentwicklung auf der Kundenseite, gesetzliche Bestimmungen oder den Fortbestand wichtiger Verträge betreffen. Planungsunsicherheiten werden mit Sensitivitätsanalysen und Alternativrechnungen sowie einer qualifizierten Risikoeinschätzung und Berechnung betrachtet. Annahmen für die Sanierung zeigen, dass die Sanierung und das Fortbestehen des Unternehmens überwiegend wahrscheinlich sind. Der Sanierungsplan weist die Finanzierbarkeit der geplanten Sanierungsmaßnahmen auf.

Die Implementierung bedeutet einen strikten Prozess des Wandels und der Veränderung mit dem Führen des Veränderungsprozesses durch alle Krisenstadien zurück in einen rentablen Geschäftsbetrieb mit der Wiederherstellung der nachhaltigen Wettbewerbs- und Renditefähigkeit.

Das tatsächliche Stadium der Krise bestimmt Inhalt und Detaillierung des Konzepts. Die Definition des Krisenstadiums wird anhand allgemein anerkannter Kriterien vom Gutachter bestimmt.

Die Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltige Renditefähigkeit ist eine zwingende Bedingung eines Sanierungsplans und der aufzuzeigenden nachhaltigen Fortführungsfähigkeit des Unternehmens. Die Unternehmensführung muss eine klare Position zur Unternehmensfortführung abgeben und aufzeigen, dass sie über die Möglichkeiten und Fähigkeiten verfügt, das Unternehmen derart weiterzuentwickeln, dass es eine

Marktposition erlangt, die eine nachhaltige und branchenübliche Rendite ermöglicht. Das Gutachten zeigt Annahmen und Bedingungen zum überwiegend wahrscheinlichen Fortbestehen des Unternehmens auf. Sollten einzelne Bedingungen, deren Eintrittswahrscheinlichkeit in keiner Weise abgeschätzt werden kann, die Sanierungsfähigkeit maßgeblich beeinflussen, kann in einer Schlussbemerkung festgestellt werden, dass die Sanierungsfähigkeit gegeben ist, sobald diese Bedingung erfüllt wird. Dies gilt auch, wenn der Erfolg des Sanierungskonzepts von wichtigen Entscheidungen Dritter abhängt (z. B. Kapitalgeber), von denen zum Zeitpunkt der Erstellung des Gutachtens keine rechtlich bindende Vereinbarung vorliegt.

Zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer der Erstellung des Gutachtens ist es wichtig, haftungsrechtliche Fragen rechtsicher zu klären, die von erheblichem Ausmaß sein können. Der Ersteller wird vom Unternehmen eine Vollständigkeitserklärung der zur Verfügung gestellten Informationen einfordern. Im Allgemeinen übernimmt hier der entsprechende Wirtschaftsprüfer die Führung unter Einbeziehung branchen- und markterfahrener Berater oder Interim Manager, um strategische und operative Aspekte der Sanierung des Unternehmens zu klären und abzusichern.

Nach Erstellung des IDW S6-Gutachtens als Fahrplan der Restrukturierung des Unternehmens mit dem Ziel der nachhaltigen Wettbewerbs- und Renditefähigkeit wird der Interim Manager häufig als CRO (Abschn. 3.1.1) die Umsetzung leiten. Das Unternehmen wird durch die Abarbeitung der verschiedenen Restrukturierungsphasen entsprechend der jeweils durchlaufenen Krisenstadien zurück zum Erfolg geführt. Dies schließt zu Beginn die ggf. notwendigen insolvenzrechtlichen Verfahren mit ein, die in Zusammenarbeit mit dem entsprechenden Verwalter abgearbeitet werden. Die praktische, erfolgreiche Umsetzung bedingt die im folgenden Abschnitt beschriebenen Maßnahmen und Fähigkeiten erfolgreicher Veränderungsprojekte. Ohne massive Veränderung wird kein Krisenunternehmen aus der Liquiditätskrise erfolgreich zu nachhaltigem wirtschaftlichen Erfolg zurückkommen.

---

## **3.2 Wege der Veränderung zu Wachstum und Erfolg**

### **25 Jahre Change Management – was macht denn nun endlich den Erfolg?**

In den folgenden Abschnitten werden auf Basis der Erfahrungen des Autors, der Ergebnisse zahlreicher Veränderungsprojekte und Workshops und vielfältigen Erfahrungen vieler weiterer Manager, Gespräche und wissenschaftlicher Projekte neue Ergebnisse wichtiger Grundbedingungen des Erfolgs aufgeführt. Es sind unabdingbare Faktoren, die Veränderungsprojekte in den zuvor aufgezeigten, unterschiedlichen Krisenstadien zum Erfolg führen.

Interim Manager übernehmen typischerweise Change-Projekte aufgrund einer gewissen Krisensituation in Unternehmen, die zu Beginn ein hohes Maß an Management-Fähigkeiten verlangen. Zu Beginn des Projektes muss Leadership im Unternehmen entscheidend von der Unternehmensspitze bereitgestellt werden, um Ziele des Projekts und

Rolle des Interim Managers aufzuzeigen. Nachdem der Interim Manager sich im Projektverlauf Vertrauen, Glaubwürdigkeit und auch ein internes Netzwerk aufgebaut hat, kann er zunehmend auch mehr dieser Leadership-Aufgabe übernehmen. In krisenbedingten Projekten sind von Beginn an insbesondere Management-Fähigkeiten zur Sicherung einer unmittelbaren Wirksamkeit entscheidend. Veränderungsprojekte, die weniger Krisen induziert sind, als vielmehr aus der Erkenntnis der Notwendigkeit einer generellen Strategieüberarbeitung oder operativen Weiterentwicklung resultieren, sollten von der Unternehmensführung gestartet und im Dialog mit den Mitarbeitern gesteuert werden. Hier übernimmt der Interim Manager oft kritische Teilprojekte oder bei Großprojekten die Führung des Projektbüros.

In großen konzernweiten Change-Projekten übernehmen Interim Manager Einzelprojekte mit der entsprechenden Unterstützung des Topmanagements. Ihre intensive Projektmanagementenerfahrung prädestiniert sie auch für die zentrale Projektsteuerung und Koordination als Unterstützung der Stabsstellen oder in der Führung des Projektbüros.

Ein weiteres Einsatzgebiet des Interim Managers ist der Fall, in dem zur Öffnung neuer Geschäftschancen die Abspaltung einer bestimmten Geschäftsaktivität, eines Produkt- oder Marktbereiches beschlossen wird. Er kann sehr kurzfristig die Führung des neuen Bereichs und Umsetzung des entsprechenden Plans übernehmen. Interim Manager sind im Rahmen ihrer Erfahrung mit zahlreichen kritischen Unternehmenssituationen konfrontiert worden. Es wird in spezifischen, kurzfristigen Projekten schnelle Umsetzungsgeschwindigkeit zu Erfolg erwartet, der am Ende für ihren Erfolg und Empfehlung auch die dominante Messgröße ist. Der Erfolg führt zu der steten Nachfrage des Angebots des Interim Managements.

In der Vergangenheit hatten viele aufwändige Change-Projekte aus verschiedenen Gründen in Unternehmen nicht zum Erfolg geführt. Es wurden entsprechend verschiedener Quellen ca. 60 % der Veränderungsprojekte mehr oder weniger erfolglos beendet. J. Kotter formulierte schon vor ca. 25 Jahren Grundsätze des erfolgreichen Veränderungsmanagements, die jedoch nicht halfen, den Misserfolg zu vermeiden und heute aus den Erfahrungen der vergangenen 25 Jahre in einer veränderten Managementkultur und -methodik präzisiert und vor allem erweitert werden müssen. Diese weiteren Grundbedingungen werden aufgezeigt aus umfangreichen Erfahrungen und den Ergebnissen renommierter Unternehmen und Forschungsinstitute.

Warum schaffen es nur ganz wenige erfolgreiche Unternehmen sich dauerhaft auch über einen Zeitraum länger als 10 Jahre in der Top-Liga der profitabelsten Unternehmen in der Spitze zu halten? Es gibt hervorragende, empirisch belegte Methoden für langfristigen Erfolg. Wenige Unternehmen wenden sie konsequent an. Gerade erfolgreiche Unternehmen bemerken oft zu spät die Notwendigkeit des Wandels. Die Wahl des richtigen Weges ist der erste Schritt, entscheidend ist die Fähigkeit der Umsetzung. Erwiesenermaßen liegt gerade hier das Problem. Pläne sind oft schnell erstellt, die Umsetzung viel zu selten erreicht. Dies kann sowohl durch den Mangel sehr spezifischer, notwendiger Fähigkeiten als auch durch allgemein knappe Managementressourcen begründet sein. Ein strategisch

oder operativ wichtiges Change-Projekt sollte nicht „nebenbei“ geleitet werden, sondern durch Spezialisten in diesen Aufgaben.

### **3.2.1 Vision, Story, Leadership**

#### **Die Vision des Wandels entwickeln**

Ein erfolgreiches Transformationsprojekt braucht eine situationsgerechte Vision. Die Motivation des Managements motiviert nicht notwendigerweise auch die meisten Mitarbeiter. Typische Geschichten, die jedoch nicht ausreichend sind, betreffen zum Beispiel die Vision der Entwicklung vom guten zum großartigen Unternehmen, das durch intensiven Wettbewerb und veränderte Kundenbedürfnisse einen wichtigen historischen Vorteil im Markt verloren hat. Als Ziel des Veränderungsprojektes wird die Rückgewinnung der Führungsposition als Ziel beschrieben. Eine weitere typische Geschichte ist die Turnaround-Story, in der das Unternehmen unterhalb des Industriestandards arbeitet und sich dramatisch verändern muss, um zu überleben. Man geht von der Überzeugung aus, dass man die aktuellen Stärken weiter entwickeln muss, um zu überleben und sich wieder zu einem Topunternehmen der Industrie zu entwickeln.

Diese traditionellen Geschichten der Veränderung basieren auf einer Problemidentifikation, beschreiben Defizite und auf welchem Weg Verbesserungen und Wandel erzielt werden sollen. Forschungen zeigen, dass derartige Geschichten zu Ermüdung und Widerstand führen und einen geringen Einfluss auf Motivation, Begeisterung und die Nutzung der Erfahrung der Mitarbeiter haben. Viele Initiativen scheitern daran, dass Mitarbeiter nicht im Herzen vom Wandel überzeugt sind.

Eine überzeugende Geschichte der Veränderung zeigt auf, inwiefern der Veränderungsprozess die Entdeckung der besten Vision und die Entwicklung des Unternehmens unterstützt.

Eine überzeugende Geschichte beinhaltet die positiven Aspekte genauso wie die Defizite der Organisation, die es abzustellen gilt. Die erfolgreiche Story verbindet die Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens und kann in klare Themen und Initiativen herunter gebrochen werden. Sie zeigt auf, welche Prozesse, welche Funktionen oder Produkte verändert werden sollen. Hierbei geht es auch um Einstellungen von Mitarbeitern und Management. Welche Schlüsselrollen müssen angepasst werden? Wie soll der Wechsel gestaltet werden? Wie sollen neue Ideen gewonnen werden und wie kann jeder einzelne Mitarbeiter dazu beitragen? Mitarbeiter müssen eine klare Perspektive erhalten, wie sie zu dem gesamten Erfolg beitragen können, da andernfalls ihre Energie schnell verloren geht.

Die überzeugende Geschichte erklärt, warum Veränderung wichtig ist und welche Auswirkungen der Wandel auf jeden persönlich haben wird. Die Story sollte in fesselnder Prosa statt in „Bulletpoints“ beschrieben werden, so dass sie auch die emotionalen Aspekte in Betracht ziehen kann und die Herzen der Mitarbeiter gewinnt. Es sollen Engagement und Stolz der Mitarbeiter angeregt und ggf. wiederentdeckt werden. Dies kann dadurch

geschehen, dass man alle Mitarbeiter dazu gewinnt, eine eigene Geschichte zu finden, die sie mit dem Inhalt und Bedeutung der Vision des Unternehmens verbindet.

Dies nutzt die kreative Kraft der Mitarbeiter. Mitarbeiter wählen hier den Weg der Veränderung selber, womit sie deutlich engagierter zum Ergebnis beitragen. Konventionelle Ansätze im Change Management unterschätzen diesen Einfluss. Gerade hier können wichtige Unterstützer im „Heer der Freiwilligen“ und des Veränderungsnetzwerkes gewonnen werden. Kleine Gruppen von „Change-Katalysatoren“ können aufzeigen, wie das Unternehmen neue Perspektiven gewinnen kann, indem es vermeintlich eigene, mentale Grenzen des Unternehmens überwindet.

Eine gute Transformationsgeschichte baut Brücken zwischen Topmanagement und dem Rest der Organisation und führt bei allen Mitarbeitern zu Resonanz und positiven Reaktionen. Es werden Metaphern, Analogien und symbolische Anekdoten verwendet.

Es werden klare Themen herausgestellt, deren Ziele gemeinsam das übergeordnete Ziel erreichen lassen. Die klaren Kernthemen werden in 3–6 Unterpunkte gegliedert. Jedes Thema hat einen Verantwortlichen und soll deutlich differenziert werden von den anderen Themen, um verwirrende Überschneidungen zu vermeiden. Der Wechsel muss für jeden persönlich motivierend und herausfordernd wirken.

### **3.2.2 Energie für den Wandel**

#### **Dynamik und Begeisterung entwickeln**

Systeme und Unternehmensprozesse und ggf. Incentives müssen auf allen Ebenen mit dem neuen angestrebten Verhalten übereinstimmen. Neue Fähigkeiten bei Mitarbeitern müssen aufgebaut werden, um den gewünschten Wandel auch umsetzen zu können. Diese Punkte sind rational nachzuvollziehen. Darüber hinaus gibt es jedoch viele weitere, weniger rationale Punkte, die von entscheidender Wichtigkeit sind und gleichfalls erfüllt werden müssen. Diese stammen aus den Bereichen Führung und Vision, Inspiration, Kommunikation und Motivationsentwicklung, um eine positive Energie und Beschleunigung des gesamten Veränderungsprojektes langfristig zu erhalten.

Diese Entwicklung und Erhaltung der Dynamik des Wandels ist von zentraler Bedeutung. Die Kombination von Vision, Veränderungsidee und -energie ist entscheidend für den Erfolg in der Umsetzung. Dies treibt die Maschine der Veränderung an.

Kotter ergänzte seine oben erwähnten acht Grundbedingungen des erfolgreichen Wandels inzwischen um ein System weiterer acht Beschleuniger, die er auf Basis von mehr als 20-jähriger Erfahrung zusätzlich entwickelte. Konventionelle Change-Ansätze und das Arbeiten in traditionellen Hierarchien reichen für den notwendigen schnellen Wandel der heutigen Zeit nicht mehr aus (vgl. Tab. 3.1).

Die acht Beschleuniger Kotters müssen gleichzeitig und kontinuierlich im großen Netzwerk der Gesamtorganisation ablaufen und verlangen Flexibilität und Agilität. Erfolgreiche Unternehmen halten ständig nach neuen Wettbewerbsvorteilen Ausschau und setzen diese um, ohne den operativen Betrieb im Unternehmen zu beeinträchtigen.



**Tab. 3.1** Grundbedingungen und Beschleuniger des erfolgreichen Veränderungsprozesses. (1. Spalte nach Kotter 2009, 2. Spalte nach Kotter 2012)

Grundbedingungen (1)	Beschleuniger (2)
Schaffe Bewusstsein für die Dringlichkeit.	Bewusstsein der Organisation, ständige strategische Anpassung ist notwendig, die Organisation muss immer nach den größten erkennbaren Chancen ausgerichtet werden. Das Bewusstsein der Dringlichkeit muss mit der Emotion für Chancen kombiniert werden.
Gewinne Verantwortliche mit Veränderungsbereitschaft und führe sie zusammen.	Koalitionen der Veränderung in der gesamten Organisation aufbauen und pflegen. Binde Vertreter aller Abteilungen und Hierarchiestufen mit großer Bandbreite an Kompetenzen ein. Dies vermeidet Abteilungs- und Silodenken.
Formuliere die Zukunftsvision und entwickle die Strategie zur Erreichung.	Entwicklung der strategischen Vision und Veränderungsinitiativen mit einem Leitbild für den angestrebten Erfolg.
Mache die Zukunftsvision für alle bekannt.	Eine lebhaft formulierte Vision und Strategie kommunizieren, um ein Heer der Freiwilligen mit hoher Motivation zu gewinnen.
Ermögliche Handeln nach der neuen Vision und beseitige Hindernisse.	Entwicklung und Umsetzung in einem Netzwerk der Freiwilligen anstatt in einer hierarchischen Organisation.
Schaffe kurzfristige Ergebnisse, plane und führe sichtbare Erfolge herbei und zeichne die Mitarbeiter und Führungskräfte des Erfolgs aus.	Stelle sicher, dass die Erfolge mit der Vision übereinstimmen, damit sie zum Erhalt der Glaubwürdigkeit der Organisation beitragen.
Baue erreichte Verbesserungen systematisch aus. Entwickle Erfolge auf dem Weg der Realisierung der Vision weiter, gebe Dich nicht mit „gut genug“ zufrieden.	Niemals nachlassen, Dringlichkeit und Initiativen erhalten, die immer wieder Neues erschaffen und auf Veränderungen im Geschäft reagieren. Dies erhält die Arbeit des Netzwerkes anstatt die „Freiwilligen“ in die Arbeit der Hierarchie abrutschen zu lassen.
Das Neue fest verankern.	Der strategische Wandel wird in der Kultur verankert, wenn Initiativen erkennbare Ergebnisse liefern.

An der Universität St. Gallen untersuchte man den Einfluss der positiven Veränderungsenergie in Change-Projekten (Bruch und Schuler 2016). Entsprechend den dortigen Analysen soll sich allein der Schaden fehlgeschlagener Veränderungsprozesse im Sektor Informationstechnologie der EU auf ca. 140 Mrd. € jährlich belaufen. Nicht berücksichtigt sind darin Schäden in der Unternehmenskultur und im Image. Langfristige Veränderungsprozesse erfordern ein hohes Maß an Organisationsenergie. Es wird zwischen vier verschiedenen Zuständen unterschieden:

1. produktive Energie (Engagement, Begeisterung, Zielorientierung),
2. angenehme Energie (Zufriedenheit und Gelassenheit),
3. resignative Energie,
4. korrosive Energie.



Erfolgreiche Veränderungen erreichen Unternehmen, wenn sie produktive und angenehme Energie aktivieren und die beiden letzten, negativen Energieformen (resignative/korrosive Energie) vermeiden. Diese betreffen aktiven Widerstand, interne Kämpfe, Egoismus und ein hohes Frustrationsniveau. Diesem Modell liegen Daten von mehr als 1100 Unternehmen mit über 600.000 Mitarbeitern in 55 Ländern in verschiedenen Branchen zu Grunde. Es zeigt sich, dass Unternehmen mit erfolglosen Veränderungsprojekten ihre Produktivität nicht auf einem hohen Niveau halten konnten und in Energiefallen geraten waren. Dementsprechend waren in Veränderungsprozessen drei Phasen entscheidend, in denen die Energie der Organisation eine wichtige Rolle spielt (Bruch und Schuler 2016).

**Phase 1** Trägheit und Resignationsfalle: Mitarbeiter sind von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugt, jedoch fehlt die Bereitschaft zum Wandel. Unternehmen gelingt es nicht, die Veränderung als machbar zu präsentieren. Beschäftigte glauben nicht an den Erfolg, es kommt zum Widerstand, Unternehmen fallen in die Resignationsfalle.

**Phase 2** Korrosionsfalle: Aktivitäten sind nicht auf dieselben Ziele projiziert, Einzelinteressen, fehlendes Vertrauen, Konkurrenz, Spannungen und Silodenken greifen um sich.

**Phase 3** Beschleunigungsfalle: Wenn Unternehmen Mitarbeiter im Veränderungsprozess überfordern, bekommen Sie das Gefühl, zu viele unterschiedliche Aktivitäten gleichzeitig ausführen zu müssen. Es wird konstant an der Belastungsgrenze gearbeitet und die Prioritäten sind unklar. Es entstehen Veränderungsmüdigkeit, Qualitätsmangel, reduzierte Innovationsfähigkeit und Leistungsdefizite.

In den Untersuchungen der Universität St. Gallen fielen bei einem typischen Veränderungsprojekt 67 % der Unternehmen in die Resignationsfalle, 94 % in die Korrosionsfalle und 56 % in die Beschleunigungsfalle. Es zeigt, wie entscheidend es ist, den Veränderungsprozess richtig zu führen:

1. Inspirierende Führung, in der Vorgesetzte als Vorbilder agieren mit einem Fokus auf Zusammenarbeit und Teamerfolg.
2. Klare Vermittlung und kontinuierliche Kommunikation der Strategie.
3. Unterstützende, vertrauensvolle Unternehmenskultur.

### 3.2.3 Leadership

#### Sichtbarkeit, Inspiration und Soft-Faktoren

Es ist ein transparentes Rollenmodell notwendig, in dem Mitarbeiter sehen, dass insbesondere CEO, Geschäftsführer und Kollegen das neue propagierte Rollenverhalten von Beginn an zeigen. Häufig glauben Führungskräfte bereits den Wandel zu verkörpern und nehmen nicht wahr, dass ein signifikanter Wechsel in der Praxis unter den Mitarbeitern

kaum erkannt wird. Manager müssen ein klares Bewusstsein des eigenen Profils und des eigenen Zustandes entwickeln. Hier können 360°-Analysen hilfreich sein. In einer Umfrage unter mehr als 50.000 Mitarbeitern aus 44 Unternehmen zeigte sich ein erhebliches Gap zwischen der eigenen Wahrnehmung betreffs der eigenen Führungsfähigkeiten und der entsprechenden Wahrnehmung dieser Fähigkeiten in der Organisation (Hamel und Zanini 2014).

Wechsel muss sehr sichtbar sein. Seitens des Managements muss der Wechsel persönlich gelebt werden, denn ein Slogan wird erst lebendig, wenn er umgesetzt und vorgelebt wird. Organisatorischer Wandel ist untrennbar mit individuellem Wandel verbunden. Viele Veränderungsmaßnahmen scheitern, weil Individuen übersehen, dass ein grundlegender Wechsel auch in der persönlichen Rolle erzielt werden muss. Die Führungskraft muss die offene Kultur des Wandels vorleben, Begeisterung für den Wandel zeigen und für Vertrauen sorgen. Gleichzeitig muss es gelingen, die Veränderungen für alle als etwas Wichtiges, fundamental Notwendiges darzulegen.

Die Aufrechterhaltung der Energie zum Wandel benötigt ein inspirierendes Führungsklima und Katalysatoren in Form von Systemen und Prozessen, die die Mitarbeiter in die Initiative einbindet. Zusätzlich zur Förderung des Engagements der Mitarbeiter ist es notwendig, dass Manager die Geschwindigkeit der Veränderung aktiv vorantreiben, Mitarbeiter mit Zeit und Energie praktisch begleiten und führen und sie es wirklich zu ihrer persönlichen Angelegenheit machen. Anstelle zahlreicher, paralleler Initiativen ist eine geringere Anzahl von sehr sichtbaren Maßnahmen motivierender und schafft damit mehr Energie, die leichter aufrechtzuerhalten ist.

Laut Untersuchungen von McKinsey (Hamel und Zanini 2014) haben Projekte eine viermal so hohe Chance zum Erfolg, die auch die persönliche Einstellung und Identifikation sowie die organisatorische Transformation berücksichtigen. Es bedarf einer kritischen Menge von Führungskräften, die sich mit der gleichen Einstellung auch über geographische und organisatorische Grenzen hinweg klar für den Wandel engagieren.

In Veränderungsprozessen werden zu oft die weichen Faktoren, die Führungskräfte benötigen, übersehen. Dies betrifft die Fähigkeit des Managers, Mitarbeiter zu inspirieren, auf sie einzugehen, wenn sie sich überfordert fühlen und die Zusammenarbeit in der Organisation zu fördern. Manager unterstützen Veränderungsprogramme im Dialog und nicht durch Anweisung. Die Vorgesetzten sind jedoch nicht allein für den Wandel verantwortlich. Operationelle Veränderungen ziehen stets auch eine organisatorische Veränderung nach sich. Viele Führungskräfte neigen dazu, Veränderungsprojekte zu schnell, zu radikal anzugehen. Die Implementierung braucht sehr viel Zeit, um alle Mitarbeiter in der operativen Umsetzung zu gewinnen. Es kommt hier auch auf die Beachtung einer Vielzahl kleiner Details an, die für Mitarbeiter wichtige Aspekte darstellen, von Führungskräften aber im Detail leicht übersehen werden. Veränderungsprogramme erfordern ein kommunikatives Feuerwerk.

### 3.2.4 Führung und Mitarbeiter

#### Veränderung und Motivation im Dialog

In einer Umfrage des Best-Practices- und Technologieunternehmens CEB unter 20.000 Angestellten aus 40 Ländern zeigte sich, dass Tempo und Ausmaß der Veränderungen erheblichen Einfluss auf die Loyalität der Mitarbeiter haben (Change Management, Wirtschaftswoche 1.8.2016, [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de)). Besonders betriebliche Umstrukturierungen in der oberen Führungsebene frustrierten Mitarbeiter. Das Ergebnis zeigt, je schneller der Wandel kommt, desto höher die Mitarbeiterfluktuation. Dementsprechend sind neue Formen der Führung von Veränderungsprojekten dringend notwendig.

Restrukturierungen in Unternehmen spielen sich in immer schnellerer Frequenz mit immer geringerer Berechenbarkeit für Mitarbeiter ab. Mit abstrakten Zielen wie Steigerung des EBIT und anderer Finanzkennzahlen können sich Manager und Mitarbeiter wenig identifizieren. Der Organisation des Aufrufs kommt bereits sehr wichtige Bedeutung zu. Menschen müssen von Beginn an emotional angesprochen und inspiriert werden. Engagement wird gewonnen, indem man die betroffenen Mitarbeiter persönlich an den Prozessen beteiligt und der Wandel zur eigenen Angelegenheit wird.

Es gilt schwache Markt- und Unternehmenssignale wahrzunehmen und zu verstärken. Mitarbeiter benötigen zur eigenen Motivation und Begeisterung der Veränderung die emotional ansprechende Geschichte, so dass sie sich Grund und Maßnahmen zu eigen machen.

Heutzutage erwächst die Motivation von Mitarbeitern aus fünf entscheidenden Feldern:

1. Einflussnahme auf die Gesellschaft mit einer starken, nachhaltigen Vision.
2. Einfluss auf Kunden.
3. Einfluss auf das Unternehmen.
4. Einfluss auf das Arbeitsteam.
5. Einfluss auf den Mitarbeiter persönlich, seine Entwicklung, seine Bezahlung.

Dies zeigt, dass häufig bei verordneten Veränderungsprojekten der Unternehmensspitze bis zu 80 % der wesentlichen Motivatoren der Mitarbeiter nicht ausreichend beachtet werden. Die Geschichte der Veränderung muss alle fünf Aspekte der Motivation aufgreifen.

Die erfolgreiche Idee des Wandels geht nicht mehr zwingend von der Unternehmensspitze aus. Ideen können auch auf sozialen Netzwerkplattformen des Unternehmens entstehen und von dort zu einer neuen Initiative entwickelt werden (Abschn. 3.2.6). Veränderung wird heute über die gesamte Organisation entwickelt. Mitarbeiter sind somit immer ein Kernthema eines jeden Veränderungsprojekts. Menschen und ihre Veränderungsbereitschaft sind die Basis der Transformation. Mitarbeiter müssen den Grund der Veränderung und die Vision verinnerlichen. Die Einstellungen und Fähigkeiten aller Beteiligten müssen beeinflusst werden.

Wenn Programme die Kreativität und Energie der Mitarbeiter nicht ausreichend in Betracht ziehen, generieren sie stattdessen häufig Zynismus und Widerstand. Mitarbeiter sind nicht gegen den Wandel, sondern gegen die Anweisung von oben.

Jenseits aller sachlichen Themen ist Transformation auch ein mentaler und emotionaler Prozess mit Reaktionen wie Angst, Unsicherheit, Ablehnung aber auch Zustimmung, Akzeptanz und Inspiration. Angst der Mitarbeiter vor Veränderung und Angst um die eigene Position darf nicht übersehen werden. Angst um den eigenen Arbeitsplatz kann zu Aktionismus führen, der der Produktivität des Wandels entgegenstehen kann. Die Verankerung der Fairness im Prozess und in der Umsetzung des Ergebnisses müssen von Beginn an klar herausgestellt werden. Zur Gestaltung des Wandels muss man genau wissen, was Mitarbeiter umtreibt. Dringende, ggf. versteckte Themen müssen wertschätzend aufgenommen werden. Sorgen und Ängste können mit der Entwicklung des zukünftigen Organisationsmodells und der Einladung eines externen Coaches abgefangen werden.

Eine Umfrage unter Managern zeigte, dass 57 % der Executives, die in erfolgreichen Veränderungsprojekten involviert waren, bestätigten, dass es dem Unternehmen gelungen war, in der Organisation die Energie für den Wandel über das Projekt hinaus zu erhalten. In den Fällen nicht ausreichend erfolgreicher Veränderungsprojekte sagten dies nur 15 % der Manager aus (Aiken und Keller 2007). Die inspirierende Geschichte zu Beginn, die von den Mitarbeitern wirklich mitgetragen oder in wichtigen Teilen selbst entwickelt wurde, ist ein wichtiger Start. Die wirkliche Herausforderung ist es jedoch, das Momentum dauerhaft zu erhalten. Die Umsetzung hängt von einem kontinuierlichen Fluss guter Ideen ab. Glaubenssätze müssen gebrochen werden, Innovation provoziert werden, und unkonventionelle Ideen dürfen der Hierarchie nicht zum Opfer fallen. Traditionelle Hierarchien neigen zu Stillstand. Heute benötigt es ein großes Netzwerk innerhalb der Gesamtorganisation mit viel Flexibilität und Agilität. Dies führt zu einem „Heer der Freiwilligen“ mit vielen Change-Agenten, die sich am Wandel beteiligen möchten. Der Gedanke des „ich will“ statt „ich muss“ teilnehmen trägt in der Kombination aus Rationalität und Begeisterung mit dem echten Wunsch zum positiven Wandel bei. Dies wird erreicht durch ein „Mehr an Führung“ statt eines „Mehr an Management“.

Das Netzwerk und die Hierarchie des Unternehmens müssen in Verbindung stehen für einen ständigen Austausch von Informationen und Aktivitäten. Eine erfolgreiche Alternative ist es, den Wandel von unten nach oben aufzurollen. Unternehmen implementieren eine Change-Plattform, die es jedem erlaubt, Veränderungsprogramme und Experimente mit Kreativität und Innovation unter Anwendung der „Weisheit der Vielen“ zu starten, Lösungen vorzuschlagen und Unterstützung zum Beispiel über interne Social-Media-Plattformen zu gewinnen. Die Hierarchie und operative Organisation wird gleichzeitig entlastet von den ansonsten üblichen großen strategischen Initiativen. Das Netzwerk als legitimer neuer Teil der Organisation kann Entscheidungen schnell revidieren.

Da Mitarbeiter nicht primär in den Kennzahlen des Unternehmens denken, ist es wichtig, Ziele der Veränderungen unter Einbindung des Feedbacks der Mitarbeiter immer wieder zu kommunizieren. Jeder ist persönlich betroffen. Viele stellen sich die Frage, wo stehe ich nach diesem Prozess? Die meisten wollen keine Neuorganisation, sondern eine Veränderung in kleinen Schritten.

Es gilt einen echten Dialog mittels aktiven Zuhörens, gegenseitigen Verständnisses und Perspektivenwechsels zu entwickeln. Geld ist der teuerste Weg der Motivation. Kleine, un-

erwartete Prämien und besondere Aufmerksamkeiten für besonderes Engagement und die erfolgreiche Implementierung von Teilschritten haben einen überproportionalen Effekt auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Dies belegen zahlreiche Untersuchungen (Aiken und Keller 2009).

### 3.2.5 Change-gerechte Führungsmodelle

#### Jedes Unternehmen ist anders

Unternehmenssituation, Unternehmenskultur und das kollektive Bild über „Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge“ zum Erreichen neuer Ziele bestimmen in erheblichem Maße ein adäquates Führungsmodell und Vorgehen. Befindet sich ein Unternehmen bereits in einem tiefen Krisenstadium wie einer Erfolgs- oder Liquiditätskrise, treten Managementfähigkeiten gegenüber Leadership-Fähigkeiten hervor. In einem Stadium, in dem ein Unternehmen erfolgreich am Markt agiert oder auch noch in einem frühen Krisenstadium ist (z. B. Strategiekrise), gilt es Leadership-Fähigkeiten voranzustellen. Sie geben eine Richtung vor, erschließen mit Offenheit neue Möglichkeiten und beeinflussen Mitarbeiter, um Ziele zu erreichen. Leadership stellt die Langfristigkeit, Nachhaltigkeit, Leidenschaft und Begeisterung in einem ganzheitlichen Denken voran. Motivation entsteht aus Begeisterung und den gestellten Herausforderungen. Sie wird erreicht mit Anerkennung, Respekt, Lob und der Entfaltung der Begeisterung der Mitarbeiter. Die notwendige Leadership-Kultur zum erfolgreichen Wandel muss schon lange vor der Notwendigkeit einer Transformation aufgrund von Krisenzeichen entwickelt sein, um glaubhaft zu wirken.

Management bedeutet Probleme auf kreative Weise zu lösen, Bestehendes zu optimieren, zu planen, zu organisieren, zu kontrollieren und Prozesse zu optimieren.

In Krisenzeiten werden ca. 80 % der Arbeit taktische Maßnahmen betreffen und nur 20 % für neue Produkte zum Aufschwung zur Verfügung stehen. Dennoch ist auch in Krisenzeiten eine langfristige Perspektive notwendig. Es gilt das Überleben des Unternehmens kurzfristig zu sichern und es für den nächsten Aufschwung vorzubereiten. Veränderungsmanagement sollte Krisenzeiten zuvorkommen: „Change before you have to“ (J. Welch). In Zeiten solider Finanzen, ausreichender Ressourcen und Know-how können Unternehmen in Veränderungsprojekte investieren, um den positiven Wandel frühzeitig zu entwickeln. Positive Zukunftsszenarien und Visionen begeistern für die Umsetzung und Identifikation mit den Veränderungsprojekten.

Clayton Christensen entwickelte mit H. H. Stevenson (Harvard Business School) und M. Marx (MIT, Sloan School of Management) das Konsensmodell, aus dem hervorgeht, welche Instrumente im Veränderungsmanagement für ein Unternehmen erfolgversprechend sind (Christensen et al. 2006).

Legendär ist der Fall des früheren CEO von Procter & Gamble, D. Jager, der angetreten war, die Unternehmenskultur radikal zu ändern. Die Mitarbeiter des Unternehmens waren jedoch vollkommen anderer Meinung und betrachteten die verordneten, tiefgreifenden Veränderungen als nicht notwendig und boykottierten die Maßnahmen. Jager musste nach

17 Monaten das Unternehmen wieder verlassen, weil er es nicht geschafft hatte, Mitarbeiter des Unternehmens ausreichend einzubinden. Die Wirksamkeit klassischer Maßnahmen wie Motivationsreden, finanzielle Anreize, Schulungsprogramme, Drohungen und der Aufbau von Krisenszenarien u. a. hängt maßgeblich von der Kultur und Situation der Organisation ab. Laut Christensens Untersuchungen bei zahlreichen Veränderungsprojekten ist es entscheidend, die Maßnahmen im Konsens zweier Dimensionen zu entwickeln:

1. Sind die Mitarbeiter einig in den Zielen, den Werten und Prioritäten? Zu welchem Einsatz sind Sie bereit?
2. Sind die Mitarbeiter einig, wie die Ziele erreicht werden können, welche Ursachen, welche Wirkungen mit welchen Maßnahmen zur Erzielung des gewünschten Ergebnisses führen können?

In einer Konsensmatrix (siehe Abb. 3.2) zeigt sich auf der vertikalen Achse, in welchem Maß Mitarbeiter über Ziele einig sind. Die horizontale Achse zeigt den Grad des Konsenses in Bezug auf die eingesetzten Mittel. Im oberen linken Feld haben Mitarbeiter zwar dieselben Ziele, sie sind sich jedoch nicht einig über die Maßnahmen zur Zielerreichung. Im rechten unteren Feld liegen Unternehmen, deren Mitarbeiter nicht leidenschaftlich hinter den Zielen des Unternehmens stehen, jedoch bereit sind, die vorgeschriebenen Abläufe zu beachten und wenn sie überzeugt sind, dadurch die notwendigen Ergebnisse zu erzielen. Im oberen rechten Feld liegt Konsens zu beiden Aspekten vor. Mitarbeiter sind in der Regel sehr zufrieden und haben die gleichen Vorstellungen, wie der aktuelle Status aufrechterhalten werden kann. Typischerweise sind sie jedoch resistent gegen Veränderungen und von der aktuellen Mission und Arbeit des Unternehmens im Status quo überzeugt. Dies trifft zu für Unternehmen mit einer gemeinsamen starken Vision und guter Kooperation. Entscheidend ist es, dass es in diesem Konsensmodell keine beste Position gibt, sondern anhand der Position die richtigen Instrumente für Veränderungsprojekte identifiziert werden müssen.

**Abb. 3.2** Führung nach Konsensmatrix. (Christensen et al. 2006)



**Leadership** In diesem Quadranten sind echte Leadership-Fähigkeiten verlangt. Veränderungen können nur durch die Kunst der Überzeugung, Charisma und eine exzellente Vorbildfunktion erreicht werden, neben zusätzlichen Werkzeugen wie Vermittlung der Vision der Veränderung und Verhandlungen. Führungskräfte schreiben hier nicht vor, wie etwas zu machen ist, sondern motivieren unter der Maßgabe der Erreichung des gewünschten Ergebnisses zu eigenen Wegen. Leitbilder und Visionen vermitteln die Richtung, in die die Organisation sich bewegen soll.

**Macht** Es lässt sich weder Konsens zu den Zielen erreichen noch in der Bewertung der Ursache – Wirkungszusammenhänge. Hier kommen Machtinstrumente wie Zwang, Drohungen und klare Rollendefinition zur Anwendung. Es können autoritäre Maßnahmen wirkungsvoll sein, um mittels Sanktionen die Umsetzung zu erreichen. Mitarbeiter, die mit den Zielen der Unternehmensführung übereinstimmen, werden befördert, andere werden das Unternehmen verlassen. Stellt sich Erfolg ein, treibt das Konsensfindung voran zu Zielen und Methoden und kann die Organisation innerhalb der Matrix weiterentwickeln. Bei einem gewissen Konsens sind auch Verhandlungen, finanzielle Anreizsysteme und Kontrollsysteme einsetzbar. Bei stark unterschiedlichen Vorstellungen führen sie jedoch nicht zum Erfolg.

**Unternehmenskultur** In diesem Quadranten liegt ein hoher Konsens zu Zielen und den Ursache-Wirkungsmechanismen vor. Es gibt kaum Differenzen betreffs der Prioritäten und Ziele. Diese Unternehmen managen sich in vielerlei Hinsicht von selbst. Dies kann dazu führen, dass sie resistent gegenüber Veränderungen sind, weil gemeinsame Kultur und Rituale den Status quo fördern. Der Aufruf zur Veränderung ist nicht unbedingt erfolgreich, wenn dies eine Strategie impliziert, die nicht den gemeinschaftlichen Überzeugungen zu Zielen und Vorgehensweisen entspricht. Unternehmen wie Apple sind ein leuchtendes Beispiel, in dem trotz sich stark verändernder Märkte J. Sculley mit dem Aufruf der Veränderung scheiterte und S. Jobs mit der Stärkung und dem Nutzen der bestehenden Identität erfolgreich war, indem er Produkte entwickelte, die der bestehenden Philosophie entsprachen und neue Anwendungen öffneten.

**Management** In dem Quadranten des Managements besteht kein Konsens betreffs der Ziele, jedoch ein breiter Konsens der Bewertung der Ursachen-Wirkungsmechanismen. Hier kommen standardisierte Prozesse, Kontrollsysteme, Schulungen und die Konzentration auf unternehmensweit anerkannte Kennzahlen zur Anwendung, damit alle Führungskräfte aus verschiedenen Bereichen zusammenarbeiten.

Krisen und Fehlschläge können die Position des Unternehmens im Konsens-Modell verändern und nach links unten verschieben. Die Schaffung künstlicher Krisen soll Mitarbeiter in eine Situation bewegen, in der man sie zur Kooperation zwingt.



### 3.2.6 Die moderne Change-Initiative

#### Wandel mit Generation Y

Es entstehen Change-Plattformen für unternehmensweite Veränderungen, die schwache Signale verstärken und den komplexen Problemlösungsprozess unterstützen. Eine Change-Plattform gibt jedem das Recht strategische Alternativen vorzuschlagen. Soziale Medien im Unternehmen bieten diese neue Plattform. Von Einzelnen getroffene Entscheidungen schaffen keine Verbindlichkeit. Anstelle der Benennung eines zentralen Senior Managers für ein Veränderungsprogramm kann der CEO alle Mitarbeiter einladen, Prozesse neu zu entwickeln. Einige Mitarbeiter der Organisation können in einem kleinen Koordinationsteam diesen Prozess führen und einen allgemeingültigen Blick der Organisation zu den genannten Problemen herausarbeiten. Anstatt eines festen Prozesses zur Entwicklung von Veränderungen gibt es heute einen Prozess konstanter Experimente in selbstorganisierten Communities, in der neue Initiativen identifiziert und erprobt werden.

Die meisten Unternehmen sind auf standardisierte Prozesse und Stabilität ausgerichtet, jedoch nicht auf die kontinuierliche Veränderung. Neue Erkenntnisse zeigen, dass es wirklich stabile Systeme nicht gibt und der natürliche Zustand durch Instabilität und Fluss beschrieben wird. K. Eisenhart (Stanford University) zeigt auf, dass Unternehmen der IT-Branche auf Dauer nur überlebensfähig sind, wenn sie analog natürlichen Systemen mit vielen kleinen Experimenten die Zukunft entwickeln und mit kleinen Schritten das erhebliche Risiko des großen Irrtums vermeiden (Gergs 2017). Ergebnisse zeigen, dass die Einstellung auf veränderte Bedingungen den Unternehmen am besten gelingt, die sich kontinuierlich anpassen und sich selbst erneuern.

Interim Manager können zusätzliche operative und Management-Ressourcen bereitstellen zur Umsetzung. CEMEX, ein globaler Zementhersteller mit einem Umsatz von mehr als 10 Mrd. \$ generierte in sich selbst definierenden Teams jedes Jahr Tausende von Wechselinitiativen mit der entsprechenden Umsetzung. Veränderung kommt auf natürliche Art, wenn Mitarbeiter eine Plattform haben, die es ihnen erlaubt gemeinsame Interessen zu identifizieren und Lösungen in persönlicher Verantwortung in agilen Teams zu entwickeln. Hier werden zahlreiche Ideen entworfen, entwickelt und auch wieder verworfen, um in neue Initiativen zu münden. Die neuen agilen Projektmanagement Formen wie Scrum und Kanban öffnen neue Möglichkeiten der Umsetzung in einer Zeit, in der sich Unternehmen kontinuierlich selbst erneuern müssen. In der Anwendung der Werkzeuge erfahrene Interim Manager können die Implementierung dieser Prozesse unterstützen.

### 3.2.7 Erfolgreiche Planung

#### Wie viel Planung und Nicht-Planung?

Transformationen erwecken häufig in ihrer Entwicklung einen chaotischen Eindruck. Der Plan eines resultierenden Veränderungsprojektes muss einerseits konsequent durchgehalten werden, andererseits muss er flexibel und reaktionsfähig sein, um sich den entwickeln-



den Anforderungen und Erkenntnissen anzupassen. Entsprechend kann nicht jede Vorgabe immer sofort mit einem Umsetzungsdatum versehen werden. Veränderungsprojekte lassen Unternehmen immer neue Räume betreten, die noch wenig bekannt sind. Wenn Wechselprogramme zu detailliert geplant sind, ist der Lösungsraum limitiert auf das, was die Leute der Planung sich zu dem Zeitpunkt vorstellen können. Der Veränderungsprozess startet mit einer Zielvorstellung und einem Grob-Plan. Die Rückkopplung zwischen gestarteten Versuchen, Veränderungsschritten und Ergebnissen ist entscheidend. Experimentelles Lernen gehört zum Veränderungsmanagement dazu. „...das gemeinsame Erarbeiten von Themen und das Ringen um die besten Argumente und Lösungen versetzt eine große Organisation wie uns in die Lage gegenüber den Mitarbeitern glaubwürdig und überzeugend aufzutreten“ (O. Burkhard, Vorstand Thyssen Krupp, Braun et al. 2016).

Zwei zuvor beschriebene Punkte sind wichtig:

1. Setzen von geeigneten, herausfordernden Zielen und einer Vision für den Wandel, um ihn für jeden zum Leben zu erwecken.
2. Die Dynamik des Wandels mobilisieren und erhalten, um den notwendigen Fluss von Energie und Ideen in der Organisation voranzutreiben.

Die Ziele müssen klar definiert sein, in Einzelthemen herunter gebrochen werden und in inspirierenden Geschichten kommuniziert werden. Im Fall von konzernweiten Veränderungsprogrammen über viele Geschäftsbereiche und Kontinente sind besondere Anforderungen in der Formulierung der Ziele gegeben. Sie müssen konzernweit einer klaren Dramatik folgen, unabhängig von der Vielzahl der Einzelprojekte. Teamzusammensetzung, konzernweite Steuerung sowie Kommunikation und Dialog stellen besonders hohe Anforderungen. Für die zeitlich befristeten Steuerungsaufgaben stehen hier insbesondere auch Interim Manager zur Verfügung.

Eine Untersuchung von McKinsey (Pustkowski et al. 2014) zeigt, dass bestimmte Kernfähigkeiten bei den Unternehmen, die Transformationsprojekte erfolgreich absolviert hatten, besonders gut ausgeprägt waren:

1. Klare Organisation.
2. Bekenntnis zur Transformation auf allen Ebenen des Unternehmens.
3. Klare Verantwortung für spezifische Aktionen während der Umsetzung.
4. Effektives Programm-Management und Nutzung von Standard-Veränderungsprozessen.
5. Planung ab Tag 1 für die langfristige Wirksamkeit der Veränderung.
6. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess in der Umsetzung und schnelle Aktionen, um alternative Pläne zu entwickeln, wenn dies notwendig war.
7. Ausreichende Ressourcen und Fähigkeiten, um Veränderungen durchzuführen.

Unbedingt hinzuzufügen sind hier die entsprechenden Soft Skills, die unter den Abschnitten zu Vision, Story, Leadership und Führung zur Entwicklung der Veränderungsenergie und Begeisterung aufgeführt sind.

## Literatur

- Aiken, C., & Keller, S. (2007). Driving radical change. *McKinsey Quarterly*, 4, 1. [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com).
- Aiken, C., & Keller, S. (2009). The irrational side of change management. *McKinsey Quarterly*, 2, 1. [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)
- Berger, R. (2014). *Analyse von ca. 800 Restrukturierungsfällen*. [www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)
- Berger, R. (2017). [www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)
- Berger, R. (2017). *Restrukturierungsstudie*. [www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)
- Braun, G., et al. (2016). *Nur Mut*. Harvard Business Manager, Sonderheft 2016, Change-Management.
- Bruch, H., & Schuler, A. (2016). *Mehr Energie für den Neustart*. Harvard Business Manager, Sonderheft 2016, Change-Management.
- Change-Management, Veränderung lässt Mitarbeiter abwandern, Wirtschaftswoche 1. Aug. 2016.
- Christensen, C., Stevenson, H. H., & Marx, M. (2006). The Tools of Cooperation and Change. *Harvard Business Review*, 10. [www.hbr.org](http://www.hbr.org)
- Gergs, H. J. (2017). Change the change. *Managerseminare*, 5, 42.
- Goffin, H. (2014). Schaffung erfolgreicher Unternehmen. Prävention von Unternehmenskrisen. In P. Buchenau (Hrsg.), *Chefsache Prävention I*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hamel, G., & Zanini, M. (2014). *Build a change platform, not a change program*. McKinsey Quarterly, 10. [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)
- Kotter, J. P. (2009). *Das Prinzip Dringlichkeit. Schnell und konsequent handeln im Management*. Campus.
- Kotter, J. P. (2012). Accelerate. *Harvard Business Review*, 9. [www.hbr.org](http://www.hbr.org)
- Pustkowski, R., Scott, J., & Tesvic, J. (2014). *Why implementation matters*. McKinsey Quarterly, 8. [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

# Der Interim Manager in Familienunternehmen

# 4

## Ein Erfolgsmodell für den unternehmerischen Wandel? – Ein Praxisbericht

Thorsten Grobler

### Zusammenfassung

Die Rahmenbedingungen für Familienunternehmen ändern sich dramatisch und schnell. Wertewandel, Globalisierung, Demografie oder Digitalisierung sind nur einige Faktoren, die den Veränderungsdruck für Unternehmer immer weiter erhöhen. Selbst die sogenannten Hidden Champions stellen sich die Frage nach der Zukunftsfähigkeit ihres Geschäftsmodells. Fakt ist: Familienunternehmen, die auch in der nächsten Generation noch erfolgreich sein möchten, müssen sich auf die neuen Rahmenbedingungen einstellen. Nur der erfolgreiche unternehmerische Wandel sichert die Zukunft von Familienunternehmen. Transformation, Nachfolge, Krise und Wachstum stellen für Unternehmer komplexe Veränderungssituationen dar, die ohne externe Unterstützung oftmals nicht gemeistert werden können. Deshalb nutzen Familienunternehmer immer öfter das Instrument Interim Management. Der Einsatz eines professionellen Interim Managers gilt inzwischen als Erfolgsmodell für den unternehmerischen Wandel von Familienunternehmen.

### Inhaltsverzeichnis

4.1	Einleitung und Definitionen	78
4.1.1	Interim Management – Definition und Bedeutung	78
4.1.2	Familienunternehmen – Definition und Bedeutung	79
4.1.3	Familienunternehmen – Besonderheiten	80
4.2	Interim Management und der unternehmerische Wandel	82
4.2.1	Interim Management – Nachfolge	82
4.2.2	Interim Management – Transformation	87

T. Grobler (✉)  
Beratung & Interim Executive Management  
Meerbusch, Deutschland  
E-Mail: grobler@thorstengrobler.de

4.2.3	Interim Management – Wachstum	93
4.2.4	Interim Management – Krise	100
4.3	Interim Management – Erfolgsmodell für den unternehmerischen Wandel	107
4.3.1	Vorteile durch den Einsatz von Interim Managern	107
4.3.2	Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Interim Managern in Familienunternehmen	108
4.4	Fazit	111
	Literatur	112

---

## 4.1 Einleitung und Definitionen

Das Umfeld von Familienunternehmen verändert sich fundamental und rasant. Globalisierung, Volatilität, Digitalisierung, Demografie oder Industrie 4.0 sind an dieser Stelle nur einige Stichworte. Unternehmerische Entscheidungen werden immer komplexer und müssen immer schneller getroffen werden. Zeit, Wissen und Flexibilität sind zu kritischen Wettbewerbsfaktoren geworden. Damit steigen auch die Anforderungen an Unternehmer und die strategische Ausrichtung von Unternehmen. Um den gestiegenen Anforderungen besser gerecht werden zu können, greifen immer mehr Unternehmen auf Interim Manager zurück.

### 4.1.1 Interim Management – Definition und Bedeutung

In der Literatur findet sich keine allgemeingültige Definition für den Begriff „Interim Management“ (Grobler 2013, S. 9). Definitionen, die jedoch häufig zitiert werden, sind die folgenden (DDIM 2017; Sunkel 2014, S. 18; Reijniers 2013, S. 8):

- „Als Interim Management wird der befristete Einsatz externer Führungskräfte zur Übernahme temporärer Managementaufgaben bezeichnet.“
- „Als Interim Management wird der befristete Einsatz externer Führungskräfte, Projektmanager und Themenexperten zur Überbrückung von Vakanzen sowie zur Übernahme temporärer Managementaufgaben bezeichnet.“
- „Interim Management bedeutet das Erfüllen einer Management-Rolle auf der Ebene des Executive Management (Geschäftsführungsverantwortung) oder der unmittelbar darunterliegenden Ebene, mit ausreichendem Einfluss auf strategische Erneuerungen, Verantwortung für das operationelle (tägliche) Geschäft und das Vorbereiten und Umstellen auf eine strategische Änderung.“

Im Kern bedeutet dies: Ein Interim Manager, auch Manager auf Zeit genannt, übernimmt zeitlich begrenzte Sonderaufgaben oder überbrückt Vakanzen im Unternehmen. Er wird eingesetzt, wenn Veränderungsprozesse wie beispielsweise Neuausrichtungen, Restrukturierungen oder Expansionen anstehen. Dabei übernimmt er nicht nur das Management des operativen Tagesgeschäftes, sondern verantwortet auch die Umsetzung erforder-

licher Veränderungen. Diese Kombination aus operativen Aufgaben, Projekt-Management und Change Management macht den wesentlichen Unterschied zum „normalen“ Management aus und verdeutlicht die hohe Komplexität des Interim Managements. Im Gegensatz zum klassischen Berater, der vornehmlich konzeptionelle Empfehlungen gibt, ist der Interim Manager vielmehr ein Mit-Gestalter, der ebenfalls Analysen erstellt, dann aber seine Vorschläge auch umsetzt. Er übernimmt persönlich Verantwortung und verlässt ein Unternehmen wieder, sobald die vereinbarten Ziele erreicht wurden. Ein Interim Manager übernimmt somit gleichzeitig die Rolle eines konzeptionellen Beraters, eines operativen Managers und eines Veränderungsmanagers.

Seit den 1980er-Jahren ist in Deutschland ein Trend zum befristeten Einsatz von externen Managern zu verzeichnen, wobei erst in den letzten zehn Jahren der Markt für Interim Management sprunghaft gewachsen ist. Das Management-Instrument Interim Management gilt inzwischen in Deutschland als etabliert. Nach Untersuchungen der DDIM beläuft sich das geschätzte Marktvolumen insgesamt auf 1545 Mio. € (2016) bzw. 1770 Mio. € (2017). In den letzten Jahren waren Wachstumsraten zwischen 10 % p. a. und 30 % p. a. zu verzeichnen. Experten gehen davon aus, dass der Markt auch mittelfristig wachsen wird mit jährlichen Wachstumsraten von 15–20 %. Auch die Providerumfrage der AIMP im Jahr 2018 zeigt einen deutlich wachsenden Markt für Interim Management mit einem Marktvolumen (2017) von 2434 Mio. € (AIMP 2018). Für die nächsten Jahre wird weiteres Wachstum mit Wachstumsraten von ca. 5 % p. a. erwartet. Die Hauptgründe für den Einsatz von Interim Managern sind einer aktuellen empirischen Studie von Ludwig Heuse (2018) zufolge Change und Projekt-Management (30 %), Krise, Sanierung und Restrukturierung (21 %), zusätzliche Kapazitäten (20 %) und Vakanzüberbrückung (20 %). Untersuchungen der DDIM kommen zu dem Ergebnis, dass das Instrument Interim Management insbesondere bei Sanierung und Restrukturierung, Prozessoptimierung und Projektmanagement genutzt wird. Die Überbrückung von Vakanzen hingegen – früher eine klassische Aufgabe der Interim Manager – verliert zunehmend an Bedeutung.

#### 4.1.2 Familienunternehmen – Definition und Bedeutung

Der Begriff „Familienunternehmen“ wird bislang nicht einheitlich definiert (May 2012, S. 25 f.). In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Bestimmungsgrößen, die alle ihre Vor- und Nachteile haben. Als führend gilt die von der EU-Kommission empfohlene Definition, an deren Erarbeitung auch die Stiftung Familienunternehmen als offizieller Vertreter der Bundesrepublik Deutschland beteiligt war. Demnach gilt folgende Definition für Familienunternehmen (Stiftung Familienunternehmen 2017b):

„Ein Unternehmen beliebiger Größe ist ein Familienunternehmen, wenn:

1. sich die Mehrheit der Entscheidungsrechte im Besitz der natürlichen Person(en), die das Unternehmen gegründet hat/haben, der natürlichen Person(en), die das Gesell-

- schaftskapital des Unternehmens erworben hat/haben oder im Besitz ihrer Ehepartner, Eltern, ihres Kindes oder der direkten Erben ihres Kindes befindet, und
2. die Mehrheit der Entscheidungsrechte direkt oder indirekt besteht, und/oder
  3. mindestens ein Vertreter der Familie oder der Angehörigen offiziell an der Leitung bzw. Kontrolle des Unternehmens beteiligt ist.“

Obwohl Familienunternehmen in unterschiedlichsten Größenordnungen und Rechtsformen auftreten, werden diese oft mit dem Begriff Mittelstand in Verbindung gebracht. Auch wenn es eine ausgeprägte Korrelation zwischen Mittelstand und Familienunternehmen gibt und Familienunternehmen in der großen Masse kleinere und mittelgroße Unternehmen sind, sollten beide Begriffe jedoch nicht deckungsgleich verwendet werden. Mittelständische Unternehmen können kleine Aktiengesellschaften im breiten Streubesitz sein oder auch Familienunternehmen. Große Familienunternehmen wie beispielsweise Aldi, Freudenberg, Haniel, Tengelmann oder Bertelsmann sind ebenso wenig Mittelständler wie große, börsennotierte Aktiengesellschaften, bei denen die Mehrheit der Aktien in Familienbesitz ist, wie dies bei BMW, Henkel, Merck oder Dräger der Fall ist.

Eine präzise Zahl der Familienunternehmen in Deutschland ist nicht bekannt, da es bislang keine spezifischen Statistiken bzw. Verzeichnisse für diesen Typus von Unternehmen gibt. Schätzungen zufolge beträgt der Anteil von Familienunternehmen an der Gesamtzahl von Unternehmen in Deutschland zwischen 86 und 91 %. In den Familienunternehmen arbeiten 46–57 % aller der in der Privatwirtschaft beschäftigten Personen. Zwischen 42 und 55 % der von allen Unternehmen in Deutschland generierten Umsätze entfallen auf Familienunternehmen (Stiftung Familienunternehmen 2017a). Familienunternehmen sind demnach von großer Bedeutung für die deutsche Volkswirtschaft und gelten als das Fundament der realen Wertschöpfung in Deutschland. In einer Zeit, in der sich die Rahmenbedingungen für Familienunternehmen fundamental und rasant verändern, ist daher die Frage nach der zukünftigen Entwicklung dieser Unternehmen von zentraler Bedeutung.

### 4.1.3 Familienunternehmen – Besonderheiten

Aus über zwanzig Jahren Erfahrung in der engen Begleitung und Führung von Familienunternehmen weiß ich, wie komplex Familienunternehmen sind. Diese Komplexität ergibt sich insbesondere aus dem Zusammenspiel unterschiedlicher Systeme innerhalb eines Familienunternehmens:

- System **Familie**: Hier ist die prinzipielle Ausrichtung emotional. Es geht im Wesentlichen um familiäre Bedürfnisse wie Sicherheit, Solidarität, Gleichbehandlung und Gleichwertigkeit.

- **System Unternehmen:** Hier ist die Grundtendenz eher rational geprägt. Entscheidend ist der Erfolg des Unternehmens. Es geht vor allem um Anforderungen wie Wettbewerbsfähigkeit, Differenzierung oder Hierarchie.

Diese beiden sozialen Systeme überschneiden sich und gerade die Schnittmengen aus Familie und Unternehmen bieten ein nicht zu unterschätzendes Konfliktpotenzial. Die Komplexität wird weiter erhöht, wenn Familienfremde hinzukommen. Auch die Frage nach den Werten ist sehr wichtig. Sind die Wertesysteme der Familie und des Unternehmens kompatibel? Die wachsende Anzahl von Gesellschaftern kann ebenfalls ein Problem darstellen und zu mehr und mehr divergierenden Interessen führen – die Ansprüche wachsen, die Entfernung vom Unternehmen und untereinander steigt. Dadurch wächst die Herausforderung, die Familie im Inneren zusammenzuhalten und die Informationen über das Unternehmen an die Gesellschafter zu verteilen. Hier stellt sich die Frage, inwieweit ein Zersplitterungsschutz über mehrere Generationen sichergestellt werden kann. Nicht zuletzt können Rollenkonflikte zu Streitigkeiten im Familienunternehmen führen. Es geht im Prinzip um die Grundbedürfnisse Liebe, Macht und Geld und den sich daraus ergebenden gruppendynamischen Prozessen. Diese Grunddynamiken können zu massiven Konflikten führen, vor allem zwischen den Generationen, unter den Geschwistern oder zwischen tätigen und nicht-tätigen Gesellschaftern in Unternehmerfamilien. Das Management dieser Komplexität ist die zentrale Herausforderung bei der Führung von Familienunternehmen (von Schlippe 2010, S. 9 ff.).

Peter Zinkann, ehemaliger geschäftsführender Gesellschafter von Miele, hat das Besondere von Familienunternehmen treffend auf den Punkt gebracht (Wimmer 2007, S. 30):

Familienunternehmen haben einen ganz großen Vorteil und einen ganz großen Nachteil, und beides ist die Familie. Eine Familie im Frieden ist das Beste, was es für eine Firma geben kann, eine Familie im Unfrieden das Schlimmste.

Familienunternehmen verfügen häufig über ausgeprägte Stärken und Schwächen, welche eng mit der spezifischen durch die Unternehmerfamilie geprägten Struktur zusammenhängen. Diese Stärken schaffen bei vielen Familienunternehmen Wettbewerbsvorteile gegenüber Publikumsgesellschaften. Zu den Stärken, auf die ich in der Zusammenarbeit mit Familienunternehmen immer wieder treffe, zählen insbesondere langfristige Orientierung, hohe Flexibilität, kurze Entscheidungswege, regionale Verbundenheit oder eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Andererseits gibt es auch Schwächen, die ich in der Praxis oftmals vorfinde. Dies sind vor allem strategische und organisatorische Mängel, Kompetenzlücken, eine unzureichend besetzte zweite Management-Ebene, die Nachfolgeproblematik und Defizite im kaufmännischen Bereich.

## 4.2 Interim Management und der unternehmerische Wandel

Familienunternehmen stehen vor grundlegenden Herausforderungen und kämpfen an vielen Fronten.

In einer sich immer schneller drehenden Welt, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit<sup>1</sup> geprägt ist, nimmt der Veränderungsdruck für Unternehmen signifikant zu. Selbst Unternehmen, die seit vielen Jahren erfolgreich sind und zu den Hidden Champions gezählt werden, stellen sich die Frage nach der Zukunftsfähigkeit. Nur Familienunternehmen, die sich rechtzeitig auf die neuen Rahmenbedingungen einstellen und denen der unternehmerische Wandel nachhaltig gelingt, werden auch in der nächsten Generation erfolgreich sein können. In der Praxis gibt es vier Veränderungssituationen, die für Familienunternehmen eine besonders komplexe Herausforderung darstellen und gleichzeitig für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens entscheidend sind: Nachfolge, Wachstum, Transformation und Krise. Ohne externe Unterstützung können diese Situationen oftmals nicht erfolgreich gemeistert werden. Deshalb nutzen Familienunternehmer immer öfter das Instrument Interim Management.

### 4.2.1 Interim Management – Nachfolge

Allein in Deutschland stehen jährlich ca. 27.000 Nachfolgeregelungen an. Studien des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn zufolge sind im Zeitraum 2014–2018 insgesamt 135.000 Nachfolgen zu regeln (Kay und Suprinovic 2013). Die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) geht sogar von bis zu 620.000 Unternehmensübergaben aus. Damit hängen bis zu 4 Mio. Arbeitsplätze vom Gelingen der Unternehmensnachfolgen ab (Leifels 2016; Schwarz und Kerstenberger 2015). Das Thema „Nachfolge in Familienunternehmen“ hat also eine große volkswirtschaftliche Bedeutung. Die Gestaltung von Unternehmensnachfolgen ist jedoch eine schwierige und komplexe Aufgabenstellung. Dies wird auch daran deutlich, dass fast jede zweite Nachfolge scheitert (Simon et al. 2005, S. 39). Lediglich 50 % der Unternehmen gelingt der Wechsel in die zweite Generation und sogar nur 3 % der Unternehmen schaffen den Übergang in die dritte Generation (Huber und Sterr-Kölln 2006, S. 11). Die übrigen Unternehmen werden veräußert, aufgelöst oder enden in der Insolvenz. Dies muss allerdings nicht sein. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass erfolgreiche Unternehmensnachfolgen mehrheitlich durch externe Experten begleitet werden. Spezifisches Know-how, relevante Erfahrung, Objektivität und moderierendes Einwirken sind wesentliche Faktoren, die zum Erfolg beitragen.

---

<sup>1</sup> In diesem Zusammenhang wird häufig der Begriff VUCA verwendet. Dieser steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity. „Der Begriff VUCA fasst die Herausforderungen zusammen, denen sich Unternehmen in einer zunehmend digitalisierten Welt stellen müssen.“ (Quelle: <http://www.business-wissen.de/artikel/digitalisierung-was-bedeutet-vuca/> abgerufen am 18.03.2017).



#### 4.2.1.1 Herausforderung Unternehmensnachfolge

Es gibt vielfältige Gründe, weshalb sich die Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen häufig so schwierig gestaltet. Die Berichte der einschlägigen Wirtschaftsmagazine über die Familienfehden bei Tönnies, Herz, Dr. Oetker oder Peek & Cloppenburg vermitteln einen ersten Eindruck von zum Teil sehr komplizierten zwischenmenschlichen Beziehungen und den sich daraus ergebenden Problemen. Häufig unterschätzen Unternehmer schlichtweg die Komplexität des Themas oder können von ihrem Lebenswerk einfach nicht loslassen.

In der Praxis treffe ich immer wieder auf folgende Gründe für das Scheitern von Nachfolgen:

- Der Unternehmer beschäftigt sich nicht bzw. nicht ausreichend oder zu spät mit der Unternehmensnachfolge.
- Der Unternehmer fürchtet sich vor der Kommunikation mit der Familie und lässt diese im Unklaren darüber, wie die Nachfolge konkret aussehen soll.
- Der Unternehmer hält sich für unersetzlich. Kein potentieller Nachfolger kann seine Ansprüche erfüllen.
- Der Nachfolger verfügt nicht über die erforderliche unternehmerische Qualifikation.
- Die Eltern schätzen die unternehmerischen Qualifikationen der eigenen Kinder falsch ein; sowohl im positiven als auch im negativen Sinne.
- Ein interner Nachfolger wird nur im eigenen Unternehmen ausgebildet. Dies führt dazu, dass (potenzielle) Unternehmensnachfolger kaum die unternehmerische Realität kennenlernen.
- Eine Nachfolge mit mehreren, gleichberechtigten Kindern führt dazu, dass in dem Unternehmen Strukturen entstehen, die eine schnelle und eindeutige Entscheidung im unternehmerischen Bereich verhindern oder – im besseren Fall – verzögern.
- Die mangelnde Individualität der Regelung: Eine Nachfolgekonzeption sollte die Spezifika des einzelnen Familienunternehmens hinreichend berücksichtigen.
- Häufig wird steuerlichen Fragestellungen eine zu hohe Priorität eingeräumt. Steuerlich ausgeklügelte Anteilsübertragungen, ausgefeilte Stiftungskonzepte und sogar Wohnsitzwechsel zur Senkung der Erbschaftsteuerbelastung stehen im Mittelpunkt der Diskussion.
- Die Nachfolgeregelung berücksichtigt nur das Verhältnis zwischen Senior und Junior, die existierende Unternehmens- und Führungsorganisation wird nicht berücksichtigt. Eine erfolgreiche Nachfolge kann aber den Austausch von Führungskräften notwendig machen.

Für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien stellt die Nachfolge eine zentrale Weichenstellung und auch Belastungsprobe dar. Etablierte Strukturen werden aufgelöst, Familienverhältnisse neu geregelt. Rollen, Rechte und Pflichten werden angepasst. Jeder Unternehmer sieht sich mit einem komplizierten Geflecht aus Familie, Eigentum und Unternehmen konfrontiert. In diesem komplexen System aus Beziehungen, gemachten

Erfahrungen, Einflüssen und Verzicht steht der Unternehmer vor der Herausforderung, den Generationswechsel rechtzeitig und zum Wohle aller Beteiligten zu organisieren. Ist die Nachfolge nicht erfolgreich, führt dies zum Ende des Unternehmens und häufig auch zum Zerwürfnis innerhalb der Familie. Damit dies nicht passiert, ist es wichtig, dass eine Nachfolge rechtzeitig und systematisch geplant wird. Auf diese Weise ergibt sich für das Unternehmen auch die Chance zur strategischen Weiterentwicklung. Bestehendes kann hinterfragt, Bewährtes beibehalten und Neues vorangetrieben werden.

#### **4.2.1.2 Einsatzmöglichkeiten für Interim Manager**

Der Einsatz eines Interim Managers im Rahmen von Unternehmensnachfolgen hat sich bewährt. Auch wenn prinzipiell jede Nachfolgesituation für sich einzigartig ist. Das Vorgehen und die Grundprinzipien zur erfolgreichen Gestaltung einer Nachfolge sind immer dieselben. In der Praxis gibt es spezifische Aufgabenstellungen, bei denen der Interim Manager einen wesentlichen Beitrag zu einem gelungenen Generationswechsel leisten kann:

##### **Vakanzüberbrückung durch einen erfahrenen Geschäftsführer**

Leider kommt es häufiger vor, dass der Unternehmer unerwartet verstirbt oder so ernst erkrankt, dass er die Geschäfte nicht weiterführen kann. Es gibt keine systematische Nachfolge und das „Feld ist nicht bestellt“. Geeignete Nachfolger sind dementsprechend nicht vorhanden. In diesem Fall kann ein Interim Manager die Geschäfte als Interim-Geschäftsführer weiterführen, so dass in Ruhe ein Unternehmensnachfolger ausgewählt werden kann. Ebenfalls kann er den Such- und Auswahlprozess mit seiner Erfahrung, seinem Wissen und seiner Neutralität unterstützen und der Familie bei der wegweisenden Entscheidung helfen. Sobald ein Nachfolger gefunden ist, besteht die Aufgabe des Interim Managers darin, diesen zielgerichtet einzuarbeiten und eine erfolgreiche Übergabe sicherzustellen. Es kann auch sinnvoll sein, dass der Interim Manager nach der Staffelübergabe den Nachfolger als Coach weiterbegleitet, so dass es bei unternehmerischen Entscheidungen oder auch Konflikten einen neutralen und kompetenten Ansprechpartner für ihn gibt, der mit Rat und Tat zu Seite steht und ggf. vermitteln kann.

##### **Coaching des künftigen Nachfolgers bei der Übernahme der Unternehmerrolle**

Es gibt auch Fälle, in denen der Nachfolger bereits feststeht, aber noch nicht ausreichend auf die neue Führungsrolle vorbereitet ist. Wenn der Unternehmer in dieser Konstellation unerwartet stirbt oder aus gesundheitlichen Gründen seine Aufgaben nicht mehr wahrnehmen kann, bietet sich ebenfalls der Einsatz eines Interim Managers an. Als Interim-Geschäftsführer überbrückt dieser das Führungsvakuum und verschafft somit dem Unternehmen wertvolle Zeit, um die Nachfolge erfolgreich zu gestalten. Als Mentor an der Seite des zukünftigen Geschäftsführers bereitet er diesen auf die künftigen Aufgaben vor und hilft bei komplexen unternehmerischen Entscheidungen. Dazu zählt auch die Analyse, Planung und Umsetzung neuer unternehmerischer Visionen. Dies ist insbesondere dann relevant, wenn der Nachfolger ausschließlich im eigenen Unternehmen tätig war.

Ein erfahrener Interim Manager, der bereits in vielen Unternehmen in unterschiedlichen Rollen tätig war, kann hier wertvolle Impulse geben.

### **Coaching des heutigen Unternehmers**

Im Vorfeld einer Nachfolge kann ein erfahrener Interim Manager den Unternehmer dabei unterstützen, ein tragfähiges Nachfolgekonzept zu entwickeln und schrittweise umzusetzen. Für den Unternehmer und alle Beteiligten stellt ein Generationswechsel im Familienunternehmen ein einschneidendes Erlebnis dar – eine Situation mit hohem Konfliktpotenzial. Deshalb ist ein konkreter und verbindlicher Fahrplan essentiell für eine erfolgreiche Übergabe. Schließlich geht es um viel Verantwortung – gegenüber der Familie, dem Nachfolger, den Mitarbeitern, den Kunden, den Lieferanten und sonstigen Geschäftspartnern. Ein belastbares Konzept sollte vier wesentliche Fragen adressieren:

- Wer ist in der Lage dazu und wer möchte die Führung des Familienunternehmens übernehmen?
- Wie soll der Übergang erfolgen? Soll diese schrittweise über einen längeren Zeitpunkt oder vollständig zu einem konkreten Zeitpunkt erfolgen?
- Wie und wann soll die beschlossene und geplante Übergabe kommuniziert werden?
- Wie kann sichergestellt werden, dass sich der Senior in seiner neuen Rolle zurechtfindet und tatsächlich loslässt?

Ohne emotionale Vorbelastung kann ein Interim Manager den Unternehmer zudem bei der Auswahl eines internen oder externen Nachfolgers beraten. Die objektive Bewertung ihrer Kinder fällt vielen Unternehmen besonders schwer. Und für einen Vater ist es sicherlich nicht einfach, seinem Kind sagen zu müssen, dass man es nicht geeignet für die Nachfolge hält. Sofern eine interne Nachfolge nicht darstellbar ist, sei es, dass die Kinder nicht wollen oder als nicht geeignet erachtet werden, sollte rechtzeitig eine externe Nachfolge in die Wege geleitet werden.

### **Chance zur Neuorganisation und Umstrukturierung**

In Familienunternehmen herrschen häufig organisch gewachsene, verkrustete Strukturen, welche das Unternehmen in seiner Wettbewerbsfähigkeit einschränken. Ein Beispiel hierfür ist die Geschichte des Traditionsunternehmens Märklin. Der Weltmarktführer im Bereich Modelleisenbahnen geriet nach dem Übergang an die Nachkommen des Unternehmensgründers zunehmend in finanzielle Bedrängnis und wurde schließlich zum Sanierungsfall. Durch den Einstieg eines Investors und den damit verbundenen Einsatz eines Interim Managers als Restrukturierungs-Geschäftsführer konnte Märklin erfolgreich saniert werden. Ein Generationswechsel kann eine hervorragende Gelegenheit dazu sein, das Familienunternehmen grundlegend neu auszurichten und wettbewerbsfähiger zu gestalten. Interim Manager sind in dieser Übergangszeit ideale Begleiter, um den Wandlungsprozess im Sinne eines kreativen Unternehmers erfolgreich zu gestalten.

### **Optimierung des Unternehmens zur Steigerung des Verkaufserlöses**

Wenn es keine familieninterne Lösung gibt und der Unternehmenslenker sein Unternehmen verkaufen möchte, ist Interim Management ebenfalls ein bedeutendes Instrument. Der Einsatz eines Interim Managers kann sich für den Verkäufer lohnen, wenn wertvolle Potenziale gehoben und damit der Unternehmenswert gesteigert werden kann, was folglich zu einem höheren Verkaufspreis führt. Durch den geschulten Blick von außen wird deutlich, welche Verbesserungen sinnvoll sind und wie sich das Unternehmen besser für die Zukunft aufstellen kann. Im Unterschied zu einem klassischen Berater ist der Interim Manager auch verantwortlich für die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen. Hierdurch verschaffen sich die Firmeninhaber eine verbesserte Ausgangslage und Verhandlungsbasis für die eigene Unternehmensnachfolge. Kurz gesagt: Mit Hilfe eines Interim Managers kann „die Braut hübsch gemacht werden“. Darüber hinaus gelten beim Verkauf von Unternehmen an Investoren besondere Spielregeln. Der Umgang mit Finanzinvestoren ist für viele Unternehmer durchaus gewöhnungsbedürftig. Hier ist es sicherlich von Vorteil, einen kompetenten und vertrauensvollen Interim Manager an seiner Seite zu haben, der nicht nur die Welt der Familienunternehmen, sondern auch die Welt der Investoren kennt. Auf diese Weise kann er den Familienunternehmer umfassend unterstützen und die Interessen des Unternehmens und der Familie wahren. Er kann die fachliche und kommunikative Brücke zwischen Unternehmer und Käufer darstellen.

### **Der Interim Manager als externe Nachfolgelösung**

In manchen Fällen kann es vorkommen, dass kein geeigneter Nachfolger aus dem Kreis der Familie oder dem Umfeld des Unternehmens gefunden wird. Gleichzeitig gibt es immer wieder Interim Manager, die grundsätzlich an einer langfristigen Tätigkeit für ein Familienunternehmen im Rahmen einer Nachfolgelösung interessiert sind. Häufig sind diese auch offen für eine etwaige Beteiligung am Unternehmen. Sofern der Interim Manager die prinzipiellen Anforderungen für die Position des Unternehmensnachfolgers erfüllt, kann eine gewisse Probephase der Zusammenarbeit für beide Seiten interessant sein. In dieser Zeit kann der Interim Manager wesentliche Projekte im Unternehmen vorantreiben und die Nachfolge vorbereiten. Sollte die vereinbarte Probephase erfolgreich sein, hat der Unternehmer einen passenden Nachfolger gefunden und die Zukunft des Unternehmens langfristig gesichert.

#### **4.2.1.3 Praxisbeispiel Unternehmensnachfolge**

##### **Erfolgsgeschichte: Familienunternehmen in der Gewürzmittelindustrie (ca. 150 Mio. € Umsatz)**

Ein Unternehmer, 67 Jahre, kann aufgrund einer ernsthaften Erkrankung die Geschäfte nicht mehr weiterführen und überträgt die alleinige Geschäftsführung des hochprofitablen Familienunternehmens an seinen einzigen Sohn, 35 Jahre alt. Dieser ist studierter Betriebswirt und bereits seit einigen Jahren im Unternehmen in verschiedenen Positionen tätig. In den ersten beiden Jahren nach Übergabe der Geschäftsführung verschlechtert

sich – entgegen dem allgemeinen Branchentrend – zunehmend die Ergebnissituation des Unternehmens, auch wenn weiterhin Gewinne ausgewiesen werden. In der Führungsmannschaft herrscht Unruhe. Zum einen wird der Führungsstil des Sohnes kritisch gesehen, zum anderen gibt es Zweifel an den unternehmerischen Qualitäten des Sohnes. Der Sohn spürt, dass er in der Rolle des Geschäftsführers nicht glücklich wird. Er sieht sich mehr als Gesellschafter und Repräsentant und weniger als operativ verantwortlicher Geschäftsführer. Darüber hinaus ärgert er sich über die ständige Einmischung durch die alten Vertrauten (Bankdirektor, Steuerberater, Rechtsanwalt) seines Vaters, die gemeinsam einen Beirat bilden. Auf Anraten eines befreundeten Unternehmers beauftragt er einen gestandenen Interim Manager. Dieser soll wieder Ruhe in das Unternehmen bringen und das Unternehmen für die Zukunft ausrichten. Damit einhergehen soll die Begleitung einer familienexternen Nachfolge, wobei ein Verkauf des Unternehmens nicht infrage kommt. Der Interim Manager bringt das Unternehmen in seiner Rolle als Interim-Geschäftsführer wieder zurück auf die Erfolgsspur. In seiner Rolle als Berater und Coach des Sohns unterstützt er diesen bei der Suche nach einem geeigneten Nachfolger. Dazu wird ein systematischer Suchprozess unter Einbindung eines Personalberaters aufgesetzt, um eine langfristige Lösung für die Geschäftsführung zu finden und etablieren. In diesem Fall wird eine hochqualifizierte Nachfolgerin gefunden, die sich auch sehr gut mit dem Umfeld eines Familienunternehmens identifizieren kann. Die Einarbeitung der Nachfolgerin durch den Interim Manager stellt sicher, dass es einen reibungslosen Übergang in der Geschäftsführung gibt. Im Zuge der Nachfolge wird auch der Beirat neu aufgestellt. In langen Gesprächen kann der Interim Manager die Familie von den Vorteilen eines anders besetzten Beirats überzeugen. Der neue Beirat setzt sich aus dem Sohn und vier weiteren Mitgliedern zusammen, welche über ausgewiesene Expertise in den relevanten Bereichen der Unternehmensführung verfügen. Da die Familie den Rat des Interim Managers schätzen gelernt hat, begleitet dieser das Unternehmen und die Familie künftig als neues Mitglied des Beirats.

### **Fazit**

Das Unternehmen ist für die Zukunft gut aufgestellt. Die Familie ist froh, dass eine langfristige Nachfolgeregelung ohne Zerwürfnis innerhalb der Familie gefunden wurde. Die externe Geschäftsführerin ist zufrieden mit ihrer neuen Aufgabe und erhält durch den Beirat wertvolle Unterstützung bei der Bewältigung unternehmerischer Herausforderungen. Der Sohn ist glücklich und erfolgreich in seiner neuen Rolle als Gesellschafter und Beiratsvorsitzender.

## **4.2.2 Interim Management – Transformation**

Familienunternehmen stehen aufgrund der Dynamik und Komplexität ihres Umfeldes unter enormen Veränderungsdruck. Ressourcenknappheit, volatile Märkte, Globalisierung, Demografie, geopolitische Veränderungen, Digitalisierung, Industrie 4.0 sind nur eini-

ge Beispiele für die aktuellen Entwicklungen. Die Veränderungsgeschwindigkeit nimmt dramatisch zu und setzt etablierte Geschäftsmodelle außer Kraft. Klassische Organisationsstrukturen und Führungsmodelle stoßen an ihre Grenzen. Wie kann aber ein Familienunternehmen mit dem immer schneller werdenden Wandel umgehen? Wie kann es sich für ein immer stärker disruptives Umfeld organisatorisch aufstellen? Das Prinzip der Agilität<sup>2</sup> und die damit verbundenen Instrumente wie beispielsweise Design Thinking, Scrum, Canvas oder Kanban versprechen darauf eine Antwort. Manche Experten sehen Agilität als „die Erfolgsformel für das 21. Jahrhundert“ und gehen davon aus, dass es für Unternehmen ohne agile Veränderungen keine Zukunft gibt (Nowotny 2016, S. 18). Eins ist auf jeden Fall klar: Stellt sich ein Unternehmen nicht rechtzeitig auf die Veränderungen ein und findet neue Wege, dann kann es schnell zu einer ernsthaften Krise kommen, schlimmstenfalls sogar zur Insolvenz. Viele Unternehmer haben dies erkannt und beschäftigen sich daher zunehmend mit dem Thema Transformation.

#### 4.2.2.1 Herausforderung Transformation von Familienunternehmen

Transformation ist ein komplexer Prozess und stellt ganz neue Anforderungen an Unternehmen. Hier geht es nicht um einzelne, geplante Veränderungen, sondern um eine umfassende „Erneuerung“ des Unternehmens, sowohl nach innen als auch nach außen, und dies unter hohem Zeitdruck. Dieser Wandel des Unternehmens betrifft oftmals Geschäftsmodelle, Unternehmensziele, Strategien, Prozesse, Führungsstrukturen und auch die Unternehmenskultur. Dabei entscheiden die relevanten Beteiligten durch ihre Einstellung zu den angestrebten Veränderungen und ihr tatsächliches Verhalten weitgehend über den Erfolg der Transformation (Mohr et al. 2010, S. 3). Im Zuge einer Transformation finden sich Familienunternehmen zwischen den beiden Polen Tradition und Innovation wieder. Dieses Spannungsfeld kann sich als sehr schwierig für Unternehmen herausstellen. Tradition und Innovation müssen sich allerdings nicht widersprechen, sondern können sich vielmehr ergänzen. Tradition kann die Wurzel sein, aus der Fortschritt entspringt. Benjamin Franklin kommt treffend zu dem Schluss: "Tradition heißt nicht, Asche zu bewachen, sondern die Glut anzufachen."

Ein wesentlicher Treiber für die Transformation von Familienunternehmen ist die Digitalisierung. Gemäß aktueller Untersuchungen (Hille et al. 2016) fühlen sich knapp 85 % aller Familienunternehmen durch den digitalen Wandel stark oder sehr stark betroffen. Dies hat zur Folge, dass Digitalisierung, Innovationen und Expansion in neue Märkte bei Familienunternehmen inzwischen oberste Priorität haben. Diese drei Themen sind eng miteinander verknüpft, da Digitalisierung durch die Integration innovativer Produkte und Dienstleistungen ebenfalls die Weiterentwicklung des Angebotsportfolios bedeutet. Beachtenswert ist auch, dass Familienunternehmen, die häufig auf ihre Nische spezialisiert sind, in neue Märkte vorstoßen möchten. Dies verdeutlicht, dass die digitale Transforma-

<sup>2</sup> Agilität wird definiert als „... die Fähigkeit einer Organisation, flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative in Zeiten des Wandels und Unsicherheit zu agieren.“ (Quelle: <http://www.onpulson.de/lexikon/agilitaet>, abgerufen am 22.02.2017).

tion Unternehmen Chancen eröffnet, sich mit innovativen Geschäftsmodellen und Produkten am Markt zu profilieren und vom Wettbewerb abzugrenzen. Die Relevanz der Digitalisierung wird auch dadurch klar, dass Familienunternehmen vermehrt in Technologien, Innovationen und die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren. Allerdings ist der Trend zu beobachten, dass die großen Unternehmen die Umsetzung der Digitalisierung vorantreiben, während die kleineren Unternehmen aufgrund fehlender Ressourcen und mangelndem Wissen ins Hintertreffen zu geraten drohen (Englisch 2016; Riedel und Heinen 2015). Vor dem Hintergrund der Digitalisierung sollte ebenso das bestehende Geschäftsmodell umfassender hinterfragt werden. Dies erfordert in der Regel das Aufbrechen altbewährter Denkmuster, in Familienunternehmen aufgrund oftmals langjährig unveränderter Führungsstrukturen nicht immer ganz einfach. Gerade im digitalen Zeitalter ist aber ein permanentes Hinterfragen dringend geboten. Querdenken sollte gefördert werden. Denkblockaden müssen beseitigt werden. Unternehmen, die dies nicht tun, laufen Gefahr, vom Markt aussortiert zu werden.

#### **4.2.2.2 Der Interim Manager als Transformationsmanager von Familienunternehmen**

Die Praxis zeigt, dass sehr viele Transformationsprogramme in der operativen Umsetzung scheitern.

Häufig spielt der Widerstand interner Interessensgruppen und die Furcht vor Kompetenzverlust eine wichtige Rolle. Fast immer werden die Komplexität der Aufgabe und der Aufwand für eine gelungene Transformation schlichtweg unterschätzt. Oftmals fehlt ein kompetentes Transformationsmanagement.

Ein erfolgreicher Transformationsprozess erfordert jedoch spezifisches Management-Know-how, welches im Unternehmen häufig nicht vorhanden ist. Durch den gezielten Einsatz eines geeigneten Interim Managers erhalten Familienunternehmen schnell Zugang zu dem notwendigen Wissen und der erforderlichen Erfahrung. Diese spezifische Kompetenz intern aufzubauen ist sehr mühsam und langwierig. Frei von Karriereambitionen und unternehmenspolitischen Befindlichkeiten, kann ein Interim Manager im Vergleich zu den internen Führungskräften ergebnisorientierter, konsequenter und effektiver agieren. Er ist ausschließlich den zuvor vereinbarten Projektzielen verpflichtet und bleibt solange im Unternehmen bis alle relevanten Ziele erreicht wurden. Zudem kann der neutrale Blick von außen etwaige Betriebsblindheit überwinden und neue Impulse setzen. Für erfolgreiche Transformationen reichen Konzepte nicht aus. Gute Konzepte müssen auch erfolgreich umgesetzt werden. Hierbei können Interim Manager, die bereits viele Veränderungsprozesse begleitet bzw. tatkräftig umgesetzt haben, einen entscheidenden Mehrwert bieten. Damit nach Projektabschluss das Wissen nicht verloren geht, besteht üblicherweise eine Aufgabe des Interim Managers auch darin, dass er ausgewählte Mitarbeiter im Unternehmen durch gezielten Wissenstransfer weiterentwickelt.

Ein guter Interim Manager wird im Rahmen seiner Tätigkeit die wesentlichen Stellhebel für die effektive und effiziente Umsetzung des Transformationsprozesses identifizieren und bei den entscheidenden Schlüsselpersonen auf allen Ebenen die Verantwortungs- und



Umsetzungskraft gewährleisten und stärken. Als Katalysator wird er den Transformationsprozess gezielt beschleunigen, marktorientiert ausrichten und erfolgreich umsetzen. Dabei besteht seine Aufgabe nicht nur darin, Veränderungen nachhaltig zu realisieren, sondern auch das Verhalten des Unternehmens im Umgang mit Erneuerungen zu verbessern.

Um Familienunternehmen erfolgreich durch den Wandel zu steuern, wird ein Interim Manager in der Regel einen integrierten Transformations-Managementansatz wählen. Dieser soll einen stabilen Rahmen für nachhaltige Veränderung bilden. Dabei werden Strategie-, Organisations- und Prozessthemen mit Methoden des Change Managements und der Organisationsentwicklung verknüpft. Erfolgreiche Transformationen berücksichtigen sowohl harte als auch weiche Faktoren. Bei den harten Themen geht es vor allem um die konkrete Zielsetzung, eine stringente und konsistente Transformations-Architektur sowie professionelles Projektmanagement. Bei den weichen Themen stehen die Neuausrichtung der Zusammenarbeit und die Mobilisierung aller Beteiligten im Vordergrund. Dazu zählt auch, dass mit etwaigen Widerständen konstruktiv umgegangen wird. Deshalb ist adäquate Kommunikation der Führungskräfte und das tatsächliche Vorleben der Veränderung für den Erfolg einer Transformation sehr entscheidend. In der Praxis haben sich folgende Komponenten für die erfolgreiche und nachhaltige Transformation von Familienunternehmen herauskristallisiert:

- **Ganzheitlicher Ansatz:** Strategie, Organisation und Prozesse sollten stets aufeinander abgestimmt sein. Die Ziele der Transformation sollten realistisch sein. Langfristig ausgerichtete Veränderungen sollten einem Stufenplan folgen.
- **Management:** Kompetentes Change- und Projektmanagement ist essentiell. Fachliche Themen sollten mit Instrumenten der Organisationsentwicklung verknüpft werden, um nachhaltigen Transformationserfolg zu ermöglichen.
- **Mitarbeiterpotenziale:** Mitarbeiter sollten, wann immer machbar und zielführend, in den Transformationsprozess eingebunden werden, um deren Kompetenzen zu nutzen.
- **Kommunikation:** Frühzeitige und offene Kommunikation verringert potenzielle Widerstände.
- **Offenheit:** Bei einer Transformation wird es nicht nur Sieger geben. Es kommt vor, dass Mitarbeiter oder Führungskräfte ihren Status oder ihre Stelle verlieren. Sobald eine Entscheidung getroffen ist, sollten die schlechten Nachrichten auch kommuniziert werden.
- **Zuverlässigkeit:** Die Handlungen der Führungskräfte müssen dem entsprechen, was zuvor verbal kommuniziert wurde.

Ein Phänomen, auf welches ich in Familienunternehmen immer wieder treffe, ist die operative Hektik. Oftmals sollen Projekte sofort und ganz schnell umgesetzt werden. Hier gilt es, einen gesunden Mittelweg zu finden. Es ist nicht erfolgsversprechend, wenn sich beispielsweise alles nur noch um die Digitalisierung dreht und eine Vielzahl von Projekten gleichzeitig in die Wege geleitet wird. Genauso wenig ist es hilfreich, wenn die



Digitalisierung nur oberflächlich und ohne tiefgehendes Verständnis für die anstehenden Veränderungen angegangen wird.

Erfolgreiches Transformationsmanagement steht für Schnelligkeit, Effizienz und Nachhaltigkeit. Schnelligkeit kann dadurch erreicht werden, dass strategische Weichenstellungen und das organisatorische Grundgerüst top-down festgelegt werden. Effizienz wird durch die professionelle Erarbeitung der Themenfelder Strategie, Organisation und Prozesse erzielt. Die Implementierung der Veränderungen wird durch Methoden der Organisationsentwicklung flankiert, so dass eine wirkliche Verankerung der Veränderungen im Unternehmen erreicht wird.

#### **4.2.2.3 Praxisbeispiel Transformation**

##### **Erfolgsgeschichte: Familienunternehmen im stationären Einzelhandel (ca. 300 Mio. € Umsatz)**

Die geschäftsführende Gesellschafterin, 41 Jahre, des traditionsreichen Familienunternehmens beobachtete seit einiger Zeit mit großer Sorge die massiven Veränderungen im Handel. Viele Unternehmen haben E-Commerce strategisch in ihrem Geschäftsmodell integriert und verfolgen eine Multi-, Cross- oder Omnichannel-Vertriebsstrategie. Als Unternehmen mit stationärem Fokus tat sich die Unternehmerin schwer, den richtigen Weg ins digitale Zeitalter zu finden. Das jährliche Ratinggespräch mit den finanzierenden Banken machte deutlich, dass diese die Ergebnisentwicklung der letzten Jahre recht kritisch beurteilten. Das Unternehmen wies zwar weiterhin noch positive Jahresergebnisse aus, der Trend war aber eindeutig negativ. Deshalb kamen die Banken auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu sprechen. Wie möchte sich das Unternehmen im Hinblick auf die zum Teil dramatischen Veränderungen in der deutschen Handelslandschaft künftig aufstellen? Die Bank schlug deshalb die Einschaltung einer Unternehmensberatung vor. Aufgrund früherer Erfahrungen mit klassischen Unternehmensberatungen folgte die Unternehmerin nicht dem Vorschlag der Banken. Auf einem Kongress hatte sie einen Interim Manager kennengelernt, der bereits mehrfach mittelständische Handelsunternehmen bei der Neuausrichtung unterstützt hatte. Sie nahm Kontakt zu ihm auf. Dieser erarbeitete einen Vorschlag zur Überprüfung der gegenwärtigen Strategie, welcher auch den Banken vorgestellt wurde. Die Banken stimmten ebenfalls dem Vorgehen zu, so dass der Interim Manager mit der Entwicklung einer Strategie 2025 beauftragt wurde.

Der Interim Manager setzte zunächst einen klassischen Strategieprozess auf, welcher die Analyse, die Identifizierung und Bewertung verschiedener Optionen sowie die Ableitung der künftigen Strategie vorsah. In zahlreichen Einzelgesprächen und mehreren Workshops wurden die Inhalte erarbeitet. Ein Marktforschungsinstitut unterstützte bei Kundenanalysen. Zudem fungierte der Interim Manager als Coach für die Führungskräfte, da diese kaum über Erfahrungen mit Strategieprozessen verfügten. Ergebnis des systematischen Vorgehens war eine Strategie, welche insbesondere die folgenden Eckpunkte vorsah:

- Konsequente Verfolgung einer Mehrkanalstrategie
- Komplette und zeitgemäße Neugestaltung der Website
- Aufbau eines Online Shops: u. a. mit „Erlebniswelten“, multimedialen „Geschichten“ und einem smarten Produktgenerator
- Unterschiedliche Formen der Ansprache von Privatkunden und Geschäftskunden
- Schließen verlustreicher Filialen
- Selektive Neueröffnung von Filialen basierend auf strategieadäquaten Kriterien
- Überarbeitung des Sortiments und Etablierung neuer Formen der Sortimentspräsentation
- Schaffen der Position „Leiter Digitalisierung (CDO)“
- Outsourcing des Bereiches Logistik.

Die Banken stimmten der neuen Strategie zu. Der Interim Manager wurde von der Unternehmerin mit der Umsetzung der neuen Strategie beauftragt. Dazu erarbeitete dieser ein umfassendes Transformations-Programm, welches er auch konsequent umsetzte. Dadurch, dass der Interim Manager sowohl die Konzepterarbeitung als auch die Implementierung der neuen Strategie begleitete, wurde ein erheblicher Effizienzgewinn realisiert. Zudem konnte die Dynamik des Strategieprozesses direkt für die Umsetzungsphase genutzt werden. Die Führungsmannschaft sieht nun nicht mehr nur die Risiken der Digitalisierung, sondern vor allem auch die damit verbundenen Chancen. Dadurch ist bei allen Beteiligten eine Aufbruchstimmung entstanden. Die umgesetzten Maßnahmen zeigen erste Wirkung. Die Ergebnisse entwickeln sich positiv.

## **Fazit**

Die geschäftsführende Gesellschafterin hat erkannt, dass eine Anpassung des Unternehmens an die veränderten Rahmenbedingungen im Handel unabdingbar ist. Das bislang bewährte Geschäftsmodell konnte nicht länger Garant für zukünftigen Erfolg sein. Das Unternehmen musste in Zukunft schneller, agiler und spezifischer auf Trends, Dynamiken und Konsumenten reagieren. Die Werkzeuge bilden hierfür vor allem Soziale Medien, Online-Communities, Data Mining aus Kunden-interaktionen oder direktes Kundenfeedback. Mit der Erarbeitung und der anschließenden Umsetzung der neuen Strategie hat das Unternehmen einen deutlichen Schritt nach vorne gemacht und ist für die Zukunft besser aufgestellt. Der Strategieprozess hat auch gezeigt, wie wichtig eine integrierte Betrachtung von Kunden, Technologien und Geschäftsprozessen ist. Befürchtungen einzelner Beteiligter, dass die neue Strategie zu einem Absatzrückgang bzw. zu einer Umsatzkannibalisierung mit existierenden stationären Vertriebskanälen führt, konnten entkräftet werden. Das Unternehmen verfügt nun über eine klar und weitsichtig formulierte Strategie, die die Umsatz- und Ergebnispotenziale einer digitalen Transformation und den Weg dorthin aufzeigt. In diesem Fall kam der entscheidende Impuls für die Überprüfung der strategischen Ausrichtung durch die Bankvertreter. Die Unternehmerin agierte weitsichtig und nahm die Hinweise ernst, hatte aber den Mut mit dem Einsatz eines Interim Managers einen eigenen und für das Unternehmen passenderen Weg zu gehen.

### 4.2.3 Interim Management – Wachstum

Der langfristige Erfolg eines Familienunternehmens hängt in hohem Maße von seinem nachhaltigen und profitablen Wachstum ab. Doch Wachstum ist nicht gleich Wachstum. Unternehmen haben unterschiedliche Visionen, Ideen und Ziele. Zudem unterscheiden sich die Formen des Wachstums. Es macht einen immensen Unterschied aus, ob ein Unternehmen organisch oder durch Zukäufe wachsen möchte. Internationales Wachstum unterliegt anderen Spielregeln als nationales Wachstum.

#### 4.2.3.1 Herausforderung Wachstum

In einer Welt des immer schnelleren Wandels ergeben sich viele neue Wachstumsmöglichkeiten. Doch wie findet ein Familienunternehmen die passende Wachstumsstrategie? Wie können neue Wachstumsoptionen genutzt werden? Wie viel Wachstum kann ein Unternehmen überhaupt vertragen? Selbst sehr erfolgreich wachsende Unternehmen können schneller als man denkt in eine ernste Krise geraten, weil sie beispielsweise zu schnell und unkontrolliert gewachsen sind. Nahezu ein Drittel aller Insolvenzen wird durch zu starkes Wachstum in den Vorjahren ausgelöst. Deshalb ist stets darauf zu achten, dass das Wachstum auch gesund ist. Dies ist der Fall, wenn das Wachstum zu einer verbesserten Marktstellung führt und mit steigenden Umsätzen auch die Gesamtproduktivität zunimmt. Studien zufolge weisen nur rund 20 % der Unternehmen ein optimales Wachstum aus und steigern mit dem Wachstum auch den Unternehmenswert. Das optimale Wachstum wird bei jährlichen Wachstumsraten von zwischen 10 und 25 % gesehen (Kearney 2012). Darüber hinaus zeigen Untersuchungen, dass oftmals die mit Akquisitionen verbundenen Wachstumsziele nicht erreicht werden. Ein unprofessionelles Integrations- und Synergiemanagement wird als Hauptursache für das Scheitern vieler M&A-Transaktionen<sup>3</sup> gesehen. Viele Unternehmen schaffen es nicht, die im Rahmen eines Unternehmenskaufs angestrebten Synergien im geplanten Umfang zu realisieren. Nur jedes dritte mittelständische Unternehmen geht Firmenkäufe systematisch und standardisiert an (Berger 2011). Dies ist riskant und unnötig dazu. Zudem bringt eine Expansion oftmals wesentliche Veränderungen nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für die Familie mit sich. Deshalb ist eine auf die Unternehmens- und Eigentümerziele sorgfältig abgestimmte Strategie, die professionell und konsequent umgesetzt wird, unverzichtbar.

#### 4.2.3.2 Einsatzmöglichkeiten für Interim Manager

Für den Einsatz von Interim Managern bei wachstumsorientierten Unternehmen bieten sich vor allem die Themengebiete Strategie, Management, Finanzierung, M&A-Transak-

---

<sup>3</sup> „Mit dem Begriff ‚Mergers and Acquisitions (M&A)‘ wird i. d. R. eine Fusion oder eine Verschmelzung zweier Unternehmen zu einer rechtlichen und wirtschaftlichen Einheit (Merger) bzw. der Erwerb von Unternehmenseinheiten oder eines ganzen Unternehmens (Acquisition) bezeichnet“ (Quelle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/mergers-acquisitions.html>, abgerufen am 18.03.2017).

tionen und M&A-Integration an. Dort kann er wesentliche Beiträge zum Erreichen der Wachstumsziele erbringen.

### **Thema: Wachstumsstrategie und -management**

Wachstum ohne Richtung kann zu einer existenziell bedrohlichen Situation bei Familienunternehmen führen. Deshalb ist es essentiell, dass die Wachstumsstrategie klar und fundiert herausgearbeitet wird. Dazu ist ein systematisches und ganzheitliches Vorgehen von besonderer Wichtigkeit. In einem ersten Schritt sind die Ziele, die ein Familienunternehmen mit dem angestrebten Wachstum verfolgt, genau herauszuarbeiten. Dabei sollten insbesondere die folgenden Punkte abgedeckt werden:

- **Vision:** Warum tun wir das, was wir heute tun? Wo wollen wir in fünf bis zehn Jahren stehen? Was wäre uns auch in einer wirtschaftlichen Krisensituation immer wichtig? Inwieweit identifizieren sich die Mitarbeiter mit der Vision?
- **Leitbild:** Existiert ein Leitbild für das Unternehmen, welches konkrete Handlungsanweisungen (z. B. Entwicklung eines neuen Produkts oder einer neuen Technologie) gibt.
- **Mission:** Wie wollen wir von unseren Kunden gesehen werden? Warum soll der Kunde uns vertrauen und loyal sein?
- **Werte:** Passen die Wachstumsziele zum Wertesystem des Unternehmens?
- **Nutzen:** Welchen Nutzen möchte das Unternehmen stiften?
- **Umfeld:** Welche für das Unternehmen relevanten Trends müssen beachtet werden? Wie sind die Wettbewerber aufgestellt? Wohin entwickeln sich die Kundenstrukturen? Welche Chancen und Risiken gibt es?
- **Unternehmen:** Welches sind die eigenen Stärken und Schwächen? Mit welchen Maßnahmen soll die Situation verbessert werden?
- **Kompetenz:** Welche Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteile gibt es im Unternehmen? Welche Kompetenzen sind für die Umsetzung einer Wachstumsstrategie erforderlich?

Aus den definierten Zielen (z. B. Stärkung der Marktposition, Umsatzsteigerung) ist im nächsten Schritt die Strategie abzuleiten. Vielen Familienunternehmen fällt es jedoch schwer, eine passende Wachstumsstrategie zu finden. Wie soll das Unternehmen wachsen? Welcher Weg ist der richtige: fokussieren, diversifizieren, moderat diversifizieren, Wettbewerber kaufen, Beteiligungen eingehen, Kooperationen abschließen, internationalisieren? Überall lauern Stolperfallen. Um die richtigen Chancen zu ergreifen, sollten gerade mittelständische Unternehmen behutsam vorgehen.

Bei der Entwicklung einer Wachstumsstrategie stellt sich auch immer wieder die Frage, inwieweit internes (organisches) oder externes (anorganisches) Wachstum angestrebt werden sollte. Darauf gibt es keine allgemeingültige Antwort. In der Vergangenheit sind Familienunternehmen insbesondere organisch gewachsen. Dies hat sich zwischenzeitlich jedoch geändert. Immer mehr Unternehmen expandieren insbesondere auch über strate-

gische Firmenkäufe im In- und Ausland. Internes Wachstum ist häufig durch die Weiterentwicklung von Kernkompetenzen und die effektive Allokation von Ressourcen geprägt. Toyota ist ein gutes Beispiel für organisches Wachstum. Die Japaner besinnen sich auf ihre eigenen Stärken und wachsen, indem sie mit den richtigen Produkten ihren Wettbewerbern Marktanteile wegnehmen oder neue Regionen und Kundensegmente erobern.

Beim externen Wachstum geht es vor allem darum, das „richtige“ Übernahmeziel zu erkennen, zu einem kaufmännisch vertretbaren Preis zu kaufen und die passende Integration des gekauften Unternehmens sicherzustellen. Akquisitionen ermöglichen einen schnellen Markteintritt, den Zugewinn von Know-how und erfahrenen Fachkräften sowie die Ausweitung des Leistungsspektrums.

Eine Wachstumsstrategie sollte auch festlegen, wie das Unternehmen dazu in die Lage versetzt wird, das angestrebte Wachstum zu verkraften. Ein Unternehmen kann durch sprunghaftes Wachstum recht schnell überfordert werden. Organisation und Führung müssen mitwachsen. Dies hat zur Folge, dass beispielsweise Prozesse neu zu gestalten, IT-Systeme anzupassen, neue Führungs- und Steuerungsinstrumente zu implementieren und neue Mitarbeiter zu schulen bzw. zu integrieren sind. Hier kann ein Interim Manager helfen und die organisatorischen Voraussetzungen für das weitere Wachstum schaffen. Durch Transparenz, Vereinfachung, Standardisierung und die Implementierung von Best-Practice-Ansätzen kann er das Unternehmen fit für das weitere Wachstum machen. Zudem ändert sich möglicherweise die Rolle des Unternehmers. Kann der Unternehmer bis zu einer gewissen Größe noch alle Zügel in der Hand behalten und alle Entscheidungen selbst treffen, so wird dies bei dynamischem Wachstum immer schwieriger. Der Unternehmer muss delegieren und loslassen können. Das fällt vielen schwer. Zudem ist eine qualifizierte zweite Management-Ebene erforderlich, die das Vertrauen des Unternehmers hat. Bei der Strategieentwicklung ist ebenfalls darauf zu achten, dass das angestrebte Wachstum zum Risikoprofil des Unternehmens passt. Wachstum und Risiko müssen für das Unternehmen beherrschbar sein. Die Übernahme der börsennotierten Continental AG durch das Familienunternehmen Schaeffler ist ein Beispiel dafür, wie die aggressive und risikofreudige Wachstumsstrategie ein Familienunternehmen in eine existenzbedrohende Situation bringen kann.

Jede Wachstumsstrategie ist nur so gut wie ihre Umsetzung. Klarheit, Konsequenz und Nachhaltigkeit stellen kritische Erfolgsfaktoren dar. Hierbei kann ein Interim Manager einen entscheidenden Mehrwert für das Unternehmen leisten. Gemeinsam mit der Führungsmannschaft kann er zunächst ein zukunftsfähiges Unternehmen strategisch konzipieren und es danach operativ auf dem definierten Wachstumspfad umsetzen. Gleichzeitig hat er etwaige Risiken, Barrieren und Grenzen im Blick. Erst die Kombination von Strategie und operativer Effizienz schafft erfolgreiche Familienunternehmen.

### **Thema: Finanzierungskonzept**

Gesundes Wachstum erfordert eine geeignete Finanzierung. Es ist wichtig, dass das Finanzierungsmodell auf die Wachstumsstrategie abgestimmt ist. Viele Familienunternehmen bauen nach wie vor auf die Innenfinanzierung und Bankenfinanzierung. Es gibt aber

weitere Finanzierungsinstrumente, die eine Option darstellen können. Dazu zählen unter anderem Leasing, Factoring, Anleihen, Schuldscheindarlehen, Nachrangdarlehen, Stille Beteiligungen, Genussscheine, Beteiligungskapital oder Unternehmerkapital. Auch die Nutzung von Fördermitteln kann sinnvoll sein. Eine eher konservative Finanzierung zum Beispiel aus Cashflow und Fremdkapital ermöglicht moderates Wachstum und bietet mehr Unabhängigkeit. Die Aufnahme von Beteiligungskapital – bei Abgabe von Unternehmensanteilen – kann das Wachstum beschleunigen, bedeutet aber zugleich die Mitwirkung eines neuen Gesellschafters. Bei der Auswahl geeigneter Finanzierungsinstrumenten stellen Punkte wie Kosten, Laufzeit, Rating, etwaige Vorfälligkeitsentschädigungen, Sicherheiten, Berichts- und Mitwirkungspflichten, Mitspracherechte der Geldgeber, Haftungsfragen, Vertragsklauseln und Covenants wichtige Entscheidungsparameter für Unternehmer dar. Die Finanzierungsstruktur sollte auf jeden Fall stabil auch gegenüber etwaigen Geschäftsschwankungen gestaltet und gesichert sein. Zudem sollten die Aspekte der Familie hinreichend berücksichtigt werden.

Ein Interim Manager kann ein solches Finanzierungskonzept entwickeln und auch die Verhandlungen mit den Geldgebern durchführen. Dazu bedarf es aber Spezialwissen, welches häufig in den Unternehmen nicht vorhanden ist. Zudem fehlen oftmals die zeitlichen Kapazitäten für einen derartigen Prozess. Finanzierungsgespräche können sich über Monate hinziehen. Nicht zuletzt, weil der Informationsbedarf der Geldgeber für eine Finanzierungszusage deutlich gestiegen ist. So müssen beispielsweise Business-Pläne mit integrierten Unternehmensplanungen und Szenariorechnungen, Monats- und Jahresabschlüsse, umfangreiche Abweichungsanalysen zur Verfügung gestellt werden. Geht es um eine Eigenkapitalfinanzierung, kommen noch umfassende Due-Diligence-Prüfungen und Fragen der Unternehmensbewertung hinzu. Eine Besonderheit von Familienunternehmen ist, dass sie Dritten möglichst wenig Einblick in das eigene Unternehmen gewähren und ihnen dementsprechend so wenig Informationen wie nur möglich bereitstellen möchten. Teilweise müssen angefragte Informationen aufgrund von Defiziten im kaufmännischen Bereich erst zusammengestellt werden. Dies kann für einen Finanzierungsprozess durchaus eine Herausforderung darstellen. Denn Finanzierer werden ohne eine ausreichende Informations- und Entscheidungsbasis keine Finanzierungszusage geben. Die Vorbereitung der vielfach komplexen Themen kostet sehr viel Zeit. Hier ist ein Profi gefragt, der derartige Finanzierungsprozesse aus dem Effeff beherrscht. Nur so kann eine Finanzierung möglichst effizient und effektiv abgeschlossen werden. Der Aufwand ist nicht unerheblich, aber eine klug gewählte Finanzierung ist für jedes Unternehmen höchst rentabel.

Die Zusammenarbeit mit einem Finanzinvestor hat zwar in den vergangenen Jahren an Akzeptanz gewonnen. Trotzdem haben noch viele Familienunternehmen Vorbehalte gegenüber einer derartigen Beteiligung. Ein Unternehmer möchte „Herr im eigenen Hause“ sein. Die Angst vor dem Verlust der Entscheidungshoheit, nicht zueinander passende Unternehmenskulturen sowie zu hohe Transparenzanforderungen werden oftmals als Argumente gegen den Einstieg eines Investors vorgebracht. Die Beteiligung eines Finanzinvestors für die Finanzierung der Wachstumsstrategie kann aber durchaus sinnvoll sein. So gibt es beispielsweise Minderheitsbeteiligungen und Mezzanine-Finanzierun-

gen, die einem Unternehmen dynamisches Wachstum ermöglichen, aber gleichzeitig die unternehmerische Freiheit gewährleisten. Diverse Beispiele belegen, dass ein Familienunternehmen mit Hilfe eines Finanzinvestors dynamisch und erfolgreich wachsen kann. Dazu zählen: Rossmann (Handel), Fielmann (Augenoptik), Reiter (Konsumgüter) oder Frigoblock (Kälteanlagen). Dies zeigt, dass eine Eigenkapitalbeteiligung ein gangbarer Weg für ein Familienunternehmen darstellen kann. Das Einwerben von Eigenkapital ist allerdings ein sehr anspruchsvoller Prozess, der unbedingt professionell gemanagt werden muss.

Deshalb ist es wichtig, dass sich ein ausgewiesener Experte mit voller Aufmerksamkeit um ein derartiges Projekt kümmert. Dies kann ein Interim Manager leisten. Aufgrund seiner Erfahrung kennt er die erfolgskritischen Faktoren für eine derartige Transaktion. Auch kann er einschätzen, welche Beteiligungsgesellschaften eher zum Unternehmen passen und welche eher nicht. Denn auch Finanzinvestoren können sich im hohen Maße unterscheiden, zumal sich einige Gesellschaften inzwischen auf den deutschen Mittelstand spezialisiert haben. Zudem gibt es zahlreiche Family Offices, die gerne in Familienunternehmen investieren. Der passende Interim Manager kennt die Anforderungen der Investoren und kann den Unternehmer entsprechend vorbereiten. Themen wie Due Diligence, integrierte Unternehmensplanungen, Unternehmensbewertung, Beauty Contest, Elevator Pitch, Managementpräsentationen, Mitspracherechte, Garantien, Meilensteine, Share Deal, Asset Deal etc. sind ihm bestens vertraut. Er stellt sicher, dass die Interessen des Unternehmens und der Familie gewahrt bleiben. Nicht zuletzt kann er den Unternehmer im Hinblick auf die spätere Zusammenarbeit mit dem Investor coachen. Der Einstieg eines Investors bedeutet für die Leitung eines Unternehmens eine nicht zu unterschätzende Umstellung. Neben dem Tagesgeschäft und der Geschäftsentwicklung sind nun erweiterte Anforderungen an Reporting, Controlling, Planungen und Investorenbetreuung zu erfüllen. Entscheidungs- und Berichtsprozesse verändern sich. Der Beteiligungsvertrag sowie die Geschäfts- und Beiratsordnung geben dafür einen Rahmen. Dem Investor wird es vornehmlich darum gehen, dass die vereinbarte Wachstumsstrategie erfolgreich umgesetzt wird und etwaige weitere strategische Chancen zielgerichtet genutzt werden. Deshalb wird er auch auf seine Informations- und Mitspracherechte Wert legen.

### **Thema: M&A-Transaktion**

Schnelles Wachstum durch den Kauf eines Unternehmens, die Vereinbarung eines Joint Ventures oder die Beteiligung an einem Unternehmen können ein probates Mittel für Familienunternehmen sein. Hierbei gibt es jedoch zahlreiche Fallstricke, die durch den Einsatz eines Interim Managers vermieden werden können. Er wird eine strukturierte Vorgehensweise wählen, so dass alle erfolgsrelevanten Themenfelder abgedeckt werden können. Ein erfahrener Interim Manager wird in seiner Rolle als Projektverantwortlicher auf eine exzellent koordinierte, fachübergreifende Zusammenarbeit zwischen allen an der Transaktion Beteiligten (Eigentümer, Berater, Management, Finanzierungspartner) achten und die Zahl an Schnittstellen möglichst geringhalten. So kann schneller Fortschritt ermöglicht werden. Professionelles Projektmanagement soll Effizienz und Effektivität sicherstellen.



Der Interim Manager wird sich um Kernthemen wie Markt- und Wettbewerbsanalysen, Chancen und Risiken der Transaktion, Übernahmekonzept, Finanzierungsstruktur, Due Diligence, Unternehmensbewertung, potenzielle Synergien, kaufmännische Vertragsgestaltung oder die Verhandlungen kümmern. Abhängig von der spezifischen Fragestellung werden in der Regel Experten wie Steuerberater, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer oder Gutachter hinzugezogen. Diese spielen eine wichtige Rolle bei der Strukturierung der Transaktion und dem Umgang mit Transaktionsrisiken. Die zielgerichtete Steuerung aller Beteiligten sollte jedoch durch den Interim Manager erfolgen. Durch knappe und fokussierte Berichterstattung kann zudem gewährleistet werden, dass die Belastung des Managements im Tagesgeschäft nicht zu hoch wird.

Aufgrund der Erfahrungen aus anderen Transaktionen kennt ein geeigneter Interim Manager die relevanten Erfolgs- und Risikofaktoren und kann daher gut bewerten, ob der Unternehmenskauf ein ausgewogenes Chancen-Risiko-Profil bietet. Nicht zuletzt wird er Fingerspitzengefühl bei der Kommunikation mit allen Beteiligten beweisen müssen, um derartig anspruchsvolle Prozesse erfolgreich abschließen zu können. Manchmal agieren Unternehmer bei M&A-Transaktionen sehr emotional. Ein durchaus nachvollziehbares Verhalten, schließlich geht es um das eigene Geld und die Zukunft des Familienunternehmens. Dies kann auch mal zu einem unerwarteten Abbruch von Verhandlungen führen, auch wenn rational betrachtet die Transaktion sinnvoll ist. Hier kann ein Interim Manager moderierend einwirken und dazu beitragen, dass weitreichende Entscheidungen nicht nur aus dem Bauch heraus getroffen werden. Leider gibt es zahlreiche Übernahmen oder Beteiligungen, die wenig erfolgreich verlaufen. Bekannte Beispiele sind Daimler und Chrysler, BMW und Rover oder Allianz und die Dresdner Bank. Die Gründe für das Scheitern einer Transaktion sind vielfältig: zu hohe Erwartungen, überzogene Preise, falsch eingeschätzte Synergiepotenziale, fehlende oder falsche Akquisitionsstrategien, mangelhafte Analysen, unzureichende Absicherung der Risiken oder Probleme bei der Umsetzung. Meine Erfahrung zeigt, dass auf nahezu allen Ebenen Risiken existieren, die M&A-Transaktionen zum Scheitern bringen und den langfristigen Erhalt eines Familienunternehmens gefährden können. Und dennoch: Mit keiner anderen Maßnahme lassen sich vergleichsweise schnell attraktive Märkte erschließen sowie neue Technologien und qualifizierte Mitarbeiter gewinnen. Daher sollte ein Zukauf oder eine Beteiligung immer eine Option für wachstumsorientierte Familienunternehmen sein.

### **Thema: M&A-Integration**

Der Einsatz eines Interim Managers in der Transaktionsphase lohnt sich vor allem dann, wenn dieser auch für wertsteigernde Maßnahmen in der Integrationsphase verantwortlich ist. So kann dieser bereits in der Transaktionsphase Synergiepotenziale identifizieren und bewerten und anschließend in der Integrationsphase deren schnelle Realisierung sicherstellen. Somit findet kein Bruch zwischen der eigentlichen Transaktion und der späteren Integration statt. Hier kann der Interim Manager auch einen deutlichen Mehrwert gegenüber dem reinen Berater bieten, da er nicht nur einen Integrationsplan erstellt, sondern sich auch um dessen erfolgreiche Umsetzung kümmert. Dadurch kann die spätere Einar-



beitungszeit deutlich verkürzt werden; ein erheblicher Effizienzgewinn. Zudem kann der Interim Manager sich an dem Konzept, welches er selbst entwickelt hat, messen lassen. Es ist erfolgskritisch, dass bereits während der Transaktion ein Konzept entwickelt wird, wie das neue Unternehmen in Zukunft geführt werden soll. Ich warne davor, mit der Planung der Integration erst dann zu beginnen, wenn alle Verträge unterschrieben und von den zuständigen Gremien verabschiedet sind. Wer sich dann erst an die Arbeit macht, gefährdet die erfolgreiche Integration. In der Integrationsphase ist professionelles Projektmanagement ebenso wichtig wie in der Transaktionsphase, wobei Transaktion und Integration als verknüpfter Prozess zu sehen sind.

#### **4.2.3.3 Praxisbeispiel Unternehmenswachstum**

##### **Erfolgsgeschichte: Familienunternehmen in der Automobilzuliefererbranche (ca. 300 Mio. € Umsatz)**

Der geschäftsführende Gesellschafter eines Automobilzulieferers, 51 Jahre, hat erfahren, dass ein Wettbewerber (ca. 80 Mio. € Umsatz) in finanzielle Schwierigkeiten geraten ist und verkauft werden soll. Der Wettbewerber ist mehrheitlich in Familienbesitz, eine Minderheitsbeteiligung wird von einer mittelständischen Beteiligungsgesellschaft gehalten. Nach zwei verlustreichen Jahren und deutlichen Planverfehlungen haben die finanzierenden Banken signalisiert, dass sie ohne Kapitalerhöhung und ein klares Restrukturierungskonzept für weitere Finanzierungen nicht mehr zur Verfügung stehen. Im Rahmen der Verhandlungen haben sich die Parteien auf den Verkauf des Unternehmens geeinigt. Eine Zwischenfinanzierung konnte sichergestellt werden. Ein M&A-Beratungshaus wurde mit der Durchführung des Verkaufsprozesses beauftragt. Der angesprochene Unternehmer war grundsätzlich an der Übernahme interessiert. Eine strategische Logik war seiner Meinung nach gegeben. Aufgrund des zeitlichen Drucks und der Komplexität der Transaktion beauftragte er einen M&A-erfahrenen Interim Manager, der nicht nur mit den Gepflogenheiten der Automobilzulieferbranche, sondern auch mit den Besonderheiten von Banken und Beteiligungsgesellschaften vertraut war.

Der eingesetzte Interim Manager leitete das gesamte M&A-Projekt in enger Abstimmung mit dem geschäftsführenden Gesellschafter. Das Projekt umfasste zum einen die eigentliche Transaktion, zum anderen die spätere Integration des erworbenen Unternehmens. In der Transaktionsphase befasste sich der Interim Manager insbesondere mit der Analyse und Bewertung des Zielunternehmens, der Erarbeitung und Verhandlung eines Finanzierungskonzepts, der Planung und Durchführung der verschiedenen Due-Diligence-Prüfungen sowie den Vertragsverhandlungen mit den Verkäufern. Dabei wurde er durch ein kleines internes Team und externe Experten wie Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder Juristen unterstützt. Die Erkenntnisse aus der Transaktionsphase nutzte er zur frühzeitigen Erarbeitung eines Konzepts zur Integration des Zielunternehmens und dessen Weiterentwicklung.

Nach mehrmonatigen Verhandlungen hat das Unternehmen schließlich den Hauptgeschäftsbereich des Wettbewerbers übernommen. Es konnte eine adäquate Übernahme-

struktur gefunden werden. Die Due-Diligence-Prüfungen und Finanzierungsgespräche konnten erfolgreich zum Abschluss gebracht werden. Das Finanzierungsmodell umfasste neben einer Bankenfinanzierung auch eine Mezzanine-Finanzierung<sup>4</sup> durch die verkaufende mittelständische Beteiligungsgesellschaft. Nach Abschluss der Transaktion setzte der Interim Manager das Integrationskonzept als Interim-Geschäftsführer um und stellte sicher, dass der erworbene Geschäftsbereich wieder auf Vordermann gebracht wurde. Die Mezzanine-Finanzierung konnte aufgrund der überdurchschnittlichen Geschäftsentwicklung vorzeitig zurückgeführt werden. Darüber hinaus bereitete der Interim Manager einen internen Kandidaten auf die Übernahme der Geschäftsführung vor. Die Übergabe erfolgte planmäßig nach zwei Jahren. Somit war die Übernahme und Integration des Unternehmens erfolgreich abgeschlossen.

### Fazit

Der geschäftsführende Gesellschafter hat ein strategisches Fenster zum Wachstum und damit zur Stärkung der Marktposition des eigenen Unternehmens genutzt. Da die Übernahme aufgrund der Dringlichkeit und Komplexität für das Familienunternehmen eine besondere Herausforderung darstellte, hat er auf professionelle Hilfe zurückgegriffen. Diese beschränkte sich allerdings nicht nur auf die Durchführung der eigentlichen Transaktion, sondern beinhaltete auch die Integration und Optimierung des gekauften Unternehmens. Dafür sind spezifisches Know-how und praktische Erfahrungen in der Umsetzung unabdingbar. Ein derartiges Projekt nebenbei zum operativen Tagesgeschäft durchzuführen, wäre nicht machbar gewesen.

### 4.2.4 Interim Management – Krise

Die gute Nachricht ist: In Deutschland ist die Zahl der Unternehmensinsolvenzen das siebte Jahr in Folge rückläufig. Im Jahr 2016 waren insgesamt 21.700 Unternehmensinsolvenzen zu verzeichnen (2015: 23.180). Dieser Wert markiert den niedrigsten Stand seit Einführung der Insolvenzordnung im Jahre 1999 (Creditreform 2016). Die schlechte Nachricht ist: Trotz einer boomenden Wirtschaft sind einige bekannte Familienunternehmen in die Krise geraten und mussten schließlich Insolvenz anmelden. Dazu zählen Wöhrli (Textilbranche), Steilmann (Textilbranche), Suhrkamp (Verlag), Kaiser (Automobilzulieferer), Zamek (Lebensmittelindustrie), Kronenbrot (Großbäckerei), Schlecker (Handel), Kunert (Strumpfproduzent), Hess (Leuchtenhersteller) oder Kettler (Freizeitgüter).

---

<sup>4</sup> „Finanzierung mit Hybridkapital. Sie bezieht ihre Position zwischen dem stimmberechtigten Eigenkapital und dem erstrangigen Fremdkapital. Eine Mezzanine-Finanzierung enthält sowohl Eigenschaften der Eigen- wie auch der Fremdkapitalfinanzierung“ (Quelle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/mezzanine-finanzierung.html>, abgerufen am 17.03.2017).

#### 4.2.4.1 Krisenursachen

Nach Einschätzung führender Insolvenzverwalter sind gravierende Managementfehler die häufigste Ursache für Unternehmensinsolvenzen. Auch wenn nachweislich immer mehrere Faktoren in die Krise führen – beispielsweise externe wie Konjunkturschwäche, Branchenflaute oder Insolvenz eines Kunden – stellt Missmanagement in den meisten Fällen den Stein des Anstoßes dar. Die wichtigsten Managementfehler sind gemäß der Erhebung (Euler Hermes 2006):

- Fehlendes Controlling (79 % der Befragten)
- Lücken in der Finanzierung (76 % der Befragten)
- Unzureichendes Debitorenmanagement (64 % der Befragten)
- Autoritäre, rigide Führung (57 % der Befragten)
- Ungenügende Transparenz und Kommunikation (44 % der Befragten)
- Fehler bei Investitionen (42 % der Befragten)
- Falsche Produktplanung (41 % der Befragten)

Die Untersuchung zeigt, dass viele der Ursachen intern sind und damit auch – unabhängig von äußeren Einflüssen wie der Entwicklung von Märkten, der Konjunktur oder dem Verhalten der Banken bei der Finanzierung – beseitigt werden können. Damit rückt ein Thema in den Vordergrund, das eine entscheidende Rolle bei der Entstehung von Unternehmenskrisen spielt: das Management. Gerät ein Unternehmen in eine wirtschaftliche Krise, praktizieren viele Unternehmenslenker das Prinzip „Augen zu und durch“ oder „Es wird schon irgendwie gut gehen.“ Immer wieder kommt es vor, dass Unternehmer zunächst die Krisensymptome leugnen und dann unüberlegt und ohne Konzept alle finanziellen Reserven in das Unternehmen stecken. Häufig verpassen Unternehmer durch ihr Zögern die Chance zur Sanierung. Durch rechtzeitige Gespräche mit den Gläubigern ist es ggf. möglich, die Liquidität des Unternehmens abzusichern und damit die Fortführung des Betriebes zu ermöglichen.

Die Gründe für dieses Zögern mögen vielfältig sein: Angst vor dem Makel des persönlichen Scheiterns oder vor einer möglichen Haftung. Viele Unternehmer denken, auch wenn die Vorzeichen ganz anders stehen, doch noch das Ruder herumreißen zu können. Andere erkennen die Symptome der Krise überhaupt nicht und sind von der plötzlichen Pleite völlig überrascht. Oftmals kommt es auch vor, dass die Unternehmer die verschiedenen Instrumente der Sanierung und insbesondere das Spektrum des Insolvenzrechtes nicht hinreichend kennen. Dabei kann eine Krise auch eine Chance sein. Und eine Insolvenz muss nicht das Ende des Unternehmens bedeuten. Der typische Mittelstandsunternehmer schiebt das Problem einer Unternehmenskrise zu lang hinaus und sucht viel zu spät externen Rat.

Strategische Fehlentscheidungen, welche zum Teil bereits Jahre vor einer Krise getroffen wurden, sind ein weiterer Grund für viele Unternehmenskrisen. Falsche Investitionsentscheidungen führen oftmals zur Zahlungsunfähigkeit von Unternehmen. Vor allem überhastete Expansionen in Zeiten einer boomenden Wirtschaft können in der Krise zum

Bumerang werden. Durch unkontrollierte Investitionen fehlen in dieser Situation die finanziellen Mittel, um auf die Krise adäquat reagieren zu können. Hinzu kommt, dass viele Unternehmen das Debitorenmanagement vernachlässigen und dadurch in existenzbedrohende Krisen geraten. Im vergangenen Jahr habe ich ein mittelständisches Familienunternehmen (Dienstleistungsbranche) bei der Sanierung beraten. Eine erste Analyse hat gezeigt, dass das Unternehmen über offene Forderungen in Höhe von rund 5 Mio. € verfügte. Diese haben sich über mehrere Jahre aufgebaut. Nicht nur für ein Unternehmen, welches sich in einer Liquiditätskrise befindet, ein erheblicher Betrag. Durch konsequentes Forderungsmanagement und geschicktes Verhandeln konnten Liquiditätszuflüsse von fast 4,5 Mio. € erreicht werden. Nicht zuletzt treffe ich in der Praxis immer wieder auf folgenden Managementfehler in Familienunternehmen:

- **Zu hohe Kosten:** Kostenstrukturen werden nicht (ausreichend) oder zu spät an die Unternehmensentwicklung angepasst.
- **Schwache Marktposition:** Branchenentwicklungen werden versäumt, auf neue Wettbewerber wird nicht reagiert, Alleinstellungsmerkmale fehlen.
- **Innovationsschwäche:** Es wird nicht ausreichend in künftige Erfolgspotenziale investiert.
- **Unausgewogene Kundenstruktur:** Das Unternehmen setzt auf zu wenige Großkunden. Es fehlt an Risiko-Diversifizierung. Marketingprogramme zur nachhaltigen Kundengewinnung werden vernachlässigt.
- **Ungeregelte Nachfolge:** Viele mittelständische Familienunternehmen versäumen es, frühzeitig die Nachfolge zu regeln. Häufig fehlt eine adäquate zweite Managementebene.
- **Kommunikationsdefizite:** Es gibt Schwächen bei der internen und externen Kommunikation. Insbesondere in einer Krisensituation ist die professionelle Krisenkommunikation mit Kunden, Lieferanten, Banken und auch Mitarbeitern erfolgsentscheidend.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass bei strenger Betrachtung Managementfehler fast immer zu einer Krise oder Insolvenz beitragen. Selbst vermeintlich rein externe Faktoren, wie die Insolvenz eines Großkunden oder eine Branchenkrise, sind letztendlich in einer falschen Strategie begründet.

#### 4.2.4.2 Krisenverlauf

Eine Krise ist selten ein plötzliches Ereignis. Diese hat einen Werdegang und ist häufig nicht auf Anhieb zu erkennen. Abhängig von der spezifischen Situation des Unternehmens entwickelt sich eine Krise mal schneller, mal langsamer. Je früher gehandelt wird, desto größer ist die Chance, mit überschaubaren Maßnahmen wesentliche Probleme zu lösen. Eine Unternehmenskrise verläuft prinzipiell in vier Phasen:

1. **Strategiekrise:** Die Strategie des Unternehmens passt nicht mehr.
2. **Erfolgskrise:** Die Ergebnissituation verschlechtert sich zunehmend.

3. **Liquiditätskrise:** Die liquiden Mittel schrumpfen, es droht Zahlungsunfähigkeit.
4. **Insolvenzreife:** Das Unternehmen muss Insolvenz anmelden.

Der Phasenverlauf ist dadurch geprägt, dass mit fortschreitender Krise die Ausprägung der Krisensymptome zunimmt. Dies führt zu dem Problem, dass eine strategische Krise aufgrund der schwach ausgeprägten Krisensymptome nur schwer erkennbar ist. Dementsprechend kommt es häufig vor, dass der vorhandene Handlungsspielraum nicht genutzt wird, um gegenzusteuern. Im weiteren Krisenverlauf nehmen Handlungsdruck zu und Handlungsoptionen ab. Dies hat zur Folge, dass in der frühen Krise noch langfristig wirkende Maßnahmen angemessen sind, während in der späten Phase aufgrund der Dringlichkeit kurzfristig wirkende Maßnahmen unabdingbar sind. Sofern den Fehlentwicklungen nicht wirksam entgegengewirkt wird, kommt es schlimmstenfalls zur Insolvenz.

Zu Beginn einer Krise weisen Unternehmen oftmals strategische Defizite in der Marktposition und Geschäftsstruktur auf. Es fehlt den betroffenen Unternehmen an Alleinstellungsmerkmalen, Markttrends werden verschlafen, Produkte sind veraltet oder ein Großteil der Umsätze wird nur in einem Geschäftsfeld realisiert. Hinzu kommen häufig strukturelle Schwächen im kaufmännischen Bereich.

Diese zeigen sich unter anderem durch fehlende Investitionsplanungen, Kalkulationsfehler bei Aufträgen, zu hohes Umlaufvermögen oder unzureichendes Debitorenmanagement. In guten Zeiten, wenn die Wirtschaft boomt, lassen sich solche Schwächen zu einem gewissen Grad kaschieren. Wenn die Rahmenbedingungen sich allerdings deutlich verschlechtern und die Wettbewerbsintensität zunimmt, dann führen diese Defizite zu einer existenziellen Bedrohung. Wird die strategische Krise nicht überwunden, ist es meistens nur eine Frage der Zeit, bis das Unternehmen in die Phase der Ergebniskrise kommt. Diese ist vor allem geprägt durch Umsatz- und Gewinnrückgänge, steigende Bestände, Qualitätsmängel, Kundenverluste, unbefriedigendes Neukundengeschäft, fehlende Produktinnovationen und nicht zuletzt durch eine sinkende Mitarbeiterzufriedenheit. Wenn die Ergebniskrise über einen längeren Zeitraum anhält, ist die Liquiditätskrise kaum noch abzuwenden. Umsätze und Gewinne brechen so stark ein, dass die Liquidität leidet und mehr Geldmittel abfließen als zufließen. Am Ende droht Zahlungsunfähigkeit und somit die Insolvenz.

#### **4.2.4.3 Einsatzmöglichkeiten eines Interim Managers in Krisensituationen**

##### **Krisenmanagement**

Eine akute Krise stellt eine erhebliche Belastung für Familienunternehmen dar. Da der Unternehmer in der Regel mit seinem Privatvermögen haftet, verliert dieser beim Scheitern der Bemühungen eventuell sein gesamtes Vermögen. Es kann aber auch das Ende eines Lebenswerks bedeuten. Leider ist es oftmals unausweichlich, zur Bewältigung der Krise Personal abzubauen. Langjährigen und loyalen Mitarbeitern muss gekündigt werden. Eine emotional sehr belastende Situation für den Unternehmer. Das erfolgreiche Steuern eines Unternehmens durch den Sturm einer Krise ist sehr anspruchsvoll. Schnelles und

zielgerichtetes Handeln ist gefordert. Neben dem Tagesgeschäft müssen zahlreiche Sonderaufgaben bewältigt werden, die eine hohe Aufmerksamkeit der Führungsmannschaft erfordern. Häufig zeigt sich in der Praxis, dass die Geschäftsführung ohne Unterstützung eines krisenerfahrenen Experten dies nicht leisten kann. Hier hat sich der Einsatz eines kompetenten Interim Managers bewährt, der die Geschäftsführung bei der Krisenbewältigung umfassend unterstützt und dieser den Rücken für die operativen Themen freihält. Er fungiert als Lotse in der Krise. Diese Aufgabe kann er in der Funktion eines CROs<sup>5</sup>, Generalbevollmächtigten oder als Projektmanager wahrnehmen. Einen allgemeingültigen Weg aus der Krise gibt es nicht. Allerdings ist es unabdingbar, dass Unternehmen in Krisensituationen über ein besonders schlagkräftiges Managementteam verfügen. Nur so können alle notwendigen Maßnahmen schnell und wirksam implementiert werden. Um möglichst viele Handlungsoptionen zu haben, ist es wichtig, dass der Interim Manager frühzeitig, d. h. bereits in der Strategie- oder Ergebniskrise, eingebunden wird. Auf diese Weise kann er Maßnahmen noch ohne Druck einer Liquiditätskrise oder möglichen Insolvenzreife in die Wege leiten.

### **Unternehmenssanierung**

Befindet sich ein Unternehmen bereits in der Liquiditätskrise oder sogar in der Insolvenz, geht es um einen Notfalleinsatz. Hier kann ein Interim Manager eingesetzt werden, um zu retten was zu retten ist. Zunächst geht es um die Sicherstellung der Liquidität bzw. die Fortführung des Unternehmens. Innerhalb von Stunden und Tagen ist festzustellen, wie ernst das Problem wirklich ist – meist viel ernster, als vom Unternehmen selbst wahrgenommen. Mit gleicher Geschwindigkeit und parallel, sind erste Notmaßnahmen zu definieren, um die Geldflüsse unter Kontrolle zu bekommen und eisern zu optimieren. Diese Arbeit muss sich in ein ganzheitliches strategisches Konzept für die langfristige Zukunft des Unternehmens einfügen. Dabei sind Verkäufe von Unternehmensteilen oder auch ganzheitliche M&A-Projekte keine Seltenheit. Letztendlich führt nur die konsequente Umsetzung des erarbeiteten Sanierungskonzeptes zum nachhaltigen Erfolg. Schon sehr bald geht es aber auch um die zukünftige Strategie und den Neuaufbau des Unternehmens. Hierbei kann ein Interim Manager, der sich auf das Management von Sanierungen, Restrukturierungen, Prozessoptimierungen und Reorganisationen spezialisiert hat, wertvolle Beiträge leisten und für eine nachhaltige und langfristige Weiterentwicklung des angeschlagenen Unternehmens sorgen. Dabei bringt er die notwendige Erfahrung, das Fachwissen und den objektiven Blick für das Wesentliche mit. Erfolgsentscheidend ist, dass die eingeleiteten Maßnahmen einer übergeordneten Restrukturierungsstrategie folgen. Operative Maßnahmen wie beispielsweise die Freisetzung liquider Mittel, Kostensenkungsprogramme oder Kooperationen mit Kunden und Lieferanten sind wichtige Maßnahmen, aber nicht ausreichend für eine nachhaltig erfolgreiche Neuaufstellung von Krisenunternehmen.

---

<sup>5</sup> Dies ist eine oftmals verwendete Bezeichnung für einen Sanierungsgeschäftsführer und ist die Abkürzung für Chief Restructuring Officer.

Erfolgt die Unternehmenssanierung im Rahmen eines Insolvenzverfahrens (Schutzschirm oder Eigenverwaltung) ist der Einsatz eines Sanierungsgeschäftsführers inzwischen fast zwingende Voraussetzung. Gerade in der Vorbereitung und zu Beginn einer Unternehmensinsolvenz sind in sehr kurzer Zeit zahlreiche Entscheidungen zu treffen, die nicht zu den typischen Aufgaben einer Geschäftsführung zählen. Insolvenzgeldvorfinanzierung, Aufrechterhalten der Lieferbeziehungen, Vorkasse, Deposite, (unechte) Massekredite erfordern schnelles Handeln. Kunden, Lieferanten und Finanzierungspartnern muss zügig ein prinzipieller Lösungsweg aufgezeigt werden. Auch die Mitarbeiter möchten wissen, wie es mit dem Unternehmen weitergehen soll. Zudem müssen immer wieder auftretende Einzelprobleme effizient abgewickelt werden, da jeder Zeitverzug riskant ist. Praktische Erfahrung bei der Bewältigung von Unternehmenskrisen und der Durchführung von Insolvenzverfahren ist daher eine unerlässliche Voraussetzung. Ein für diese Aufgabe geeigneter Interim Manager bringt viel Erfahrung in der Entwicklung und Umsetzung von Sanierungskonzepten mit und verfügt über die nötige Expertise in der Erstellung von Insolvenzplänen sowie der Unternehmensführung in Eigenverwaltung. Er hat bereits Unternehmen erfolgreich und nachhaltig saniert. Interim Manager sind besonders für die Bewältigung von Krisensituationen in einem Unternehmen geeignet. Denn diese sind schnell und gezielt einsetzbar, besitzen aufgrund der langjährigen Erfahrung das nötige Verständnis, agieren ohne Seilschaften im Unternehmen und haben einen objektiven, geklärten Blick auf die Krisensituation. Aufgrund dieses Profils können Interim Manager selbst in schwierigen Situationen durch umsichtiges Krisenmanagement zur bestmöglichen Lösung verhelfen. Interim Management stellt eine zielorientierte Möglichkeit dar, um Unternehmen sowohl operativ als auch strategisch wieder auf den richtigen Kurs zurückzubringen.

#### **4.2.4.4 Praxisbeispiel Krisenbewältigung im Familienunternehmen**

##### **Rettung eines Familienunternehmens in der Lebensmittelindustrie (ca. 200 Mio. € Umsatz)**

Der geschäftsführende Gesellschafter (70 Jahre) eines alteingesessenen Familienunternehmens möchte seine Nachfolge regeln. Das Unternehmen erwirtschaftet marktgerechte Ergebnisse in einem schwierigen Branchenumfeld. Die beiden Kinder (34 Jahre und 30 Jahre) des Unternehmers sind seit einigen Jahren im Unternehmen in unterschiedlichen Führungspositionen tätig. Zuvor haben diese ihr betriebswirtschaftliches Studium erfolgreich abgeschlossen und etwas Praxiserfahrung in anderen Unternehmen gesammelt. Im Zuge der Nachfolgeregelung haben die Kinder die Geschäftsführung der Unternehmensgruppe übernommen. Es gibt einen verbindlichen Geschäftsverteilungsplan. Die ältere Tochter wurde zur Sprecherin der Geschäftsführung auserkoren. Darüber hinaus wurde ein Beirat gegründet, der sich aus dem Vater und engen Vertrauten des Vaters (alle im Alter zwischen 70 Jahre und 80 Jahre), zusammensetzt. Die Kernaufgabe des Beirats soll darin bestehen, die neue Geschäftsführung vor allem in Fragen der Unternehmensführung zu beraten. Die Kinder vereinbaren klare Spielregeln innerhalb der Geschäftsführung und



entwickeln zahlreiche neue Ideen für eine strategische und operative Weiterentwicklung des Unternehmens. Zu den neuen Ansätzen zählen insbesondere ein überarbeitetes Produktsortiment, neue Zielgruppen, Produktinnovationen, Strategien zur Internationalisierung sowie Digitalisierungsthemen. Die Vorschläge werden im Beirat intensiv diskutiert, manche der gemachten Vorschläge sollen auch umgesetzt werden. Nach zwei Jahren wird der Unternehmer langsam unruhig. In seinen Augen tragen die neuen Ideen keine Früchte. Zudem verschlechtert sich die Ergebnissituation, die schon zuvor nicht besonders gut war, in zunehmendem Maße. Deshalb kommt der Senior wieder regelmäßig ins Unternehmen, um nach dem Rechten zu schauen. Aufgrund der wirtschaftlichen Kennzahlen kommt es immer häufiger zu Diskussionen innerhalb des Beirats, aber auch innerhalb der Familie. Nach kurzer Zeit sieht der Unternehmer Handlungsbedarf. Daher setzt er kurzerhand ein Mitglied des Beirats – ein ehemaliger Vorstand – als Generalbevollmächtigten ein. Dieser soll der Geschäftsführung bei der Stabilisierung des kriselnden Unternehmens helfen. Diese Entscheidung interpretieren die Kinder als Misstrauensvotum. Zudem kommt es durch die neue Konstellation auch vermehrt zu Streitereien unter den Kindern. Nach mehreren Monaten eskaliert die Situation. Ein Führungsvakuum ist entstanden. Die wirtschaftliche Lage hat sich weiter verschlechtert. Hinzu kommt der harte Wettbewerb in der Lebensmittelindustrie. Das Unternehmen gerät in eine Liquiditätskrise. Kreditversicherer und Banken werden unruhig. Die Familie ist zerstritten. Der Unternehmer ist gesundheitlich angeschlagen. Der eingesetzte ehemalige Vorstand ist mit Ende 70 auch überfordert. In dieser Situation erhöhen die finanzierenden Banken den Druck. Eine Unternehmensberatung wird mit der Erstellung eines Sanierungsgutachtens beauftragt. Das Unternehmen ist ein Sanierungsfall. Im Rahmen der Verhandlungen über die Fortführung des Unternehmens wird entschieden, dass ein Interim Manager als Sanierungsgeschäftsführer eingesetzt wird. Dieser soll die im Sanierungsgutachten genannten Maßnahmen konsequent umzusetzen. Das Unternehmen wird im Rahmen einer strategischen Insolvenz (ESUG-Verfahren<sup>6</sup>) saniert. Ein neuer Investor kann gefunden werden. Dadurch hat das Unternehmen eine Zukunft. Viele Arbeitsplätze können gerettet werden. Die beiden Kinder scheiden aus Geschäftsführung aus. Die Familie behält eine Minderheit am Unternehmen. Die Unternehmerfamilie bleibt jedoch zerstritten.

---

<sup>6</sup> „Durch das ESUG werden dem Schuldner weitere Möglichkeiten eröffnet, die Vorbereitung und Durchführung des Insolvenzverfahrens eigenverantwortlich auszugestalten. ESUG-Verfahren nennt man die Einleitung eines Sonder-Insolvenzverfahren mit dem Ziel, das Unternehmen unter einem Schutzschirm nach § 270b InsO oder im Rahmen einer Eigenverwaltung nach § 270a InsO über einen Insolvenzplan zu sanieren und das Verfahren von Anfang an gemeinsam mit den wichtigsten Gläubigern im Rahmen eines sog. vorläufigen Gläubigerausschusses nach §§ 21, 22a InsO zu gestalten und mitzubestimmen. Dazu gehört insbesondere das Recht zum Vorschlag eines bestimmten Insolvenzverwalters gem. § 56a InsO.“ (Quelle: Bundesverband ESUG e. V. <http://www.bv-esug.de/service/faqs-esug/> /abgerufen am 19.03.2017).



**Fazit**

Dieses Praxisbeispiel zeigt, wie die misslungene Nachfolgeregelung zu einer existenzbedrohenden Situation eines Familienunternehmens führen kann. In diesem Fall hatten die Kinder kaum eine Möglichkeit, eine eigene Linie zu finden, das Unternehmen zukunftsorientiert auszurichten. Durch die frühzeitige Einbindung eines passenden Interim Managers hätte sichergestellt werden können, dass sich die neue Geschäftsführung freischwimmt und eine reelle Chance zur Bewährung bekommt. Darüber hinaus hätte der Interim Manager die Kinder auch inhaltlich coachen können, um die guten Ideen zur Weiterentwicklung des Unternehmens erfolgreich umzusetzen. Das Eingreifen des Vaters bei der ersten Krise führte zu einer Schwächung der operativen Geschäftsführung. In dieser Situation hätte ein gestandener Interim Manager zum einen als Moderator zwischen Vater und Kindern wirken, zum anderen die Kinder mit seiner Erfahrung operativ unterstützen können. Darüber hinaus hätte er dabei geholfen, einen professionellen Beirat mit klaren Strukturen und Prozessen einzurichten. Nicht zuletzt hätte der Nachfolgeprozess wesentlich früher initiiert werden müssen. Im Alter von 70 Jahren eine Nachfolge anzugehen ist zu spät, bei allem Verständnis für die menschliche Seite.

---

**4.3 Interim Management – Erfolgsmodell für den unternehmerischen Wandel**

Der Trend ist eindeutig. Immer mehr Unternehmen nutzen das Instrument Interim Management zur Bewältigung von anspruchsvollen Veränderungssituationen. Durch den klugen Einsatz von Interim Managern bieten sich gerade für Familienunternehmen erhebliche Erfolgspotenziale.

**4.3.1 Vorteile durch den Einsatz von Interim Managern**

In der Praxis gibt es vier Veränderungssituationen, die für Familienunternehmen eine besonders komplexe Herausforderung darstellen und gleichzeitig für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens entscheidend sind: Nachfolge, Wachstum, Transformation und Krise. Ohne externe Unterstützung können diese Situationen oftmals nicht erfolgreich gemeistert werden. Häufig fehlt den betroffenen Unternehmen das erforderliche Wissen, die notwendige Erfahrung oder schlichtweg die Zeit. Gerade in Familienunternehmen ist die Personaldecke in der Regel eher dünn. Das operative Tagesgeschäft lässt dem Unternehmer häufig kaum Zeit für grundlegende Fragestellungen. Deshalb kann ein kompetenter und verantwortungsvoller Interim Manager in diesen Situationen der Veränderung wesentlichen Mehrwert leisten. Spezielles Know-how, umfassende Methoden-Kompetenz, relevante Praxiserfahrung und ein unabhängiger Blick für das Wesentliche helfen dabei, den unternehmerischen Wandel erfolgreich zu gestalten. Ohne Karriereambitionen und politische Eigeninteressen kann er agieren und sich vornehmlich auf die Erreichung der

vereinbarten Ziele konzentrieren. Nicht zuletzt kann ein moderierender Interim Manager dazu beitragen, etwaige Konflikte zu vermeiden bzw. aufzulösen. Als weitere Vorteile können genannt werden:

- Schnelle Verfügbarkeit und kurze Einarbeitungszeit
- Hohe Flexibilität und zeitlich begrenzter Einsatz
- Exzellentes Preis-Leistungsverhältnis mit voller Kostentransparenz
- Überbrückung von Kapazitätsengpässen
- Möglichkeit Interim Manager als künftige Führungskräfte in Festanstellung zu testen
- Neue Ideen und Impulse
- Interner Know-how-Transfer
- Führungserfahrung und Umsetzungsorientierung.

Darüber hinaus bietet Interim Management die Möglichkeit, Experten, die nicht in Vollzeit benötigt werden, an das Unternehmen zu binden. Deshalb kommt es auch öfters vor, dass ein Interim Manager das Unternehmen oder die Familie nach erfolgreichem Abschluss eines Projektes weiterhin als Beiratsmitglied oder Berater begleitet. Nach meiner Erfahrung entstehen aus der Zusammenarbeit von Interim Managern und Familienunternehmen oftmals nachhaltige inhaltliche Impulse, langfristige Bindungen und für beide Seiten vorteilhafte Konstellationen.

#### **4.3.2 Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Interim Managern in Familienunternehmen**

Für den erfolgreichen Einsatz eines Interim Managers in Familienunternehmen müssen zwei Grundvoraussetzungen erfüllt sein. Zum einen ist es unabdingbar, dass der Interim Manager über die notwendige Fachkompetenz und relevante Praxiserfahrung verfügt. Hilfreich ist auch, wenn er bereits sowohl für agile Mittelständler als auch für komplexe Konzerne tätig war. Auf diese Weise kann er die Vorteile beider Welten verbinden. Der Einsatz von Interim Managern, die nur in Großkonzernen tätig waren, hat sich für Familienunternehmen in der Regel nicht bewährt. Es ist wichtig, dass sich der Interim Manager im Umfeld von Familienunternehmen wohlfühlt. Schließlich muss er auf einer menschlichen Ebene mit der Familie klarkommen. Ein geeigneter Interim Manager weiß aus eigenem Erleben, dass Entscheidungsprozesse in Familienunternehmen anders ablaufen als in Konzernen. Sie sind von den Werten der Familie geprägt und oft auf den Inhaber zugeschnitten. Darauf muss sich ein Interim Manager einstellen. Es kommt auch vor, dass Mitglieder der Familie eine wesentliche Rolle spielen und Entscheidungen maßgeblich beeinflussen, obwohl diese keine Managementfunktion im Unternehmen innehaben. Hier ist kommunikatives Geschick gefragt, damit alle relevanten Stakeholder in hinreichendem Maße eingebunden werden. Der Interim Manager muss ein Gefühl für das Rollenverständnis innerhalb der Familie entwickeln.

Für die erfolgreiche Zusammenarbeit ist des Weiteren sicherzustellen, dass der Projektauftrag und die damit verbundenen Ziele klar herausgearbeitet werden. Nur wenn für beide Seiten geklärt ist, welche gegenseitigen Erwartungen bestehen, kann der Interim Manager konsequent an der Zielerreichung arbeiten. Immer wieder kommt es vor, dass die Ziele und die Bemessungsbasis für die Zielerreichung nicht eindeutig sind. Auch regelmäßig wechselnde Zielsetzungen und Prioritäten von Themen können den Erfolg eines Projektes gefährden. Deshalb hat sich bewährt, zu Beginn mehr Zeit in die Abklärung der genauen Aufgabenstellung zu investieren und im weiteren Projektverlauf regelmäßige Berichts- und Abstimmungstermine zwischen Auftraggeber und Interim Manager durchzuführen. Auf diese Weise können etwaige Anpassungen beim Projektauftrag, soweit erforderlich, rechtzeitig und professionell im Sinne aller Beteiligten vorgenommen werden. Zudem sollte sich der Auftraggeber bewusst sein, dass es seitens des Unternehmens auch Mitwirkungspflichten gibt. Um seine Aufgabe erfolgreich erfüllen zu können, benötigt der Interim Manager Zugang zu allen relevanten Informationen und Ansprechpartnern. Hier hat sich auch die Vereinbarung einer Vertraulichkeitserklärung als hilfreich erwiesen. Insbesondere bei komplexen Veränderungsprojekten kann ich nur empfehlen, dass für beide Parteien verbindliche Spielregeln zur Kommunikation und Kompetenzordnung festgelegt werden. Themen, die regelmäßig abgedeckt werden, sind insbesondere:

- Kompetenzen und Pflichten des Interim Managers
- Form, Frequenz und Detaillierungsgrad der wechselseitigen Information
- Umgang mit Meinungsverschiedenheiten zwischen Interim Manager und Unternehmerfamilie
- Umgang mit Übertragungen von Familienstreitigkeiten in das Unternehmen
- Umgang mit Verstößen gegen das Regelwerk.

Darüber hinaus ergeben sich bei den Sondersituationen Nachfolge, Transformation, Wachstum und Krise spezifische Anforderungen an Interim Manager, die für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Familienunternehmen bedeutsam sind.

**Nachfolge** Der Generationswechsel stellt eine große Herausforderung für Familienunternehmen dar. Deshalb reicht es nicht aus, dass ein Interim Manager erfahren und fachlich kompetent ist. Er muss sich auch in die Unternehmenskultur einfügen. Die Kernaufgabe besteht darin, dass er eine Vision für das Unternehmen aufzeigt, ohne die bisherigen Erfolgsfaktoren und traditionellen Merkmale radikal zu verändern. Schwierig kann es werden, wenn es Erben gibt, die nicht im operativen Geschäft tätig sind. Hier steht der Interim Manager vor der Herausforderung, im Interesse aller Erben zu agieren, ohne die Unternehmensziele aus den Augen zu verlieren. Gute kommunikative Fähigkeiten sowie das richtige Fingerspitzengefühl sind an dieser Stelle gefragt. Für den Erfolg einer Nachfolge ist essentiell, dass der eingesetzte Interim Manager erfahren in der Zusammenarbeit mit Familienunternehmen ist.

**Transformation** Aufgrund vieler interdisziplinärer Fragestellungen sind hier insbesondere strategische Fähigkeiten, Methodenkompetenz und eine schnelle Auffassungs- und Integrationsgabe in unternehmensinterne Problemstellungen erforderlich. Zudem sind ein gutes Feingefühl für Interessen, Spannungen und Risiken und die Fähigkeit, hieraus neue Chancen und Handlungsspielräume zu erkennen, diese strategisch umzusetzen und Maßnahmen durchzuführen, die von alten Strukturen abweichen können, wichtig. Nicht weniger relevant sind kommunikative Fähigkeiten. Unzureichende Kommunikation gegenüber den Stakeholdern hat schon viele Transformationsprozesse scheitern lassen. Aufgabe des Interim Managers ist daher die frühzeitige Kommunikation von Veränderungen und der verantwortungsvolle Umgang mit den Ängsten der Mitarbeiter. Geschieht dies nicht, können Veränderungsziele kaum verankert werden. Auch das Coaching der Führungskräfte, die gerade während bedeutender Veränderungen im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen, sind durch den Interim Manager zu coachen. Von ihnen wird erwartet, dass sie Sinn stiften, Veränderungen kommunizieren, vor allem aber sollen sie vorleben, worauf es in Zukunft ankommt.

**Wachstum** Sprunghaft wachsende Unternehmen müssen darauf achten, dass sie von dem Wachstumserfolg nicht überwältigt werden. Daher ist es in derartigen Fällen wichtig, dass ein Interim Manager die Übersicht und die Zielsetzung im Auge behält. Dazu gehört auch, dass er an der richtigen Stelle auch mal auf die Bremse tritt und die aufkommende Euphorie durch ein gewisses Maß an Besonnenheit und Struktur ausgleicht. Gesundes Wachstum braucht Struktur.

**Krise** Erfolgreiche Interim Manager kombinieren analytische Stärke und Umsetzungsorientierung. Der geschulte Blick für das Wesentliche und Machbare ist wichtig. Er muss flexibel, initiativ und tatkräftig sein. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist, dass der Interim Manager verschiedene Unternehmenssituationen und auch Unternehmenskulturen kennengelernt hat. Ein Manager, der nur eine Kaminkarriere in einem Unternehmen vorweist, wird in der Regel in einer Krisensituation scheitern. Zu speziell sind die Anforderungen. Hilfreich ist sicherlich auch, wenn der Interim Manager über Managementenerfahrungen sowohl im Mittelstand als auch im Konzern verfügt. Der reine Restrukturierungsberater arbeitet eher auf der konzeptionellen Ebene. Der typische Interim Manager ist hingegen eher operativ ausgerichtet. Die besten Interim Manager decken beide Seiten ab, sowohl die konzeptionelle als auch die operative. Alternativ hat sich auch bewährt, dass der eher langfristig eingesetzte Interim Manager zu Beginn der Restrukturierung mit einem kleinen Beratungsteam zusammenarbeitet. Krisensituationen stellen höchste Anforderungen an einen Interim Manager. Wie ein Lotse muss er das Unternehmen gemeinsam mit der Geschäftsführung durch die schwierige Phase steuern und auf Kurs bringen. Nur ein mit Insolvenz, Krise und ganzheitlicher Unternehmensführung vertrauter Interim Manager kann hier erfolgreich sein. Auch ein breites Kreuz und gesundes Maß an Durchsetzungskraft schaden nicht. In kurzer Zeit müssen viele – auch unpopuläre, emotional belastende – Entscheidungen umgesetzt werden. Hier sind Führungsqualitäten und durchaus starke Nerven gefragt.

Zur erfolgreichen Bewältigung dieser hochkomplexen Aufgabe ist viel Erfahrung, ein hohes Maß an Kreativität und unbeirrbares Maßnahmenumsetzung mit Hochgeschwindigkeit notwendig. In allen Situationen hilft sicherlich auch, wenn der Interim Manager über ein gewisses Maß an Pragmatismus, hinreichend Fingerspitzengefühl und auch Augenmaß verfügt. Und aktives Zuhören hat sich ebenfalls bewährt. Nicht zuletzt sollte sich der Interim Manager seiner Verantwortung gegenüber dem Unternehmen bewusst sein. Es geht schließlich auch um Menschen.

---

## 4.4 Fazit

Der unternehmerische Wandel schreitet immer schneller voran. Familienunternehmen müssen sich den Herausforderungen stellen und rechtzeitig an veränderte Rahmenbedingungen anpassen. Nur so können sie auch in Zukunft erfolgreich sein. Besondere Herausforderungen ergeben sich für viele Familienunternehmen aus einem Generationswechsel, einer Transformation, einer Krise oder einem Wachstumsszenario. In allen Fällen kann ein geeigneter Interim Manager aufgrund seiner umfassenden Erfahrungen, seinem Fach- und Methodenwissen sowie seiner sozialen Kompetenz einen wesentlichen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit und damit zum Erfolg von Familienunternehmen leisten. Das Instrument Interim Management ermöglicht es Unternehmern, schnell und flexibel auf Sondersituationen zu reagieren. Die Marktdaten sprechen für sich selbst: die Dienstleistung Interim Management wächst seit Jahren überdurchschnittlich und wird insbesondere bei komplexen Sondersituationen nachgefragt. Die Erfolgsbeispiele in diesem Buchkapitel unterstreichen, welchen Mehrwert ein guter Interim Manager für ein Familienunternehmen erbringen kann. Dies setzt aber auch voraus, dass gewisse Erfolgskriterien bei der Zusammenarbeit zwischen Interim Manager und Unternehmer berücksichtigt werden. Insgesamt kann aber festgehalten werden, dass der Einsatz eines Interim Managers bei Familienunternehmen, die vor komplexe Herausforderungen stehen, viele Vorteile mit sich bringt und ein Erfolgsmodell sein kann.

## Über den Autor



Thorsten Grobler ist Berater und Interim Executive Manager (CEO, CRO, CFO, CSO) für Unternehmen im Wandel. Seit mehr als 20 Jahren begleitet er Familienunternehmen und Unternehmerfamilien bei der erfolgreichen Bewältigung der vier zentralen unternehmerischen Herausforderungen: Transformation, Restrukturierung, Wachstum und Nachfolge. Zu seinen Klienten gehören Unternehmensgründer, (mittelständische) Familienunternehmen, Investoren und Family Offices. Vor seiner Spezialisierung auf Familienunternehmen war Herr Grobler Strategieberater im Stab des Vorstandsvorsitzenden von Lufthansa. Die akademische Ausbildung von Herrn Grobler umfasst den internationalen Doppelabschluss Diplom-Betriebswirt und B.A. (Hons.) in Betriebswirtschaftslehre und Europäische Studien an der European School of Business (ESB) in Reutlingen und London. Zudem verfügt er über den Abschluss als Executive Master of Business Administration (MBA) der Warwick University Business School (UK). Darüber hinaus hat Herr Grobler Intensivausbildungen in den Bereichen Systemisches Change Management, Business Transformation, Projektmanagement und Unternehmenssanierung erfolgreich abgeschlossen. Er ist zugelassener PROSCI Change Manager und Interim Executive (EBS).

Weitere Infos unter [www.thorstengrobler.de](http://www.thorstengrobler.de).

---

## Literatur

- A.T. Kearney (2012). *Optimales Wachstum*. Düsseldorf: A.T. Kearney GmbH.
- AIMP (2018). 11. AIMP-Providerumfrage. [http://www.aimp.de/wp-content/uploads/AIMP\\_PROVIDERUMFRAGE\\_2016\\_FOR\\_SITE.pdf](http://www.aimp.de/wp-content/uploads/AIMP_PROVIDERUMFRAGE_2016_FOR_SITE.pdf). Zugriffen: 19. Aug. 2018.
- Berger, R. (2011). *Synergiemanagement für die erfolgreiche Post Merger Integration*. Roland Berger Strategy Consultants.
- Creditreform (2016). *Insolvenzen in Deutschland*. Neuss: Verband der Vereine Creditreform e. V.
- DDIM (2017). Erfolgsmodell Interim Management weiter im Aufschwung. [https://www.ddim.de/wp-content/uploads/2018/02/2018\\_02\\_21-PM-Prognose-2018.pdf](https://www.ddim.de/wp-content/uploads/2018/02/2018_02_21-PM-Prognose-2018.pdf). Zugriffen: 19. Aug. 2018.
- Englisch, P. (2016). *Digitalisierung im deutschen Mittelstand*, EY.

- Euler Hermes (2006). *Ursachen von Insolvenzen. Gründe für Unternehmensinsolvenzen aus der Sicht von Insolvenzverwaltern*. Wirtschaft Konkret, Bd. 414. Hamburg: Euler Hermes.
- Grobler, T. (2013). *Der Interim Manager als Beirat von mittelständischen Familienunternehmen*. Thesis Interim Executive Programme. Oestrich-Winkel: European Business School (EBS).
- Heuse, L. (2018). *Interim Management in Deutschland 2018*. Kronberg im Taunus: Ludwig Heuse.
- Hille, M., Janata, S., & Michel, J. (2016). *Familienunternehmen im digitalen Wandel – Handlungsfelder und Strategien zwischen Tradition und Disruption*. Kassel: Crisp Research.
- Huber, H.-G., & Sterr-Kölln, H. (2006). *Nachfolge in Familienunternehmen* (1. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kay, R., & Suprinovic, O. (2013). *Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 – 2018*. Daten und Fakten Nr. 11. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung.
- Leifels, A. (2016). *Alterung treibt Nachfolgerbedarf im Mittelstand: 620.000 Übergaben bis 2018*. KfW Economic Research, Fokus Volkswirtschaft, Nr. 132.
- May, P. (2012). *Erfolgsmodell Familienunternehmen – Das Strategie-Buch* (1. Aufl.). Hamburg: Murmann.
- Mohr, N., Büning, N., Hess, U., & Fröbel, A. M. (Hrsg.). (2010). *Herausforderung Transformation* (1. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Nowotny, V. (2016). *Agile Unternehmen – Nur was sich bewegt, kann sich verbessern* (1. Aufl.). Göttingen: BusinessVillage.
- Reijniers, J. (2013). *Marketing des Interim Managers*. Skript EBS Interim Executives Programme. Oestrich-Winkel: European Business School (EBS).
- Riedel, O., & Heinen, M. (2015). *Digitalisierung: Wer investiert und profitiert – wer verliert?*, EY.
- Von Schlippe, A. (2010). Vorwort zur deutschen Ausgabe. In A. Gimeno, G. Baulenas & J. Coma-Cros (Hrsg.), *Familienunternehmen führen – Komplexität managen* (1. Aufl., S. 9–18). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schwarz, M., & Kerstenberger, J. (2015). Nachfolgeplanungen im Mittelstand auf Hochtouren: Halbe Million Übergaben bis 2017. *KfW Economic Research, Fokus Volkswirtschaft*, 91. <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-Nr.-91-April-2015.pdf>. Zugriffen: 19. Aug. 2018
- Simon, F. B., Wimmer, R., & Groth, T. (2005). *Mehr-Generationen-Familienunternehmen – Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a* (1. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Stiftung Familienunternehmen. (2017a). <http://www.familienunternehmen.de/de/daten-fakten-zahlen>. Zugriffen: 7. Jan. 2017.
- Stiftung Familienunternehmen. (2017b). <http://www.familienunternehmen.de/de/definition-familienunternehmen>. Zugriffen: 7. Jan. 2017.
- Sunkel, U. (2014). *Praxishandbuch Interim Management* (1. Aufl.). Freiburg: Haufe-Lexware.
- Wimmer, R. (2007). Erfolgsstrategien in Familie und Unternehmen. In E. J. Frasl & H. Rieger (Hrsg.), *Family Business Handbuch* (S. 30–46). Wien: Linde.

# Agiler B2B-Vertrieb im Zeitalter der Digitalisierung

# 5

## Wie Sie Interim Sales Management 4.0 im Mittelstand umsetzungsorientiert einsetzen

Ralf H. Komor

### Zusammenfassung

Der digitale Wandel ist allumfassend, allgegenwärtig und verändert Markt, Mensch und Gesellschaft. Neue Technologien zwingen Unternehmen, ihre Geschäftsmodelle grundlegend zu überdenken. Diese gravierenden Neuerungen wirken sich unmittelbar auf den Geschäftskundenvertrieb im B2B-Markt aus (Business-to-Business). Neues Denken, mehr Agilität und noch mehr Kundenorientierung stehen auf der künftigen Vertriebsagenda. Denn eines ist sicher: Anbieter, Preise und Leistungen werden immer transparenter, die Vergleichsmöglichkeiten für Kunden steigen und die Käuferbindung lässt nach. Für den Neustart im Vertrieb können frischer Wind und aktuelles Fachwissen von außen die nötigen Impulse bringen – gerade für den Mittelstand. Sales Interim Manager initiieren den Wandel und führen die Vertriebsmannschaft wieder zu alter Stärke und neuen Erfolgen. Sie bringen stagnierende Umsätze in Schwung, bieten der Verkaufsmannschaft Unterstützung an und helfen gleichzeitig, eingetretene Pfade zu verlassen.

### Inhaltsverzeichnis

5.1	Einleitung: Die Digitalisierung verändert alles	116
5.2	Vertrieb der Zukunft: Frischer Wind gefragt	116
5.3	Digitale Transformation und B2B-Vertrieb: Der Startschuss ist bereits gefallen	117
5.3.1	Die neue Realität	120
5.3.2	Zehn Thesen zu den Herausforderungen an den Vertrieb im Zeitalter der Digitalisierung	125

R. H. Komor (✉)  
KOMOR INTERIM MANAGEMENT  
Ladenburg, Deutschland  
E-Mail: ralf@komor.de



5.3.3	Der neue B2B-Vertrieb nutzt moderne Technologie	125
5.3.4	Einfluss nehmen und Nachfrage generieren	126
5.4	Der Interim Manager im Vertriebsmandat: Externes Wissen und Erfahrung	127
5.4.1	Projektstart: Klare Aufgaben und Ziele definieren	129
5.4.2	Projektverständnis: Gemeinsame Basis finden	129
5.4.3	In kurzer Zeit: Mit einem Interim Manager den Vertrieb entwickeln	130
5.5	Fazit: Blick über den Tellerrand	137
Literatur		139

Wenn ich acht Stunden Zeit hätte, um einen Baum zu fällen, würde ich sechs Stunden die Axt schleifen (Abraham Lincoln, 1809–1865, 16. Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika).

---

## 5.1 Einleitung: Die Digitalisierung verändert alles

Sekundenschneller Datenaustausch, Zeitung on demand und mobile Mehrwertdienste – digitale Technologien haben sich längst im privaten und geschäftlichen Alltag etabliert. Der digitale Wandel ist allumfassend, allgegenwärtig und verändert Markt, Mensch, Umwelt und Gesellschaft. Technologien wie Social Media und Cloud-Computing zwingen Unternehmen, ihre Geschäftsmodelle grundlegend zu überdenken. Gleichzeitig ermöglichen sie Innovationen, die einerseits gute Wachstumschancen bieten, andererseits aber auch zur Bedrohung für traditionelle Geschäftsmodelle werden können (Rasch 2013).

Die Aussage von Rasch zeigt, welch ungeheure Macht und Veränderungspotenzial in der Digitalisierung von Geschäftsprozessen steckt. Diese gravierenden Neuerungen wirken sich unmittelbar auch auf den Geschäftskundenvertrieb im B2B-Markt aus (Business-to-Business). Ob Sie wollen oder nicht. Fachleute sind sich einig: Es ist nur eine Frage der Zeit, bis auch in Ihrem Markt der Veränderungsprozess beginnt. Sicher ist, dass er kommt. Und die ersten, die in ihrem Marktsegment das Thema Digitalisierung professionell bespielen, haben die „First Mover“ ganz klar die höhere Überlebenschance.

---

## 5.2 Vertrieb der Zukunft: Frischer Wind gefragt

Gerade dem Vertrieb kommt im aktuellen, fundamentalen Wandel eine wichtige Rolle zu. Neues Denken, mehr Agilität, noch mehr Kundenorientierung stehen auf der künftigen Vertriebsagenda. Denn eines ist sicher: Anbieter, Preise und Leistungen werden immer transparenter, die Vergleichsmöglichkeiten für Kunden steigen und die Käuferbindung lässt nach.

Ohnehin sinken seit Jahren die Erfüllungsquoten der Vertriebler. Hatten 2012 noch 63 % der Vertriebsmitarbeiter ihre Ziele erreicht oder übertroffen, so sind es im Jahr 2016 nur noch 55,8 % (Miller Heiman Group 2016). Zusätzlich stieg der Anteil der Vertriebskosten in den zurückliegenden 50 Jahren über alle Unternehmen hinweg von 3 % auf im

Durchschnitt 16 % (Huckemann 2015). Dieser Trend wird weitergehen und deshalb macht es Sinn, sich Gedanken über den Vertrieb der Zukunft zu machen.

### Neustart wagen

Wie groß der Zwang zu einer Veränderung des Geschäftsmodells oder der Vertriebsstrategie ist, zeigt die Tatsache, dass es 50 % der FORTUNE-500-Firmen aus dem Jahr 2000 heute nicht mehr gibt. Man schätzt, dass 40 % der aktuellen FORTUNE-500-Firmen in der nächsten Dekade verschwinden. Zugegeben, hier handelt es sich um Großunternehmen. Doch eine aktuelle Studie aus der Schweiz bestätigt diese Aussage auch für mittelständische Unternehmen (Switzerland Global Enterprise 2017):

- 85 % der Unternehmen spüren heute einen stärkeren Wettbewerbsdruck als vor fünf Jahren
- 85 % meinen, ein neues Geschäftsmodell sei die Grundlage für internationales Wachstum
- nur 8 % sagen, dass ihr Geschäftsmodell in den nächsten Jahren noch genauso funktionieren wird wie heute
- ergo befinden 92 %, dass in ihrer Branche Veränderungen anstehen

*Für den Neustart im Vertrieb können frischer Wind und aktuelles Fachwissen von außen die nötigen Impulse bringen.* Interim Sales Manager initiieren den Wandel und führen die Vertriebsmannschaft wieder zu alter Stärke und neuen Erfolgen. Sie können stagnierende Umsätze wieder in Schwung bringen, der Verkaufsmannschaft Unterstützung anbieten und gleichzeitig helfen, eingetretene Pfade zu verlassen. Der Interim Manager ist in der Lage, Konzepte in die Unternehmenswirklichkeit zu überführen und das Ganze rasch umzusetzen. Das unterscheidet ihn vom klassischen Berater.

Interim Management setzt sich in den letzten Jahren immer mehr durch. So wird das Honorarvolumen zum Jahresende 2018 bei fast 2 Mrd. € liegen, rund 8500 Manager auf Zeit in Führungspositionen sind in Deutschland aktiv – größtenteils in mittelständischen Unternehmen (DDIM 2018). Interessant ist, dass Vertrieb und Marketing das zweithäufigste Einsatzgebiet für Interim Manager nach Finanz- und Rechnungswesen/Controlling ist. Erst danach kommen die weiteren klassischen Einsatzbereiche in Produktion, Personal, IT und Einkauf (Ludwig Heuse GmbH 2017).

---

## 5.3 Digitale Transformation und B2B-Vertrieb: Der Startschuss ist bereits gefallen

### Wir leben in Amazonien

Diesen Spruch verwende ich immer, wenn ich klarmachen möchte, wie sich das Umfeld im ehemals stabilen Geschäftskundenvertrieb verändert. Jeder von uns hat wohl schon mindestens einmal bei Amazon eingekauft, viele machen das regelmäßig und bei einigen

gehört der Besuch des Paketboten zur täglichen Routine. Amazon entwickelt sich heute mit großen Schritten hin zur ultimativen B2C- und B2B-Firma, quasi zum B2C2B-Unternehmen. Und das, obwohl Amazon in Europa aktuell nur in fünf Ländern mit einer eigenen Webseite in Landessprache vertreten ist.

Alibaba macht am „Singles’ Day“ 25 Mrd. Dollar Umsatz: 1,5 Mrd. Bestellungen, 90 % davon getätigt von mobilen Endgeräten. Innerhalb der 24 Stunden des 11. November 2017 machte der Amazon-Konkurrent aus China einen Rekordumsatz – und übertraf damit die Erlöse des Vorjahres um 39 %. Allein in den ersten beiden Minuten erzielte Alibaba einen Umsatz von 2 Mrd. Dollar. Was 2009 als Gegenstück für Alleinstehende zum Valentinstag begann, ist längst zum Tag geworden, an dem Abermillionen Chinesen ungebremsst dem Kapitalismus und Kaufrausch frönen (Handelsblatt 2017). 25 Mrd. Dollar an einem Tag? Das ist etwa der Jahresumsatz von SAP an einem Tag!

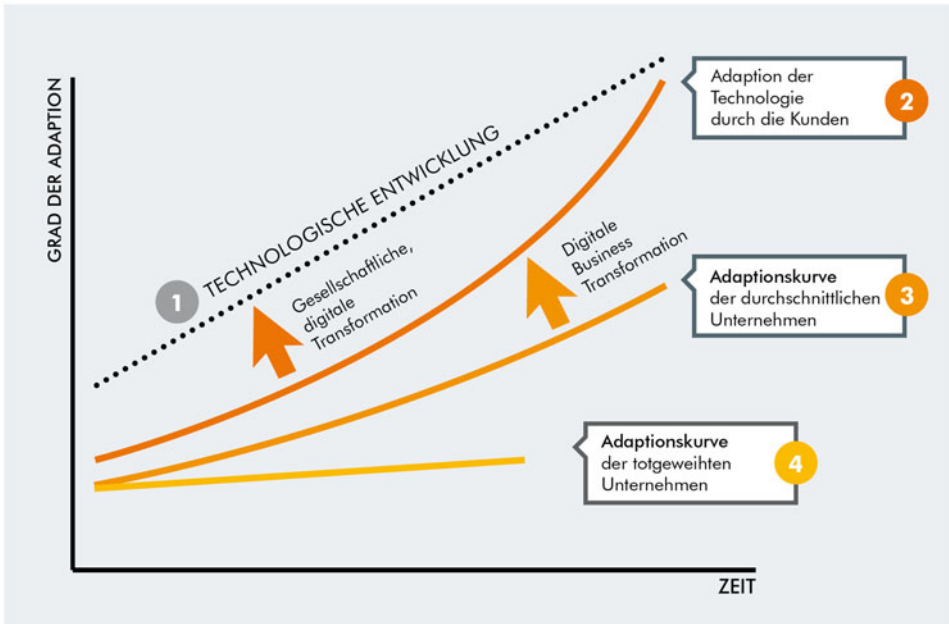
Ganze Märkte und somit auch der entsprechende Vertrieb, der diese Märkte bedient, können sich heute innerhalb kürzester Zeit komplett verändern. *Über Nacht brechen Geschäftsmodelle weg oder werden von einem anderen Unternehmen angegriffen.* Die Marktverschiebungen der letzten Zeit zwingen Unternehmer dazu, sich über eine Anpassung der eigenen Unternehmens- und Vertriebsstrategie Gedanken zu machen. Die Anforderungen der Kunden werden immer komplexer und verändern sich in immer kürzeren Abständen. Partner von früher sind heute Konkurrenten (Hollywood, Streamingdienste wie Netflix und Amazon). Wettbewerber von heute werden Partner von morgen sein (Automobilhersteller, E-Mobilität). Und dies gilt sowohl für den B2C- als auch für den B2B-Markt.

#### **Bedeutung digitaler Technologien**

Digitale Technologien sind für die Geschäftsmodelle schon heute sehr relevant: Während gut zwei von drei Unternehmen mit Jahresumsätzen von mehr als 100 Mio. € (68 %) digitalen Technologien eine mittelgroße bis sehr große Bedeutung zumessen, liegt der Anteil bei kleineren Unternehmen auch schon bei 49 % (Ernst & Young 2017).

Sehr anschaulich stellt die Abb. 5.1 von Alain Veuve die Digitale Transformation dar.

Die Abb. 5.1 gibt einen Hinweis auf die generellen Abläufe der digitalen Transformation. Am Markt gibt es verschiedene Tools und Anbieter, um den digitalen Reifegrad des eigenen Unternehmens festzustellen und daraus die eigene individuelle „digital Roadmap“, beziehungsweise konkrete nächste Schritte abzuleiten. Auch ohne tiefere Analysen ist klar, dass ein Unternehmen noch nicht weit gekommen ist, wenn mit Sales Funnel Management das Führen einer Excel-Liste verstanden wird, Vertriebler Outlook als CRM verwenden, der Freund vom Sohn des Chefs die Webseite vor acht Jahren entworfen hat oder der Praktikant alle zwei Wochen mal eine News bei XING oder LinkedIn postet.



1

#### Technologische Entwicklung

Diese Kurve zeigt den Verlauf der technologischen Entwicklung. Die technologische Entwicklung ist der Adaption durch die User und Unternehmen immer voraus.

2

#### Adaption der Technologie durch die Kunden

Diese Kurve zeigt die Adaption der Technologie durch die Gesellschaft, resp. der Kunden. Es ist typisch, dass neue Technologie zuerst nur zögerlich genutzt wird. Bei Erreichen einer kritischen Masse erfolgt die Adaption in Wellen.

3

#### Adaption der durchschnittlichen Unternehmen

Diese Kurve zeigt vereinfacht den Adoptionsgrad der durchschnittlichen Unternehmen. Sie hinkt traditionell der gesellschaftlichen Adaption hinterher. Verändert sich das Adoptionsverhalten der User wie jetzt in der digitalen Revolution sehr schnell, werden die Unternehmen überrascht und geraten in einen offensichtlichen Rückstand. Dies ist, was in den letzten 15 Jahren im digitalen Bereich passiert ist.

4

#### Adaption der totgeweihten Unternehmen

Typischerweise gibt es immer Unternehmen, welche es nicht schaffen, sich dem neuen Marktumfeld anzupassen. Dies kann verschiedene Gründe haben: z.B. fehlende Marktanalyse, fehlender Wandlungswille, fehlendes Change-Management bis hin zu stoischer „Es-war-schon-immer-so-wir-haben-es-schon-immer-so-gemacht“-Attitüde. Märkte ändern sich durch die Digitale Transformation immer schneller. Diese Unternehmen werden die Adaption nicht schaffen und früher oder später aus dem Markt ausscheiden.

**Abb. 5.1** Das „Digital Transformation Model“. (Quelle: Alain Veuve, [alainveuve.ch](http://alainveuve.ch))

### 5.3.1 Die neue Realität

„Old ways won't open new doors“, so beschrieb Zig Ziglar, amerikanischer Autor und Vertriebstrainer (1926–2012), die Notwendigkeit für Veränderungen. Wer genau hinschaut, erkennt, dass dies ein Zitat aus der Zeit vor der Digitalisierungswelle ist. Die Aussage trifft jedoch auch heute genau den Kern.

Denn die neue Realität sieht so aus (Kovac et al. 2015):

- 70 % des Einkaufsprozesses im B2B-Geschäft sind bereits abgeschlossen, wenn die Entscheider erstmals einen Vertriebsmitarbeiter kontaktieren.
- 95 % der Geschäftskunden recherchieren im Internet, wenn sie nach Fachinformationen und Geschäftspartnern suchen.
- 80 % der B2B Geschäftskunden präferieren Fachinformationen in Artikelform anstelle von Werbeanzeigen.
- 70 % schauen Videos, um sich vor einem Kauf zu informieren.

*Zwei elementare Fragen sind deshalb zu stellen:*

1. Werden wir zum recherchierten Thema überhaupt gefunden? Und wie weit vorne in den Trefferlisten der Online-Suchmaschinen stehen wir?
2. Werden wir mit Inhalten (Content) gefunden, die so interessant sind, dass wir in die Vorauswahl von Einkauf oder Entscheidern kommen?

Heutige Einkaufsorganisationen wollen direkt und unmittelbar die Informationen, die sie suchen. Oder wie es der Verkaufstrainer Stephan Heinrich formuliert: „Tagesschau ist nicht um Acht, sondern immer“. Getrieben wird das Ganze von der Generation Y (Geburtsjahre 1981 bis 1999). Etwa ein Drittel der Mitarbeiter in Einkauf und Research sind heute unter 35 Jahre alt. Ein weiterer Grund sind mobile Endgeräte, die wir täglich 70 bis 150mal nutzen. Smartphones ermöglichen uns heute immer, überall und mit wenigen Klicks, das Wetter am nächsten Donnerstag, die aktuellsten Tweets des amerikanischen Präsidenten oder Produkt- und Preisvergleiche abzurufen.

Da der Kunde im Internet auf Firmenseiten und in Blogs heute so gut wie jede Frage beantwortet findet, ist er wesentlich besser informiert als früher. Oftmals besser als der eigene Vertrieb.

Die sogenannte Shortlist des Einkaufs wird heute im Team und auf Basis von Internetrecherchen der Generation Y durchgeführt und erstellt. Hier zeigt sich, dass man sich oft nur auf einen kleinsten gemeinsamen Nenner einigen kann und somit dieser auch angefragt wird. Nur die Unternehmen, die es auf die Anfrageliste des Einkaufs schaffen, werden kontaktiert. Nun gilt es rasch ein Angebot zu machen, denn es hat sich erwiesen, dass das erste qualifizierte Angebot eine Auftragschance von mehr als 50 % hat.

### **Die Loyalität ist futsch**

Fest steht: Die bedingungslose Loyalität von einst gibt es nicht mehr. Selbst Stammkunden liebäugeln ständig mit alternativen Anbietern. Meist sind sie nur so lange treu, bis ein besseres Angebot kommt. Bestandskunden informieren sich mittels Online-Recherche. In Fachforen folgen sie den Diskussionen anderer Anwender und auf Bewertungsportalen zählen sie Sterne. Sie suchen nach Alternativen – und nach Erfahrungsberichten „wissen-der-Dritter“, den sogenannten „Influencern“. Also sind neue Ansätze, Prozesse und auch Technologien gefragt, um Kunden zu binden und zu gewinnen.

#### **Vom Beraten hin zum automatisierten Verkauf**

Beschleunigt werden kann der Verkaufsprozess durch Konfiguratoren, die dem Anfrager online die Möglichkeit geben, individuelle Spezifikationen zu bestimmen und diese als Anfrage an den Vertrieb zu senden. In zehn Jahren werden etwa 85 % aller Produkte so gekauft werden. Bekannte Konfiguratoren finden sich beispielsweise bei: Automobilherstellern, Hotelportalen, Reiseanbietern, Mietwagenunternehmen, Fluglinien und der Bahn. Hier läuft der Verkaufsprozess in der Regel schon komplett online und ohne persönliche Beratung ab.

### **Augmented Reality bietet Chancen**

Der Einsatz neuer Technologien kann den Vertriebsprozess einerseits optimieren und zukunftsgerichtet aufstellen, andererseits Kunden kaufentscheidende Mehrwerte bieten. Zwei Beispiele, wie digitale Technik schon heute positiv wirkt.

Spätestens seit dem Erfolg von Pokémon GO hat es die Augmented-Reality-Technologie (AR) an die breite Öffentlichkeit geschafft. Doch auch abseits der Spiele bietet AR zahlreiche Anwendungsmöglichkeiten. So hat der schwedische Einrichtungskonzern IKEA passend zur Vorstellung des neuen iPhones im Herbst 2017 eine App veröffentlicht, mit der Nutzer virtuelle Möbel im eigenen Wohnzimmer ausprobieren können.

Im Gegensatz zur Virtuellen Realität (VR) geht es bei der Augmented Reality (erweiterte Realität) nicht darum, eine neue Umgebung zu schaffen. Stattdessen werden virtuelle Komponenten in die reelle Welt übertragen und möglichst realistisch platziert. Die dreidimensionalen Objekte werden maßstabsgetreu auf dem eigenen Smartphone-Display abgebildet. Das erzeugte Bild kann als Foto oder Video gespeichert und über soziale Netzwerke mit Familie und Freunden geteilt werden. Auch der weitere Kaufprozess soll bald integriert werden.

Ein weiteres Beispiel der Augmented Reality ist die Packset-App des Logistikkonzerns DHL. Mit dieser App lässt sich dank AR die richtige Paketgröße auswählen. Die App scannt zunächst eine passende Oberfläche und fügt ein virtuelles Packset ein. Der Kunde kann den zu sendenden Gegenstand darin platzieren, ein Packset aus fünf Größen auswählen und direkt in der App eine passende Versandmarke kaufen. Daraufhin erfolgt direkt die Weiterleitung zur nächsten eFiliale der Deutschen Post.

### Wohin die Reise führt

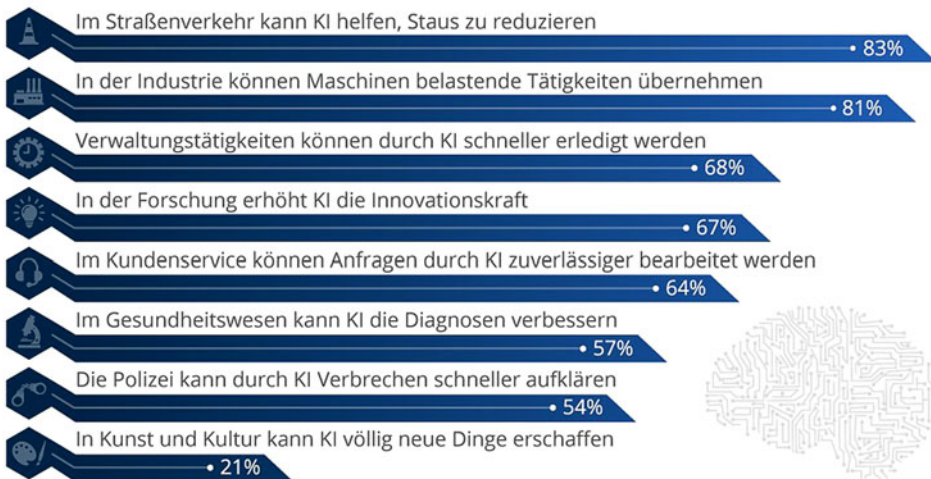
Und was kommt dann? Die Artificial Intelligence (AI, künstliche Intelligenz) steht bereits in den Startlöchern. So zählt das Marktforschungsinstitut Forrester AI zu den 15 wichtigsten technologischen Trends, die in den nächsten fünf Jahren den größten Einfluss auf die Wirtschaft haben werden. In den USA bündeln aktuell Konzerne wie Amazon, Apple, Google und Facebook riesige Mengen an Ressourcen und Talenten und erschaffen so die *Grundlage für die nächste, wirklich kulturkritische Technologie*.

Intelligente virtuelle Agenten, gekoppelt mit AI und Interaktionsmanagement automatisieren dann kundenspezifische Aktionen. Einige Versicherungsanbieter verkaufen bestimmte Produkte auf Social-Media-Plattformen heute schon per Sales-Bots („Verkaufsrobotern“). Künftig werden Erkenntnisse aus dem Bereich des Machine Learning, gepaart mit dem Wissen der künstlichen Intelligenz, genutzt, um E-Mail-Kundenanfragen zu kategorisieren, einzustufen und Angebote zu erstellen, die dann per E-Mail an den Interessenten geschickt werden. So sehen es auch 64 % der Deutschen. Sie sagen, dass durch die künstliche Intelligenz Anfragen beim Kundenservice zuverlässiger bearbeitet werden (siehe Abb. 5.2).

Ja, manche meinen nun, das ist weit weg und „sollen die nur mal machen“. Jedoch gibt es Experten, die der Meinung sind, dass 90 % der Firmen am Ende der aktuellen Digitalisierungswelle nicht mehr existieren werden. Stillhalten zählt also nicht – handeln ist gefragt.

### Deutsche geben künstlicher Intelligenz eine Chance

Zustimmung zu den folgenden Aussagen zum Einsatz von KI\*



\* Mehrfachnennungen möglich  
 Basis: 1.006 Befragte, Aussagen "stimme voll und ganz zu" und "stimme eher zu"  
 Quelle: Bitkom Research



statista

**Abb. 5.2** Deutsche erwarten viel von künstlicher Intelligenz. (Quelle: Statista, 23.11.2017)

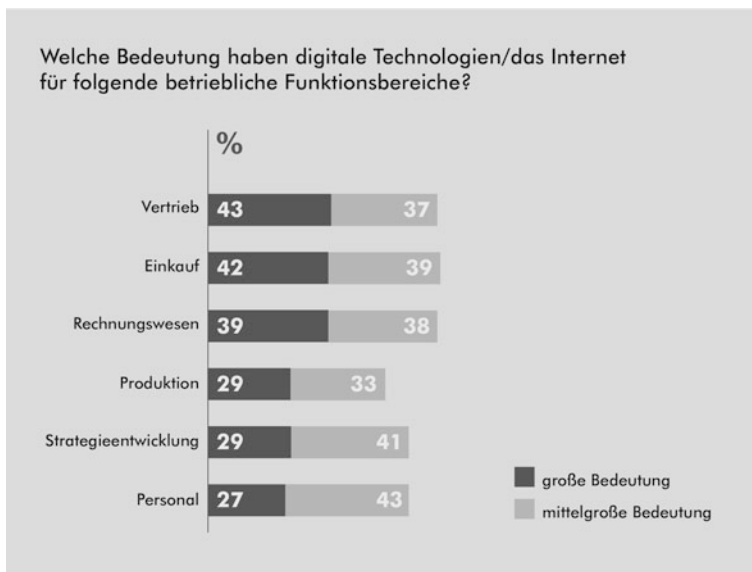


### Auswirkungen auf den Geschäftskunden-Vertrieb

Die digitale Welt entwickelt sich rasant. Anders als früher ändern Kunden sehr schnell ihre Vorlieben – was am Ende auch für den B2B-Vertrieb Konsequenzen hat. Potenzielle Interessenten kommunizierten früher per Brief, dann kam das Fax, heute sind es Telefon und E-Mail, morgen vielleicht schon Messenger oder Chat-Bots. *Alles wird schneller und transparenter.* Bereits heute messen mittelständische Unternehmen den Bereichen Vertrieb und Einkauf den größten Wandel bedingt durch digitale Technologien zu (siehe Abb. 5.3; Ernst & Young 2017).

Die Customer Journey und der Sales Funnel verkürzen sich heute auch im Geschäftskundenvertrieb drastisch um bis zu 80 % – auf ein Fünftel der ursprünglichen Zeitdauer. Der Kunde wünscht erst im letzten Drittel des Einkaufsprozesses einen persönlichen Austausch mit Anbietern. Heute gilt für den B2B-Vertrieb: späterer Einstieg, schnelleres Abarbeiten und rasche Entscheidungsfindung.

Diese Umbrüche sind der Grund dafür, dass viele Unternehmen Veränderungen in ihren Vertriebs- und Marketingprozessen einleiten (müssen). Die Kunden sind besser informiert als je zuvor und eigentlich ist der Vertrieb gar nicht mehr nötig, um für Einkaufsorganisationen die richtige Lösung zu finden. Lediglich in sehr speziellen Sondersituationen und bei komplizierten technischen Fragen werden Einkäufer sich noch an die klassischen Vertriebsingenieure wenden. Die Wissensvermittlung verlagert sich ins Internet. *Das Internet hebt die Informationsasymmetrie auf.* Käufer kennen heute früher alles. Besuche müssen nur noch bei Spezialaufgaben gemacht werden. On-site-Engineering ist das neue



**Abb. 5.3** „Welche Bedeutung haben digitale Technologien/das Internet für folgende betriebliche Funktionsbereiche?“ (Quelle: Ernst & Young 2017)



technische Verkäufen. Das Verkaufsteam muss aktiver als je zuvor Fragen stellen sowie den eigentlichen Nutzen und Bedarf herausarbeiten.

#### Mobile Anwendungen auf dem Vormarsch

Auch im B2B-Bereich gewinnen mobile Anwendungen an Bedeutung. Unternehmen verzeichnen aktuell vierstellige Wachstumsraten bei mobilen Zugriffen auf ihre Webseiten. Laut einer Studie lesen 58 % aller Entscheider ihre E-Mails mobil. 78 % der Verbraucher besitzen heute ein Smartphone und nutzen dieses, um Preise und Produktinformationen abzurufen (Bitkom 2017) immer öfter auch geschäftlich. Deshalb ist heute eine intuitiv bedienbare Webseite im mobilgerätetauglichen Responsive Design Voraussetzung für einen reibungslosen Kontakt, der dem Interessenten ein hervorragendes Erlebnis bietet: vom ersten Kontakt bis hin zur Ersatzteilbestellung.

Produkte digitalisieren und Mitarbeiter weiterbilden: Die Grafik von PwC zeigt, wie die Reaktionen des Mittelstands auf die Digitalisierung aussehen und wo die Unternehmen ihre Schwerpunkte setzen (vgl. Abb. 5.4).

„Die Auswertung der erhobenen Daten zeigt, dass Digitalisierungsthemen insgesamt in den mittelständischen Unternehmen zwar bedacht werden, deren Einsatz aber häufig noch nicht im Fokus steht. Die möglichen Potenziale werden zwar in zahlreichen Studi-



**Abb. 5.4** Reaktion auf die Digitalisierung. (Quelle: PwC 2017)

en belegt, doch der Veränderungsprozess in kleinen und mittleren Unternehmen ist noch zögerlich.“ (Müller 2016)

### 5.3.2 Zehn Thesen zu den Herausforderungen an den Vertrieb im Zeitalter der Digitalisierung

#### Mobile Anwendungen auf dem Vormarsch

1. Sämtliche Informationsquellen müssen über ein Content Management System aktiv gemanagt werden: On/offline, soziale Netzwerke, Blogs, Video, Influencer. Begreife soziale Netzwerke als wichtigen Kanal.
2. Gestalte einfache und stabile Einkaufsprozesse (Ein-Klick-Kauf), denn der Umsatz verlagert sich auf standardisierte Handelsplattformen (Amazon BISS, Wer liefert was?, Mercateo und bald: Alibaba, MakePolo).
3. Werde schneller in den Prozessen, analysiere und optimiere die Verkaufszyklen: win fast, loose fast. Die Blockchain-Technologie befeuert das Ganze noch.
4. Die Kunden hören nicht mehr zu, sie wollen gleich konkretere Antworten. Kunden lernen schneller als unser Vertrieb.
5. Fokussiere dich auf die Generation Y, da sie die wachsende Einkaufsmacht darstellt. Motto: „Share and Win“.
6. Vielen Produkten droht die Kommodifizierung: eine Differenzierung zu Wettbewerbern ist kaum noch möglich.
7. Vertrieb und Marketing verschmelzen: Die Informations- und Entscheidungsprozesse verlagern sich ins Internet, dort entstehen zentrale Datenhubs.
8. Der Vertriebler wird zum spezialisierten Berater, er wird nur noch im letzten Drittel des Entscheidungsprozesses gebraucht – oftmals dann im Team.
9. Von Guided Selling zum Konfigurator (CPQ – Configure, Price, Quote).
10. Alte Regeln gelten nicht mehr. Es braucht eine neue, agilere Verkaufskultur.

### 5.3.3 Der neue B2B-Vertrieb nutzt moderne Technologie

Mit Tablets und Apps können Vertriebsmitarbeiter heute effizienter und überzeugender auftreten als jemals zuvor. Ein Verkaufsgespräch auf dem Tablet mit der entsprechenden Software verbindet die kundenspezifische Argumentation mit der Vermittlung des gewünschten Markenerlebnisses. Mit „Stop selling. Start helping.“ brachte es der amerikanische Autor und Vertriebstrainer Zig Ziglar hervorragend auf den Punkt.

Gedruckte Unterlagen auf Papier sind nicht nur unflexibel, sondern erreichen auch bei hohen Kosten nicht dieselbe Wirkung. Verkaufsgespräche auf einem Tablet hingen können durch die ständige Verfügbarkeit aller notwendigen Unterlagen, Analysen, Kalkulationen, Referenzen oder interaktiven Inhalten die maximale Überzeugungskraft entfalten. Dokumente lassen sich direkt aus dem Termin heraus per Mail an den Kunden versenden, Aufträge können vor Ort angenommen und gebucht werden. Dies führt zu enormen Zeiteinsparungen bei der Nacharbeit des Termins.

Zudem können mit einer intelligenten Auswertung der Daten aus den Kundenterminen, wie beispielsweise Gesprächsdauer, abgerufene Reihenfolge der Informationen, Verkaufsgespräche und die Inhalte auf Basis von Best Practices kontinuierlich verbessert, optimiert und auf die individuellen Informationsbedürfnisse angepasst werden.

Diese *Individualisierung des Verkaufsgesprächs* führt dazu, dass die App automatisch genau den Ablauf auswählen kann, der den jeweiligen Kunden mit der größtmöglichen Wahrscheinlichkeit überzeugt. Davon profitieren vor allem noch unerfahrene Vertriebsmitarbeiter, da die App durch das Gespräch führt und so eventuell vorhandene verkäuferische Defizite kompensiert.

Im Gegensatz zu klassischen Einsatz-Szenarien von CRM-Systemen im Vertrieb, fühlt sich der Vertriebsmitarbeiter in seiner Arbeit hier direkt unterstützt. Er wird abgeholt mit dem Effekt, dass er eine höhere Motivation und Akzeptanz zeigt, mehr Zeit zum Verkaufen hat und die Datenqualität für eine gezielte und nachhaltige Vertriebssteuerung sich ebenfalls verbessert.

### 5.3.4 Einfluss nehmen und Nachfrage generieren

#### **We help people buying the right products**

Brauchen Unternehmen dann überhaupt noch eine Vertriebsmannschaft? Auf alle Fälle! Die Art und Weise wie Vertrieb zukünftig gestaltet wird ändert sich. Jedoch nicht die Tatsache, dass im B2B-Vertrieb am Ende bei erklärungsbedürftigen Produkten, Systemen, Anlagen und Services immer noch Menschen stehen. Für den Vertriebsmitarbeiter gilt: *Man muss Menschen mögen* – es geht um Empathie.

Die fünf notwendigen Kompetenzen für Verkaufserfolg (nach Verkaufstrainer Niklas Tripolt (2011))

- Fachwissen
- Verkaufsgeschick
- Selbst- und Zeitmanagement
- Soziale Intelligenz
- Selbstmotivation

werden auch zukünftig noch essentiell für den Vertriebserfolg sein. Gerade die Selbst-motivation ist für einen Vertriebsmitarbeiter die Basis, damit er das „tägliche Verlieren“ (nicht: Versagen!) akzeptieren lernt.

Die Zusammenarbeit zwischen Vertrieb (Sales) und Marketing, die treffend mit dem Begriff Smarketing beschrieben wird, ist der Schlüssel zum Erfolg in der digitalen Welt. Leider ist das in der Praxis nicht immer so. Eine Studie von CSO Insights hat ergeben, dass nur bei den besten Organisationen Vertrieb und Marketing an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet sind. 39 % der befragten Firmen geben an, das noch nicht hinbekommen zu haben.

„Unternehmen müssen ihren Kunden über alle relevanten Kanäle und über alle Kontaktpunkte ein konsistentes Erlebnis vermitteln“ (Meffert und Meffert 2017). Die vom Marketing und Vertrieb gemeinsam generierten Inhalte (Content), wie zum Beispiel Newsletter, White Papers, Pressemitteilungen, Checklisten, Videos, Fallstudien, Testimonials („über Zeugen überzeugen“), werden genutzt, um die verschiedenen Kanäle, also Messen, Konferenzen, Broschüren, Webseiten, Apps, Podcasts, Google und die sozialen Netzwerke und andere zu bespielen. So machen Sie Kunden auf sich aufmerksam. Beim modernen Content ist es wichtig, dass Geschichten erzählt werden. Reine nüchterne Projektberichte kommen bei der Zielgruppe nicht (mehr) an.

Dabei nimmt die Bedeutung der sozialen Netzwerke stetig zu, denn statt aktiv die Beratung eines Verkäufers einzuholen, wird erst einmal die Meinung der Community im Internet abgerufen oder zumindest danach gegoogelt.

*Ziel des Geschäftskundenvertriebs muss es sein, wieder die Kontrolle über den Einkaufsprozess zu gewinnen* und möglichst früh Einfluss auf die Entscheidungsfindung der Kunden zu nehmen: Deshalb ist es wichtig, mit den richtigen digitalen Initiativen zu starten. Das Smarketing sollte gezielt Einfluss auf die Einkaufskriterien der Kunden nehmen. Verpasst man das, dann wird nur noch über den Preis verhandelt und der Vertriebler hat wenige Argumente.

---

## 5.4 Der Interim Manager im Vertriebsmandat: Externes Wissen und Erfahrung

Wenn ich für ein neues Mandat angefragt werde, sei es über einen Interim Management Provider, eine Anfrage aus Xing oder LinkedIn, oder auch über mein Netzwerk, so ist im Erstgespräch immer das Wichtigste, herauszufinden: Warum überlegt sich das Unternehmen mit einem Interim Manager im Vertrieb zu arbeiten?

Ich habe mir im Laufe der Zeit für diese Situation eine Checkliste erarbeitet. Diese stelle ich interessierten Lesern, genau wie viele andere Werkzeuge, die ich in diesem Buchbeitrag erwähne, gerne auf meiner Homepage zur Verfügung.

Diese Checkliste hilft mir und den potenziellen Auftraggebern herauszufinden, welche Schwerpunkte zu erwarten sind, wie weit Gesellschafter, Beirat, Geschäftsführung, Vorstand sind, um wirklich mit einem Interim Manager Vertrieb zu arbeiten. Ziel ist, dass in

diesem ersten oder auch in einem zweiten Gespräch klar die Erwartungen des Auftraggebers herausgearbeitet werden, um zu verstehen, worum es genau geht und welche Ziele gibt es.

- **Vorlagen und Checklisten:** Gehen Sie auf meine Homepage [www.komor.de](http://www.komor.de) („Kontakt“) und fordern Sie das Informationspaket aus Vorlagen und Checklisten zu diesem Buch an.

Gerade im Vertrieb ist es wichtig die Erwartungshaltung des Auftraggebers zu kennen, um alle Schritte in die richtige Richtung zu lenken. Ich fasse die Informationen in einer Präsentation zusammen, die das gemeinsame Projektverständnis beschreibt und Basis für die erfolgreiche Zusammenarbeit in den kommenden Monaten ist. Diese Roadmap muss vorher klar besprochen sein.

### Die Auswahl macht's

Bei der Auswahl des richtigen Interim Managers kann die Branchenkenntnis nicht das Hauptkriterium sein. Es wäre großes Glück, einen Vertriebsspezialisten für genau die Nische zu finden, in der das Unternehmen tätig ist. Das wichtigste Kriterium bei der Vergabe ist das Vertrauen, erhält der externe Mitarbeiter doch vollen Einblick in interne Abläufe. Außerdem sollte der Interim Manager zur Mannschaft passen und nachweisen können, dass er solche oder ähnliche Situationen in anderen Mandaten schon erfolgreich absolviert hat. *Die Umsetzungsstärke des Interim Managers ist wichtig.*

Da die Halbwertszeit des Wissens stetig sinkt, muss der Interim Manager auf dem aktuellsten Wissenstand in seinem Fachgebiet sein, er sollte sich regelmäßig weiterbilden, um neueste Methoden zu beherrschen. Eine Überqualifizierung des Interim Managers ist überhaupt nicht schlimm. Ganz im Gegenteil. So kommt Know-how in die Unternehmung.

Unternehmen sollen den Mut haben, rechtzeitig Managementressourcen dazu zu holen. Ich höre leider viel zu oft: „Wären sie nur schon vor einem Jahr hier gewesen!“. Der Vorteil des Interim Managers ist, dass er „kommt, um zu gehen“. Er nimmt niemanden den Job weg, sondern sucht gemeinsam mit Gesellschafter, Geschäftsführung und Mitarbeitern die optimale Lösung für das Unternehmen. Zum richtigen Zeitpunkt die Strategie anzupassen, liefert den nötigen Vorsprung vor den Wettbewerbern.

Der Einsatz als Spezialist im B2B-Vertrieb bringt das Spezial-Know-how in die Organisation, das nicht an Bord ist. *Die extern initiierten Veränderungen senken die Hemmschwelle der Mitarbeiter, brechen das Silodenken auf und lassen die Festungsmentalität schwinden.*

Der Interim Manager hat ein Portfolio an Erfahrungen und Instrumenten, er ist der ideale Gesprächspartner für alle in der Firma. Er kann ungefiltert und ohne Eitelkeiten seine Erkenntnisse mit den Stakeholdern teilen. Er ist Antreiber mit hoher Analysefähigkeit, Führungs- und Umsetzungsstärke. Er löst selbstständig die anstehenden Aufgaben ohne eine Schar weiterer Hilfskräfte.

### 5.4.1 Projektstart: Klare Aufgaben und Ziele definieren

Bevor es losgeht, sind einige organisatorische Dinge zu erledigen. So ist es unabdingbar, dass der Interim Manager vor Projektbeginn durch den Auftraggeber im Unternehmen angekündigt wird. Hierbei ist es wichtig zu vermitteln, dass es sich um einen Interim Manager handelt, der eine gewisse Zeit in der Firma ist, intensiv mit den Mitarbeitern zusammenarbeitet und klare Aufgaben und Ziele hat.

Sämtliche Unterlagen, die für den Einsatz relevant sind, wie Strategiepapiere, Gesellschafterbeschlüsse, Verkaufszahlen, sollten dem Interim Manager noch vor Projektstart zur Verfügung gestellt werden. Die Führungskraft auf Zeit braucht für ein erfolgreiches Mandat auch die nötigen Entscheidungsbefugnisse, um Veränderungen in seinem Zuständigkeitsbereich umsetzen zu können. Das fällt der Geschäftsführung oftmals nicht leicht, ist jedoch Voraussetzung für eine rasche Zielerreichung.

Am ersten Arbeitstag ist es wie bei jedem Mitarbeiter: Idealerweise gibt es einen Arbeitsplatz, der dem Interim Manager die Möglichkeit gibt, auch in Ruhe und konzeptionell zu arbeiten, bzw. vertrauliche Gespräche mit eventuellen Mitarbeitern oder Kollegen führen zu können. Die übrigen organisatorischen Voraussetzungen ergeben sich aus den rechtlichen Rahmenbedingungen und den betrieblichen Vorgaben hinsichtlich des Einsatzes von temporären Projektmitarbeitern. Idealerweise gibt es eine eigene E-Mail-Adresse und eine eigene Telefonnummer – aber immer mit dem eindeutigen Vermerk, dass es sich bei dem Interim Manager um einen externen Mitarbeiter handelt. Dies muss gegenüber Mitarbeitern und Kunden immer klar ersichtlich sein.

Es passiert sehr häufig, dass am Ende der ersten, allerspätestens am Ende der zweiten Einsatzwoche im Mandat der Auftraggeber zu mir kommt und fragt: „Wie weit sind Sie? Wann kommen die ersten Erfolge?“ Bitte vergessen Sie nie, dass wir es hier immer mit Menschen zu tun haben. Die allererste Reaktion, wenn ein Interim Manager in eine Organisation kommt ist die, dass er seitens der Mitarbeiter überwiegend auf eine abwartende oder sogar ablehnende Haltung trifft. Auf der anderen Seite erwarten ihn auch Menschen, die sich schon lange nach einer Möglichkeit sehnen, sich zu öffnen und ihre Ideen mitzuteilen. Neben allen faktischen Dokumenten, Prozessen und Abläufen will all das erfasst, konsolidiert und bewertet werden. Bereits nach zwei Wochen nach Ergebnissen zu fragen, ist also etwas verfrüht.

### 5.4.2 Projektverständnis: Gemeinsame Basis finden

In Anlehnung an die „Acht Schritte zum Veränderungserfolg“ von John P. Kotter (2011) gehe ich meist wie folgt vor:

- Bewusstsein für die Dringlichkeit schaffen
- Die Zukunftsvision ausformulieren und eine Vertriebsstrategie entwickeln
- Die Vertriebsstrategie allen im Unternehmen bekannt machen

- Die Mannschaft gewinnen und zusammenbringen
- Das Handeln im Sinne der neuen Strategie und der Ziele ermöglichen
- Kurzfristige Erfolge planen und gezielt herbeiführen
- Erreichte Verbesserungen systematisch weiter ausbauen
- Das Neue fest verankern und die Mannschaft kontinuierlich coachen

Wenn ich ins Mandat komme, liegt meist eine generelle Unternehmensstrategie vor. Oftmals gibt es auch schon Inhalte aus einem Workshop, die für eine Vertriebsstrategie verwendet werden können. Die neue bzw. angepasste Vertriebsstrategie ist der Dreh- und Angelpunkt für die Arbeit. Darüber hinaus bedarf es am Anfang der Zusammenarbeit des Interim Managers mit verschiedenen Stellen im Haus, vor allem mit dem Controlling. Auf dieser Datenbasis wird dann in Abstimmung mit den Gremien die Strategie erarbeitet und unmittelbar danach dem Führungsgremium und der Vertriebsmannschaft vorgestellt.

Liegen die grundsätzlichen Daten nicht vor, sollte möglichst bald ein Vertriebsworkshop stattfinden. Hier können anhand klassischer Werkzeuge des Business Developments, wie zum Beispiel Stärken-Schwächen-Analysen, Wettbewerbsanalysen etc., die bestehenden Daten im Unternehmen zusammentragen oder im Team aktualisieren. Dies ist dann die Basis für die Vertriebsstrategie und gibt den groben Rahmen vor. Diese Marktinformationen werden dann mit den strategischen Zielen der Geschäftsführung oder Gesellschaft abgeglichen und in einem ersten Konzept für die Vertriebsstrategie festgeschrieben.

#### **5.4.3 In kurzer Zeit: Mit einem Interim Manager den Vertrieb entwickeln**

Wie kann es nun gelingen, in der kurzen Zeit eines Interim-Management-Mandates den Vertrieb in die gewünschte Richtung zu entwickeln?

In der ersten Phase ist das Ziel, sich erst einmal kennenzulernen. Um das so konkret wie möglich zu gestalten, empfehle ich möglichst rasch ein Team-Screening durchzuführen, um den Reifegrad, das Potenzial, die Stärken und Entwicklungsbereiche der einzelnen Mitarbeiter bzw. des Teams zu analysieren. Hierbei gibt es verschiedenste Methoden am Markt, die alle in etwa ähnliche Ergebnisse hinsichtlich der Interessen und Begabungen liefern können. Wichtig ist, dass man sich für ein modernes Online-Verfahren entscheidet, welches für alle Mitarbeiter schnell standardisierte Ergebnisse liefert und in einem Feedbackgespräch von einem Mitarbeiter des Testherausgebers kompetent und neutral für die Führungskraft interpretiert wird.

Diese neutrale Einschätzung der Mitarbeiter liefert in der Anfangsphase unvoreingenommene Ergebnisse. Das sollte innerhalb der ersten Wochen eines Mandates passieren, denn diese Resultate sind Grundlage für strukturierte Gespräche mit den Vertriebsmitarbeitern. In diesem Gespräch wird das Ergebnis der Potenzial-Analyse, gepaart mit einer Selbsteinschätzung der Mitarbeiter verwendet, um die Ziele für die gemeinsame Zusammenarbeit zu definieren. Diese Analyse gibt auch in letzter Konsequenz Empfehlungen



**Abb. 5.5** Auszug aus einer Potenzial- und Stärkenanalyse. (Quelle: geva institut/SENATOR EXECUTIVE SEARCH PARTNERS)

für die Teamzusammensetzung und ist die Basis für ein Performance Management im Rahmen des Vertriebscontrollings.

Eine übersichtliche Auswertung kann z. B. wie in Abb. 5.5 aussehen.

**Coaching der kompletten Organisation**

Häufig kann ein großer Coaching-Bedarf der Vertriebsmitarbeiter festgestellt werden. Das liegt oftmals an der fehlenden Ausbildung oder am großen Zeitaufwand, der dafür nötig ist. Warum aber die ganze Firma coachen? Ich bin fest davon überzeugt: Alle müssen wissen, was im Vertrieb läuft und welche Anforderungen der Markt stellt. Ganz nach dem Motto: „WIR ALLE SIND VERTRIEB“.

**Faustregel für die Führung eines modernen Verkaufsteams**

Es gilt: Ein Viertel der Zeit coachen erfolgreiche Vertriebsleiter ihre Mitarbeiter:

- Individuelles Coaching: täglich
- Coaching des Führungsteams: wöchentlich



- Coaching der Verkaufsmannschaft: monatlich
- Coaching des ganzen Betriebs: einmal pro Jahr.

### **Talente finden und entwickeln**

Disziplin, Ausdauer, Leidenschaft und Talent sind wichtige Kompetenzen der Mitarbeiter, um zum Vertriebsexperten zu werden. Während das Talent in die Wiege gelegt wird, also leider nicht jedem Mitarbeiter mitgegeben ist, müssen die erstgenannten Faktoren erarbeitet werden. Der Schlüssel zum Expertentum liegt in der Übung. Schon der Volksmund sagt „Übung macht den Meister“. Die Theorie besagt, dass 10.000 Stunden nötig sind, um auf einem Gebiet zum Experten zu werden. Das entspricht 1250 Tagen bei einem Acht-Stunden-Arbeitstag. Also ungefähr fünf Jahre. Aber was ist mit all jenen, die sich mühen, üben und quälen und es doch nie zur Perfektion oder gar zur Meisterschaft bringen?

Meiner Meinung nach ist im Vertrieb Erfahrung unabdingbar. Es gibt den sehr guten Begriff der „*biografischen Vertriebsintelligenz*“. Prof. Dr. Karl Pinczoliths verwendet ihn, um zu verdeutlichen, dass seinen Untersuchungen nach erst mit etwa 12.000 Stunden oder nach sieben Jahren im Vertrieb diese Vertriebsintelligenz aufgebaut ist. In der Zeit davor ist ein entsprechend höheres Aktivitätsniveau nötig, um vergleichbare Vertriebserfolge feiern zu können. Auf Basis dieses Wissens und unter Berücksichtigung des Team-Screenings ist es also entscheidend, die Mitarbeiter entsprechend ihres Talents, ihrer Erfahrung, Disziplin, Ausdauer und Leidenschaft richtig einzusetzen.

### **Vertriebserfolg strukturieren**

Nachdem im Anschluss die Vertriebs- und Unternehmensziele erstellt, beschlossen und klar kommuniziert wurden, gilt es den Vertriebserfolg zu strukturieren (siehe Abb. 5.6).

### **Strukturen schaffen (kundenorientiertes Unternehmen, kundenorientierte Vertriebsorganisation)**

Ausgehend von der grundsätzlichen Frage, was benötigt der Markt, was verlangen die Kunden, sollte die Organisation so aufgestellt werden, dass bei möglichst schlanken Prozessen, wenig Doppelarbeit und bei einer hohen Wertschöpfung innerhalb des Vertriebsprozesses ein hoher Servicegrad für den Kunden erreicht werden kann. Basis für die Organisation kann die klassische ABC-Analyse sein. Beispielhaft erwähne ich hier die Intensivierung oder den Aufbau eines Key Account Managements, das die systematische Analyse und das langfristige Management von kaufenden und potenziellen strategischen Kunden zur Aufgabe hat.

### **Regeln aufstellen (klare Vorgaben, Leitplanken)**

Bei größeren Organisationen lohnt es sich auf alle Fälle ein Vertriebshandbuch aufzusetzen, worin sämtliche Prozesse und Vorgaben (z. B. Zieldeckungsbeiträge, Preispolitik, Key Performance Indicator-KPI, Besuchshäufigkeiten, Umgang mit Besuchsberichten, Unterschriftenregelungen und Angebotsvorgaben) geregelt und definiert sind. Um sicher zu

stellen, dass neue Regeln auch umgesetzt und eingehalten werden, ist anfangs eine strikte Einhaltung der neuen Abläufe einzufordern – ich nenne das „**VERTRIEBSHYGIENE**“.

### Neue Key Performance Indicators definieren

Die teure Ressource Vertrieb ist klar und strikt zu steuern. Der Unternehmer sollte wissen, wo der Vertrieb optimale Ergebnisse erreichen kann und dies in den Vorgaben an die Vertriebsmannschaft einfließen lassen. Huckemann und Schmitz empfehlen, diese acht Kategorien als Vertriebskennzahlen (KPI) zu implementieren, um alle relevanten Informationen zu erfassen und als Standard im Unternehmen zu nutzen:

1. Marktperspektive: eigener Marktanteil und der vom Hauptwettbewerber, sowie ein Kundenzufriedenheitsindex
2. Ergebnisse und Prognosen: Umsatz und Deckungsbeiträge pro Vertriebskanal, Produktgruppe, auswertbar nach Region und pro Vertriebsmitarbeiter
3. Effizienz im Vertrieb: Kosten des Vertriebs vom Umsatz
4. Produktivität im Vertrieb: Umsatz pro Vertriebsmitarbeiter, pro Kundenklasse, gewonnene und verlorene Kunden



**Abb. 5.6** Strukturierung des Vertriebs Erfolges (eigene Darstellung)

5. Vertriebsaktivitäten: Anzahl der Besuche insgesamt, pro Vertriebsmitarbeiter, Region, Kundensegment und Vertriebskanal
6. Vertriebsmitarbeiter: durchschnittliches Alter, Länge der Zugehörigkeit, Fluktuation
7. Produkte und Innovationen: Umsatzanteil alte versus neue Produkte
8. Führung: Anzahl der Coaching-Tage mit den Vertriebsmitarbeitern, Entwicklungsgespräche

**Prozesse definieren (Schnittstellen abstimmen, alle Prozesse kontinuierlich optimieren, prozessorientierte Stellenbeschreibungen)**

- Prozessqualität: Wie vollständig und fehlerfrei werden die Kundenanforderungen und -erwartungen erfüllt?
- Termintreue: Wie schnell werden die Kundenwünsche befriedigt und wie gut werden vereinbarte Termine eingehalten?
- Prozesskosten: Welche Kosten bzw. welcher Ressourcenaufwand wird für die Erstellung der Kundenleistungen aufgewendet?

Damit die Prozessqualität sichergestellt werden kann, müssen mit allen umliegenden Abteilungen klare Schnittstellen abgestimmt werden. Die in den Schnittstellenlisten definierten Aufgaben spiegeln sich dann in den jeweiligen prozessorientierten Stellenbeschreibungen der Vertriebsmitarbeiter, bzw. der Mitarbeiter in den anderen Abteilungen wider. *Die Prozessbeschreibung gibt die Inhalte für die Stellenbeschreibung vor.* Diese Vorgehensweise dauert erfahrungsgemäß relativ lange (einige Monate), da erst sämtliche in der jeweiligen Abteilung auftretenden Prozesse definiert werden müssen. Danach wird besprochen, welche Prozesse in die Vertriebsabteilung (Innendienst, Außendienst, Kundenbetreuung, ...) gehören und welche in andere Abteilungen.

**Ziele ableiten**

Vertrieb kann nicht isoliert gesehen werden. Deshalb sind alle angrenzenden Bereiche in die Überlegungen einzubeziehen. Aus der Vertriebsstrategie können sich für die unterschiedlichsten Abteilungen jeweils spezifische Ziele ergeben. Alle Abteilungen müssen entsprechend den Marktanforderungen und Kundenbedürfnisse organisiert sein. „*WIR ALLE SIND VERTRIEB*“ ist das *Credo einer erfolgreichen Organisation*. Aus diesem Grund müssen die Vertriebsziele auf Geschäftsbereiche, Gruppen, sowie Mitarbeiter heruntergebrochen werden.

Hier eine Auswahl von Ansätzen zur Umsetzung einer Vertriebsstrategie:

- Optimierung und bestmögliche Einbindung bestehender Kanäle (Direktvertrieb, Vertriebspartner, eCommerce, Handel, etc.)
- Ausweitung der europäischen/weltweiten Vertriebsaktivitäten
- Entwurf von Preisverhandlungs-Werkzeugen und Argumentationsleitfäden für Vertriebsmitarbeiter (Pitchbook)

- Reduktion der Anfrage-, Angebotserstellung, Auftragsbestätigungs- und Auftragsabwicklungszeit
- Schnittstellen in Vertrieb und Auftragsabwicklung durch klare Rollen und Verantwortlichkeiten definieren, besser verzahnen und einheitlich steuern
- Potenziale identifizieren, bewerten und anschließend gemeinsam priorisieren
- Eintragung und Pflege in einem Kundeninformations- bzw. Customer Relationship Management System (CRM), aber Achtung: Erfahrungsgemäß stimmen nur 50 % der Daten im CRM auch tatsächlich
- Verkaufszyklen analysieren und optimieren: win fast, lose fast
- Nachverfolgung der Angebote festlegen mit Zuständigkeiten und Zeitplänen
- Win Rate steigern
- Auswertung der Ergebnisquoten (abgesagte oder nicht wahrgenommene Termine, Anzahl der Angebote pro Termin, Anzahl der Termine mit Nachbearbeitungsbedarf)
- Definition von strategisch wichtigen Referenzkunden (z. B. für Sonderkonditionen)
- Sicherstellen der Einhaltung notwendiger Schritte wie z. B. Bonitätsauskunft, Machbarkeit bei Sonderwünschen, Wirtschaftlichkeit bei Sonderkonditionen oder Kleinserien
- C-Kundenmanagement
- Buyers Persona erarbeiten
- Customer-Co-Creation Workshops durchführen
- Nutzenargumente erarbeiten
- Unterschiedliche Verkaufszyklen, je nach Produkt
- Abschlussorientierung verbessern durch automatische Anforderung im Vertriebssteuerungssystem
- Auswahl geeigneter Kundenbindungsinstrumente (Welcome Letter, Mailings, Kundenzufriedenheitsanalysen)
- Kundenrückgewinnungsmaßnahmen definieren
- Konsequente Ausrichtung des Vertriebsprozesses an der Customer Journey
- Immer auf die höchste Auftragswahrscheinlichkeit konzentrieren, nicht auf die höchsten Umsätze
- Häufigkeit und Inhalte von Vertriebsmeetings, Einbeziehung der Mitarbeiter in deren Vorbereitung
- Selbstverständnis der Vertriebsmitarbeiter auf die Unternehmensziele ausrichten
- Regelmäßiges Feedback und transparente Auswertung des Erfolgs
- Vergütungssysteme auf die wesentlichen Punkte orientieren: Fokussierung der Kriterien auf wenige und für die Mitarbeiter nachvollziehbare Kriterien
- Nichtfinanzielle Anreizmodelle (Schulungen, Titel, Prämierung etc.)
- Übereinstimmung von Organisationsstruktur und Prozessabläufen prüfen
- Einhaltung der Berichts-, Informations- und Entscheidungswege (Bekanntheit und Akzeptanz, Sonderregelungen, fehlende Regelungen identifizieren)
- Aufbau eines Schulungszentrums mit interessanten Schulungsthemen (Kunden einladen – denn Heimspiele gewinnt man leichter)

Nr.	Pos	von Datum	Proj Typ	Aufgabe / Maßnahme	verantwortl.	mitwirk.	fertig bis	Termin Status	Status
Aufgestellt von: Ralf H. KOMOR				<b>Umsetzungsplan Business Unit Industrial</b>					
Stand vom: 30.09.2016									
1			Info	<b>Business Development</b>					
1	30.09.16	1	Aufgabe	Konzeptentwicklung für den Aufbau einer vertriebsstarken BU (Faktenanalyse, Aufbereitung IST-Situation, Zusammenfassung, Empfehlung)	Komor	Weber	31.10.16	●	offen
2	30.09.16	1	Aufgabe	Diskussion der Ergebnisse mit der GF, Beschluss Umsetzungsgrad	Komor	Weber	31.10.16	●	offen
3	30.09.16	1	Aufgabe	Definition der KPI für die BU	Komor	Weber	31.10.16	●	offen
4	30.09.16	1	Aufgabe	Marktanalyse und Go-to-Market-Strategie für das Firma XYZ Portfolio	Komor	Weber	31.10.16	●	offen
5	30.09.16	1	Aufgabe	Marktpotenziale abschätzen	Komor	Johns	31.10.16	●	offen
2			Info	<b>Kunden – Akquisition</b>					
1	30.09.16	1	Aufgabe	Anfragebogen erarbeiten	Komor	Führungste am	30.09.16	●	erledigt
2	30.09.16	1	Aufgabe	Nutzenargumente im Team erarbeiten, Wettbewerbsvorteile klar herausstellen	Komor	Führungste am	15.10.16	●	offen
3	30.09.16	1	Aufgabe	Potenzialanalyse / Rückgewinnung ehemaliger Kunden	Komor	Müller	15.10.16	●	offen
4	30.09.16	1	Aufgabe	Kundenrückgewinnungsmaßnahmen definieren	Komor	Müller	15.10.16	●	offen
5	30.09.16	1	Aufgabe	Gewinnung von Neukunden: Zielkundenliste (Potenzialanalyse)	Komor	Johns	15.10.16	●	offen
6	30.09.16	1	Aufgabe	Verlustzinker-Kunden analysieren	Komor	Schuler	15.10.16	●	offen
7	30.09.16	1	Aufgabe	Prozessdefinition Verkaufsprozess	Komor	Führungste am	31.10.16	●	offen
8	30.09.16	1	Aufgabe	Kaltakquiseaktion	Johns, Müller	Komor	30.11.16	●	offen
9	30.09.16	1	Aufgabe	Kriterien Anfrage- und Projektselktion definieren	Komor	Müller, Eder	30.11.16	●	offen
10	30.09.16	1	Aufgabe	Kundenkontaktmatrix für Key Accounts im Geschäftspartner-Explorer erarbeiten	Vertriebsgenieur	Komor	30.06.17	●	offen
11	30.09.16	1	Aufgabe	Neukundengewinnung: 10 Anfragen von Neukunden in 2017	Vertriebsgenieur	Komor	31.12.17	●	offen
12	30.09.16	2	Aufgabe	Modulares Pressenkonzept (Modernisierung, Richtpreis)	Eder	Vertriebsgenieur	31.03.17	●	offen
3			Info	<b>Vertriebsorganisation</b>					
1	30.09.16	1	Aufgabe	Klare Spielregeln und Strukturen aufstellen (Kundenzuordnung, Verantwortlichkeiten, Freiräume, regionale bzw. KundenMarkt-Zuordnungen...), Schnittstellen definieren, Teammitglieder bestimmen	Komor	Weber	30.11.16	●	offen
2	30.09.16	1	Aufgabe	Handhabung von Bewerbungspapieren, regeln von Gesetzen und Richtlinien	Komor	Müller	30.11.16	●	offen
3	30.09.16	1	Aufgabe	Reduktion der Anfrage-, Angebotserstellungs-, Auftragsbestätigungs- und Auftragsabwicklungszeit	Komor	Müller	30.11.16	●	offen
4	30.09.16	1	Aufgabe	Regionale Auswertungen prüfen	Johns	Weber	31.03.17	●	offen
5	30.09.16	1	Aufgabe	Zentrale Anfragebewertung nach klar definierten Bewertungskriterien	Komor	Müller	30.11.16	●	offen
6	30.09.16	2	Aufgabe	Häufigkeit und Inhalte von internen, bzw. internationalen Vertriebsmeetings, Einbeziehung der Mitarbeiter in deren Vorbereitung	Komor	Weber	30.11.16	●	offen
7	30.09.16	2	Aufgabe	Einhaltung der Berichts-, Informations- und Entscheidungswege (Bekanntheit und Akzeptanz, Sonderregelungen, fehlende Regelungen identifizieren)	Komor	Vertriebsgenieur	30.11.16	●	offen
8	30.09.16	2	Aufgabe	Zentrale Angebotserfassung	Komor	Müller	30.11.16	●	offen
9	30.09.16	2	Aufgabe	Zentrale Angebotsabsagen	Komor	Müller	30.11.16	●	offen
10	30.09.16	2	Aufgabe	Besuchshäufigkeiten nach Kundengruppen definieren (Betreuungsaufwand nach Potenzial/Umsatz)	Komor	Weber	30.11.16	●	offen
11	30.09.16	2	Aufgabe	Handhabung komplexer Anfragen regeln	Komor	Müller	30.11.16	●	offen
12	30.09.16	2	Aufgabe	Angebotsinhalte prüfen	Komor	Müller	30.11.16	●	offen
13	30.09.16	2	Aufgabe	Geheimhaltungsvereinbarungen etc. prüfen und ggf. kündigen	Komor	Kestel	30.11.16	●	offen
14	30.09.16	2	Aufgabe	Jour Fixe: wöchentliche BU I Meeting	Komor	Team BU Industrial	30.06.17	●	offen
15	30.09.16	2	Aufgabe	Definition der Key Account Manager für die 8 OEM	Komor	Weber	30.06.17	●	offen
16	30.09.16	2	Aufgabe	Regelmäßige Abstimmungsgespräche und Controlling (Sales Performance Management)	Komor	Team BU Industrial	30.06.17	●	offen
17	30.09.16	3	Aufgabe	Prüfung von Vertragsbedingungen organisieren	Komor	Müller	30.11.16	●	offen
18	30.09.16	3	Aufgabe	Optimale Steuerung der Kapazitäten, Besuchplanung und Besuchshäufigkeit überwachen, Steigerung der verkaufstaktiven Zeit, Vertriebssteuerung implementieren	Komor	Weber	30.11.16	●	offen
19	30.09.16	3	Aufgabe	Fine Tuning anhand von Benchmarks (Anzahl Angebote, Bestellpositionen, Besuche)	Komor	Menz	30.11.16	●	offen
20	30.09.16	3	Aufgabe	Vertriebschulung, Coaching der Vertriebsmannschaft	Komor	Weber	30.06.17	●	offen
4			Info	<b>Personalentwicklung</b>					
1	30.09.16	1	Aufgabe	Axel Mores	Weber	Menz	31.10.16	●	erledigt
2	30.09.16	1	Aufgabe	Einarbeitung Projektgenieur Udo Hertel	Komor	Menz	31.10.16	●	offen
3	30.09.16	1	Aufgabe	Rekrutierung von zwei weiteren Vertriebsingenieuren mit Branchen Knowhow	Weber	Menz	31.12.16	●	offen
4	30.09.16	2	Aufgabe	Mitarbeiterprofil einholen	Komor	Team BU Industrial	30.11.16	●	offen
5	30.09.16	2	Aufgabe	Stellenbeschreibungen konkretisieren (prozessorientiert)	Komor	Menz	30.11.16	●	offen
6	30.09.16	2	Aufgabe	Individuelle Ziele für 2017 vereinbaren, Steigerung der verkaufstaktiven Zeit	Komor	Weber	31.12.16	●	offen
7	30.09.16	2	Aufgabe	Mitarbeiterpotenzial-Test (Teamscreening)	Komor	Menz	31.03.17	●	offen
8	30.09.16	2	Aufgabe	Nichtfinanzielle Anreizmodelle (Schulungen, "Titel", Prämierung etc.)	Komor	Menz	30.06.17	●	offen
9	30.09.16	2	Aufgabe	Zielgespräche mit Vertriebsmitarbeitern, variablen Anteil definieren	Komor	Menz	30.09.17	●	offen
10	30.09.16	2	Aufgabe	Vergütungssysteme auf die wesentlichen Punkte orientieren: Fokussierung der Kriterien auf wenige und für die Mitarbeiter nachvollziehbare Kriterien	Komor	Menz	30.11.17	●	offen
11	30.09.16	2	Aufgabe	Mitarbeitergespräche führen	Komor	Menz	31.12.17	●	offen
5			Info	<b>Marketing</b>					
1	30.09.16	1	Aufgabe	Kaltakquiseaktion (potenzielle Kunden: DACH: 11; IT: 22 RUS/UKR: 33 USA: 44 Stück)	Johns	Komor	31.12.16	●	offen
2	30.09.16	1	Aufgabe	Kaltakquiseaktion bei 15 Werken in Deutschland	Johns	Komor	31.12.16	●	offen
3	30.09.16	1	Aufgabe	Strukturierter Gesprächsleitfaden für Telefonmarketing (Kaltakquise)	Komor	Johns	31.11.16	●	offen
4	30.09.16	2	Aufgabe	Auswertung der Landkarten als Vorbereitung einer Telefonaktion (Ziel: Liste mit Betreiber, Hersteller, Alter, Modernisierungsgrad, etc.)	Johns	Komor	30.11.16	●	offen
5	30.09.16	2	Aufgabe	Auswahl geeigneter Kundenbindungsinstrumente (Welcome Letter, regelmäßige Information, Newsletter)	Komor	Johns	30.11.16	●	offen
6	30.09.16	2	Aufgabe	Aktualisierte Präsentation "Entzunderung"	Johns	Komor	31.10.16	●	offen
7	30.09.16	2	Aufgabe	Aktualisierte Präsentation "Oil & Gas"	Johns	Komor	31.03.17	●	offen
8	30.09.16	2	Aufgabe	Erarbeiten der Anwendungsmatrix (Komplexität Umfeld / Anwendung)	Johns	Komor	31.03.17	●	offen
9	30.09.16	2	Aufgabe	Verknüpfung der Kundenbindungsinstrumente mit der Website (incl. Vortragsunterlagen von Symposien etc.)	Johns	Komor	31.03.17	●	offen
10	30.09.16	3	Aufgabe	Testimonials von Kunden einholen (aktive Kundenreferenz)	Johns	Komor	31.03.17	●	offen
11	30.09.16	3	Aufgabe	Schulungszentrum nutzen (1 Schulung im Monat)	Vertriebsgenieur	Komor	31.12.17	●	offen
12	30.09.16	3	Aufgabe	Lunch und Learn testen	Vertriebsgenieur	Komor	31.12.17	●	offen
6			Info	<b>Prozesse</b>					
1	30.09.16	1	Aufgabe	Konsequente Ablage/Dokumentation von Anfragen, Angeboten und Projekten im CRM	Komor	Team BU Industrial	31.12.17	●	offen

Abb. 5.7 Beispiel für einen robusten Umsetzungsplan

Diese Maßnahmen werden in einem robusten Umsetzungsplan nach Themenschwerpunkten, Prioritäten, Aufwand und Verantwortlichkeiten strukturiert eingetragen. Dieser wird regelmäßig mit dem Auftraggeber und der Vertriebsmannschaft in wöchentlichen Jour-Fix-Terminen, monatlichen Vertriebstagung oder in der quartalsweisen Geschäftsleitungsrunde besprochen. Somit sind die Verantwortungen klar zugeordnet: Dieses für alle zugängliche Werkzeug ermöglicht jedem Mitarbeiter ein transparentes und kontinuierliches Monitoring. *Je nach Dauer und Umfang eines Mandates können diese Umsetzungspläne deutlich mehr als 100 Punkte beinhalten* (vgl. Abb. 5.7).

---

## 5.5 Fazit: Blick über den Tellerrand

Vertriebsprozesse zu ändern ist im ersten Ansatz nicht leicht, da Vertriebler immer in der Lage sind zu beweisen, dass es „früher viel besser war“. Darauf zitiere ich gerne Karl Valentin: „Die Zukunft war früher auch besser“.

Allerdings geht es doch gar nicht um die Frage, ob sich im Vertrieb etwas verändern soll. Nein, es handelt sich um ein Muss. Denn Unternehmen, werden von der Digitalisierung und die dadurch entstehenden Änderungen zu einem fundamentalen Wandel getrieben. Mit dem Ziel weiterhin und langfristig erfolgreich am Markt bestehen zu können gilt es also, die Chancen aus der Digitalisierung zu begreifen, umzusetzen und zum eigenen Geschäftsvorteil zu nutzen. So sehen unternehmerische Weitsicht und entsprechendes Handeln aus.

Erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich dadurch von weniger erfolgreichen, dass sie neben einer klaren Ausrichtung des Vertriebs deutlich besser in den umsetzungsorientierten Vertriebs-elementen aufgestellt sind. Insbesondere im Bereich Veränderungsmanagement gibt es große Unterschiede (Friedrich und Seifert 2015).

Die Unterstützung von außen durch einen umsetzungsstarken Interim Manager mit Vertriebshintergrund kann bei diesem Prozess entscheidende Vorteile bringen. Unternehmen profitieren von dessen Erfahrung, Maßnahmen und Werkzeugen sowie dem wichtigen Blick über den Tellerrand.

## Über den Autor



Ralf H. KOMOR ist Interim Manager und absoluter B2B Salesprofi.

Vom Konzern bis zum kleinen Mittelstand profitieren Auftraggeber von seiner 30-jährigen Erfahrung aus nationalen und internationalen Projekten. Er besitzt operative Führungserfahrung als Geschäftsführer, Geschäftsleitungsmitglied und Prokurist; im Laufe seiner Tätigkeit hat er Personalverantwortung für bis zu 850 Mitarbeiter und Umsatzverantwortung für bis zu 120 Mio. € übernommen. Dabei war und ist er in erster Linie für produzierende Unternehmen, im Anlagenbau sowie im Projektgeschäft tätig. Den Vertrieb von Produkten, Systemen, Anlagen und Dienstleistungen entwickeln, neu strukturieren und erfolgreich verantworten – er bringt sich leidenschaftlich in die Mandate ein und schätzt die Arbeit mit Menschen auf allen Ebenen aus dem Unternehmensumfeld. In der Branche ist er als Vollblut-Vertriebler anerkannt und leitet die DDIM.fachgruppe // Vertrieb und Marketing, in der sich ausgewiesene Fachleute aus dem Interim Management regelmäßig zu aktuellen Vertriebsthemen austauschen und kontinuierlich weiterbilden. Er übernimmt mehr und mehr Aufgaben in Zusammenhang mit der Digitalisierung im Vertrieb und der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle für das gesamte Unternehmen. Als ausgebildeter Energieanlagenelektroniker und Diplom-Wirtschaftsingenieur kennt er die Zusammenarbeit mit Blue- und White-Collar-Mitarbeitern. Regelmäßige Weiterbildungsmaßnahmen, z. B. am Business Model Innovation Lab St. Gallen, sichern, dass Ralf H. KOMOR seine Mandate auf dem aktuellen Wissenstand führt. Sein Einsatz für Ihren Erfolg: Vertriebsstrategien passgenau entwickeln; Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle; Optimierungsmaßnahmen planen und durchführen; Digitalisierungsstrategien planen und umsetzen; Markstellung und Innovationsleistung optimieren; Neukunden gewinnen; agiler Vertrieb im Zeitalter der Digitalisierung; Produktivität, Liquidität und Ertragskraft verbessern; Einführen von BIM – Building Information Modeling; Sales Interim Management 4.0 umsetzungsorientiert einsetzen; Teams zusammenstellen und führen, motivieren; Unternehmen für junge Mitarbeiter attraktiv machen.

Weitere Informationen, sowie die Vorlagen und Checklisten zu diesem Buchbeitrag erhalten Sie unter [komor.de](http://komor.de).



## Literatur

- Bitkom (Hrsg.). (2017). Smartphone-Markt: Konjunktur und Trends. <https://www.bitkom.org/Presse/Anhaenge-an-PIs/2017/02-Februar/Bitkom-Pressekonferenz-Smartphone-Markt-Konjunktur-und-Trends-22-02-2017-Praesentation.pdf>. Zugegriffen: 15. Jan. 2018.
- Ernst & Young (2017). „Digitalisierung im deutschen Mittelstand“, *Ergebnisse einer Befragung von 3.000 mittelständischen Unternehmen*
- Friedrich, R., & Seifert, D. (2015). *Exzellenz im Vertrieb 2.0 – Professionalisierung des Vertriebs im Mittelstand durch die wirksame Ausgestaltung wesentlicher Vertriebsselemente*. Kienbaum Management Consultants.
- Handelsblatt vom 12. November 2017.
- Heiman Group (2016). *CSO insights, 2016 sales enablement optimization study*
- Huckemann, S. (2015). Leistungsreserven identifizieren und ausschöpfen. *Vertriebsmanager*, Winter 2015.
- Kotter, J. P. (2011). *Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. Vahlen.
- Ludwig Heuse GmbH (2017). *Ergebnisse der Studie „Interim Management in Deutschland 2017“*
- Meffert, J., & Meffert, H. (2017). *Eins oder Null: Wie Sie Ihr Unternehmen mit Digital@Scale in die digitale Zukunft führen*. Econ.
- Müller, E. (2016). Digitalisierung von Geschäftsprozessen – Umsetzungsstand und aktuelle Bedarfe im Mittelstand. Technische Universität Chemnitz
- Pressemitteilung Dachgesellschaft Deutsches Interim Management „Erfolgsmodell Interim Management weiter im Aufschwung“, Köln, 21. Februar 2018.
- Rasch, M. (2013). Die Digitalisierung verändert Unternehmen weltweit und branchenübergreifend. <https://www.youtube.com/watch?v=bYhT0NKSnOM>. Zugegriffen: 21. Dez. 2017.
- Switzerland Global Enterprise (2017). *Ergebnisse der Studie „KMU setzen auf innovative Geschäftsmodelle“*
- Tripolt, N. (2011). *Kundensignale erkennen – Verkaufschancen nutzen: Sieben Wege zum positiven Verkaufsabschluss*. Wien: Amalthea Signum.
- Kovac, M. et al. (2015). Bought Not Sold: Marketing and Selling to Digitally Empowered Business Customers. Bain Brief by Mark Kovac, Mark Chong, Tobias Umbeck and Dianne Ledingham. Fünf Tipps für erfolgreiche Online-Pressemitteilungen, Adenion GmbH.
- PwC Potenzialanalyse: Wie digital sind die deutschen Mittelständler? Januar 2017
- „Vertrieb musst Du lernen!“, Interview mit Prof. Dr. Karl Pinczolis, Podcast „VertriebsFunk“, Episode 19.



# Interim-Projektmanagement: Die kulturelle Herausforderung

# 6

Georg Manger

## Zusammenfassung

Dieses Kapitel zeigt einerseits die steigenden Anforderungen an die Projektleiter bei globalen Projekten im automobilen Umfeld. Andererseits stellt es die Verbindung zu den Merkmalen der Persönlichkeit und den kulturellen Dimensionen dar.

Der globale Wettbewerb und die zunehmende Modularisierung im automobilen Umfeld färben auf die Projektarbeit ab. Die sich stetig verkürzenden Entwicklungszyklen in der Automobilindustrie verlangen nach immer professionellerem und effizienterem Projektmanagement. Was in diesem Kontext Interim-Projektmanagement leisten kann, wird an zwei Beispielen aufgezeigt.

Der Abschnitt „Ein japanischer Traum mit Deutschland“ beschreibt, wie nationale Verhaltensweisen und das daraus resultierende Verständnis zu Irrtümern mit einem deutschen Kunden führten. Der Autor erläutert die Ursachen, die zur Krise führten, und die Gegenmaßnahmen des Projektmanagements. In diesem Bereich erhalten Sie Denkanstöße, wie verborgene Talente der Mitarbeiter neu beleben und stärken können.

Im Projekt Deutschland-Mexiko-USA erfahren Sie, wie ein Projekt trotz eines üppig ausgefeilten Projekthandbuchs und unterschiedlichen nationalen Sichtweisen in Schieflage kommt.

Die verschiedenen Erfahrungen der Projekte und die Erkenntnisse aus wissenschaftlichen Arbeiten werden auf durchaus pragmatische Weise verbunden. Auf die Bedeutung von sozialer Kompetenz bei multikulturellen Arbeitsgruppen wird eingegangen. Diese Kompetenzen nehmen bei globalen Projekten immer mehr Raum ein. Gesunde Strategien gegen den Projektstress runden das Kapitel ab.

---

G. Manger (✉)  
Crailsheim, Deutschland  
E-Mail: [info@der-projektschrittmacher.de](mailto:info@der-projektschrittmacher.de)

## Inhaltsverzeichnis

6.1	Multikulti oder Monokultur? . . . . .	142
6.1.1	Ein gemeinsamer Wortschatz ist erst der Anfang . . . . .	143
6.1.2	Chancen aus der Vielfalt schöpfen . . . . .	143
6.1.3	Überblick . . . . .	144
6.2	Automobiles Umfeld . . . . .	144
6.3	Interim-Projektmanagement . . . . .	145
6.4	Ein japanischer Traum mit Deutschland . . . . .	146
6.4.1	Was war geschehen? . . . . .	148
6.4.2	Resümee Projekt Deutschland-Japan . . . . .	149
6.5	Kultur und Typologie . . . . .	150
6.5.1	Was ist Kultur? . . . . .	150
6.5.2	Begriffe rund um die Kultur . . . . .	150
6.5.3	Dimensionen der Kultur . . . . .	151
6.5.4	Typologie der Persönlichkeit . . . . .	152
6.5.5	Machtdistanz . . . . .	154
6.5.6	Ich und Wir im Fokus . . . . .	156
6.5.7	Unsicherheit und Angst . . . . .	157
6.5.8	Zeit ist Geld. Oder Genuss? . . . . .	158
6.5.9	Wie viel Kontext darf's denn sein? . . . . .	159
6.6	Projekt Deutschland-Mexiko-USA . . . . .	161
6.6.1	Projektorganisation . . . . .	162
6.6.2	Resümee zum Drei-Länder-Projekt . . . . .	166
6.7	Der Interim-Projektmanager: Rollen, Perspektiven, Strategien und Kernkompetenzen . . . . .	168
6.7.1	Rollen im Team-Orchester: Dirigent und Musiker . . . . .	168
6.7.2	Vom Perspektivwechsel zur neuen Chance . . . . .	168
6.7.3	Gesunde Strategien gegen Projektstress . . . . .	169
6.7.4	Kernkompetenzen eines Interim-Projektmanagers . . . . .	171
6.8	Fazit . . . . .	172
	Literatur . . . . .	173

---

### 6.1 Multikulti oder Monokultur?

Die gespannte Stimmung am Konferenztisch lässt sich fast mit den Händen greifen. In einigen deutschen Gesichtern glüht Zornesröte. Die japanischen Mienen wirken dagegen wie versteinert. Nichts ist mehr von der Zuversicht zu spüren, mit der das Projekt begann. Dabei hatte der japanische Lieferant mit so viel Hingabe um den deutschen Hersteller von Luxusfahrzeugen geworben. Nun steckt das japanisch-deutsche Projekt in der Krise. Was ist geschehen?

Kehren wir an den Anfang des Projekts zurück. Deutscher Autobauer, japanischer Zulieferer – was liegt da näher, als die Projektsprache Englisch zu wählen? In der *Lingua franca* der globalen Wirtschaft sollten sich alle verständigen können. So zumindest denkt man beim deutschen Autobauer. Ein folgenschwerer Trugschluss. Denn Englisch sprechen und schreiben heißt noch lange nicht, einander zu verstehen.

### 6.1.1 Ein gemeinsamer Wortschatz ist erst der Anfang

Jedes Verstehen entsteht auf einer gemeinsamen Grundlage. Worte sind davon nur ein kleiner Teil. Viel wichtiger ist die „kulturelle Orthografie“. Sie umfasst ein gemeinsames Verständnis der sich miteinander Austauschenden über das angemessene Verhalten in einer bestimmten Situation. Auch die Mimik und die Körpersprache gehören dazu. Die Kultur prägt ferner die Bedeutung, die wir einem Wort oder Wortbild beimessen. Dazu ein Beispiel:

Das Englische kennt eine Vielzahl von Begriffen, die wir mit dem Wort „Ziel“ übersetzen: *aim, target, goal, objective* ... Ein Zuhörer oder Leser interpretiert das Wort vor dem Hintergrund seines kulturellen Umfelds. Dies geschieht zum großen Teil unbewusst. Noch wichtiger ist der Sachverhalt, in dessen Kontext er das Wort hört oder liest. So versteht ein Fußballfan das englische *goal* während eines FIFA-Länderspiels als Tor. In einem Planungsmeeting mit der Geschäftsleitung interpretiert er es als Unternehmensziel. Die gleichen Mechanismen des Verstehens wirken in der Projektarbeit.

### 6.1.2 Chancen aus der Vielfalt schöpfen

Ich habe Firmenkulturen kennengelernt, die bewusst auf kulturelle Unterschiede achten und verständnisvoll damit umgehen. Doch es gibt auch viel Ignoranz, nicht nur im internationalen Umfeld. Ein Interim-Projektmanager braucht gerade im länderübergreifenden Miteinander Offenheit und Wertschätzung, um mit Projektteams erfolgreich zusammenzuarbeiten. Nicht zuletzt, weil die anderen in ihm ein Vorbild sehen.

In meiner 20-jährigen Praxis als Projektleiter habe ich gelernt: In den Unterschieden zwischen den Kulturen liegen mehr Chancen als Risiken. Vorausgesetzt, der Interim-Projektmanager weiß die Vielfalt klug zu nutzen. Eine grundlegende Herausforderung von Interim-Management ist deshalb das gegenseitige Verstehen: mit dem Kunden, im Team, innerhalb der Organisation oder auch im internationalen Kontext. Wer sich gut versteht, verhindert Krisen oder überwindet sie leichter. Das klingt vielleicht banal. Warum fällt es dann vielen Unternehmen so schwer, die Grundregeln erfolgreichen Miteinanders anzuwenden? Betrachten wir dazu ein Beispiel.

Ein Automotive-Zulieferer benutzt weltweit ein standardisiertes Handbuch mit einheitlichen Prozessen für das Projektmanagement. Dies ist nur scheinbar eine effiziente Lösung. In einem deutsch-mexikanisch-amerikanischen Projekt zeigen sich jedoch die Schwachpunkte des standardisierten Konzeptes. Die Beteiligten in Europa, den USA und in Mexiko verstehen die Vorgaben nicht nur anders. Sie setzen sie auch ganz unterschiedlich um, selbst beim Bau gleicher Komponenten. Überdies beurteilen die regionalen Teams Risiken und Chancen grundverschieden. Wie ist das zu erklären?

Eine der Ursachen liegt in den kulturellen Unterschieden. Das betrifft auch die Führungskulturen. Salopp ausgedrückt: Jedes Land tickt anders.

### 6.1.3 Überblick

Dieser Beitrag soll Denkanstöße vermitteln, wie Sie durch den bewussten Umgang mit nationalen Unterschieden Projekte erfolgreicher durchführen und Krisen leichter überwinden können. Sie erfahren im Abschn. 6.2, wie der globale Wettbewerb und die zunehmende Modularisierung die Projektarbeit im automobilen Umfeld verändert. Warum so viele Projekte ins Schlingern geraten, beschreibt Abschn. 6.3. Ein deutsch-japanisches Projekt dient uns im Abschn. 6.4 dafür als konkretes Beispiel. Abschn. 6.5 schärft Ihren Blick für Kulturdimensionen und Persönlichkeitsmerkmale, aus denen für ein Projekt Risiken und Chancen erwachsen. Als Reflexionsfläche für Ihr neues theoretisches Wissen dient dann im Abschn. 6.6 ein weiteres Projekt, an dem Mexiko, die USA und Deutschland beteiligt waren. Als Resümee daraus skizziere ich in Abschn. 6.7 das Anforderungsprofil eines Interim-Projektmanagers: seine Rollen, Kernkompetenzen, Sichtweisen und Strategien zur Stressvermeidung und -bewältigung. Eine Zusammenfassung rundet das Ganze ab.

In diesem Beitrag stütze ich mich zum einen auf persönliche Erfahrungen aus internationalen Projekten. Diese verbinde ich, durchaus pragmatisch, mit Erkenntnissen aus wissenschaftlichen Arbeiten. Beides zusammen soll Ihnen dabei helfen, die kulturelle Herausforderung im Interim-Management erfolgreich zu meistern (Scherf 2008).

---

## 6.2 Automobiles Umfeld

Die Automobilindustrie entwickelt und baut immer mehr unterschiedliche Modelle und Fahrzeuge. Um dabei die Kosten im Griff zu behalten, setzt sie zunehmend auf die Baukasten- und Plattformstrategie: Unter dem Blechkleid verschiedenster Fahrzeuge verbauen die Hersteller eine wachsende Zahl von Gleichteilen: optisch und technisch identische Baugruppen oder -teile. Günstige und standardisierte Fertigungsabläufe reduzieren die Kosten dieser Bauteile: je höher die Stückzahlen, desto niedriger die Entwicklungskosten pro Einheit. Jedes neue Bauteil ist ein Teilprojekt im Gesamtprojekt des Fahrzeugs. Selbst bei sichtbaren oder designrelevanten Bauteilen kommen oft Basiskonzepte mit vielen Optionen zum Einsatz.

### Die Volkswagen-Arithmetik: $1 + 1 + 1 = 1$

VW hat mit der Einführung des MQB (Modularen Querbaukastens) die drei Plattformen PQ25 (Polo), PQ35 (Golf) und PQ46 (Passat) in ein einziges Projekt zusammengefasst. Vorher stand hinter jeder Plattform mit den zu entwickelnden Modulen ein eigenes Projekt. Das Aus-drei-mach-eins-Prinzip führte zu erheblichen Einsparungen bei den Projektaufwendungen und -ressourcen. Zugleich stieg die Komplexität der Projekte. Die Entwickler müssen ihre Arbeit nun aufwändig für drei Fahrzeugtypen koordinieren.

Volkswagen lässt die Komponenten global entwickeln. Die Konstrukteure entwerfen also für Asien, Europa und Nordamerika die gleichen Teile, um sie in den jeweiligen

Regionen zu produzieren. Dabei verwenden die Werke vor Ort trotz äußerlich und technisch identischer Teile unterschiedliche Fertigungstechniken. Gründe hierfür sind unter anderem die ungleichen Lohnkosten, Fertigungstechnologien, Produktionsstandards und Ausbildungsniveaus der Mitarbeiter.

Der Grad der Automatisierung beeinflusst wesentlich die Herstellprozesse. In Deutschland und Japan etwa kommen im Rahmen der „vierten Industriellen Revolution“ (Industrie 4.0) verstärkt intelligente, digital vernetzte Systeme zum Einsatz, um eine fast selbst organisierte Produktion zu ermöglichen. Es sind Hochlohnländer mit vielen Spezialisten. Die starke Nachfrage hier verlangt nach großen Stückzahlen. In Ländern mit niedrigeren Löhnen, Facharbeitermangel oder geringerem Bedarf wären die hohen Investitionen in vollautomatisierte Anlagen unwirtschaftlich. Die Aufgabe des Projektleiters besteht nun auch darin, die Verfahren zu entwickeln, nach denen weltweit unterschiedlich komplexe Fertigungslinien optisch und technisch gleiche Teile produzieren. Hierzu muss er mitunter aufwändig rund um den Globus koordinieren und kommunizieren. Entsprechend hoch ist die Gefahr von Reibungsverlusten. Um hier gegenzusteuern, fordern deutsche Automobilhersteller von den Zulieferer oft die größtmögliche Nähe der Projektleiter zum Entwicklungsstandort Deutschland.

Je internationaler ein Projekt aufgestellt ist, desto mehr steigen die Anforderungen an Projektleiter und Projektmitarbeiter. Vielfältige Sprachen, Vorstellungen und Prägungen sowie Philosophien, Strategien und kulturelle Unterschiede treffen zusammen – oft völlig unvorbereitet. Daraus entstehen im Projektverlauf leicht Barrieren. Eine wesentliche Aufgabe des Projektleiters liegt darin, solche Hindernisse aus dem Weg zu räumen, damit alle Projektbeteiligten des globalen Teams reibungslos zusammenarbeiten.

---

### 6.3 Interim-Projektmanagement

Sich stetig verkürzende Entwicklungszyklen in der Automobilindustrie verlangen nach immer professionellerem und effizienterem Projektmanagement. Tatsächlich besteht auf diesem Gebiet ein großer Nachholbedarf.

#### **Erfolgreiche Projekte sind eine Seltenheit**

Die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) berichtet in ihrer Studie „Projektmanagement in der Automobilindustrie 2012“ (GPM 2013): Nur 5 % aller untersuchten Projekte enden termingerecht und nur 1 % bleiben im Budget. Warum verfehlt die große Mehrheit ihre Ziele? Die GPM-Studie nennt als Gründe unter anderem veränderte Projektvorgaben, unrealistische Zeitplanung und Mängel in der Projektorganisation.

Dies deckt sich auch mit meinen Erfahrungen. Oft sind die Projektziele unzureichend definiert. Oder zusätzliche Aufgaben bis hin zu neuen Unterprojekten belasten das Gesamtprojekt, getreu dem Motto: „Ach, wir brauchen noch die neue Komponente in der Hybridvariante des Fahrzeugs. Entwickeln Sie das Modul zum SOP-Termin doch gleich

noch mit. Ist ja nur eine Variante mehr.“ In solchen Situationen erschallt oft der Ruf nach externer Hilfe, z. B. einem Interim-Projektmanager.

Mit Beratung allein lässt sich ein ins Schlingern geratenes Projekt kaum wieder in ruhiges Fahrwasser lotsen. Der Interim-Manager muss als Krisenmanager auftreten, der analysiert und korrigiert. Hierzu muss er sich in kürzester Zeit in hochkomplexe Sachverhalte und in die Organisation seines Auftraggebers einarbeiten, für die geänderten Rahmenbedingungen zeitnah eine Strategie finden und diese umsetzen. Meist ist der Interim-Projektmanager ein Externer, der weitgehend frei von betrieblichen Prägungen und Zwängen agieren kann und muss. Er nimmt also eine von den Berichtswegen des Unternehmens und vom Kunden größtenteils unabhängige Stabsfunktion wahr. Damit ist zwangsläufig ein hohes Maß an Verantwortung verbunden, wie auch eine starke Sozial- und Fachkompetenz.

Nur wenige Projektmanager vereinen in einer Person diese Flexibilität und breit gefächerte Kompetenz. Das ist ein weiterer Grund, warum der Interim-Projektmanager meist ein externer Mitarbeiter ist. Mit ihm holen sich Unternehmen für begrenzte Zeit Spezialwissen ins Haus, um eine bestimmte Aufgabe zu lösen. Der Interim-Manager besitzt Erfahrungen aus ähnlichen Prozessen und Situationen. Er kann zu nötigen Maßnahmen sowohl gezielt beraten als auch diese umsetzen. Solche eng verzahnten Kompetenzen sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren, um ein Projekt wieder auf Kurs und/oder erfolgreich zum Abschluss zu bringen.

Gemäß der oben erwähnten GPM-Studie „Projektmanagement in der Automobilindustrie 2012“ haben Kultur, Strategie und Struktur den größten Anteil am Projekterfolg. Eine Projektkultur erwächst aus den beteiligten Personen und deren Firmen- und Landeskultur. Je nach Land sind spezifische Traditionen zu beachten. Jenseits dieser Einflüsse prägen auch der Charakter und die Besonderheiten einzelner Teammitglieder die Projektkultur, vor allem bei dominanten oder charismatischen Personen.

Entscheidend für den Erfolg internationaler Projekte ist die Fähigkeit, Unterschiede als Bereicherung zu sehen. In dem Maß wie die Zahl solcher Projekte zunimmt, wächst auch der Bedarf an Projektmanagern mit einer hohen Sozial- und Kulturkompetenz. Interim-Projektmanager verfügen über solche Fähigkeiten, weil globale Aufgaben und kritische Situationen ihr Metier sind.

Im Idealfall beginnt der Weg zu professionellerem und effizienterem Projektmanagement nicht erst in der Krise, sondern vorher: mit projektspezifischen Workshops, Training und Coaching. Arbeiten Interim-Projektmanager präventiv statt reaktiv, spart der Auftraggeber Zeit, Geld und Nerven.

---

## **6.4 Ein japanischer Traum mit Deutschland**

Kehren wir zurück zu unserer anfänglichen Geschichte von dem japanischen Zulieferer und dem deutschen Hersteller von Premiumfahrzeugen. Die Japaner entwickeln zum ersten Mal für die Deutschen ein komplexes Aggregat, das erheblich zum Fahrkomfort

beiträgt. Einige Monate vor dem Serienanlauf gerät das Projekt in eine Krise. Der Kunde hat bei dem Apparat mehrere Ungereimtheiten festgestellt. So versagt nach kurzer Laufzeit während der Fahrt ein Ventil. Die Folge ist ein Totalausfall des Komfortsystems. Hinzu kommen störende Geräusche im Innenraum des Fahrzeuges. Solche Qualitätsmängel in einem Luxusfahrzeug sind dem Endkunden auf keinen Fall zuzumuten.

Dem komplexen Apparat sieht man von außen nicht an, ob der Zulieferer eines der vielen Einzelteile verändert hat. Etwa ob ein Durchgang im Prototyp gebohrt und im Serienteil gegossen ist. Der deutsche Fahrzeughersteller jedenfalls vermutet Veränderungen in der Baugruppe im Zuge der Umstellung auf die Serienfertigung. In einer ersten Stellungnahme dazu beteuert der Lieferant, keinerlei Änderungen durchgeführt zu haben. „Mag sein. Aber so ist das Fahrzeug keinem Kunden zuzumuten“, sagen die Deutschen. Das Problem erhält die höchste Dringlichkeitsstufe.

Das Entwicklungsteam des japanischen Zulieferers steht unter enormem Druck. Die Deutschen fordern, innerhalb weniger Tage die Ursache zu finden, Lösungen zu erarbeiten und die erforderlichen Maßnahmen darzustellen. Sie akzeptieren weder mündliche noch schriftliche Versicherungen des Lieferanten, an dem Aggregat habe sich nichts geändert. Um keine Zeit zu verlieren, zerlegen die Ingenieure des Autobauers je einen Prototypen und ein Serienaggregat. Sie untersuchen alle Bauteile auf mögliche Abweichungen. Und werden fündig.

An zwei Gussteilen zeigen sich Abweichungen. Der Zulieferer hatte sie für den Prototyp im Sandguss und für die Serie im Kokillenguss hergestellt. Die damit verbundenen Änderungen am Design hatte der Lieferant den Deutschen weder mitgeteilt noch in der Zeichnung dokumentiert. Der Kunde ist außer sich und fühlt sich betrogen. Umgehend veranlasst er beim Lieferanten ein Produktaudit. Es soll alle Änderungen des Produkts offenlegen und die Konzeption des gesamten Apparates auf potentielle Fehlerquellen hin durchleuchten.

Als man mich ins Team holte, war ich von der bisherigen Entwicklung nicht überrascht. In einem ersten Projekt mit Teilnehmern aus so unterschiedlichen Kulturkreisen ist derlei zu erwarten. Beim deutschen Luxuswagenhersteller und seinem japanischen Lieferanten prallten grundverschiedene Landes-, Firmen- und Projektkulturen quasi ohne Knautschzone aufeinander. Folgendes hätten die Beteiligten im Vorfeld wissen und berücksichtigen müssen:

- Deutschland und Japan unterscheiden sich kulturell erheblich: Kommunikation, Verhaltensweisen und Erwartungen weichen stark voneinander ab.
- Die Erwartungen und die Arbeitsweise eines Herstellers von Luxusfahrzeugen sind mit denen anderer Autobauer nicht zu vergleichen.
- Komfort und Qualität gehören zum Markenimage. Käufer eines Luxusfahrzeuges akzeptieren keine störenden Geräusche.

### 6.4.1 Was war geschehen?

Analysieren wir das deutsch-japanische Projekt nun etwas genauer. Wie konnte es zu solchen Fehlentwicklungen kommen? Unter anderem trugen sprachlich-kulturelle Unterschiede dazu bei. Um die japanischen Mitarbeiter ins Team einzubinden, hatte man sich auf die Projektsprache Englisch geeinigt. Nun benutzen die Japaner im Gespräch häufig das Wort „*hai*“. Beim Übersetzen entsteht daraus leicht das englische „*yes*“, obwohl manchmal ein „*well*“ oder „*hmm*“ treffender wäre. Deutsche deuten das „*yes*“ als „*ja*“. Eine so beantwortete Frage verstehen wir gewöhnlich als Zusage oder Zustimmung.

Unser deutsch-japanisches Projekt war da keine Ausnahme. Vor allem in kritischen Situationen schaukeln sich Missverständnisse leicht hoch: Alle Beteiligten stehen unter enormem Druck. Unbewusst verfallen sie in ihre bekannten und vertrauten Verhaltensmuster. Dazu gehören auch die eigenen Regeln der Kommunikation. Jeder erwartet vom Gegenüber, sich daran zu halten. In Wahrheit kommunizieren die Parteien so verschieden wie Hund und Katze: Sie versteht sein freudiges Schwanzwedeln als Alarmsignal und er deutet ihr Schnurren als warnendes Knurren. Zum gegenseitigen Verstehen bedarf es aber mehr als guter Absichten.

Ebenso war es bei dem deutschen Hersteller von Luxuswagen. Was er vom japanischen Zulieferer auch gefordert hatte, er bekam stets ein *Yes* oder *hai* zu hören. Das weckte Erwartungen, denen die Grundlage fehlte. Erhöht sich dann der Zeitdruck, gerät der Gedankenaustausch ins Stocken. So wuchsen auf deutscher Seite die Zweifel, und auf japanischer schwand der Mut noch irgendwelche heiklen Fragen zu stellen.

Eine Eskalationsspirale aus immer neuen Missverständnissen und falschen Erwartungen kam in Gang. Um sein Gesicht nicht zu verlieren, arbeitete der japanische Lieferant zwar ständig härter, kompensierte damit aber nicht den Frust der Gegenseite. Wie sollte er auch Zusagen erfüllen, die er nach eigenem Verstehen nie gegeben hatte? Die erforderlichen Ressourcen waren weder geplant noch vorhanden. Jede neue Komplikation untergrub das gegenseitige Vertrauen nur noch weiter. Die gerade jetzt so wichtige enge Zusammenarbeit geriet zunehmend ins Stocken. Projektleiter und Mitarbeiter beider Parteien stießen an ihre Belastungsgrenzen. Je mehr sich die Situation zuspitzte, desto angespannter und gereizter waren allen Beteiligten. Bald erstreckte sich die Eskalation bis ins höchste Management.

Bei einer solchen Projektkrise holen sich größere Organisationen neutrale, vom bisherigen Geschehen unbelastete Mitarbeiter ins Team. Einige Konzerne beschäftigen dafür eigene Krisenmanager. Andere engagieren externe Interim-Projektmanager, um das schlingierende Projektschiff wieder in ruhiges Fahrwasser zu manövrieren. Bei kleineren und mittleren Unternehmen wie in diesem Fall, ist eine Lösung aus eigener Kraft schwierig.

Für Analyse und Beratung – also für Hilfe zur Selbsthilfe – fehlt bei dringendem Handlungsbedarf meist die Zeit. Das ist die typische Situation, in der mich Kunden als externen Interim-Projektleiter ins Boot holen. Als Außenstehender kann ich meine Rolle frei von Projekttlasten entfalten: Ich bin neutral. Gerade deshalb akzeptieren mich alle Projektbeteiligten. Es gibt auch keine anderweitigen Verpflichtungen im Unternehmen.



Ich konzentriere mich für die Zeit meines Engagements voll und ganz darauf, die Krisen zu lösen. Manchmal auch mit klaren Ansagen.

Mein Einsatz im deutsch-japanischen Projekt begann mit einem deutlichen „Nein“. Am Anfang ist es besonders wichtig, die Flut von Erwartungen einzudämmen. Denn unrealistische Ziele führen zwangsläufig zu neuem Frust. Statt lang über das Unmögliche zu diskutieren, strukturierte und priorisierte ich die offenen Punkte und zeigte, was möglich ist. Ich optimierte die Kommunikation zwischen Zulieferer und Kunden und fokussierte sie stärker auf die Ergebnisse. Ein besserer Informationsfluss zum deutschen Fahrzeughersteller und realistisch geplante Projektschritte beendeten schließlich die Krise.

Im vorliegenden Fall kannte ich den Kunden, seine Arbeitsweise und seine Firmenkultur. Dies erleichterte mir, die kulturellen Gegensätze des japanischen und deutschen Unternehmens zu überbrücken. Die japanischen Mitarbeiter lernten, mit *yes* zu antworten oder mit *hmm*, bzw. *ohh* – Letzteres bedeutet in etwa das Gleiche. Bald wussten alle im Team, dass keine der Antworten dem deutschen „Ja“ entspricht. Dieses bessere Verstehen des Anderen verhinderte das Aufkeimen neuer, unrealistischer Erwartungen. Die Beteiligten erledigten die offenen Punkte und das Fahrzeug ging in Serie.

## 6.4.2 Resümee Projekt Deutschland-Japan

Jedes Projektteam besteht aus einzigartigen Individuen. Ein guter Interim-Manager setzt die verschiedenen Charaktere so ein, dass sich deren Stärken und Schwächen ergänzen. Im deutsch-japanischen Projekt etwa war mir eine geringe Konfliktbereitschaft bei den deutschen Mitarbeitern des Zulieferers aufgefallen. Sie äußerte sich in einem übertrieben zurückhaltenden und ehrfürchtigen Verhalten gegenüber dem Kunden. Im Einvernehmen mit den Betroffenen erstellte ich einige Persönlichkeitsprofile, die meine Beobachtung bestätigten (mehr dazu im nächsten Kapitel).

Der Einsatz eines Persönlichkeitsprofils öffnet der Person den Blick auf die eigenen Qualitäten, Präferenzen und Verhaltensweisen. In unserem Projekt erkannten die Mitarbeiter ihre latent vorhandenen, aber kaum gelebten Qualitäten. Bei einigen führte dieser Impuls zu einer nachhaltigen Weiterentwicklung und Veränderung. So wuchs im Verlauf der gemeinsamen Projektarbeit das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter, was sich unter anderem im Umgang mit dem Kunden zeigte. Nach Kundengesprächen sah ich oft, welche Freude dieses neue Selbstwertgefühl auslöste. Vor allem dann, wenn der Kunde das klare -Nein- des Kollegen akzeptiert hatte.

Die Manager kleinerer Unternehmen unterschätzen oft die kulturellen Unterschiede in globalen Projekten. Wie wir gesehen haben, zeigen sich die entgegengesetzten Reaktionsmuster vor allem in Krisen. Genau in diesen schwierigen und komplizierten Situationen fehlt meist die Zeit und Toleranz, um zwischen den Kulturen zu vermitteln.

Als Interim-Projektmanager begegne ich in deutschen Niederlassungen ausländischer Firmen Menschen unterschiedlichster Herkunft. Dabei fällt mir immer wieder auf, wie die Kultur der Zentrale auf die deutsche Dependence durchfährt, etwa bei der Sprache, Gestik

und im Verhalten. Diese kulturelle Färbung zeigt sich besonders deutlich in japanischen Auslandsniederlassungen. So war es auch im erwähnten Projekt. Auch das Germany-Team des Zulieferers hatte das obligatorische *hai* – ja verinnerlicht. Es kommunizierte ebenso vorsichtig, indirekt und zurückhaltend wie in Japan. Was mich am meisten überraschte: Nur etwa 10 % der Mitarbeiter stammten aus Japan, die Mehrheit war deutsch.

---

## 6.5 Kultur und Typologie

### 6.5.1 Was ist Kultur?

Unzählige Definitionen versuchen, den Begriff der Kultur zu erklären. So haben Kroeber und Kluckhohn bereits 1952 über 150 Erläuterungen gezählt und miteinander verglichen (Thomas et al. 2005, S. 21). Nach Astrid Podsiadlowski (2002, S. 33) umfasst Kultur folgende Bereiche:

- Kultur ist von Menschen geschaffen.
- Kultur unterscheidet Gruppen voneinander.
- Kultur muss in Laufe der primären Sozialisation erlernt werden.
- Kultur stellt ein Wert- und Orientierungsmuster für unser Denken, Fühlen und Handeln dar.
- Kultur ist maßgeblich für unser Verhalten und unsere Wahrnehmung der Welt, die zum großen Teil unbewusst abläuft und als selbstverständlich angenommen wird.
- Verschiedene Bestandteile der Kultur sind eng miteinander verflochten.
- Kultur beeinflusst stark unsere Identität.
- Kultur unterliegt ständigem Wandel.
- Über die Kommunikation werden die kulturellen Muster erworben und weitergegeben.

In anderen Worten: Der Begriff Kultur umfasst die von einer sozialen Gruppe gemeinsam getragenen Überzeugungen, Werte, Normen und Rituale. Kultur regelt das Zusammenleben und die Kommunikation, vermittelt Sinn und gibt Orientierung. Mittels Kultur entsteht erwartbares und vorhersehbares Verhalten. Dies vereinfacht die Kommunikation innerhalb der Gruppe enorm. Die Kultur begleitet uns immer und überall. Sie unterstützt uns im gegenseitigen Verstehen und hilft, mit anderen in Kontakt zu treten. Kultur ist wichtig, um uns wohlfühlen.

### 6.5.2 Begriffe rund um die Kultur

Mit dem Wort „Landeskultur“ beschreiben wir die kulturellen Besonderheiten einer Nation oder Region. Andere kulturelle Kategorien sind beispielsweise die Firmen- oder

Organisationskultur sowie die Familien-, Jugend- und Erwachsenkultur. Jeder Mensch gehört in der Regel gleichzeitig mehreren Kulturgruppen an. Somit sind auch Mitglieder eines Projektteams immer Teil unterschiedlicher Kulturen.

Besonders in globalen Projekten geraten kulturelle Gesichtspunkte in den Brennpunkt. Dabei treffen die unterschiedlichen Firmen- und Landeskulturen aufeinander. Die Beteiligten kommunizieren meist in einer anderen Sprache als ihrer Muttersprache, mit all ihren Begrenzungen. Missverständnisse sind dadurch vorprogrammiert.

Allgemein umschreibt der Begriff „interkulturell“ etwas, das verschiedene Kulturen verbindet. Als „multikulturell“ bezeichnet man Dinge, die mehrere Kulturen umfassen. In diesem Beitrag bezieht sich das Wort „interkulturell“ vor allem auf die Verständigung zwischen zwei gegensätzlichen Kulturen. Es kann sich um zwei Unternehmen gleicher Nationalität handeln oder um die ausländischen Niederlassungen ein und derselben Firma. Mit dem Begriff „multikulturell“ meine ich die Verständigung zwischen mehreren Kulturen, also Kommunikation zwischen Menschen aus mehr als zwei nationalen Kulturen und Firmen.

### 6.5.3 Dimensionen der Kultur

Wissenschaftlich haben sich unter anderem Geert Hofstede, Edward T. Hall und Fons Trompenaars mit kulturellen Unterschieden beschäftigt und Kulturdimensionen erarbeitet. In meiner Arbeit als Interim-Projektmanager helfen mir die Kenntnisse der Kulturdimensionen und die daraus resultierenden Zusammenhänge beim Einstieg in internationale Projekte. Dabei betrachte ich die von den Wissenschaftlern erarbeiteten Kulturdimensionen und Unterschiede eher als Orientierungshilfen denn als Dogmen. So erhalte ich einen ersten Eindruck, um kulturelle Unterschiede in gesellschaftlichem Kontext zu verstehen. Wir sind es gewohnt, die Mentalität von Personen als typisch deutsch, französisch oder japanisch abzustempeln. Ich bin aber überzeugt, dass kein Mensch exakt die kulturellen Dimensionen seines Herkunftslandes widerspiegelt. Manche liegen sogar, salopp ausgedrückt, voll daneben. Ein typisch Deutscher, der alle für Teutonen beanspruchte Überzeugungen, Werte, Normen und Symbole repräsentiert, existiert einfach nicht. Es gibt immer nur Mischformen, die mehr oder weniger in ein gesellschaftliches Gesamtbild passen. Folgende Kulturdimensionen haben mir im internationalen Projektmanagement oft zu einem besseren Verständnis von Landeskulturen verholfen:

- Machtdistanz (Hofstede)
- Individualismus/Kollektivismus (Hofstede)
- Unsicherheitsvermeidung (Hofstede)
- Umgang mit Zeit (Edward T. Hall)
- Kontextabhängigkeit (Edward T. Hall)

### 6.5.4 Typologie der Persönlichkeit

Als Interim-Projektmanager muss ich mich daher nicht nur auf die im Team vertretenen landes- und firmenkulturellen Gruppen einstellen. Ich brauche ebenso den Blick auf die einzelnen Menschen, unabhängig davon, welcher Firma oder Nationalität sie angehören. Diese Kultur der Persönlichkeit umfasst die individuelle Art des einzelnen Menschen. Im Betrachten der grundsätzlichen Unterschiede zwischen Menschen sprechen wir von dem „persönlichen Typ“.

Die Grundlagen der Typologie entstanden bereits im ersten Drittel des 20. Jahrhunderts mit den Theorien von C. G. Jung. Der aktuelle Stand der Persönlichkeitsforschung ist das Big Five Model, in Deutsch das Fünf-Faktoren-Modell. Demnach lässt sich menschliches Verhalten in den Dimensionen: Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Offenheit für Erfahrungen und emotionale Stabilität umfassend beschreiben.

Einige Werkzeuge zum Erstellen von Persönlichkeitsporträts sind beispielsweise Lumina Spark, MBTI oder DISG. Diese Hilfsmittel arbeiten über online-basierte Fragebögen. Ich bevorzuge Werkzeuge, welche die verschiedenen Dimensionen einzeln abfragen und auswerten. Den etwas höheren Zeitaufwand für den Probanden durch die größere Zahl von Fragen belohnen diese Verfahren mit genaueren Ergebnissen.

Über das separate Abfragen der einzelnen Qualitäten, auch der gegensätzlichen Merkmale der Persönlichkeit, ist eine Sowohl-als-auch-Logik möglich. Diese vermeidet ein Heranziehen von Hypothesen. So lässt sich beispielsweise die gesamte Bandbreite von spontan bis vorsichtig erfassen und darstellen. Es ergibt sich ein vollständiges Bild über alle Bereiche: wie z. B. „verständnisvoll – konfliktbereit“; „spontan – vorsichtig“, „anpassungsbereit – zielgerichtet“.

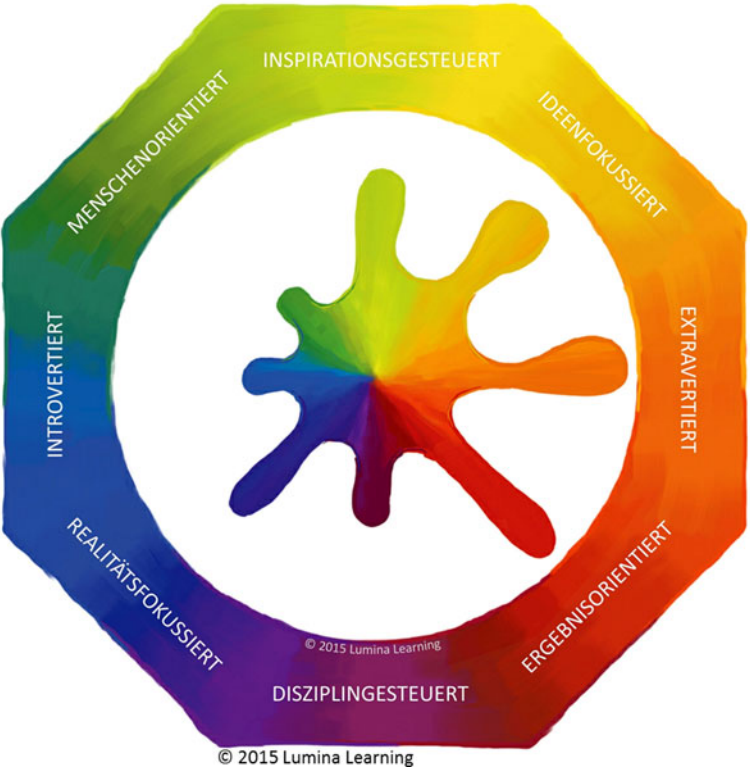
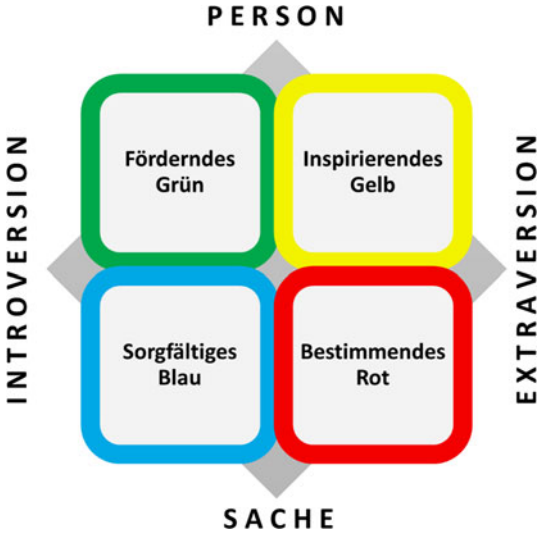
#### Teamanalyse nach dem Vier-Farben-Modell

In der Typologie hat sich dafür das Vier-Farben-Modell etabliert. Es setzt sich aus dem „bestimmenden Rot“, dem „sorgfältigen Blau“, dem „fördernden Grün“ und dem „inspirierenden Gelb“ zusammen (siehe Abb. 6.1).

Die Ergebnisse des Profils geben einerseits wichtige Hilfen zur Selbstreflexion und persönlichen Entwicklung (siehe Abb. 6.2). Andererseits bilden sie die Grundlage für die Teamanalyse, -zusammenstellung und -entwicklung. In einem Projektteam sind die darin vertretenen Typen entscheidend für die Leistungsfähigkeit der Gruppe.

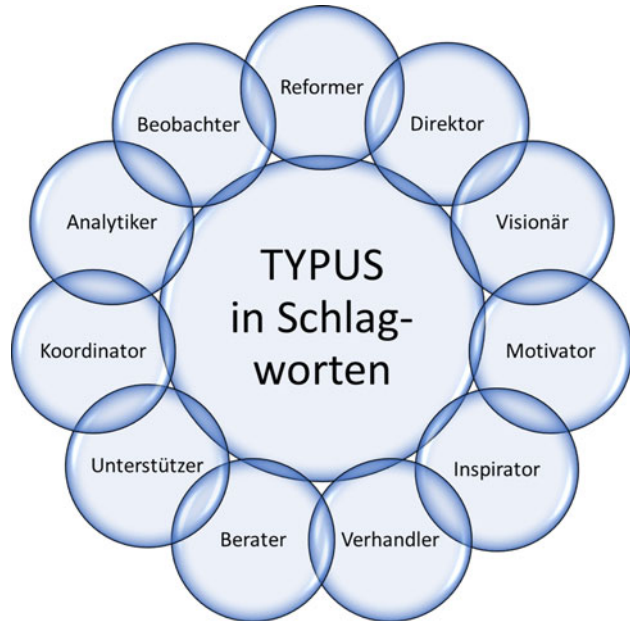
Im Team-Profil zeigt sich schnell die Tönung der Gruppe und ob einzelne Farben dominieren. Leistungsfähige Teams brauchen die Fähigkeiten aller Typen (vgl. Abb. 6.3). Mit der Teamanalyse lassen sich viele Probleme in der Gruppe lösen. In einem Fall vermochte ein Team kaum Entscheidungen zu treffen. Es setzte sich, wie die Teamanalyse offenbarte, überwiegend aus kreativen Typen zusammen. Es gab weder ergebnisorientierte Mitglieder noch Entscheider. So produzierte das Team munter immer neue Ideen, doch niemand ent-

**Abb. 6.1** Vier-Farben-Model.  
(Eigene Darstellung nach C. G. Jung)



**Abb. 6.2** Graphische Darstellung des Persönlichkeitsprofils

**Abb. 6.3** Unterschiedliche Typen im Team



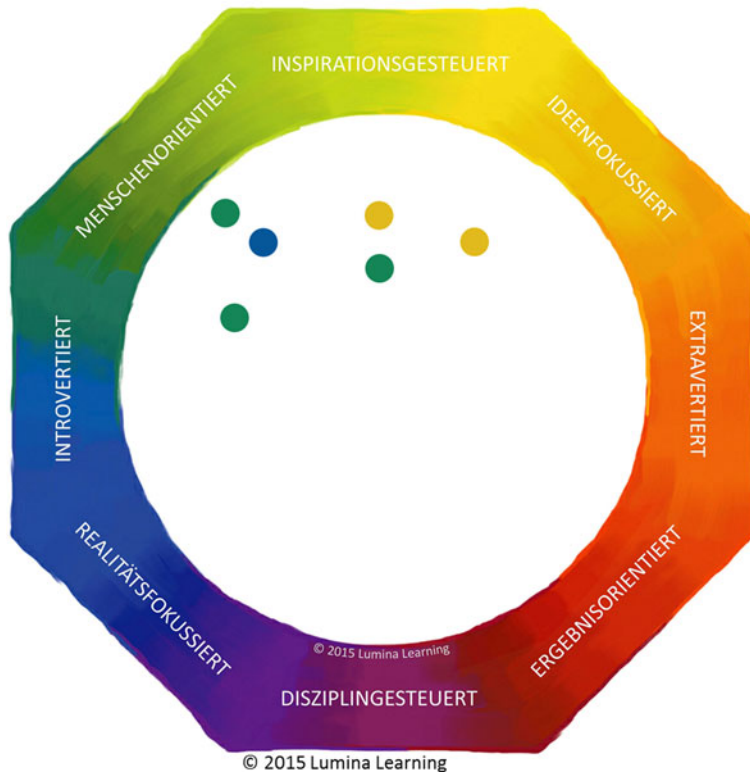
schied über das gemeinsame Vorgehen. Folglich kam die Gruppe auch zu keinem Ergebnis (vgl. Abb. 6.4).

Persönliche Unterschiede sind in einem Team normal. Vielfalt ist eher eine Stärke statt ein Problem. Der eine sagt vielleicht: „Oh, wie du alles so klar entscheidest! Bei mir ist es immer so schwierig und kompliziert.“ Konflikte entstehen nicht aus der Wahrnehmung der Unterschiede, sondern daraus, wie wir sie deuten und bewerten. Auch das Umfeld spielt dabei eine Rolle. In einer entspannten Freizeitsituation mag sich jemand auf das Andere oder Fremde einlassen. Unter Stress und Druck empfindet er es mit einem Mal als Bedrohung. Dann heißt es nicht mehr: „Wie du alles so klar entscheidest!“, sondern: „Du bestimmst dauernd über uns.“ Wer in der Projektarbeit die Vielfalt der Persönlichkeiten außer Acht lässt, neigt schnell dazu, Schwierigkeiten und Probleme auf einzelne Typen und Personen abzuwälzen, frei nach dem Motto: „So ein Sensibelchen wie der kriegt sowieso nichts auf die Reihe.“

In globalen Projekten können typologische Unterschiede besonders ins Gewicht fallen, weil kulturelle Gegensätze sie noch verstärken.

### 6.5.5 Machtdistanz

Die Kulturdimension Machtdistanz beschreibt, „ob Menschen in der Arbeitswelt die Anwendung von Macht akzeptieren oder [ihr] kritisch gegenüberstehen“ (Haller und Nägele 2013). In Ländern mit hohen Indexwerten wie Mexiko treffe ich regelmäßig auf stren-



**Abb. 6.4** Team Profil, jeder Punkt ein Mitarbeiter

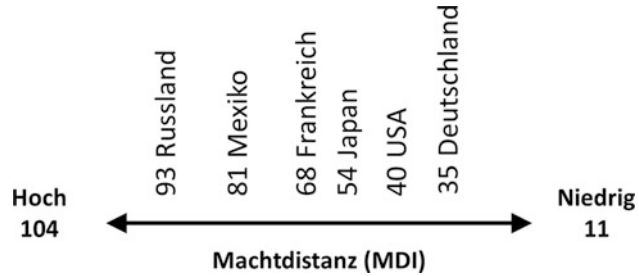
ge Hierarchien. Mitarbeiter akzeptieren dort ein starkes Machtgefälle. Oft erwarten oder fordern sie es sogar. Die Führungsmannschaft in den Firmen pflegt meist einen autoritären oder gar patriarchalischen Führungsstil: Zwischen Entscheidern – den Chefs – und Befehlsempfängern – den Untergebenen – verläuft eine klare Grenze.

In Ländern mit niedriger Machtdistanz begegnete ich viel häufiger dem partizipativen Führungsstil. Mitarbeiter in diesen Organisationen empfinden die kompromisslose Ausübung von Macht eher als problematisch. Sie lassen sich bereitwilliger in Entscheidungsprozesse integrieren und übernehmen dann auch Verantwortung.

Um solche Phänomene zu quantifizieren, entwickelte der niederländische Kulturwissenschaftler Geert Hofstede den Machtdistanzindex (MDI) (siehe Abb. 6.5). Je höher diese Kennzahl ist, desto mehr akzeptieren und erwarten weniger mächtige Individuen ungleich verteilte Macht. Die MDIs von Deutschland und den USA liegen dicht beieinander. In beiden Ländern reagiert man ähnlich auf Machtgefälle. Dies deckt sich mit meinen Projekterfahrungen.

In Frankreich und Mexiko liegt der Machtdistanzindex deutlich höher. Mit einem MDI von 81 belegt Mexiko im internationalen Vergleich sogar einen der vordersten Plätze. Hier

**Abb. 6.5** Kulturdimension  
Machtdistanz



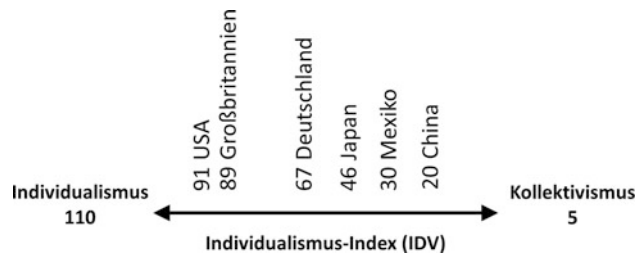
wie auch in Frankreich erwartete man von mir, einem deutschen Interim-Projektmanager, viel mehr Machtausübung und autoritären Führungsstil, als ich es von zu Hause gewohnt bin. Gerade in der Zusammenarbeit mit den lokalen Managern sollte ein Projektmanager auf diesen Punkt achten. Da ist der harte Projektchef gefragt, der weiß, was er will und es mit Druck durchsetzt. Im nachfolgend beschriebenen Projekt mit Mexiko verlangte das Team von mir stets klare Anweisungen und befolgte sie auch anstandslos, wenn der lokale Chef informiert war.

So widerspruchslos Menschen in Ländern mit hoher Machtdistanz Anweisungen befolgen, so widerwillig sprechen sie über Bedenken oder Fehler. Vor allem die Kritik gegenüber einer Person mit größerer Machtfülle gilt als kulturelles Tabu. Immerhin: Im Vieraugengespräch hat mir in Mexiko auch mal jemand seine Vorbehalte offenbart. Die Voraussetzung dazu war ein hohes Vertrauen. Wir kommen später noch darauf zurück.

### 6.5.6 Ich und Wir im Fokus

Im Individualismus fordert das *Ich* den Vorrang vor der Gemeinschaft. Gewinnt das *Wir* die Überhand, sprechen wir vom Kollektivismus. Nach Gerd Hofstede (2011) markiert der Individualismus-Index (IDV) einen bestimmten Punkt zwischen den Polen von Individualismus und Kollektivismus (siehe Abb. 6.6). „Auf dieser Dimension lässt sich abbilden, in welchem Ausmaß sich die Mitglieder einer Kultur als Teil eines sozialen Beziehungsgefüges definieren und sich diesem gegenüber verpflichtet fühlen“ (Thomas et al. 2005, S. 62).

**Abb. 6.6** Kulturdimension In-  
dividualismus-Kollektivismus





Steht in einem Projektteam mehr das Ich oder das Wir im Vordergrund? Die Antwort auf diese Frage ist für die Projektarbeit besonders wichtig. Individualistische Teilnehmer brauchen persönliche Anreize wie einen Bonus, den nächsten Karrieresprung oder die Chance, sich im Wettbewerb zu bewähren. Kollektivistische Mitarbeiter hingegen achten mehr auf Gemeinsamkeiten wie Solidarität und Harmonie im Team. Konflikte und deren Lösungsstrategien unterscheiden sich abhängig davon, wie stark diese Bedürfnisse in einem Team ausgeprägt sind. In der individualistischen Kultur Deutschland neigen wir eher dazu, offen und direkt auszusprechen, was uns bedrückt. In kollektivistischen Ländern wie Mexiko und Japan steht die Beziehung im Vordergrund. Konflikte lassen sich hier nur indirekt ansprechen. Die Kooperation in der Gruppe hat einen höheren Stellenwert als der Wettbewerb. Projekte mit starken Unterschieden innerhalb dieser Dimension fordern stets viel Fingerspitzengefühl, um Schwierigkeiten zu vermeiden.

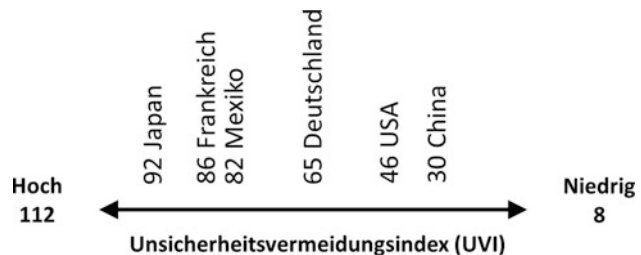
### 6.5.7 Unsicherheit und Angst

Hofstede fand bei seinen Untersuchungen je nach Land ein unterschiedliches „Niveau der Angst, die in einer bestimmten Gesellschaft angesichts einer ungewissen Zukunft herrscht“ (Hofstede 2011). Er entwickelte eine Kennzahl, in der sich die Stärke des Angstgefühls ausdrückt: den Unsicherheitsvermeidungsindex (UVI) (siehe Abb. 6.7). „Auf dieser Dimension lässt sich abbilden, in welchem Ausmaß unklare und mehrdeutige Situationen in einer Kultur Verunsicherung und Ängstlichkeit hervorrufen.“ (Thomas et al. 2005). Der Interim-Projektmanager hat in diesem Zusammenhang besonders darauf zu achten, wie sehr sich die Mitarbeiter des Teams bedroht fühlen, wenn Neues und Unbekanntes auf sie einströmt. Weiterhin geht es in der Kulturdimension um den natürlichen Wunsch nach Sicherheit und um das damit verbundene Bedürfnis, alles zu vermeiden, was diesen Zustand gefährdet.

#### UVI-Vergleich für die USA, Deutschland, Japan und Mexiko

Vergleichen wir nun die vier Länder anhand des UVI. Der Index für die USA ist recht niedrig. In einer Immigrationskultur mit ausgeprägtem Pioniergeist sind die Menschen risikofreudiger. Sie sehen Neues eher als etwas Positives und Bereicherndes. Der UVI in

**Abb. 6.7** Kulturdimension  
Unsicherheitsvermeidung



Deutschland liegt deutlich höher. Bei uns empfinden die Menschen neue Technologien oft als bedrohlich. Noch höhere UVI-Werte finden sich in Japan und Mexiko.

Als Interim-Projektmanager muss ich die Unterschiede dieser Kulturdimension vor allem bei Problemen berücksichtigen. Worin der US-Amerikaner eine Chance erkennt, sieht der Deutsche, Mexikaner oder Japaner womöglich nur das Risiko. Je nach Herkunftsland betrachten Teammitglieder die sich daraus ableitenden Maßnahmen – weitermachen oder stoppen? – ganz anders als ich.

Die Indexwerte scheinen die umfangreichen Planungsarbeiten zu bestätigen, die ich in der Zusammenarbeit mit Japan gesehen habe. Das Paradoxe ist: Die wenigen Ergebnisse stehen in keinem Verhältnis zu den intensiven Planungen. Vielleicht haben mir meine japanischen Kollegen ja Resultate vorenthalten, weil ich neu und nur zeitlich begrenzt für sie tätig war.

Im folgenden Abschnitt berichte ich von einem Projekt in Mexiko. Dort bestätigte sich der für das Land typische hohe Wert bei der Unsicherheitsvermeidung in meiner Arbeit nur selten. Vermutlich überdeckte der Einfluss des amerikanischen Managements die mexikanische Prägung. In der Kommunikation indes wirkte sich der hohe UVI hier wie da ähnlich aus: Japan und Mexiko bevorzugen die E-Mail und viele geschriebene Worte. Mit Teammitgliedern aus den USA hingegen kann ich mich schnell per Onlinekonferenz, Messenger und mit anderen neuen Medien austauschen.

### **6.5.8 Zeit ist Geld. Oder Genuss?**

Zeit ist Geld. Ein Satz, den ich oft höre und sage. Gerade bei kriselnden Projekten wie den beschriebenen ist Zeit ein wertvolles Gut. Menschen in Europa und Nordamerika sprechen über die Zeit wie über Geld und andere Wertgegenstände: Wir können sie verlieren, gewinnen, sparen, ausgeben . . . Und wir haben sogar auch Zeitkonten so wie Bankkonten. Doch was hat das mit Genuss zu tun?

Nun, es gibt ja auch Länder mit einem völlig anderen Zeitgefühl. Dort fahren Züge, wenn sie kommen. Die Leute steigen ein, wenn der Zug da ist. Und man kommt an, wenn man da ist. Was unterscheidet diese Kulturen von der unsrigen?

Im ersten Fall ist Zeit linear. Der Mensch nimmt sie wahr als logische Abfolge von Ereignissen mit einem Anfang und Ende. Die Vergangenheit ist das, was abgelaufen ist. Wir stehen gerade in der Gegenwart. Und wo die Linie hinläuft, das ist die Zukunft. So verstehen die Deutschen und viele der westlichen Kulturkreise die Zeit. Also denken und handeln wir immer an einer Linie entlang. Aber das ist nur eine Sichtweise.

Im zweiten Fall betrachtet man die Zeit mehrdimensional: Zeit ist Raum. Nach diesem Zeitverständnis bewegt man sich in X-, Y- und Z-Richtung durch den Zeit-Raum. Auch in alle Dimensionen gleichzeitig. Eine Richtung ist nicht fest vorgegeben. In einem solchen Raum gibt es weder Zukunft noch Vergangenheit. Nur die Gegenwart lässt sich darin genau verorten. Sie ist der Punkt, an dem ich mich befinde.

**Tab. 6.1** Kulturdimension monochron – polychron

Stark monochron	Relativ monochron	Polychron
Deutschland	Großbritannien	Philippinen
USA	Frankreich	Indien
Japan	Russland	Arabische Staaten
	China	

Der amerikanische Anthropologe und Ethnologe Edward T. Hall befasste sich mit den kulturellen Unterschieden in der Zeit. Er beschreibt Kulturen mit festem Lebenstakt als monochrome und solche mit flexiblerem Zeitverständnis als polychrone Gesellschaften (vgl. Tab. 6.1). Dieses zunächst idealtypisch dargestellte Prinzip wirkt sich enorm auf jegliche Zusammenarbeit aus. Aus dem Denkmuster von Zeit leiten sich Einschätzungen von Dringlichkeit, von erledigter und von noch zu leistender Arbeit ab. In meinen zwanzig Jahren als Projektmanager habe ich beim Umgang mit der Zeit so manche Überraschung erlebt. Gerade in internationalen Teams sind da Missverständnisse eher die Regel als die Ausnahme.

Ein polychrones Zeitverständnis finden wir in den arabischen Staaten, in Indien und auf den Philippinen. Die Menschen dort verhalten sich terminoffen: Niemand lässt sich von Terminen jagen, Pünktlichkeit hat eine geringere Bedeutung. Termine sind flexibel, nur Orientierungshilfen. Sich für Verspätungen zu entschuldigen ist eher ungewöhnlich. Man erledigt mehrere Dinge zur gleichen Zeit und reagiert auf Änderungen sehr anpassungsfähig und spontan. Planungen spielen nur eine untergeordnete Rolle.

Ganz anders in den monochronen Ländern Deutschland, Japan und USA. Hier gelten Termine als verbindlich und Pünktlichkeit ist eine Kardinaltugend. Man schließt gleichsam ein Abkommen über einen Zeitpunkt und jeder Verstoß dagegen kommt einem Vertragsbruch gleich. Meetings haben eine feststehende Tagesordnung, die es unbedingt einzuhalten gilt.

In Mexiko dagegen habe ich gelernt, dass Termine, Verbindlichkeiten und Dringlichkeit einen anderen als den von mir gewohnten Stellenwert haben. Die Menschen in Mittelamerika neigen eher zu einem polychronen Zeitverständnis.

**6.5.9 Wie viel Kontext darf’s denn sein?**

Kehren wir noch einmal zu unserer einleitenden Betrachtung über den Zusammenhang zurück, der für das Verstehen jeder Sprache so wichtig ist. Das Beispiel des englischen Wortes *goal* zeigte uns: Ein Wörterbuch auswendig zu lernen, würde nicht ausreichen, um Gesagtes oder Geschriebenes stets korrekt in die eigene Muttersprache zu übersetzen. Sprache ist nur ein Teil der Kommunikation: der verbale Teil.

In diesem Abschnitt geht es um das gesamte Spektrum der verbalen und nonverbalen Kommunikation. Wie zwei miteinander umgehen und wer dabei was, mit welchen Sprachmitteln und in welchem Umfang sagt, beeinflusst erheblich den Austausch von In-

formationen und das gegenseitige Verstehen. In Deutschland schätzen und erwarten wir klare Worte. Deshalb interpretieren wir Gesprochenes und Geschriebenes im Vergleich zu anderen Kulturkreisen kaum. Wir sagen, was wir meinen, und meinen, was wir sagen. Der direkte Bezug ist uns wichtig, alles andere ist Beiwerk. Damit sind wir ein typisches *Low-Kontext-Land*. Bei kaum einem anderen Volk ist dieser Hang zur „klaren Ansage“ so stark ausgeprägt wie bei den Deutschen. In Ländern mit geringerer Kontextabhängigkeit bemüht sich jeder Sprecher dem Gegenüber möglichst unverblümt klar zu machen, dass er die Botschaft versteht (Tab. 6.2).

Im Gegensatz dazu ist Japan ein ausgeprägtes High-Kontext-Land. Was unterscheidet Low- und High-Kontext-Kulturen? Der Stellenwert nonverbaler Kommunikation bestehend aus der Mimik, Gestik und Stimme. Bei High-Kontext übernimmt der Empfänger die Aufgabe, die Nachricht vollständig zu deuten. Dazu muss er „zwischen den Zeilen lesen“. Nur über die Interpretation der nonverbalen Anteile erschließt sich der ganze Sinn der Nachricht. Der Sachbezug hat – gemessen am Gesamtaufwand von Worten, Gesten und Zeit – nur einen geringen Anteil. Eine High-Kontext-Kultur betrachtet den Austausch von Sachinformationen weniger.

Wenn ich Japanern zuhöre, entsteht bei mir oft der Eindruck, es werde viel zu lang um den heißen Brei herumgeredet. Der Grund liegt bei mir: Als Low-Kontexter achte ich stark auf den Sachbezug und manchmal kann ich diesen gar nicht finden.

Da sich über E-Mail und Telefon kaum nonverbale Informationen übermitteln lassen, erschließt sich High-Kontextern bei diesen Medien der Sinn nur schwer oder gar nicht. Auch in meinem nachfolgend beschriebenen Projekt mit Mexiko habe ich ja schon erfahren, wie wichtig nonverbale Informationen für das Verständnis sind. Als ich mit den Mexikanern vor Ort gesprochen und gearbeitet habe, ging alles fast reibungslos. Aus der Distanz dagegen, nur mailend oder telefonierend, bekam ich oft die Antwort: „Das habe ich nicht oder anders verstanden.“ Fehlten die nonverbalen Anteile, entstand oft ein ganz anderer oder gar kein Sinn für mein Gegenüber.

Professionelles Projektmanagement muss in internationalen Vorhaben auf jeden Fall die Fragen von Low- und High-Kontext beantworten: Welche Medien sind geeignet? In welchen Abständen sind Besprechungen mit den Mitarbeitern durchzuführen? Wie viel Zeit ist dafür einzuplanen? . . .

In Gesprächen mit Japanern ertappe ich mich manchmal bei dem Gedanken: „Von was redet er gerade?“ Es fällt mir immer noch schwer, den Einfluss von Mimik, Gestik und

**Tab. 6.2** Kulturdimension Kontextabhängigkeit

Gering	Mittel	Hoch
Deutschland	Polen	Japan
Spanien	Tschechien	China
USA/Kanada	Russland	Mexiko
Frankreich	Ungarn	Indien
Großbritannien	Rumänien	Arabische Staaten

Stimme bei der Kommunikation abzuschätzen. Erst wenn ich meinen Kopf bewusst auf Reflexion umschalte, verstehe ich den High-Kontext-Dialog besser. Für ein Projekt ist gutes Verständnis unverzichtbar, in einer kritischen Lage sogar lebenswichtig. Sind meine Gesprächspartner Japaner oder Mexikaner, suche ich in solchen heiklen Situationen, sofern irgendwie möglich, den direkten physischen Kontakt. Solche Gespräche von Angesicht zu Angesicht kosten mehr Zeit und Geld. Meistens machen die schnelleren und besseren Ergebnisse den Mehraufwand mehr als wett.

Als Interim-Projektmanager sind für mich die beiden Dimensionen „Kontextabhängigkeit“ und „Zeitverständnis“ die stärksten Herausforderungen der Projektarbeit.

---

## 6.6 Projekt Deutschland-Mexiko-USA

Lassen Sie uns nun anhand des bereits angekündigten zweiten Beispiels vertiefen, wie sehr sich ein multinationales Entwicklungsvorhaben von einem Projekt in Good Old Germany unterscheidet. Im globalen Miteinander geschehen Dinge, die uns im wohl geordneten Deutschland undenkbar erscheinen: Da streuen Vulkane ihre Asche ins Projektgetriebe und epidemische Krankheiten bringen die Produktion zum Erliegen. Wenn zu Verzögerungen noch kulturell bedingte Missverständnisse dazukommen, droht der Kollaps. Zunächst möchte ich Ihnen jedoch die Beteiligten vorstellen:

Federführend in diesem globalen Entwicklungsprojekt ist ein deutscher Hersteller von Limousinen der Oberklasse. Der Lieferant, eine international tätige Unternehmensgruppe, arbeitet ausschließlich für die Automobilindustrie. Er entwickelt, fertigt und vertreibt vor allem Komponenten, Module und integrierte Systeme für den gesamten automobilen Markt. Nun soll die mexikanische Niederlassung für den deutschen Kunden ein Kühlmodul für zwei Fahrzeugmodelle mit möglichst vielen Gleichteilen bis zur Serie entwickeln. Schon seit Jahren führt der Lieferant für die Kunden Entwicklungen in Form von Projekten durch. Für die nun geplante Neuentwicklung regelt ein weltweit gültiges Projektmanagement-Handbuch des Lieferanten die Projektarbeit. Der dafür erforderliche Prozess ist im Handbuch beschrieben und weitgehend definiert. Es sollte also alles reibungslos funktionieren. Eigentlich.

Der Zulieferer jedenfalls ist hoch motiviert. Er möchte seine Kundenbasis weltweit in allen Produktionsstätten verbreitern. Bislang beliefern die Werke in den USA und in Mexiko überwiegend amerikanische Automarken. Entsprechend abhängig sind diese Niederlassungen von den US-Kunden. Geht es General Motors, Ford oder Chrysler gut, sind auch die Werke des Zulieferers ausgelastet. Absatzprobleme der Großkunden auszugleichen, war bislang kaum möglich. Das Projekt mit dem deutschen Premiumhersteller hat für die Gruppe und ihr mexikanisches Werk daher strategische Bedeutung: Der Zulieferer stellt sich mit Hilfe des Mehrumsatzes mit dem deutschen Autobauer breiter auf. Und das Werk in Mexiko gewinnt durch das Projekt Wettbewerbsvorteile, da es für Nordamerika technologisch neue Produkte produziert.

Alle Aufgaben in dem Drei-Länder-Projekt sind klar verteilt: Die Produktion des Zulieferers erfolgt in Mexiko, sein Management sitzt in Detroit (USA); die Deutschen entwickeln das Fahrzeug im Inland und bauen es in den USA. Demzufolge verteilt sich das Projektteam des Lieferanten auf Deutschland, USA und Mexiko. Sein Projektmanager befindet sich mit einem kleinen Team in Deutschland, dicht bei der Fahrzeugentwicklung. Das Werk Mexiko leistet die gesamte Entwicklung der Komponenten vom ersten Prototyp bis zur Serie. Für einige Tests, Entwicklungen und Berechnungen müssen sich die Mexikaner Hilfe vom Entwicklungszentrum in den USA holen. Das mexikanische Werk produziert alle Teile des Moduls und liefert sie ins amerikanische Werk des Fahrzeugherstellers. Schon diese grobe Schilderung des Beziehungsgeflechts zeigt eine der besonderen Herausforderungen in dem Projekt: Zwischen den Werken in Mexiko (Zulieferer) und dem Kunden (USA und Deutschland) muss es einen engen Schulterschluss geben, andererseits droht eine Katastrophe.

### 6.6.1 Projektorganisation

Der geschulte Blick erkennt in dem Drei-Länder-Projekt sofort das Problempotenzial. So herrschen über die Rolle des Handbuchs, das der Zulieferer für das weltweite Projektmanagement erstellt hat, sehr unterschiedliche Auffassungen. Nach deutscher Denkweise ist mit einem solchen Leitfaden alles klar und eindeutig geregelt. Die Teammitglieder in den USA und in Mexiko betrachten das Handbuch dagegen mehr als Empfehlung.

Unterschiedliche Sichtweisen zeigen sich auch beim Festlegen der Verantwortlichen für das Projekt. Die Mexikaner wollen alles allein im eigenen Werk erledigen. Folgerichtig halten sie eine Unterstützung aus Deutschland für unnötig. Der Fahrzeughersteller hingegen will nur mit einem deutschen Team vor Ort reden und arbeiten. Das nordamerikanische Management wiederum glaubt, es seien keine zusätzlichen Mitarbeiter außerhalb der USA oder Mexikos erforderlich.

Die abweichenden Standpunkte münden in einen Kompromiss: Man benennt in Deutschland ein kleines Team mit dem Projektmanager und in Mexiko ein großes mit einem Co-Projektmanager. Diese Absprache widerspricht dem Handbuch fürs Projektmanagement: Es fordert einen *einzigsten* Projektmanager im eigenen Werk oder beim Kunden. Zusätzlich erhält der beim Fahrzeughersteller installierte Projektmanager Vertriebsaufgaben in Deutschland.

#### 6.6.1.1 Projektstruktur

Weitere Reibungspunkte zeigen sich beim Festlegen des Phasenplans und der Meilensteine. Die Vorgaben aus dem Handbuch passen zu dem, was der Kunde fordert. Das mexikanische Management möchte anpassen, was vordergründig im eigenen Interesse liegt. So will es Werkzeuge für die Serie später bestellen, um Zinsvorteile zu nutzen und weniger Kapital zu binden. Die Mexikaner fragen durchaus, was denn der Kunde haben möchte. Nur zeigen die Antworten und Erklärungen der Deutschen bei den Mexikanern

keine Wirkung. Selten unterbreiten sie einen Vorschlag, etwas zu ändern oder konkrete Maßnahmen einzuleiten. Sie stellen sogar die im Fahrzeugplan festgelegten Meilensteine und die daraus resultierenden Termine infrage.

Das amerikanische Management mischt sich nicht ein. Bestenfalls verweist es auf das Handbuch oder die Verantwortung der Projektmanager. Das Projekt ist schon zu Beginn an einem kritischen Punkt angelangt. Die Fragen auf Seiten der Mexikaner lassen ein unterschiedliches Verständnis beider Seiten erkennen. Da die Kommunikation überwiegend per Telefon und E-Mail erfolgt, bleiben die Warnzeichen den Kollegen in Übersee noch verborgen. Das deutsche Team wundert sich zwar über die eine oder andere Frage aus Mexiko, glaubt aber an den gut beschriebenen Prozess. Der Kunde fühlt sich vom deutschen Team des Zulieferers durchaus gut betreut. Er bemerkt die Mängel in der internen Kommunikation des Lieferanten entweder nicht oder sieht dafür allein ihn in der Pflicht.

Die Mexikaner stellen ebenfalls Fragen. Diese dienen aber mehr der Kontaktpflege mit dem Kunden. Man möchte die Deutschen besser verstehen. Dies zeigt sich in den Versuchen, den deutschen Teamkollegen auch privat näherzukommen. Fragt ein Mexikaner, wie es der Kunde haben möchte, sendet er das Signal: Ich möchte gut mit dir auskommen. Es bedeutet nicht: Was muss ich ändern?

Deutsche Nobelmarken genießen in Mexiko ein hohes Ansehen. Daraus erwächst ein geradezu ehrfürchtiger Respekt der Mexikaner vor dem deutschen Hersteller. Die damit verbundene Zurückhaltung erschwert es, strittige Fragen zu klären. Für diese Mentalität mag es historische Gründe geben: Die Unterwerfung durch die spanischen Eroberer und die damit einhergehende Abhängigkeit wirken vermutlich bis heute in Mexiko nach.

Das Image einer deutschen Nobelmarke und der selbstbewusste Projektmanager haben dem Projekt ihren Stempel aufgedrückt: Struktur und Prozesse sind deutsch geprägt. Dies zeigt sich daran, wie die Deutschen an den starren Vorgaben des Handbuches festhalten. Sie betrachten es als Gesetz, die Mexikaner eher als Gedankenanstoß. Die Zurückhaltung der Mexikaner nimmt in dem Maß zu, wie die unterschiedlichen Auffassungen zutage treten. Das Management in den USA indes ist zufrieden, wenn es nur irgendeine Lösung gibt. Es winkt die Planung durch, da die Arbeitsweise ja nicht im Widerspruch zum Projekthandbuch steht. Auch auf deutscher Seite fühlt man sich noch mit der Projektplanung wohl. Niemand bemerkt das drohende Unheil.

### **6.6.1.2 Arbeitspakete**

Schon der spät erteilte Auftrag des deutschen Herstellers hatte die Mexikaner unter Termindruck gesetzt. Jetzt führt das unterschiedliche Verständnis darüber, wie die Aufgaben und Verantwortlichkeiten für einzelne Arbeitspakete zwischen Mexiko und Deutschland aufzuteilen sind, zu langen Diskussionen und weiteren Verzögerungen. Der extreme Zeitdruck wie auch die Distanz zu Mexiko verhindern im Team die offene Diskussion darüber. Das große Arbeitsaufkommen forciert die Haltung des „Abnicken und Weitermachens“. Statt zu warnen, bleiben die Verantwortlichkeiten im Unklaren.

Dieser für ein komplexes Projekt schädliche Mangel an Kommunikation zeigt sich deutlich bei den Aufgaben für die Projektingenieure. Beide Seiten des Atlantiks sind ver-



antwortlich für den Termin der Konstruktionszeichnung des Moduls. Beide entwickeln am selben Arbeitspaket. Beide haben denselben Zieltermin, den der Freigabe durch den Kunden. Aber die Ansichten, Strategien und Vorgaben beider Seiten unterscheiden sich enorm.

So betrachtet das kleine deutsche Team mit seinem Ingenieur das Projekt ganz durch die Brille des Auftraggebers. Der Co-Projektmanager in Mexiko indes misst seine Ingenieure an den Terminvorgaben aus der Produktion des Werks. In Deutschland gibt der Kunde eine Zeichnung erst frei, wenn sich alle Beteiligten über die Änderungen geeinigt haben. In Mexiko dagegen will das Werk zunächst die Zeichnungen zu allen Einzelteilen sehen, um die Kosten zu ermitteln. Erste Unklarheiten entstehen im Verlauf des Projektes durch Verweise auf das ausführlich strukturierte Handbuch: Für viele Arbeitspakete ist allein der Projekt-Ingenieur verantwortlich, und es gibt dafür nur *einen* Termin. Der Zulieferer hatte aber zwei Projekt-Ingenieure etabliert. Ohne klar zugewiesene Verantwortung sind die Gründe für Verspätungen und Missverständnisse kaum zu finden, noch Termine einzuhalten.

Die Erfahrungen aus dem Drei-Länder-Projekt zeigen, wie unumgänglich eine gute und klare Definition der Arbeitspakete ist. Strikte Vorgaben führen leicht zum Umsetzen ohne Nachdenken. Im Umgang mit mexikanischen Geschäftspartnern sind persönliche Gespräche unumgänglich, um sich mit den Beteiligten abzustimmen. Gegenseitiges Verständnis braucht den Blick von beiden Seiten. Deutsche und Mexikaner interpretieren Vorgaben wie ein Handbuch zum Projektmanagement ganz unterschiedlich. Das Gleiche gilt übrigens auch für viele andere Länder. Auch haben Menschen in Mittelamerika im Gegensatz zu Deutschen ein grundlegend anderes Verständnis von Terminen, Verbindlichkeiten und von Dringlichkeit. Bei diesen kulturell besetzten Themen stoßen starre Regelwerke an ihre Grenzen. Sie führen zu Interpretationen, die eine Quelle von Missverständnissen sind.

### 6.6.1.3 Ressourcenplanung

Zurück zu unserem Projekt, das terminlich zunehmend ins Schlingern gerät. Das US-Management und das deutsche Team hatten der aus Mexiko kommenden Ressourcenplanung vertraut und sie übernommen. Sie beruhte ja auf dem globalen Handbuch, also auf einer einheitlichen klaren Planungsgrundlage. Dabei übersahen die Verantwortlichen die regional unterschiedliche Interpretation der Regeln.

Jede Ressourcenplanung braucht eine starke Verbindung und Koordination mit dem lokalen Werk. Ansonsten bleiben unbekannte Strukturen unerkannt, unberücksichtigt und gefährden das Projekt. So auch im Drei-Länder-Projekt: Erhebliche Lücken in der Planung und Verfügbarkeit der erforderlichen Ressourcen führten zu Verzögerungen.

Gleich zwei Mal erschütterten Hiobsbotschaften das Projektgefüge. Zuerst blieben Lieferungen aus, weil es wegen einer Aschewolke ein Flugverbot gab. Und dann führte auch noch eine Virusepidemie zu einer einwöchigen Schließung des mexikanischen Werks. Beide Vorfälle führten zu Ausfällen bei der Fertigung von Fahrzeugen. Überraschenderweise hielt sich die Aufregung darüber in Grenzen. Der Kunde nahm die Verzögerungen



solcher eher seltenen Fälle höherer Gewalt wie selbstverständlich hin. Brisanter waren jedoch die systembedingten Schwächen.

Das fing bei den Konstrukteuren an, setzte sich fort bei den Kapazitäten von Prüfständen und reichte bis hin zur Produktionslinie. Die große Distanz zum Co-Projektmanager in Mexiko und zu den dortigen Vorgesetzten erwies sich im Verlauf des Projektes als große Barriere. Einem externen Interim-Manager, der nicht betriebsblind ist, wären die neuralgischen Punkte wohl schon früher aufgefallen. So verzögerte die völlig unzureichende Ressourcen- und Kapazitätsplanung im Werk Mexiko regelmäßig auch andere Projekte. Stellt sich die Frage: Hätte man das Projekt besser aufsetzen können?

#### **6.6.1.4 Projektstart**

„Sag mir, wie das Projekt beginnt, und ich sage dir, wie es enden wird.“ Getreu diesem Motto beeinflusst der Start eines Projekts maßgeblich dessen gesamten Verlauf. Ein professioneller Start-Workshop trägt und prägt entscheidend ein Projektteam. Er behandelt nicht nur die spezifischen Projektthemen. Darüber hinaus wird ein solches Briefing alle Mitglieder auch über kulturelle Unterschiede aufklären. Dazu bedarf es einer offenen, respekt- und vertrauensvollen Atmosphäre. Äußerst hilfreich ist dabei eine Firmenpolitik, die kulturelle Unterschiede achtet.

Auch in unserem Drei-Länder-Projekt hatte man über einen Projektstart-Workshop nachgedacht. Das amerikanische Management verzichtete aber darauf, alle Beteiligten aus Mexiko, Europa und USA an einem Tisch zu versammeln. Der Grund: Die Kosten für die Flugtickets und die einwöchige Dienstreise von vier Projektmitarbeitern seien zu hoch. So verschenkte man die Chance, als Team frühzeitig kulturelle Unterschiede anzusprechen, potenzielle Konflikte zu erkennen und im Voraus Lösungswege zu erarbeiten. Das Kennenlernen beschränkte sich auf E-Mail-Korrespondenz und Telefonkonferenzen. Besprechungen erfolgten wann immer möglich per Videokonferenz. Man hoffte, die Teilnehmer würden sich durch die bewegten Bilder besser kennen lernen.

Nur punktuell kamen in der ersten Phase des Projektes Besucher aus Mexiko oder den USA nach Deutschland. Die am Rande des offiziellen Programms abends oder an Wochenenden geknüpften persönlichen Kontakte konnten den versäumten Start-Workshop nicht ersetzen. Man hatte am falschen Ende gespart, am Projektanfang.

Nun kam der Bumerang zurück: höhere Kosten durch unnötige und doppelte Arbeiten und damit einhergehende Terminverschiebungen. Zusätzlich zu den bereits genannten Abweichungen bestellte das mexikanische Werk die Serienwerkzeuge drei Monate später als erforderlich. Der Grund lag in der hohen Machtdistanz der mexikanischen Kultur: Das dominante Management vor Ort beeinflusste das Handeln des lokalen Projektmanagers stärker als die Vorgaben des Kunden. Die Verzögerung führte unter anderem zu hohen Transportkosten, weil man Werkzeuge quer über den Globus per Express mit teuren Übernachtslieferungen herbeischaffte.

### 6.6.1.5 Projektende

Der schwierige Projektverlauf, vor allem der Serienstart, hat alle Beteiligten bis an die Grenzen des Erträglichen belastet. Bei vielen hatte sich Frust angestaut. Am Ende wollten beide Projektmanager das Projekt nur noch möglichst schnell abhaken. Das Management in den USA vergab sogar die Chance eines geordneten Projektabschlusses, wie ihn das Handbuch eigentlich vorschreibt. Anstatt die gewonnenen Erfahrungen zu dokumentieren und daraus zu lernen, ging das genervte Team einfach auseinander.

Mit einem professionellen Projektmanagement wären viele Fehler zu vermeiden gewesen. Dazu ist allerdings mehr nötig als ein global gültiges Handbuch für das Projektmanagement. Es bedarf einer positiven Fehlerkultur, wie sie in vielen Start-ups des Silicon Valley zu finden ist. Denn nur wer Fehler als Chance begreift, kann aus Fehlern lernen.

Um im globalen Wettbewerb zu bestehen, brauchen Unternehmen einen neuen Fokus: Erfahrungen sind wichtige Ressourcen für neue Projekte. Sie helfen, Strategien zu entwickeln, um kritische Situationen zukünftig besser zu meistern, anstatt die gleichen Fehler zu wiederholen. Dies kann nur gelingen, wenn das gesamte Management – von der Vorstandsetage bis zu den Niederlassungen – die nötigen Randbedingungen schafft. Und wenn es mit einer gelebten Fehlerkultur den Projektverantwortlichen ein Vorbild gibt.

## 6.6.2 Resümee zum Drei-Länder-Projekt

Jeder Fahrzeughersteller strebt niedrige Kosten an. Insbesondere die deutsche Kultur verlangt danach, jegliche Aufwände auch transparent und plausibel darzustellen. Üblicherweise hinterfragen deutsche Autobauer alle Posten detailliert und peinlich genau. Was nicht plausibel ist, bekommt kein Okay. Ändert sich etwas, schlägt das auch auf die Kosten durch – so die allgemeine Erwartung. In unserem Drei-Länder-Projekt unterschätzten die Mitarbeiter des Zulieferers in Mexiko und in den USA die dafür nötige Intensität, Tiefe und den erforderlichen fachlichen Hintergrund. Das Budget berücksichtigte nicht den damit verbundenen Arbeitsaufwand.

Zahlreiche Änderungen wie auch Unzulänglichkeiten im Controlling beider Seiten verschleierte die Planungsfehler. Der Fahrzeughersteller akzeptierte die tatsächlichen Entwicklungskosten. Den Mehraufwand für Werkzeuge wollte er weder ganz noch teilweise bezahlen. Welche Lehre ist daraus zu ziehen?

Häufiges Rückfragen und Vergewissern ist zwar aufwändig, bei internationalen Projekten aber unverzichtbar. Ohne diesen Austausch sind Missverständnisse vorprogrammiert. Leider unterschätzen viele immer noch die Auswirkung des Informationsflusses auf den Projekterfolg. Zusätzlicher Einsatz und ein extra Budget verbessert in den meisten Fällen die Ergebnisse und beugt Schwierigkeiten vor.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Die Einschätzung von Risiko oder Chance ist international sehr unterschiedlich. So war es auch im Drei-Länder-Projekt. Siehe auch Unsicherheitsvermeidung, Abschn. 6.5.7.

**Tab. 6.3** Ländervergleich kompakt

Japan	Mexiko	Deutschland
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Abwarten, bis man dran ist</li> <li>– Sehr höflich, sehr indirekt</li> <li>– Unterbrechen nie</li> <li>– Gefühl ist das Wichtigste, Fakten werden halt gebraucht</li> <li>– Diplomatie ist das Wichtigste</li> <li>– Planen ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reden mehr und öfter</li> <li>– Emotional</li> <li>– Unterbrechen ständig</li> <li>– Gefühle stehen vor Fakten</li> <li>– Für alles eine Ausrede/ Antwort</li> <li>– Vieles geht auch ohne Plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reden manchmal</li> <li>– Höflich und direkt</li> <li>– Unterbrechen oft</li> <li>– Das Wichtigste sind Fakten</li> <li>– Wahrheit geht vor Diplomatie</li> <li>– Planen alles</li> </ul>

Eine Barriere in der Zusammenarbeit zwischen Deutschland, Mexiko und den USA war die sprichwörtliche „deutsche Genauigkeit“ im Anwenden des Handbuches. Doch auch das Gegenteil – alle Vorgaben als unverbindlich anzusehen – birgt ein nicht zu unterschätzendes Risiko. Internationale Projekte brauchen offene und flexible Beschreibungen, die sich im Projektverlauf an die Bedürfnisse des Ziellandes anpassen lassen. Solche Freiräume in den Prozessen und das gegenseitige Einvernehmen über die Hol- und Bringschulden führen zu erfolgreichen Projekten.

Kulturelle Bedürfnisse beeinflussen auch das Maß, in dem sich Projektmitglieder in einem Projekt engagieren sollen und möchten. In einer Gehorsamskultur kann Teilhabe verstörend wirken. Angehörige einer Streitkultur dagegen empfinden Frust, wenn sie nichts mitbestimmen dürfen. Hier muss der Projektmanager als interkultureller Brückenbauer die Balance zwischen Einzel- und Teamzielen finden. Dazu gehören persönliche Kontakte und Betreuung, für die er auch einmal wie im Falle der mexikanischen Mitarbeiter mehr Zeit als gewöhnlich aufwenden muss.

Ferner muss der Projektmanager für alle klar und verständlich erklären, welche Ziele wie zu erreichen sind. Dabei nützt ein global gültiges Handbuch für Projektmanagement nur bedingt. So ein konzernweites Regelwerk schafft die Grundlagen für ein einheitliches Verständnis im Projektmanagement. Doch es ist kein Garant für einen erfolgreichen Verlauf von Projekten.

In unserem Drei-Länder-Projekt scheiterte der Versuch, die für Mexikaner so wichtige Projektkultur des Miteinanders zu verwirklichen. Die unzureichende Ressourcenplanung im Werk Mexiko gefährdete den Serienanlauf. Letztlich musste der Zulieferer ihn mit Sonderaktionen teuer erkaufen. Der finanzielle und personelle Aufwand für einen Start-Workshop hätten sich in dem Projekt mehrfach amortisiert.

Die kulturellen Unterschiede im Überblick zeigt Tab. 6.3.

## **6.7 Der Interim-Projektmanager: Rollen, Perspektiven, Strategien und Kernkompetenzen**

### **6.7.1 Rollen im Team-Orchester: Dirigent und Musiker**

Die Arbeit als Interim-Projektmanager vergleiche ich manchmal mit der eines Dirigenten in einem Sinfonieorchester. Der Dirigent kennt die Instrumente und könnte das ein oder andere vielleicht sogar selbst spielen. Doch er braucht die Musiker, damit die Töne zusammen als vielstimmige Sinfonie erklingen. Genauso ist es im Interim-Projektmanagement: In einem Projekt gibt es Harmonien und manchmal auch Missklänge. Deshalb muss ich stets genau hinhören, um Dissonanzen frühzeitig zu erkennen.

Die Erfahrung hat mich gelehrt, wie die verschiedenen Instrumente wirken und welche wann einzusetzen sind. Dabei bleibe ich hauptsächlich der Taktgeber. Dennoch muss ich in kritischen Situationen auch einmal praktisch und handwerklich eingreifen. Der Projektdirigent muss sozusagen selbst die richtigen Tasten anschlagen oder Saiten zum Erklingen bringen.

In internationalen Teams spielen mitunter sehr unterschiedliche persönliche und kulturelle Instrumente zusammen. Jedes ist entsprechend seiner Herkunft anders gebaut und kulturell anders gestimmt. Auch jeder Musiker hat seine eigene Geschichte, die ihn einzigartig macht. Im Orchester der Teamarbeit zeigt sich die Verschiedenheit, weil sich die Menschen hier begegnen, um ein gemeinsames Werk aufzuführen.

Als Gastdirigent sind für mich alle Mitarbeiter neu. Mit unverstelltem Blick erkenne ich leichter Verstimmungen und Vorurteile, die früher oder später Reibungen hervorrufen. Bei internationalen Projekten dienen mir Kulturdimensionen als Orientierungshilfe. Auch die Kenntnis der Typologie fördert das schnelle Einstimmen auf neue Mitarbeiter. Beide Werkzeuge – Kultur und Typologie – verkürzten die Startphase im Projekt des japanischen Lieferanten und führten zu einer schnellen Verbesserung.

### **6.7.2 Vom Perspektivwechsel zur neuen Chance**

#### **6.7.2.1 Offen für Neues und Interessantes**

Ein Interim-Projektmanager muss für neue Branchen, Firmen und Projekte offen sein. Bei mir ist diese Aufgeschlossenheit Teil meines persönlichen Profils. Langjährige Erfahrungen in der Projektarbeit haben sie noch verstärkt. In internationalen Projekten treffen ja vielfältige Kulturen, Menschen, Normen und Werte aufeinander. Diesen begegne ich interessiert und ohne die Unterschiede zu werten. Im Gegenteil frage ich bewusst nach, um neue Räume für ein gegenseitiges Verständnis zu öffnen. Gerade das Ausbalancieren von Machtstrukturen ist für ein vertrauensvolles Verhältnis entscheidend.

Wie ich in Mexiko erlebt habe, behindern stark hierarchische Machtstrukturen und der damit einhergehende Respekt gegenüber Vorgesetzten den freien Austausch von Meinungen. Besonders in den Berichten an das nordamerikanische Management verschwieg oder

bestritt die mexikanische Seite Probleme. Viele ihrer Bedenken und Fehler blieben aufgrund der gelebten Machtdistanz verborgen.

### **6.7.2.2 Wertschätzung für Kostbares, Teures und Wesentliches**

Schon Shakespeare fragte: „Was hat wohl anderen Wert, als wir es schätzen?“ (Punsch 1997, S. 594) Die Antwort lautet: Wertschätzung. Sie hat mehrere Bedeutungen. Zunächst: Was eine große Summe Geld kostet, erscheint uns zwangsläufig wertvoll. Ferner empfinden wir Wertschätzung für Menschen mit ihrer Kultur und ihren Werten, sofern diese ein hohes Ansehen, Achtung und Anerkennung genießen. Typische Beispiele hierfür sind die deutsche Gründlichkeit, die japanische Perfektion oder die orientalische Gastfreundschaft. Als internationaler Interim-Projektmanager gilt mein besonderes Augenmerk den kulturellen Aspekten. Das Gelingen von internationalen Projekten ist eng mit der Achtung der Kultur verbunden.

Oft erlebe ich einen Wandel in der Zusammenarbeit, wenn ich beginne, mich mit Mexikanern und Japanern über ihre Kultur zu unterhalten. In Mexiko habe ich den Projektleiter mit seiner Familie zum Essen eingeladen. Seinem Sohn erzählte ich dabei, in Deutschland gebe es „Bier“, das Kinder trinken dürfen. Beim nächsten Besuch schenkte ich dem kleinen Enrico einige Flaschen von diesem süßen Malztrunk. Noch heute schwärmt der Projektleiter von dem Stolz und der Freude seines Sohnes, als er das „Kinderbier“ bekam. Familie hat in Mexiko einen hohen Stellenwert. Indem ich seinen Sohn achtete, baute ich eine stabile Brücke zum Vater, wie auch zum gesamten Team.

## **6.7.3 Gesunde Strategien gegen Projektstress**

### **6.7.3.1 Typische Stressfaktoren**

In der Projektarbeit tauchen immer wieder die bekannten Stressfaktoren (Stressoren) auf: Zeit- und Arbeitsdruck, Ressourcenknappheit, unklare Anforderungen etc. Als Interim-Projektmanager erlebe ich das häufig. Gerade in den Krisen mit dem mexikanischen und dem japanischen Lieferanten traf ich Personen mit Schlafstörungen, andere waren reizbar bis hin zu aggressiven Ausbrüchen. Das beeinflusste merklich die Teamarbeit, wie einige Mitarbeiter auch deutlich zu erkennen gaben. Einer äußerte öfters die Befürchtung, er werde demnächst wohl gefeuert. Ein anderer leistete nur noch Dienst nach Vorschrift. Da kam der neue, frische Blick des Interim-Projektmanagers wie gerufen.

### **6.7.3.2 Alte Zöpfe abschneiden und mit anpacken**

Natürlich sieht mich so mancher im ersten Moment sehr skeptisch. Doch die veränderte Perspektive, das interessierte Fragen, die neuen Ideen zusammen mit meiner Motivation und Tatkraft stecken an. Das kann kein Berater oder Coach leisten. Die kommen einmal pro Woche kurz vorbei, stellen Fragen und geben ein paar Antworten. Wie und ob Mitarbeiter die punktuellen Impulse umsetzen, liegt ganz allein bei ihnen. Deshalb empfinden die Gecoachten diese Form der Unterstützung oft nur als Ratschlag und nicht als Hilfe.

Ein Interim-Projektmanager begleitet das Team vor Ort. Ich erlebe Situationen live. Daher kann ich auch schnell und direkt eingreifen oder Position beziehen. Manchmal erfordert das, alte Zöpfe abzuschneiden und neue Wege zu gehen. Alle Beteiligten sehen, wie ich sie fordere und auch, wie ich für sie und das Projekt einstehe. In diesem Mit-Arbeiten liegt der entscheidende Unterschied zum Training oder zur Beratung. Bin ich ins Geschehen mit einbezogen, kann ich das Projekt durch zeitnahe Empfehlungen oder Anweisungen aktiv steuern. Die Mitarbeiter fühlen sich wirklich unterstützt. Wichtig dabei ist das rechte Maß.

Beim japanischen Zulieferer nahm ich für die Kundenbesprechung in der ersten Woche nur drei Punkte auf die Agenda. Der Grund war einfach: Nur für diese TOPs gab es einen Tag vor dem Meeting Ergebnisse und Fortschritte. Der Lieferant äußerte ernste Bedenken: „Das geht doch nicht. Das können wir dem Kunden nicht zumuten ...“. Der deutsche Hersteller von Luxusfahrzeugen dachte ähnlich. Schließlich war das Projekt in der Krise und diese sei nur mit Veränderungen zu lösen. Als Interim-Projektmanager hat mich die Erfahrung diesen Weg gelehrt: Was nicht vorbereitet ist, kommt nicht auf die Agenda. Sonst vergeudet man nur die Zeit in endlosen Was-wäre-wenn-Diskussionen und kann keine fundierten Entscheidungen treffen. Ich musste also ein Exempel statuieren. Mein neues Gesicht und ein anderer Spirit sollten den Kurswechsel im Projekt einleiten.

### **6.7.3.3 Stress entsteht im Kopf**

Um den negativen Stress mit seinen schädlichen Folgen zu mindern, bedurfte es mehr als einer geänderten Tagesordnung. Ich musste die Eigenmotivation der Mitarbeiter fördern, denn Stress entsteht im Kopf. Schlafstörungen oder Gereiztheit haben damit zu tun, wie eine Person über Stressoren denkt. Der eine bekommt davon Magengeschwüre und der andere fühlt sich zu Höchstleistungen motiviert. Die Erfahrung zeigt: Aus unterschiedlichsten Gründen übernehmen sich viele Mitarbeiter in der Projektarbeit, vor allem in kritischen Situationen. Natürlich dauert es unterschiedlich lang, bis sich der Einzelne überfordert fühlt. Im Idealfall kommt es erst gar nicht dazu. Wie lässt sich Überlastung kompensieren?

### **6.7.3.4 Burn-out vorbeugen**

Jeder braucht für sich freie Zeit mit wohltuenden, regenerativen und stärkenden Elementen. Kriselt ein Projekt, neigen wir dazu, die Priorität der Erholungsphasen herabzustufen. Ein fataler Denkfehler, der in ein Burn-out münden kann. Gerade bei zunehmendem Stress müssen wir unsere Batterien regelmäßiger aufladen, um weiter leistungsfähig zu bleiben. Mir helfen da alle Formen körperlicher Aktivität. Zum Abschalten nutze ich Meditation und Musik. Beides reduziert meine Anspannung und somit den Stress. So bewahre ich meine innere Balance und Leistungsfähigkeit.

Bei dem japanischen Lieferanten half es, einen Mitarbeiter um 18 Uhr aus dem Büro zu schicken, nachdem er alles für den nächsten Tag vorbereitet hatte. Verdutzt fragte er mich, was er denn nun machen solle. Ich riet ihm: „Gehen Sie zum Sport“. Seine Verblüffung verwandelte sich in Freude. „Ja klar, das habe ich früher immer gemacht. Sollte ich mal

wieder anfangen.“ Ich musste ihn mehrmals daran erinnern, bis er es umsetzte. Einige Wochen später erzählte er mir, wie gut er schlafen könne und dass es ihm so gut gehe wie lange nicht. Meines Wissens nach treibt er bis heute regelmäßigen Sport.

### **6.7.4 Kernkompetenzen eines Interim-Projektmanagers**

Einige halten die Arbeit des Interim-Projektmanagers für schwierig, weil mit seiner Stabsfunktion ja keine Macht verbunden ist. Auf die strukturelle Macht mag das zutreffen. Die personelle Macht des Interim-Projektmanagers bleibt davon jedoch unberührt. Sie erwächst aus sozialer Kompetenz und Erfahrung, Know-how und aus vielen weiteren Punkten. Im Interim-Projektmanagement und in multikulturellen Arbeitsgruppen zählen viel mehr Ergebnisorientierung und soziale Fähigkeiten. Gerade in der Automobilindustrie ist ein Projektleiter so gut wie immer neben der hierarchischen Linie positioniert. Hier gewinnt er Autorität unter anderem durch folgende Eigenschaften:

#### **6.7.4.1 Vertrauen**

Gegenseitiges Vertrauen ist für mich als Interim-Projektmanager unverzichtbar. Das gilt umso mehr im multikulturellen Kontext. Wir fühlen uns mit denen verbunden, die uns vertrauen. Beruft mich ein Auftraggeber in einer Krise wie bei dem deutsch-japanischen Projekt, gelingt der schnelle Einstieg nur über Vertrauen. Alles selbst zu prüfen oder zu analysieren, dauert viel zu lang. Zudem deuten Mitarbeiter das allzu gründliche Durchleuchten jedes Details eher als Zeichen von Misstrauen. Wer mit einem Team zusammenarbeiten will, muss das auch deutlich zeigen.

Vertrauen allein reicht aber nicht aus. Ebenso wichtig für den Erfolg ist es, klare Grenzen zu setzen. Dabei helfen mir folgende Fragen:

- Wie kann ich jederzeit erfahren, ob das Vertrauen missbraucht wird? Wo und wer sind meine Schlüsselpersonen?
- Welche unausweichlichen Folgen hat der Vertrauensbruch für mich? Was kann mir im schlimmsten Fall passieren?

#### **6.7.4.2 Ergebnisorientierung**

Der Kunde misst seinen Interim-Projektmanager an Resultaten. Dabei geht es immer um Menschen, Geld und Zeit. Ergebnisorientierung ist eine der acht Qualitäten im Lumina-Persönlichkeitsprofil. In dem deutsch-japanischen Projekt lag mein Fokus darauf, die Zusagen zu erfüllen und Ergebnisse zu präsentieren. Sich klar auf die Resultate zu konzentrieren wirkte deeskalierend und vertrauensfördernd.

### 6.7.4.3 Positives Denken

„Denk positiv!“ Diese Worte hört man oft. Sie klingen wie ein Befehl, aber lässt sich positives Denken einfach verordnen? Lassen Sie mich einen Weg aufzeigen, der bei mir gut funktioniert hat.

Wie kann ich mein Denken beeinflussen? Mit dieser Kernfrage befassen sich viele Neurowissenschaftler und Hirnforscher. Denn was wir denken, ist tief in unserem Gehirn verankert. Das „Denk positiv!“ öfters zu wiederholen und auszusprechen hat mich nicht wirklich vorangebracht. Stattdessen bin ich meinen persönlichen Positiv-Killern mit Coaching und Selbsterfahrung auf die Schliche gekommen.

Als besonders motivierend empfinde ich eine positive Arbeitsatmosphäre. Sie beeinflusst, davon bin ich fest überzeugt, mein Denken zum Guten. Im Umkehrschluss bedeutet das: Wer sich in einer Umgebung unwohl fühlt, neigt eher zu negativen Gedanken. Wie lässt sich eine positive Arbeitsatmosphäre schaffen? Konzentrieren Sie sich in Ihrer Arbeit auf die Chancen, den Nutzen und auf die Lösung von Problemen. Denn wer sich mit Positivem beschäftigt, beginnt positiv zu denken.

Kritiker und Bedenkensträger wird es weiterhin geben und selbst das kann man positiv sehen: Wir brauchen sie, um Schwachstellen zu finden.

---

## 6.8 Fazit

Als Interim-Projektmanager treffe ich bei jedem Projekt auf verschiedene Kulturkreise und Typen von Persönlichkeiten. Wie immer dieser Mix zusammengesetzt ist, ich muss mich schnell darauf einstellen. Mein erster Blick gilt stets den Kulturen, die sich je nach Firma, Nation und Branche unterscheiden. Der zweite betrachtet die Mitarbeiter und das Thema. Und last but not least sammle ich Informationen, das Fundament jeder guten Entscheidung.

Für einen Interim-Projektmanager in globalen Projekten sind kulturelle Unterschiede das tägliche Brot. Aus kulturellen Mustern entstehen bei der Projektarbeit leicht Missverständnisse. Und diese entwickeln sich oft weiter zu Problemen, Konflikten und Krisen. Aus eigenem Erleben weiß ich: Es erfordert Aufwand und Kraft, die aus Gegensätzen erwachsenden Spannungen in positive Energie umzuwandeln. Dabei auch Fehler zu machen und aus ihnen zu lernen, gehört zur Vita jedes erfolgreichen Projektmanagers.

Lenkt der Teamleiter die Aufmerksamkeit frühzeitig auf kulturelle Verhaltensweisen, motiviert er die Beteiligten und senkt das Risiko für den Projekterfolg. Zum „Einschwören“ der Gruppe eignen sich landesspezifische oder kulturbezogene Workshops. Verharmlosen Sie auch niemals Ängste, insbesondere die Furcht vor Gesichtsverlust. Darauf Rücksicht zu nehmen, kann in kritischen Situationen über den Erfolg oder Misserfolg eines Projekts entscheiden.

Aus den letzten zwanzig Jahren als Projektmanager habe ich eine wichtige Lehre gezogen: Der Schein kann leicht trügen. Wer vorschnell glaubt, was er sieht, nimmt oft nur ein Spiegelbild dessen wahr, was er bereits kennt oder erwartet. Er macht sich blind für das



Neue, das doch der Treibstoff des Fortschrittes ist. Sich von alten Vorstellungen zu lösen und Fremdes vorurteilsfrei zu betrachten, hat mir über so manche Kluft hinweggeholfen. Das ist für mich die Grundlage für kulturelle Verständigung und erfolgreiche Zusammenarbeit. Gerade in globalen Projekten könnten Widersprüche mit lokalen Werten das Team ausbremsen. Einigen sich alle Beteiligten indes auf gemeinsame Werte, ist der Weg zum Erfolg des Projektes geebnet.

---

## Über den Autor



Georg Manger ist ein begeisterter Projektmanager. Für ihn ist ein Projekt so gut, wie die Zusammenarbeit der Menschen, die darin mitwirken. Sein breites Wissen und vielfältige Fähigkeiten erwarb er im Studium an der FH Gießen-Friedberg, bei ITT-Teves, Valeo, DSM und an anderen beruflichen Stationen. Seine langjährige Erfahrung erstreckt sich von der Projektarbeit bis hin zur Personal- und Vertriebsverantwortung in leitenden Positionen. In internationalen Projekten kommuniziert er in Englisch und Französisch. Zudem besitzt der Diplom-Ingenieur Zertifikate als Senior Projekt Manager IPMA Level B und als Lumina Learning Practitioner. Seine Marke Projektschrittmacher® steht für Projekt- und Management-Dienstleistungen. Projektarbeit ist für ihn ein ganzheitliches System aus betriebswirtschaftlichen, sozialen und fachlichen Aspekten. Darauf baut er den Erfolg für jedes Projekt.

Weitere Infos unter [www.der-projektschrittmacher.de](http://www.der-projektschrittmacher.de).

---

## Literatur

- GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (2012). Projektmanagement in der Automobilindustrie. [https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user\\_upload/GPM/Know-How/Ergebnisse\\_AutoPM\\_Studie\\_2012.pdf](https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/GPM/Know-How/Ergebnisse_AutoPM_Studie_2012.pdf). Zugegriffen: 20. Okt. 2017.
- Haller, P. M., & Nägele, U. (2013). *Praxishandbuch Interkulturelles Management* (S. 19). Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3658003289.

- Hofstede, G. G. J. (2011). *Lokales Denken globales Handeln* (5. Aufl.). München: Deutscher Taschenbuch Verlag. ISBN 978-3423508070.
- Podsiadlowski, A. (2002). *Multikulturelle Arbeitsgruppen in Unternehmen*. Münster: Waxmann. ISBN 978-3830912194.
- Punsch, E. (1997). *Zitaten-Handbuch* (14. Aufl.). Bd. 1. Lansberg am Lech: mvg. ISBN 978-3478011129.
- Scherf, K. S. (2008). *Virtual Leadership*. München: MBF Münchener Bildungsforum.
- Thomas, A., et al. (2005). *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Bd. 1. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. ISBN 978-3525461723.

# „Das externe Innere“ – Herausforderungen nach innen getragen

# 7

## Führungsanspruch und Führungsstärke im Interim Management

Birgit Maria Weinländer

### Zusammenfassung

Es gibt zwei Kreise: das Unternehmen und den Interim Manager, die sich in der Schnittmenge zu einem „externen Inneren“ verbinden. Da gilt es einerseits den Grad der Identifikation mit dem Unternehmen und seiner Mitarbeiter zu überprüfen und gleichzeitig den kritischen Blick von außen im Innen einzunehmen. Dabei geht es um den Aufbau von gegenseitigem Vertrauen unter dem Aspekt der Konsistenz, aber immer verbunden mit der nötigen und beizubehaltenden Flexibilität, einem gesunden intrinsischen Führungsanspruch und einer genauso klaren wie undogmatischen Führungsstrategie.

### Inhaltsverzeichnis

7.1	Mit Flexibilität zur Konsistenz	176
7.2	Das Wesen des Interim Managements	177
7.2.1	Managementaufgaben	177
7.2.2	Zeitfenster	178
7.2.3	Zweckgebundenheit	178
7.2.4	Persönlichkeits- und Kompetenzprofil	179
7.2.5	Die Essenz des Interim Management:	182
7.3	Vom Dogma des undogmatischen Führungsstils	183
7.4	Führungsstrategien und Machtquellen	185
7.5	Führungsmanko und seine Folgen	186
7.6	Problem: Führungsanspruch	187
7.6.1	Mit Macht und Fairness	188
7.6.2	Mitarbeiterpartizipation	190
7.6.3	Vertrauen ohne Vertrautheit	192

B. M. Weinländer (✉)  
Gerstetten, Deutschland  
E-Mail: [bmw@weinlaender-consulting.de](mailto:bmw@weinlaender-consulting.de)

7.7	Lösung: Sich selbst vertrauende Führungsstärke . . . . .	195
7.8	Fazit: Eintauchen ohne abzutauchen . . . . .	196

---

## 7.1 Mit Flexibilität zur Konsistenz

Die Wirtschaft des beginnenden 21. Jahrhunderts ist geprägt durch globale Vernetzung und eine hochdynamische Entwicklung und Konvergenz von Technologien, Märkten und Unternehmen. Unternehmerisches Handeln wird unter den Bedingungen des verschärften globalen Wettbewerbs seit vielen Jahren konstant komplexer. Diese häufig nahezu undurchschaubare Vielschichtigkeit kann sowohl zu Unsicherheit über die Frage führen, wie Prozesse einzuschätzen sind, als auch darüber, welche Entscheidungen oder Verhaltensweisen präferiert gehören. Dabei bleibt Veränderung die entscheidende Triebkraft der Wirtschaft unserer Zeit. Gerade weil die Intensität von krisenhaften Entwicklungen der Gesamtwirtschaft zugenommen hat. Um in diesem Umfeld langfristig erfolgreich tätig sein zu können, sollten Unternehmen ihre Strategien, Strukturen und Geschäftsprozesse an veränderte Rahmenbedingungen anpassen. Die Veränderungsprozesse müssen dabei sowohl auf die Bewältigung von konkreten Krisen als auch auf die Erhöhung der Lernfähigkeit und Innovationskraft von Unternehmen als grundlegende Voraussetzung nachhaltigen Erfolgs abstellen. Vertrauen und Unternehmenskultur geben Unternehmen dabei den äußeren Rahmen, um die Unternehmensprozesse und Arbeitsaufgaben zu strukturieren, zu führen und verstehbar zu machen. Auf diese Weise kann die Ungewissheit im Unternehmen um einiges gemindert werden. Und doch reicht dies alleine zu gewissen Zeiten nicht aus, um das Schiff auf Kurs zu halten. Kürzere Entwicklungs- und Lebenszyklen von Produkten und Dienstleistungen, ein steigender Wettbewerbs- und Kostendruck führen zudem zu einer geringeren Planungssicherheit für Unternehmen. In der Folge müssen die Ressourcen effizienter und flexibler eingesetzt werden. Darauf haben viele Unternehmen mit Rationalisierungen, der Konzentration auf ihre Kernkompetenzen, dem Outsourcing vieler Funktionen, oder dem Umbau zugunsten zeitlich und inhaltlich flexibler Arbeitsverhältnisse, sowie dem Abbau von Hierarchieebenen reagiert. Denn die beschriebenen Entwicklungen haben dazu geführt, dass viele Unternehmen die für ihr Tagesgeschäft nicht benötigten Kompetenzen nicht mehr intern vorhalten. Kommt es dann zu der Herausforderung der Bewältigung konkreter Krisen, braucht es eine zukunftsfähige strategische Ausrichtung. In diesen Fällen kann es nicht nur ein Rettungsanker, sondern gar ein relevanter Erfolgsfaktor für das jeweilige Unternehmen sein, die Unterstützung externer Experten mit spezifischen Kompetenzen in Anspruch zu nehmen.

Dies betrifft sowohl Konzerne als auch mittelständische Unternehmen, deren gesamtwirtschaftliche Bedeutung durch ihr hohes Innovationspotenzial steigt. Deren Umfeld ist jedoch noch wesentlich häufiger von dynamischer Veränderung, Unsicherheit und einer mangelnden Übereinstimmung zwischen diesen Herausforderungen und den im Unternehmen vorhandenen Ressourcen gekennzeichnet. Um trotzdem langfristig erfolgreich tätig sein zu können, müssen auch diese Unternehmen ihre Strukturen und Geschäftspro-

zesse im Hinblick auf die nachhaltige Entwicklung der Erfolgspotenziale anpassen. Das erfordert manchmal Veränderungsprozesse, die nicht aus sich selbst heraus gestaltbar sind.

Das Interim Management verschafft diesen kurzfristigen Zugang zu Führungskräften mit den für die Durchführung organisationaler Veränderungen erforderlichen Kompetenzen. Es bietet die flexible Option, das Management eines Unternehmens just-in-time und für eine limitierte Zeit zu unterstützen, indem kurzfristig Wissen zu vergleichsweise geringen Kosten aber hoher Qualität eingekauft wird. Die Kriterien Zeit, Kosten und Qualität werden so adäquat ausbalanciert. Die abgeschlossenen Serviceverträge schaffen die wichtige Basis dafür, dass kompetenztechnisch kein Unterschied zwischen einem Interim Manager und den internen Managern besteht.

---

## 7.2 Das Wesen des Interim Managements

Allen Interim Managern ist gemeinsam, dass sie als Führungskraft auf Abruf selbstständige Unternehmer sind, mit allen Vor- und Nachteilen. Ihr Erfolg setzt voraus, dass sie die wichtigsten Persönlichkeitsmerkmale unternehmerischen Denkens mitbringen, indem sie sich zeitlich befristet einarbeiten, aber nie komplett einfügen und sich trotzdem schnellstmöglich einen Überblick verschaffen und Veränderungen aktiv vorantreiben.

Sie bringen durch ihre Flexibilität den beauftragenden Unternehmen wieder die Konsistenz, die sie zum erfolgreichen Wirtschaften benötigen. Darin liegt ihrer beider Erfolgspotenzial – ein Joint Venture der besonderen Art – welches jedoch nur dann die Ziellinie erreicht, wenn der Interim Manager auch über ganz besondere Charaktereigenschaften verfügt: Die Fähigkeit, heterogene Rollen einzunehmen, äußerst vielseitig und anlässlich verschiedener Ereignisse einsetzbar zu sein und die zeitlich befristete Berufung auf meist hohe Führungspositionen, zur Durchführung umfassender organisationaler Veränderungen in Unternehmen, braucht ganz bestimmte Wesensmerkmale.

Um meine nachfolgenden Ausführungen zu Führungs- und Machtanspruch zu verstehen, ist es wichtig, diese darzustellen, denn sie bilden die unbedingte Basis für den unbedingten Willen, der sich in meiner Managementtätigkeit manifestiert.

### 7.2.1 Managementaufgaben

In der Organisationslehre werden Management- und Ausführungsaufgaben grundsätzlich unterschieden. Management umfasst Planung, Organisation, Personalmanagement und Controlling. Das Interim Management konzentriert sich auf Managementaufgaben und blendet Ausführungsaufgaben weitgehend aus. Somit sind Interim Manager im Unternehmen nahezu immer hierarchisch relativ höhergestellt. Es sind dabei mehrere (oft auch gleichzeitig) einzunehmende Rollen denkbar:

- **Berater:** Die Beraterrolle steht für Analyse und Strategie: Der Interim Manager analysiert eine Situation auf ihren Veränderungsbedarf hin und erstellt, basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen, Handlungsempfehlungen.
- **Regulärer Manager:** Der Interim Manager ist für die Abstimmung dieser Veränderungsprozesse und den reibungslosen Ablauf verantwortlich. Er setzt also fachkompetent die als Berater initiierten Projekte mit allen übrigen Aktivitäten auch um.
- **Change Manager:** Die Rolle des Change Managers steht für die Umsetzung von Veränderungen: Der Interim Manager setzt seine Handlungsempfehlungen als eigenständiges Projekt um.

### 7.2.2 Zeitfenster

Das zweite Merkmal ist die zeitliche Befristung, die bereits „ex ante“ geplant wird, d. h. der Vertrag zwischen Interim Manager und Unternehmen wird für einen bestimmten Zeitraum oder bis zur Erreichung eines bestimmten Zieles geschlossen.

### 7.2.3 Zweckgebundenheit

Hier sind grundsätzlich mehrere Arten denkbar:

- **Das instrumentale Interim Management:** Die Überbrückung eines kurzfristigen Personalbedarfs im Management, durch die temporäre Besetzung einer freien Stelle. Der Interim Manager kann eine vakante Position gewöhnlich in Wochenfrist antreten, füllt die Lücke und erhält den Status quo des Arbeitsplatzes. Das Anforderungsniveau ist demnach eher gering, so dass das instrumentale Interim Management als die einfachste Form gilt.
- **Das funktionale Interim Management:** Hier wird ein Interim Manager gebraucht, um eine Expertenlücke zu füllen, die intern nicht besetzt werden kann. Meist handelt es sich um die Aufgabenstellung, eine diskrete Lösung für eine spezifische und vordefinierte Aufgabe zu finden. Dafür ist ein ausgeprägtes Spezialwissen erforderlich, so dass diese Managementform als wesentlich komplexer anzusehen ist als das instrumentale Interim Management.
- **Das übergangsweise Interim Management:** Hierbei ist der Interim Manager in der Regel mit der doppelten Aufgabe konfrontiert, gleichzeitig eine akute Krise zu bewältigen und die nachhaltige Entwicklung der Erfolgspotenziale des Unternehmens im Wege einer zukunftsfähigen strategischen Ausrichtung zu gewährleisten. Das Interim Management dient dabei der Flexibilisierung des dispositiven Faktors im Rahmen von Veränderungsprozessen. Das fehlende, aber nur vorübergehend benötigte Spezialwissen wird extern eingekauft. Egal ob es sich dabei um Verkleinerung und übergangsweise Weiterführung mit entsprechendem Fachwissen oder die Schaffung einer neuen

Betriebskultur handelt: Dies verlangt ein umfängliches Strategie- und Business-Wissen und ist deshalb die komplexeste der drei beschriebenen Interim-Managementarten. Hier kommt das Persönlichkeitsprofil eines erfolgreichen Interim Managers voll zur Entfaltung: Die Begabung, hinter Probleme zu sehen, ohne von ihnen absorbiert zu werden und eine Organisation nicht nur zusammenzuhalten, sondern auch einen Kurswechsel zu initiieren.

## 7.2.4 Persönlichkeits- und Kompetenzprofil

Ein erfolgreicher Interim Manager kann, darf und wird niemals eine in irgendeiner Weise charakterlich oder fachlich stark eingeschränkte Persönlichkeit sein. Nein, wir haben keinen Heiligenschein und auch wir haben ganz sicher persönliche Defizite, die sich im Zusammenleben mit anderen Menschen zeigen. Aber die Anforderungen an diesen Beruf sind nun mal enorm, deshalb müssen die Fähigkeiten und Kenntnisse, über die ein erfolgreicher Manager in Festanstellung verfügt, wie selbstverständlich auch bei einem Interim Manager zu finden sein – darüber hinaus aber eben noch einiges mehr. Die klassische Managementausbildung zielt überwiegend auf die Hard Skills ab. Neben einer hohen fachlichen wird auch eine herausragende betriebswirtschaftliche Kompetenz verlangt, wie Kostenrechnung, Rechnungswesen, Kalkulationen, Investitionsrechnungen, Portfolioanalysen. Bei den sogenannten Soft Skills erfolgreicher Interim Manager ist maßgeblich, dass es ihnen gelingt, ihr Denken, Fühlen und Handeln zu integrieren und somit als eine „Persönlichkeit in Einheit“ zu (re)agieren.

Früher sagte man: „Die Zeiten haben sich geändert.“ Heute ändern sich die Zeiten in den Unternehmen andauernd. Das braucht ausdauernde Persönlichkeiten. Immer neue Ziele in immer schnelleren Zeiten lassen sich nur mit selbstbewussten, hochflexiblen Menschen erreichen, nicht mit zurückhaltenden und zögernden Jein-Sagern. Nichts gegen Abwägungsprozesse, doch das trifft nicht den entscheidenden Charakterzug, den ein Unternehmen von einem Manager auf Zeit erwarten kann und sollte. Ausgezeichnetes Fachwissen versteht sich von selbst – doch darüber hinaus sind es nur ganz bestimmte Personen, die die Persönlichkeit zum Interim Manager haben.

Grundlegend dafür ist die höhere **Offenheit für Erfahrungen**. Was sich so harmlos anhört und schon fast den Geruch von Abenteuerlust in sich trägt, birgt in Wahrheit ein stetiges Risiko. Der Tanz auf dem Drahtseil, manchmal sogar auf der Spitze und zu anderen Zeiten auf Stacheldrahtseilen – vom immer drohenden Absturz ganz zu schweigen. Der Wunsch nach Abwechslung und Veränderung ist dabei nur ein kleiner Teilbereich, denn wer sich nicht auf altbekannt Bewährten ausruht, sondern es einsetzt, der ist ein neugieriger, kreativer und flexibler Mensch. Ein Mensch, der sich nicht nur nicht scheut, sondern der es liebt, ungewöhnliche Probleme zu lösen.

Daraus folgt im Umkehrschluss: Dieser Mensch ist weniger ängstlich, in seinen Aktionen befangen oder gar depressiv. Sicher kann man auch ihm „wehtun“, doch reagiert er nicht in gleichem Maße „verletzt“ wie der Durchschnitt der Bevölkerung. Noch ein Grund

dafür Konflikten nicht aus dem Weg zu gehen. Nehmen wir den Vergleich zum fest angestellten Linienmanager, so gibt es rein logisch Überschneidungen, doch ist der Interim Manager hinsichtlich seiner Ziele sicherlich ambitionierter.

Im Einzelnen zeichnet ihn aus, dass er:

- **schnell und umsichtig (re)agiert**

Ein Widerspruch? Nein. Tempo oder gar Hektik muss einem Interim Manager im Blut liegen, damit darf er keine Probleme haben. Die Fähigkeit, angemessene Entscheidungen zu treffen, selbst wenn Informationen unzureichend oder mehrdeutig sind, ebenfalls. Dazu: von der Erkenntnis zur Tat schreiten, „Nägel mit Köpfen“ machen, statt Phrasen zu dreschen, und mit Entschlossenheit und Engagement bei der Sache, gleichzeitig umsichtig bei der Entscheidungsfindung zu sein, weil die eigenen Handlungen je nach Kompetenzübertragung, sehr komplexe Auswirkungen auf die anderen Unternehmensbereiche haben werden.

- **flexibel (re)agiert**

Analysestark erkennen, was unter den vorliegenden Umständen erreichbar und machbar ist und was nicht: Wer oder was ist Teil des Problems, wer oder was ist Teil einer möglichen Lösung? Wann heißt es, sich mit einer perfekten Pareto-Lösung zufrieden zu geben? Den Durchblick haben! Risiken auf der Basis von Kosten-Nutzen-Relationen identifizieren und minimieren. Ein aktives Risikomanagement ist kein Fremdwort, sondern stetiger Begleiter.

- **integrierend (re)agiert**

Sich der Gruppendynamik stellen, extravertiert auf Menschen zugehen können, ohne sie zu überfordern: Ein Interim Manager muss nicht unbedingt der beste Teamplayer auf Erden sein, aber er muss in der Lage sein, die Mitarbeiter seines Einsatzunternehmens für sich zu gewinnen. Diese Hebelwirkung braucht er, denn er kann nicht alles alleine umsetzen. Der eher introvertierte Menschentypus, der im stillen Kämmerlein brillante Ideen entwickelt, aber dann nicht ausreichend kommuniziert, weil er es „eh besser alleine macht“, dürfte in diesem Segment nicht alt werden. Stattdessen gefordert: Kreativität und die Bereitschaft, neue Lösungsansätze zu erproben, wenn konventionelle Lösungen nicht anwendbar sind oder nicht zum optimalen Ergebnis führen.

- **resilient (re)agiert**

Nicht selten ist die Lage vor Ort ganz anders als vom Auftraggeber dargestellt. Denn dieser hatte nun mal seine Wahrnehmung, die vielleicht getrübt oder einfach nur selektiv war. Wie auch immer: Er wusste es nicht besser, weil ihm der Überblick fehlte und vermutlich genau das ein wichtiger Grund war, einen Interim Manager anzuheuern. Probleme wandeln sich, Herausforderungen ändern sich und bedürfen vielleicht sogar anderer Qualifikationen. Dann weiß sich der erfahrene Interim Manager zu helfen und ist sich „nicht zu schade“ diese vermeintlichen Hürden mittels informellen Austausches mit Kollegen zu bewältigen. Aufgeben und seinerseits als Person ausgetauscht zu werden ist kaum eine Option.



Dies deutet auf robuste und unerschrockene Charaktere hin, für die Stress oder Auftritte vor großen Gruppen keine Probleme darstellen. Der Interim Manager will, muss sich und anderen aber nichts mehr beweisen: Er hat in den Zeiten seiner Festanstellung die seinen Möglichkeiten entsprechende Karriere gemacht. Das Interim Management bietet keine weiteren Aufstiegschancen im Rahmen einer klassischen Karriere, sondern interessante Projekte, die nach erfolgreichem Abschluss seinen Ruf nachhaltig verbessern. Dies übersteigt den „inneren Aufstieg“ und bietet gleichzeitig Freiheiten, dem nachzugehen, was professionell herausfordernd und gleichzeitig entwicklungsfördernd ist. Im besten Fall setzt dies Kaskaden in Gang, die sich mit jedem neuen Auftrag hochskalieren.

Dafür benötigt er abrundend:

- **Hohe Erfolgsmotivation**

An der Erfolgsmotivation zeigt sich, mit welcher Intensität ein Mensch gezielt nach Erfolgserlebnissen sucht bzw. dafür sorgt, dass sie entstehen und welche grundlegende Einstellung er zur Leistung hat. Realisiert man für sich ein Erfolgserlebnis, ist damit ein Gefühl der Befriedigung verbunden, das einen weiter antreibt. Ein Interim Manager ist tendenziell sehr stark erfolgsmotiviert, da er zeitlich begrenzt und mit einer klaren Strategie an seine Projekte gehen muss – klar, präzise und angemessen ehrgeizig formuliert – um erfolgreich zu sein.

- **Ganzheitliches Denken**

Ein guter Interim Manager hat ein weites Blickfeld: Er blickt über den Tellerrand hinaus, engt es nicht mit Scheuklappen ein, stellt sich „auf den Balkon“. Damit meine ich: Er erkennt die Zusammenhänge von Ursache und Wirkung präzise und schnell und konzentriert sich auf die Problemursachen; eine rein symptomgetriebene Feuerwehrmentalität ist ihm fremd. Auch wenn er häufig erst einmal gewisse Brandherde in den Griff kriegen muss, um die Voraussetzungen für ein planvolleres Vorgehen zu schaffen. Bei der Entscheidungsfindung erarbeitet er sich verschiedene Handlungsalternativen. Er hat einen Blick für das große Ganze und betrachtet insoweit das betriebliche Geschehen regelmäßig von einer Art Balkonperspektive heraus. Dies erfordert eine große Abstraktionsfähigkeit.

Da ihm die Bereichsegoismen vollkommen fehlen, kommt es nicht zu einer einseitigen Gewichtung der Ziele seines unmittelbaren Verantwortungsbereichs vor den Interessen der Gesamtunternehmung. Letztere haben immer Vorrang. Das macht den Interim Manager so wertvoll für das Unternehmen.

- **Starke Entwicklungsmotivation**

Erfolgreiche Interim Manager werden nicht einfach so geboren, sondern zeichnen sich durch Leidenschaft für den Beruf, lebenslange Lernfähigkeit und -bereitschaft und eine gewisse Leidenschaftlichkeit.

Dazu gehört eine sehr starke intrinsische Motivation, also aus sich selbst, der Zielsetzung und den konkreten Arbeitsinhalten heraus motiviert zu sein, das gestellte Problem zu lösen. Ein Interim Manager hat seine wahre Freude daran, sich einem Problem zu stellen, der Herausforderung fordernd zu begegnen und eine Lösung zu entwickeln.

- **Sichere Entscheidungsfähigkeit**

Wer die Wahl hat, hat die Qual! Entscheidungen beginnen damit, dass es mindestens zwei Alternativen für ein bestimmtes Ziel gibt. Allerdings ist die Zielsetzung bei Auftragserteilung nicht immer glasklar und eindeutig, so dass zur Entscheidungsfindung auch gehört, an der Zielfindung aktiv mitzuwirken. Damit ein Interim Manager entscheidungsfähig ist, muss er zuerst die entscheidungsrelevanten Informationen sammeln und strukturieren. Bezogen auf die Zielsetzung präzisiert er seine Annahmen über die künftige Entwicklung von Unternehmen, Umwelt und anderen entscheidungsrelevanten Faktoren. Er findet, trifft und verantwortet seine Entscheidungen. Die gewählte Alternative setzt er entschlossen um.

- **Konfliktbereitschaft**

Kommunikation ist eine wichtige und oft unterschätzte Kraft. Beim Austausch von Informationen ist es alltäglich, dass Inhalte enorme Metamorphosen zwischen Sender und Empfänger durchwandern. Da Kommunikation immer zwischen Individuen mit unterschiedlichen Erfahrungshintergründen, Wissensständen, Tagesverfassungen etc. abläuft, sind Meinungs- und Interessenunterschiede eine Normalität. Ein konfliktbereiter Interim Manager sucht eigeninitiativ, direkt und offen nach Lösungen, führt unterschiedliche Perspektiven, Rollen und Interessen zu einem Kompromiss zusammen. Er hat keine Angst vor „Auseinandersetzungen“ und verfügt in gleichem Maße über:

- **Kooperationsbereitschaft**

Das zeigt sich z.B. an seinem Delegationsverhalten und an seinem Bestreben, die Meinungen anderer aktiv einzuholen. Die Kooperationsbereitschaft ist umso höher, je ausgewogener die Austauschprozesse zwischen den beteiligten Partnern sind. Doch hat sie Grenzen und die sind erreicht, wenn es um Stationen und Situationen geht, die klare Führung benötigen.

## 7.2.5 Die Essenz des Interim Management:

- die Problemstellung analysieren
- Handlungsempfehlungen erstellen
- die erforderlichen Veränderungen koordinieren und umsetzen
- den reibungslosen Ablauf des gesamten Geschäftes verantworten
- alle Aktivitäten zu einem ganzheitlichen Ansatz verbinden

Zu alledem gibt es vielfältige, nicht zu unterschätzende Haftungsrisiken, auf die hier im Einzelnen nicht eingegangen werden kann. Daran wird deutlich: Ein Interim Manager benötigt in verschiedener Hinsicht ein vielschichtigeres Kompetenzniveau als eine Führungsperson in einer dauerhaften und regulären Managementsituation. Der meist hohe Zeitdruck verlangt zudem die Fähigkeit, in einer schnellen Taktung effektive Arbeit zu leisten, ohne dabei den Überblick über die multiplen Aktivitäten zu verlieren.

Interim Manager verfügen deshalb in der Regel bereits über qualifizierte Berufs- und Umsetzungserfahrung im „normalen“ Linienmanagement mit einem ausgeprägten Leistungsausweis. Bei verschiedenen Unternehmen in verschiedenen Branchen mit unterschiedlichen Aufgaben befasst gewesen zu sein und auf erfolgreich durchgeführte Projekte als Referenz verweisen zu können, ist jedoch nur eine der unbedingten Voraussetzungen für diesen Beruf.

---

### 7.3 Vom Dogma des undogmatischen Führungsstils

Meine Arbeit verlangt von mir die dialektische Einnahme einer ganzheitlichen Perspektive, die ich „von unten“ heraus einnehmen muss, aber immer mit dem gleichzeitigen und schon erwähnten Blick vom Balkon und der unbedingten, aber flexiblen Einhaltung der Voraussetzung, neutral zu bleiben, um den Führungsanspruch leben zu können. Einfach – geht anders.

Kennen Sie dieses Gedicht? Ich liebte es als Kind und wer weiß, vielleicht war das schon ein kleiner Fingerzeig auf meine künftige Berufung:

Dunkel war's, der Mond schien helle,  
schneebedeckt die grüne Flur,  
als ein Wagen blitzeschnelle,  
langsam um die Ecke fuhr.

Drinne saßen stehend Leute,  
schweigend ins Gespräch vertieft,  
als ein totgeschoss'ner Hase  
auf der Sandbank Schlittschuh lief.

Und ein blondgelockter Jüngling  
mit kohlrabenschwarzem Haar  
saß auf einer grünen Kiste,  
die rot angestrichen war.

Neben ihm 'ne alte Schrulle,  
zählte kaum erst sechzehn Jahr,  
in der Hand 'ne Butterstulle,  
die mit Schmalz bestrichen war.

Ist Ihnen nun schwindelig? :-) Wiki sagt zu diesen Zeilen leider nicht, wer sie geschrieben hat, doch beschreibt es zurecht so: *Es lebt von Oxymora und Paradoxien bzw. offensichtlichen Widersprüchen*. Und drückt damit perfekt aus, was auch für mich das Interim Management an vielen Tagen kennzeichnet. Mit dieser Dialektik klarzukommen, ist

quasi die Klammer um die aufgezählten Kompetenz- und Persönlichkeitsmerkmale. Oder sagen wir besser: das Herzstück. Zu Führen ohne den neutralen Standpunkt aufzugeben.

**Ein Szenario** Werfen Sie mal mit mir einen Blick hinter die Kulissen eines x-beliebigen Unternehmens mit plötzlichen Problemen: Rohstoffpreiserhöhungen, politische Umwälzungen, weltwirtschaftliche Turbulenzen und deren Konsequenzen – es gibt viele Gründe für Umsatzeinbrüche. Egal ob erwartet oder unerwartet, wenn dies in nicht mehr auffangbarem Rahmen geschieht, und Banken einstmals zugesagte Kreditlinien plötzlich nicht mehr zur Verfügung stellen, dann bedeutet das für jedes Management eine große Bewährungsprobe, die richtigen Weichen zu stellen. Hohes Engagement der Führungsriege und mit ihr aller Betroffenen, über die Belegschaft bis zum Betriebsrat, ist Ehrensache.

Probleme kann es jedoch geben, wenn keine Einigkeit über die Bewertung der Situation besteht und jeder der Beteiligten einen anderen Weg einschlagen will. Sind diese nicht vorhanden oder ausgeräumt, offenbart sich schon die nächste mögliche Hürde: mangelnde Kommunikation zwischen dem Unternehmen und den beteiligten Banken. Die Kommunikation mit den externen Stakeholdern wird manchmal massiv unterschätzt und führt in Folge nicht selten zur Konfrontation. Denn sie mögen es nicht, im Ungewissen zu bleiben, wo das Unternehmen hinsteuert und was im Rahmen dessen mit ihren Krediten passiert. Nur wenn sie realistisch informiert werden, können sie sich ein Bild über die aktuelle Situation und die Wirksamkeit der neu eingeleiteten Maßnahmen machen. Plötzlich und unerwartet reportete Abweichungen sollten möglichst unterbleiben.

In dieser Phase der Krisengespräche wächst der Druck auf das Unternehmensmanagement nun auch von der Seite erheblich. Konsequenzen in Form von Gesellschafterdarlehen, Kapitalerhöhungen usw. stehen im Raum. Gab es schon im Alltagsgeschäft Schwierigkeiten oder gar Streit zwischen den Gesellschaftern oder diesen und den Geschäftsführern, so weiten sich diese zermürbenden und ressortübergreifenden Konflikte nun erst recht aus.

Sollten nun eigentlich alle Beteiligten gerade in der Krise möglichst zusammenhalten und gemeinsam versuchen, das Kapital und die Arbeitsplätze zu erhalten, so ist doch oft das Gegenteil der Fall. Das untereinander bekannte, eigene Team findet keinen wirklichen Konsens. Die Banken wollen das Risiko in der Regel nicht allein tragen, und so hängt das Überleben des Unternehmens plötzlich am seidenen Faden. Die Situation ist verfahren. Statt einzig konstruktiv vorzugehen, werden Schuldige gesucht, was bis hin zur Trennung von wichtigen und dringend gebrauchten Top-Führungskräften führen kann.

In dieser Situation schlägt oft die Stunde für eine externe Kraft. Wobei Kraft wörtlich zu nehmen ist, denn es werden oftmals erfahrene Interim Manager an Bord geholt. Das Interim Management bringt entscheidende Vorteile gegenüber den Führungskräften, die die Krise von Anfang an miterlebt haben, mit ins Spiel: Er ist weder vorbelastet noch bereits ausgelaugt durch die zermürbenden Prozesse, kann sich mit der Krise und den bestehenden Frontverläufen im Unternehmen mit externem Blick ins Innere – mehr oder weniger in Ruhe – bekannt machen, und ist dabei neutral und unabhängig. Das alleine bringt ihn der Lösung, um das Unternehmen wieder aus der Krise zu bringen, schon ziemlich na-

he. Doch genügt dies alleine natürlich nicht. Ein Interim Manager ist kein invisible man, der mit viel gutem Willen, Fähigkeiten und seinem guten Geist einen Rettungsanker wirft und alles ist wieder gut. Nein, auch er muss mit den Situationen und Mitarbeitern vor Ort klarkommen.

Er muss leiten, anleiten und nicht selten auch ableiten. Er trifft dabei auf konkurrierende oder kooperative Menschen mit ihren Themen. An ihn werden Hoffnungen geknüpft, wie mit ihm Ängste verknüpft. Unternehmensinterne suchen eine Bestätigung der eigenen empfundenen Realitäten und suchen gar einen Fürsprecher für die eigene Sache. Er trifft also auf ein Konglomerat der unterschiedlichsten Anspruchs- und Erwartungshaltungen an ihn. Diese können zum Schmelztiegel werden oder aber zum Katapult für seinen Erfolg. Je nachdem, wie er seine Funktion ausführt!

Welche Führungsstrategie der Interim Manager verfolgt – ob (s)eine eigene oder die der Unternehmensleitung, kommt auf sein spezifisches Anforderungsprofil an – ist nahezu egal, Hauptsache er hat eine. Denn die effektive und motivierende Personalführung ist für die erfolgreiche Umsetzung von vielen Interim Management-Projekten von außerordentlich großer Bedeutung. Gestatten Sie mir dazu ein wenig Theorie vorweg:

---

## 7.4 Führungsstrategien und Machtquellen

**Führung** wird zigfach und unterschiedlich definiert, aber es geht immer um die Beeinflussung – manche sprechen gar von Manipulation – von Menschen: Führung bedeutet, Menschen dahin zu bringen, zur Erreichung bestimmter vorgegebener Ziele beizutragen.

Dabei unterscheidet man zunächst grob zwei Typen von Führungskräften: Manager und Leader. Beide agieren mit grundsätzlich verschiedenen Zielen, Einstellungen und Handlungsstrategien. Manager nehmen eine eher unpersönliche und distanzierte Haltung zum Unternehmen und seinen Zielen ein, bevorzugen bewährte Problemlösungsstrategien und sehen in Kollegen und Mitarbeitern in erster Linie Funktionsträger. Demgegenüber identifizieren sich Leader mit anspruchsvollen Zielen, übernehmen persönliche Risiken, entwickeln attraktive Zukunftsvisionen und bauen persönliche Beziehungen zu ihren Mitarbeitern auf. So erzeugen sie auch bei den Mitarbeitern Begeisterung für die zu erreichenden Ziele und können Veränderungen besser vorantreiben.

Zur erfolgreichen Durchführung organisationaler Veränderungen müssen die richtigen Dinge richtig getan werden. Dazu bedarf es sowohl eines effektiven Leaderships als auch kompetenten Managements. Wer nur Manager ist, wird bei Geführten wenig Enthusiasmus und Leidenschaft erzeugen. Wer hingegen nur Leadership beherrscht, wird spannende Ideen im Alltag nicht umsetzen können. Denn um große Visionen umzusetzen, muss man sich um viele kleine Details kümmern. Guten Führungskräften obliegt es also danach zu streben, sowohl ein guter Manager als auch ein guter Leader zu sein. Beides in entsprechend situativ gebrauchter Balance zu leben. Sowohl Management als auch Leadership zu beherrschen, eröffnet ein größeres Spektrum an Möglichkeiten zur Mitarbeitermotivation.

**Macht** kann sich auf verschiedene Arten im Unternehmen zeigen. Grundsätzlich werden personale und strukturelle Grundlagen von Macht unterschieden.

Dabei ist die auf der sogenannten Positionsmacht basierende, eher autoritäre Führung, eine Richtung vorgebende Konstellation. Die Positionsmacht fußt auf der hierarchischen Position einer Führungskraft und repräsentiert die Einflussnahme auf die weisungsgebundene Person. Sie legitimiert dazu zu belohnen, zu bestrafen, gesteuert zu informieren und insgesamt das Arbeitsumfeld zu gestalten.

Bei der personalen Macht geht es darum, andere Personen durch Ideen und Visionen, aber auch ihre Vorbildfunktion zu beeinflussen. Personale Macht entfaltet sich durch die Identifikation mit der Führungskraft und die Internalisierung von Werten. Sie beruht auf den Attributen der Beziehung zwischen Führer und Geführten, der Beziehungsmacht und der Expertenmacht, die die Einflussnahme durch fachliche Kompetenz bezeichnet.

---

## 7.5 Führungsmanko und seine Folgen

Die richtige Führung spielt in der Einführung und Umsetzung von Veränderungsprozessen deshalb eine enorm wichtige Rolle, weil Führungskräfte einen großen Einfluss auf die Einstellungen und das Verhalten ihrer Mitarbeiter haben. Warum aber gibt es leitende Führungskräfte, die häufig überfordert sind, in der Folge davon unter Stress stehen und die falschen Entscheidungen treffen? Was zu der Beauftragung eines Interim Managers führen kann?

Sie verstehen sich in ihrer Funktion als die Koordinatoren erweiterter Perspektiven. Das ist auch keineswegs verkehrt. Ganz im Gegenteil, spricht dies für Entwicklungsschritte und gegen Stagnation. Doch ein Problem dabei ist: Die sogenannten Reporting-Linien bündeln sich nur an der Spitze, statt den konsequenten Aufbau von „unten nach oben“ zu suchen. Dadurch fehlt aufgebautes, gesund gewachsenes Vertrauen in die Mitarbeiterschaft und steht dann eine plötzliche Entscheidung ins Haus, fängt man an nervös zu werden und unsicher zu rotieren.

Nicht selten ist dabei das Gefühl mangelhafter Information für den empfundenen Stress ausschlaggebend. Die notwendigen Fakten und Argumente reichen nicht aus. Sie einzuholen fehlt oft die Zeit. Die nächste Entscheidung drückt schon und wird sie geschoben, kommen womöglich ganze Unternehmenszweige ins Stocken.

Auf der anderen Seite der Skala werden die Zeitfenster an den Organisationsspitzen als so kostbar wahrgenommen, dass sich Mitarbeiter tage- oder sogar wochenlang vorbereiten, um dann eine nur wenige Minuten dauernde, schlagkräftige Präsentation zu halten. Gut gemeint, aber oftmals dann zu „kurz und knackig“, um darauf basierend adäquat entscheiden zu können. Hinzu kommt, dass Entscheidungen, die an der Spitze getroffen werden, auch manchmal von „politischen Erwägungen“ getragen sind. Dies im Zusammenspiel mit zu wenig Zeit oder Kompetenz, um die komplexen Zusammenhänge vor Ort wirklich zu verstehen, lässt strukturelle Probleme wachsen und gedeihen. Ein Nährboden für Konflikte, die dann durch den reinen Einsatz von mehr Arbeitszeit nicht mehr gelöst

werden können und nicht selten genau der Zeitpunkt, an dem die Geschäftsleitungen das Gefühl bekommen externe Hilfe zu benötigen, die sie sich dann auch einkaufen. Ob dies dann auch tatsächlich als Führungsmanko wahrgenommen wird, ist von Auftraggeber zu Auftraggeber unterschiedlich und sei hier mal dahingestellt. Denn es geht mir nicht um die Frage der Selbstreflektion, sondern darum: Was bedeutet das für die vorhandene Führungskultur? Das kommt darauf an.

---

## 7.6 Problem: Führungsanspruch

Der Ruf mag uns zwar manchmal anhängen, doch sind wir Interim Manager keineswegs einsame Wölfe im Unternehmensdickicht. Auch ich leiste die effizienteste Arbeit, mit einem gut funktionierenden Team um mich herum. Erst, wenn ich das habe, kann ich meine besondere Leistung erbringen. Dieses Team bekomme ich aber nur, wenn ich glaubhaft bin. Wenn ich authentisch agiere. Wenn ich meine Werte in den Mittelpunkt meiner Handlungen stelle. Und manchmal nur dann, wenn ich mich selbst in die Waagschale werfe.

Außerdem brauche ich Geschwindigkeit – ich muss Fahrt aufnehmen, wenn ich die PS schnellstmöglich auf die Bahn bringen will –, eine intelligente Vernetzung mit hervorragender Sensorik – für die Mitarbeiter *und* die Interessen des Unternehmens –, nur so kann ich notwendige Veränderungen er- und aufspüren und entsprechend umsetzen.

In einem Unternehmen zu arbeiten, ganz ohne auf die Weisheit der Vielen zugreifen zu wollen, wäre schlicht und einfach dumm. Dafür braucht es auch kein anderes Verständnis von Führung. Man muss bisherige Abläufe und Muster nicht nivellieren, um die Anerkennung von partiellen Rollenwechseln zu leben. Oder die Schaffung von Freiräumen auf den Weg zu bringen, in denen Teams ihre Positionen ganz ohne Hierarchien selbst festlegen und ausfüllen – Stichwort: Laterale Führung. Zumal das nicht immer nur positiv aufgenommen wird, denn es kann für den Einzelnen durchaus bedeuten, seine Grenzen aufgezeigt zu bekommen und sich in Frustrationstoleranz üben zu müssen.

Für den Zugriff auf die Weisheit des ganzen Unternehmens braucht es allerdings sehr wohl eine Führungskultur, die Räume öffnet und Prozesse in Bewegung zu setzen vermag, die nicht nur die Knoten aus der Wertschöpfungskette entfernt, sondern auch denen originär nützt, die sie mitgestaltet haben. So entsteht ein Kreislauf von Motivation, Schaffenskraft und Anerkennung, der keinen Brennstoff mehr von außen braucht, sondern sich selbst befeuert. Und genau das ist ja immer mein Ziel: Am Ende eines Auftrages nicht nur meine Auftraggeber zufriedenzustellen, sondern auch eine Mitarbeiterschaft „zurückzulassen“, die sich nicht zurückgelassen fühlt, sondern von nun an in gut (aus)gesteuerten Abläufen (wieder) ihr gesamtes Potenzial entfalten kann.

Dies gelingt mir, indem ich im Rahmen meiner Führungsstrategie souverän agiere und die Balance halte zwischen dem Anspruch an mich und die Mitarbeiterschaft gleichermaßen, zügig und entschlossen zu handeln, aber dabei nicht über Leichen zu gehen.

### 7.6.1 Mit Macht und Fairness

Macht ist oft ein schon fast verpöntes Thema im Unternehmensumfeld. Die Gründe dafür sind vermutlich in veralteten Vorstellungen über die Bedeutung und Anwendung von Macht zu suchen. Dabei sind Macht und deren Ausübung an sich nichts Schlechtes, sondern es kommt immer darauf an, wie sie warum eingesetzt wird und welche Ziele im Unternehmen erreicht werden sollen.

Gerechtigkeit ohne Stärke ist Ohnmacht, Stärke ohne Gerechtigkeit ist Tyrannei, so sagte Blaise Pascal und ich stimme ihm da zu. Ich muss als Führungskraft in Krisensituationen sicherstellen, dass wichtige Entscheidungen getroffen und Ergebnisse erzielt werden. Dazu benötige ich die Kraft und den Wunsch im Rahmen meiner sozialen Beziehungen meinen eigenen Willen auch gegen Widerstreben und sogar Widerstand durchzusetzen. Hätte ich ihn nicht sowieso intrinsisch: Meine Position verlangte den Machtanspruch. Für die erfolgreiche Umsetzung von Interim-Management-Projekten ist die effektive und motivierende Personalführung von großer Bedeutung.

Durchsetzungsfähigkeit impliziert eine besondere Durchsetzungsstärke, und nicht nur starken Führungswillen, sondern auch den Anspruch daran. Und so bezieht eine Führungsposition gleichzeitig auch eine Machtposition mit ein. Auf Menschen, die das Geführtwerden als Demütigung begreifen – und das sind nicht wenige – wird dies natürlich wie eine Bestätigung wirken. Wasser auf die Mühlen ihrer Haltung, dass geführte Mitarbeiter grundsätzlich bereits dadurch klein gemacht werden, dass man sie als führungsbedürftig einschätzt. Was man dieser Meinung entgegenhalten kann, ist einzig das Kriterium der Fairness. Und ich tue dies gerne, denn das ist etwas, was meine eigene Haltung sogar untermauert. Nicht nur motivational, sondern auch ganz pragmatisch, denn eine unfaire Machtausübung wird immer scheitern. Entweder geradlinig und auf direktem Weg oder mittelbar in Form innerer Kündigungen und schlechter Bilanzen. Nur ein fairer Umgang mit Mitarbeitern ermöglicht es auch tiefgreifende Veränderungen umzusetzen.

Das bedeutet keineswegs, als Vorgesetzter fair „rüberzukommen“, man muss das tatsächlich so empfinden und leben. Sonst kann es nicht funktionieren. Sonst wird die Macht als solche sich immer wieder blank Bahn brechen und will ausgelebt werden. Macht ohne Fairness funktioniert also immer nur als Einbahnstraße. Zumal dies sehr viel leichter zu leben ist. Das zeigt sich bereits auf dem Weg „nach oben“: Bei jeder Beförderung spielt Macht eine wichtigere Rolle als Fairness. Und doch werden Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter fair behandeln und ihnen Mitsprache einräumen, bessere Ergebnisse erzielen und effektiver arbeiten als Manager, die einzig und alleine auf Macht setzen.

Nicht zu verwechseln allerdings mit dem Thema: Sollte eine Führungskraft geliebt oder gefürchtet werden? Sollte sie unnahbar oder gesellig sein? Sollte sie die Kontrolle delegieren oder gar abgeben können oder immer alle Fäden in der Hand behalten? Darüber gibt es mittlerweile Literatur in Hülle und Fülle. Dieser Diskussion will ich mich gar nicht anschließen. Diese Theoretisiererei geht mir im Gegenteil eher auf die Nerven. Denn ich befinde mich tagtäglich in der Arena der Eitelkeiten, der Auseinandersetzungen mit sich und anderen, der Wadenbeißer und Alpha-Tierchen, aber auch Mimosen.



Und wenn ich sage *in* der Arena, dann meine ich das so: Auch wenn ich nicht immer physisch präsent bin, so befinde ich mich doch nie nur in einer Zuschauerposition. Ich bin immer Protagonist. Mein Handeln oder Nichthandeln wirkt sich aus. Dieses Bewusstsein ist mein Maßstab.

Ob ein Mitarbeiter mich mag oder nicht, ist mir dabei herzlich egal. Ob er mich als autoritären Chef wahrnimmt – auch. Es geht darum, ob er mich als einen Menschen beschreibe, der Autorität nicht als Worthülse, sondern Verantwortung begreift. Es geht darum, dass ich mir meiner Verpflichtung bewusst bin, immer den Kopf hinhalten zu können. Und dass ich im Zweifel die Kontrolle übernehmen und professionell ausüben kann. Nicht muss. Das heißt, ich bin nicht machtbesessen. Sondern machtbeffissen. Aus Überzeugung, aber durchaus auch aus Kalkül.

Ich kenne durchaus das (Vor)Urteil, faire Vorgesetzte gälten als weniger einflussreich, doch teile ich es nicht. Meine Erfahrungen sind komplett andere. Faires Auftreten und gerechte Behandlung als Schwäche zu kennzeichnen ist dabei eine Fehldeutung. Die so weit geht, Führungskräfte, die sich nahbar geben, indem sie der Fairness offenkundig den Weg ebnen, als weniger „mächtig“, also stark anzusehen. Wer dies mit einem Mangel an Führungskraft oder gar an der Befähigung Restriktionen auszusprechen ansieht, zeigt sich äußerst kurzsichtig. Doch ist es tatsächlich so, denn ich erlebe es immer wieder:

Wer als sanftmütige Führungskraft gilt, hat weniger Aufstiegschancen. Warum mich dies nicht tangiert? Weil ich fair und sanft nicht in einem Kontext sehe und – weil ich als Interim Manager keine Aufstiegschancen anstrebe. Und genau darin liegen meine Vorteile. Ich fühle mich den jeweiligen Unternehmen und seinen Mitarbeitern absolut verpflichtet, im Rahmen meines Auftrages gebe ich die Richtung vor und ich nutze meine mir übertragenen Machtbefugnisse auch voll aus. Doch nicht mittels Attributen von Gehorsam und Befehl oder Kontrolle und Strafe. Das kann destabilisierend wirken. Ich nutze meine Macht und Neutralität – ganz im Gegenteil – um zu stabilisieren.

Denn Stabilität ist gerade in Veränderungsprozessen wichtig. Stabilität ist der Grundpfeiler für Beziehungswachstum. Ein Mensch, der im jeweiligen Umfeld agiert, unaufgeklärt, ohne „Sinn und Verstand“, wird auch nie einen Erkenntnisgewinn erzielen, der ihn voranbringt. Der kann sich weder entwickeln, noch etwas Konstruktives über seinen originären Arbeitsbereich hinaus beitragen. Immer wieder durch transparente Interaktionen oder Umstände und Beziehungen herausgefordert zu werden, kann demgegenüber neue Erkenntnisse bringen. Denn Interaktionen zwischen Menschen beeinflussen deren Beziehungsgestaltung. Verändert sich die Haltung oder Handlung einer der Personen, verändern sich auch die Beziehungen.

Verändern sich also die Ziele des Unternehmens oder der Abteilung, braucht man gegebenenfalls neue Beziehungsmodalitäten. Ein Unternehmen als eine Organisation möchte und muss nun mal Resultate erzielen. Jedes Individuum hat demgegenüber eigene Ziele. Dies beeinflusst sich im besten Falle gegenseitig und führt zu neuen Erkenntnissen und neuen Beziehungsmodalitäten.

Daran wird deutlich – die Abläufe sind komplex, eine vermeintlich punktuell getroffene Entscheidung kann manchmal zum Schneeballeffekt werden und damit eine unkontrollierbare Lawine auslösen.

In diesen Zusammenhängen darf man sich nicht festlegen, ob man bspw. auf der Basis von Positionsmacht oder personaler Macht agiert. Dies ist situativ zu entscheiden. Dabei trotzdem stringent und glaubhaft zu bleiben – wieder einer jener täglichen Balanceakte eines Interim Managers.

So ist es in Krisensituationen sicher immer gut, sich auf Expertenmacht und Beziehungsmacht (personale Macht) verlassen zu können und damit Verlässlichkeit auszustrahlen! Und es ist gleichzeitig von entscheidender Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen, dass die Verantwortlichen die auf ihrer hierarchischen Position beruhende Macht (Positionsmacht) nutzen, um wichtige Entscheidungen zu treffen und Maßnahmen umzusetzen.

Aber warum sollte sich ein Interim Manager überhaupt Gedanken darum machen, warum und aus welcher gespeister Motivation der Mitarbeiter korrespondiert? Denn er ist doch unternehmenspolitisch neutral und arbeitet ohne Statusinteressen. Ganz einfach: Es geht nicht nur um ihn. Er ist fokussiert und ergebnisorientiert auf seine Aufgabenstellung, die im Vorfeld klar definiert wird und die heißt: Erfolg. Aber der ist ganz ohne Mitarbeiterpartizipation nun mal nicht erreichbar.

### **7.6.2 Mitarbeiterpartizipation**

Partizipation bedeutet die Möglichkeit der Mitwirkung und Einflussnahme. Im Falle der Mitarbeiterpartizipation bezieht sich dies auf betriebliche Entscheidungsprozesse. Die Partizipationsmöglichkeiten können dabei unterschiedlich stark ausgeprägt sein – je nach Unternehmenskultur und Beziehungsmustern.

Beziehungen niedriger Qualität beinhalten einen sehr knappen gegenseitigen Austausch, der lediglich den vertraglichen Bedingungen genügt, wohingegen Beziehungen hoher Qualität von gegenseitiger Loyalität, professionellem Respekt und gegenseitiger Sympathie bestimmt werden.

Unterstes Level ist dabei die Compliance. Sie bezeichnet eine Haltung, aus der heraus die vorgeschlagene oder angeordnete Maßnahme ohne Überzeugung oder Begeisterung umgesetzt wird, weil äußere Anreize oder Zwänge bestehen. Dabei ist nicht mit einem Einsatz zu rechnen, der zu einem höheren als dem Ergebnis führt, das erforderlich ist, um die ausgesetzte Belohnung zu erhalten oder Sanktionen zu vermeiden. Während dies bei anspruchsvollen und komplexen Aufgaben im Vergleich zum nachfolgend erläuterten Commitment ein signifikanter Nachteil ist, ist dieses Resultat bei einfachen Routine-Tätigkeiten völlig ausreichend.

Wenn ein Mitarbeiter einen Auftrag nur ausführt, weil er von seinem Vorgesetzten dazu angewiesen wurde und dies zu seinem vertraglich vereinbarten Aufgabenbereich gehört, ist dies etwas ganz anders, als wenn er ihn internalisiert ausführt, also weil er von den

Plänen und Zielen seiner Führungskraft überzeugt ist. Diese Haltung führt meist zu einer intrinsischen Motivation und zu hoher Leistungsbereitschaft und ist vor allem bei anspruchsvollen und komplexen Aufgaben mit einem hohen Selbstständigkeitsgrad wichtig.

Dieses Commitment ist schon großartig, doch wird es umso besser, wenn die persönliche Identifikation ausschlaggebender Faktor ist. Führt der Mitarbeiter den Auftrag aus, weil er sich mit seiner Führungskraft persönlich identifiziert und dadurch Anerkennung und Selbstvertrauen erfährt, ist dies der führungstechnische Jackpot. Die Arbeitsleistung und der daraus resultierende Erfolg werden nicht zu steigern sein.

Eine Partizipation der Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung kann aber auch im Widerspruch zu Effizienzkriterien stehen. Exogene Zwänge können es erforderlich machen, wichtige Entscheidungen schnell zu treffen, und die umgehende Durchführung von Maßnahmen zu gewährleisten.

Insbesondere in Unternehmenskrisen kann es von existenzieller Bedeutung für Unternehmen sein, dass eine Führungskraft auf der Basis ihrer hierarchischen Position agiert, ohne oder bei nur geringer Partizipation der Mitarbeiter.

Ist das ein Problem? Nicht unbedingt. Das alles erfordert eins an vorderster Stelle: Aufmerksamkeit. Nicht nur für Sachfragen. Neben „technischen“ Fragestellungen muss der Faktor Mensch beachtet werden. Sobald wir aber über Menschen reden, reden wir auch über mehr als über Effizienzsteigerung.

Im besten Fall ergibt sich ein Zirkelschluss. Denn wenn umfassender Veränderungsbedarf besteht, fallen unsichere Zukunftsaussichten mit dem drohenden Verlust von Sicherheit und Strukturen zusammen. Mitarbeiter fühlen sich dadurch und von der Notwendigkeit zur Entwicklung neuer Verhaltensweisen oft verunsichert bis bedroht. Das mündet in ein hohes Maß an Unsicherheit und führt zu Stress bei der Belegschaft. Dies kann zu innerlichem Rückzug oder gar Widerstand gegen notwendige Veränderungen führen, gerade in Zeiten, wenn das Unternehmen ganz besonders auf ihr Engagement angewiesen ist. Und dann wird auch noch ein der Belegschaft unbekannter Interim Manager hinzugezogen. Das kann die Situation zusätzlich verschärfen, wenn ihm Detailwissen über interne Abläufe, Strukturen und Beziehungen fehlt. Dies zu bekommen, braucht es jedoch gerade einen guten Draht zu den Mitarbeitern. Ein nur vermeintlich gordischer Knoten, der mit Erfahrung auf zweierlei Wegen – optimalerweise in Kombination – zerschlagbar ist:

1. Führungskräfte, die durch ihre professionelle Planung und Durchsetzung des zur Bewältigung der Krise notwendigen Vorgehens Kompetenz demonstrieren, können ihre Mitarbeiter aus dieser Unsicherheit befreien und auch oder gerade mittels eines autoritären Führungsstils große motivationale Effekte erzielen.

Doch ist dies weder Selbstläufer, noch ein sich selbst speisendes Perpetuum mobile – denn gerade in Zeiten der Veränderung beobachten Mitarbeiter auch besonders aufmerksam und sensibel, ob fair mit ihnen umgegangen wird. Werden die mit dem Change-Prozess in Verbindung stehenden Prozesse entsprechend empfunden, akzeptieren die Mitarbeiter die Veränderungen mit höherer Wahrscheinlichkeit, als wenn die

Vorgänge als unfair beurteilt werden. Doch geht es nicht nur um Akzeptanz: Arbeitnehmer, die sich gerecht behandelt fühlen, entwickeln Einstellungen und Verhaltensweisen, die für erfolgreiche Veränderungsprozesse notwendig sind.

Im Gegensatz dazu führen unfaire Entscheidungen und Handlungen des Managements bei den Mitarbeitern zu Ärger und Wut bis hin zu Ignoranz oder gar dem Wunsch nach Torpedierung des Vorhabens. Und damit sind wir bei einem ganz wichtigen Thema, welches im Interim Management schon fast zum alltäglichen Brot gehört: Die Auseinandersetzung mit und vor allem das Handeln von Widerständen. Widerstand der Mitarbeiter ist ein Mittel, um wahrgenommene Ungerechtigkeit wieder gut zu machen und eigene Macht auszudrücken. Diese negativen Reaktionen auf den Einsatz, die sogenannte Reaktanz, kann sich von passivem bis offenen Widerstand erstrecken.

Um dem die Grundlage zu entziehen, müssen Führungskräfte

2. Vertrauen aufbauen. Es liegt in der Natur der Dinge, dass der Aufbau von Vertrauen Unsicherheit zwischen Unternehmen und Belegschaft sowie zwischen den in der Arbeitsaufgabe voneinander abhängigen Mitarbeitern abbaut. Das braucht viel Kommunikation statt vorwiegend Information und funktioniert nicht ohne emotionale Intelligenz. Abgestumpfte Machtmenschen sind selten in der Lage, Beziehungen zu managen. Aber nähern wir uns diesem Punkt doch etwas intensiver.

### **7.6.3 Vertrauen ohne Vertrautheit**

Effizientes Arbeiten setzt eine gute Koordination und Zusammenarbeit der Mitglieder der verschiedenen Hierarchieebenen voraus. Formale Regelungen und Kontrolle z. B. durch Arbeitsverträge oder explizite Stellenbeschreibungen bilden dabei nur eine notwendige Grundlage und reichen für eine kontinuierlich erfolgreiche Zusammenarbeit alleine nicht aus. Der persönliche Draht muss stimmen und nicht nur glimmen, sondern glühen.

Damit sich Vertrauen in Führung entwickelt, muss es zunächst eine formale Basis in Form des gesetzten Verhältnisses Vorgesetzter versus Untergebener geben. Soweit so logisch und dies geschieht durch die Einsetzung in das Interim-Mandat. Aber reicht das? Nein. Denn dieses Verhältnis entwickelt sich erst dann über eine rein formale, hierarchische Beziehung hinausgehend zu einer Führungsbeziehung, wenn der Untergebene seinen Vorgesetzten als Führer auch tatsächlich anerkennt. Die Geführten tragen also nicht nur maßgeblich einen Anteil am Zustandekommen von Führung, sondern Vertrauen entwickelt sich grundsätzlich interaktiv und hat damit auch eine zeitliche Dimension: Beziehungsaufbau kostet Zeit. Hat die ein Interim Manager? Im Zweifel – nicht. Das ist nicht besonders förderlich, denn Vertrauen setzt eine gewisse Vertrautheit voraus. Diese schnell aufzubauen ist nicht leicht, so dass die zunächst in der Natur der Sache liegende generelle mangelnde Vertrautheit eines Interim Managers mit den Mitarbeitern, es dann umso schwieriger macht, ihr Vertrauen für spezielle Umstrukturierungen zu gewinnen.

Noch ein gordischer Knoten? Ein Paradoxon? Jein. Denn das Problem ist lösbar. Dazu braucht es im Interim Management zweierlei Wahrnehmung: die der Mitarbeiter von der persönlichen und fachlichen Integrität des Interim Managers und die des Interim Managers von der wahrgenommenen Realität seiner Mitarbeiter.

Das verlangt feine Antennen, macht aber das Miteinander-reden nicht obsolet. Beides zusammen: „Bewusstwerdung“, um zu verstehen und um dann in horizontaler Kommunikation aufeinander einzugehen, ist gefragt. Das kann umso schwerer sein, umso schwieriger die Ausgangssituation ist:

Denn oft obliegt es dem Interim Manager Tacheles zu reden und die unliebsame Aufgabe zu übernehmen, die Mitarbeiter über den aktuellen Stand des Unternehmens aufzuklären – und das schon ganz zu Anfang, kaum hat man sich das erste Mal die Hand geschüttelt. Noch bevor sich überhaupt ein Bild vom Menschen und seinen Führungsqualitäten in den Köpfen der Menschen gegenüber abzeichnet, bekommen sie schon das des Boten womöglich schlechter oder verunsichernder Nachrichten implementiert. Doch darf dies nicht davon abhalten, zunächst einmal die gegenwärtige Realität zu vermitteln. Die Überzeugungsarbeit, Visionen und Ziele miteinander geradlinig zu verfolgen oder gar zu übernehmen, kommt erst später. So braucht im Grunde jede Phase eines themengetriebenen Interim-Mandats, eine aktive, agile und lebendige Kommunikation und auf gar einen Fall ein „Drumherum-reden“.

### **Qualität der Kommunikation**

Kommunikation darf nie nur Informationsübermittlung sein. Und doch ist die Information ein wertvoller Teil der Kommunikation. Zeitnah und transparent: Werden die Beweggründe von Entscheidungen der Unternehmensleitung transparent gemacht und die erwarteten Ergebnisse von Entscheidungen erläutert, ist dies der Grundstein für informationale Fairness, also ein wahrheitsgemäßes Informationsverhalten der die Entscheidung treffenden Person, mit dem Ziel, die Betroffenen umfassend zu informieren.

Diese Form von gezieltem Informationsmanagement, das die Reorganisation für die Mitarbeiter transparent macht und ihnen den Nutzen der organisationalen Veränderungen für das Unternehmen und die Belegschaft verdeutlicht, kann Ängste nehmen und das „Warum?“ erklären.

Dabei ist zu beachten, dass die Frage nach dem „Warum?“ alleine oft wenig hilfreich ist. Denn diese Frage ist kausal, sie zielt auf den Grund für etwas, aber führt noch nicht zum wesentlichen Kern. Diese Frageform schlägt den falschen Weg ein: nach hinten. Es ist die falsche Richtung, der falsche Pol oder doch zumindest die falsche Gewichtung, wenn man herausfinden möchte, wo der Weg hinführt oder was zu tun ist, um ein Ziel zu erreichen. Die Vergangenheit in die eigene Zielsetzungsfindung zu integrieren ist nicht grundlegend verkehrt – doch darf man nicht dabei stehenbleiben.

Zielführender ist die Frage nach dem „Wozu?“, wenn es darum geht, die Absicht hinter einem Handeln herauszufinden. Der Grund ist dann nicht unbedingt nebensächlich, aber doch zweitrangig. Der Zweck, der sich dahinter verbirgt, sein Sinn und im Rahmen der

zukünftigen Verwendung auch die Absichten, hilft einen Plan zu entwickeln, wie man dahin gelangt.

Wie viele Projekte scheitern wohl, weil die Projektbeschreibung von Anfang an schlecht formuliert war und die Maßnahmen von den Zielen nicht klar genug abgegrenzt wurden? Da scheint die Frage nach dem „Wozu das Ganze?“ eine wertvolle Hilfe zu sein, um schon in der Planungsphase zu erkennen, ob hier Defizite vorhanden sind.

Außerdem bleibt die Reorganisation zwar ein bewusstes Verhalten des Unternehmens, gewecktes Verständnis für die Gründe und die Vorteile der organisationalen Veränderung, mindert bei den Mitarbeitern jedoch das Gefühl, Opfer zu sein. Kennen die Mitarbeiter die Grundlagen für die Unternehmensprozesse im Rahmen der anstehenden Veränderungen oder können sie sie einschätzen, ist es leichter, dem Unternehmen zu vertrauen. Die beschriebenen Formen des auf Wahrnehmung und auf Wissen basierenden Vertrauens können auf diese Weise (zum Teil) untermauert werden.

### **Emotionale Intelligenz**

Man darf Mitarbeiter nicht mitschleppen, sondern sollte sie „mitnehmen“, bestenfalls natürlich, indem sie vollkommen selbstständig „laufen“. Das verlangt Offenheit und wie geschrieben, manchmal sogar Transparenz. Transparenz selbstverständlich ohne einen irgendwie gearteten oder empfundenen Rechtfertigungsdruck, sondern einzig aus Gründen der Nachvollziehbarkeit. Und das verlangt die Fähigkeit der Empathie. Sich in die Gefühlslage eines Mitarbeiters oder des Mitarbeiterkollektivs hineinversetzen zu können, ist wesentlich. Aber auch deren Grenzen zu kennen.

Damit meine ich nicht den „Kumpel-Typ raushängen zu lassen“. Es geht weder darum, sich von offen zur Schau getragenen Emotionen beeindrucken noch beeinflussen zu lassen oder gar sie zu plakatieren. Einzig zu „erspüren“, was einen Mitarbeiter bewegt, wage ich mir auch nicht anzumaßen. Ich muss wissen was jemand braucht, um entscheiden zu können, ob er es auch bekommt. Egal, ob es sich um ein Lob, konstruktive Kritik, einen netten Ratschlag, mehr Führung und Anleitung oder mehr Freiraum zur Entfaltung handelt: Nur wenn ein Vorgesetzter wirklich weiß, was seine Mitarbeiter jeweils benötigen, wird er sie fair und angemessen behandeln können. Und dieses Wissen steckt bei mir in dem Wort: Führungskompetenz. Es geht nicht um das Vertrauen in mich als Person, es geht um das Vertrauen in meine hohe professionelle Kompetenz und meines daraus resultierenden wegweisenden Führungsanspruchs.

Vielleicht haben wir Externe insofern manchmal sogar einen Vorteil durch ein Vorurteil: dadurch, dass unser Umfeld schlechter über uns denkt als über die eigenen Manager. Das mag sich (wieder einmal) widersprüchlich anhören, wird aber klarer, wenn man den Mitarbeitern die Vermutung unterstellt, dass wir weniger emotionale Bindung empfinden als das interne Management. Stellt sich dies dann möglichst schnell als Vorurteil heraus, indem wir augenscheinlich und nicht erwartungsgemäß emotionaler oder empathischer (re)agieren als zu Beginn unterstellt – können sich Arbeitsabläufe als leichter darstellen.

## 7.7 Lösung: Sich selbst vertrauende Führungskraft

Vertrauen in die Kompetenz einer Führungskraft, die mit ihrer Rolle und Position verbundenen Pflichten zu bewältigen, ist also eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Mitarbeiter eine Führungskraft anerkennen und sich selbst als Geführte verstehen und akzeptieren. Ein Satz, so allgemeingültig und bekannt, wie der tägliche Sonnenaufgang. Und er ist durchaus wahr. Doch ich ergänze und formuliere gleichzeitig um:

Selbstvertrauen in die Kompetenz meiner Führungskraft, die mit meiner Rolle und Position verbundenen Pflichten zu bewältigen, ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Mitarbeiter mich als Führungskraft anerkennen und sich selbst als Geführte verstehen und akzeptieren.

Dabei machen es Krisenzeiten sogar eher leichter als schwerer, denn selbst wenn Menschen im Normalfall die Führung durch eine vertraute und von der Gruppe gewählte Person mit kooperativem Führungsverhalten wählen, so ziehen sie in Krisensituationen die Führung durch eine Person mit hoher Fachkompetenz und einem direktiven Führungsstil vor. Eine Verhaltensweise mit Wechselwirkung, denn ein selbstbewusstes, direktives Führungsverhalten wird in Notfallsituationen von den Geführten nicht nur mit Autorität, sondern auch mit Kompetenz assoziiert. In diesem Rahmen besteht auch zwischen Vertrauen und Kontrolle kein Gegensatz. So ist im Gegenteil die strategische Kontrolle, die sich nicht auf die Arbeitsprozesse selbst, sondern deren Ergebnisse bezieht, relevant für die Kompetenzzuschreibung und kompetenzbasiertes Vertrauen und deshalb vertrauensfördernd.

Die Frage darf also nicht lauten: Kann mangelndes Vertrauen durch Führungskompetenz ausgeglichen werden? Sondern die Antwort ist: Vertrauen in die Führungsstärke ist die Mutter aller Dinge. Und dieses Vertrauen gewinnt man (auch) durch die eigene Ausstrahlung.

Ich fühle mich als geborene Führungskraft, doch weiß ich als solche gerade, dass sich ein Mensch nicht auf sein Selbstkonzept reduzieren darf.

Kurz gesagt: Der Mehrwert einer Person geht weit über das professionelle Selbstkonzept hinaus – es steht für die Einheit, die Integrität und die Integration der Persönlichkeit. Das gilt generell für jede Person, aber für Interim Manager ganz besonders.

Spitzenführungskräfte zeichnen sich im Gegenteil gerade dadurch aus, dass sie im Stande sind, einen Schritt auf Selbstdistanz zu gehen und sich nicht vollkommen von irgendeinem standardisierten Führungskonzept im beruflichen Kontext vereinnahmen zu lassen.

Je stärker sich dabei ein Geführter mit einer Gruppe identifiziert, desto mehr Gewicht bemisst er einer gerechten Behandlung durch die Führungskraft bei. Von dieser Behandlung hängt entscheidend die Akzeptanz der Führungskraft durch den Geführten ab – so sagt „man“.

Ich sage: Entweder diese Werte sind vorhanden, dann kann ich mich da eingliedern oder sie sind es nicht, dann kann ich sie für mich implementieren. Ich *kann* es. Tue ich es auch?



Ich stelle diese Frage bewusst, da auch diese Medaille zwei Seiten hat: zum einen den erwähnten Punkt, dass die Stärke der Identifikation mit einer Gruppe durch einen Geführten durchaus mit ausschlaggebend dafür ist, ob der Geführte eine Führungskraft relational anhand der ihm entgegengebrachten Gerechtigkeit beurteilt. Aber bezieht man unsere externe Implikation mit ein, dann muss man sich fragen, ob Identifikation der erfolgreichen Arbeit nicht eher schadet, denn nützt. Denn Identifikation wirkt ja nicht nur im Außen, sondern auch auf mich. Und da kann sie zu Scheuklappen führen. Dazu, dass der aufsaugende Schwamm Schwarmintelligenz auch nach mir greift – und ich mich dieses Sogs erstmal wieder mühsam entziehen muss. Denn ansonsten gleicht man sich an und liefere Gefahr eher in der Box als „out of the box“ zu denken. Damit könnte man sich also höhere Hürden auf dem Weg zur Lösung aufbauen, denn sie einzureißen, um den Mitarbeitern zu gefallen.

Ich komme deshalb in der Abwägung zu dem Ergebnis: Identifikation mit einem Unternehmen ist nichts, was ich suche oder benötige. Selbstverständlich muss ich verstehen, wie die Dinge laufen, aber ich will sie ja häufig gerade durchbrechen. Dabei birgt die Strategie „wider der Alltagsroutine“ zu agieren und als externe Innere einzutauchen ohne abzutauchen gerade das richtige Lösungspotenzial.

---

## 7.8 Fazit: Eintauchen ohne abzutauchen

Die Frage, wer Unternehmen steuert, kreist im Wesentlichen um die beiden Prinzipien der Selbststeuerung und Fremdsteuerung. Die Vielfalt der Aufgaben einer Führungskraft wird in Zukunft weiter zunehmen und auch ich verwende heute bereits einen Gutteil meines Zeitbudgets darauf, nicht nur zu managen, sondern auch die Mitarbeiter in den Unternehmen auf immer neue Herausforderungen einzustellen. Um dabei nicht meine Kernaufgaben aus dem Blick zu verlieren und in meinem originären Aufgabenfeld erfolgreich zu bleiben, brauche ich eine besondere Kompetenz, meinen „Blick vom Balkon“. Damit ich mich immer wieder aus selbstgeschaffenen Sümpfen der jeweiligen Unternehmen herausziehen kann – bzw. erst gar nicht hineingezogen werde.

Führungsanspruch und Machtausübung ist dabei für mich im Rahmen des Interim Managements das Korrelat zu Verantwortungsübernahme – manchmal gar ein Synonym dafür. Eine One-(Wo)Man-Show ist machbar, aber nicht unbedingt effizient zielführend.

Ich darf nicht einerseits außerordentliches Engagement, das Erreichen anspruchsvoller Ziele und eine permanente Verbesserung der Arbeit einfordern und auf der anderen Seite einer fehlenden Anerkennungskultur frönen. Respektloser Umgang wird immer als eine Art Bedrohung wahrgenommen und ich würde dadurch zum Gegner statt zum Förderer guter Zukunftsperspektiven des Unternehmens.

Als Förderer individueller Entwicklungsmöglichkeiten Einzelner sehe ich mich dabei allerdings nicht – um das noch einmal deutlich zu machen. Das obliegt alleine der internen Führungsriege. Doch würde sich eine etwaige mangelnde Führungsbefähigung im Endeffekt negativ auf die Motivation der Belegschaft auswirken und damit natürlich auf



das Unternehmen selbst. Ein Missverhältnis zwischen Leistung und Anerkennung darf es also auch von meiner Seite aus nicht geben.

Gibt es eine gelebte Führungskultur, die sich vielleicht sogar an einem manifestierten Führungsleitbild orientiert, passe ich mich an dieses an. Erkenne ich eine solche nicht, bin ich nie verlegen darum, meine eigenen Prämissen anzuwenden. Das bedeutet aber immer: Ich verfüge über Steuerungskompetenz, lege Zielorientierungen fest sowie geeignete Instrumente zur Zielerreichung bzw. Problemlösung, aber ich nehme das Ruder nicht in die Hand, um es komplett rumzureißen. Natürlich darf ein verantwortungsvolles Krisenmanagement in einer akuten Krise nicht ausschließlich auf die kurzfristige Krisenbewältigung abstellen. Ist eine strategische Neuausrichtung als Voraussetzung für wieder einsetzenden nachhaltigen Erfolg in Angriff zu nehmen, die eine positive Entwicklung der arbeitsbezogenen Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter in Gang setzt, braucht es meistens auch die Partizipation der Mitarbeiter. In derartigen Prozessen bin ich dann nicht Teil, sondern durchaus Antrieb dieser lernfähigen Organisation – bleibe aber Steuermann und werde nie Kapitän. Letzterer gibt den Kurs für die Zielkoordinaten vor – kommt es zu unangemeldeten Stürmen, korrigiere ich diesen vielleicht, fungiere auch schon mal als Puffer, aber das Ziel bleibt im Visier.

Trotz dieser Vorteile scheint es dem Interim Management in vielen Führungsetagen deutscher Unternehmen immer noch an Akzeptanz zu fehlen. Da, wo die Ansicht herrscht, dass jahrelang aufgebaute Vernetzungen sowie die intime Kenntnis jeder kleinsten unternehmenskritischen Ressource das unverzichtbare Rüstzeug jeder Führungstätigkeit bilden. Eine solche Ansicht greift jedoch nicht nur zu kurz, sondern schlägt auch fehl, denn natürlich erfordern Führungsaufgaben unternehmensinternes Wissen en détail, aber nicht bis in jede kleinste Zelle hinein. Und eine starke, klettenartige unternehmensinterne Verflechtung kann im Gegenteil durch die gegenseitigen Abhängigkeiten schon mal die Luft nach oben empfindlich abschneiden statt zu magnetisieren.

Deshalb bin ich die Antwort auf viele Aufgaben, die Kenntnisse verlangen, die im Unternehmen bislang gar nicht vorhanden sind.

Und so verlangt die neue Ausrichtung eines Unternehmens manchmal beides: die Unterstützung durch interne Führungskräfte und die Ergänzung durch externe Kräfte, was zusammengenommen ein zukunftsfähiges Führungsteam ausmacht, das alle auf den neuen Kurs einschwört.

Um das Vertrauen dafür zu gewinnen, sind auf der einen Seite das mittlere Management und die restliche Belegschaft von der neuen Ausrichtung des Unternehmens zu überzeugen. Auch gegebenenfalls an der Entscheidung zu beteiligen, auf welchem Wege dieses Ziel am besten zu erreichen ist. Auf der anderen Seite sind die Mitarbeiter manchmal zur besseren Kompatibilität ihrer Talente und Präferenzen auf andere Positionen zu versetzen oder sogar die offensichtlich dafür Unbrauchbaren oder Unwilligen durch den Einsatz von Positionsmacht aus dem Unternehmen zu entfernen. Dafür braucht man Kraft, einen langen Atem und Souveränität.

Eine Ausnahme davon bilden höchstens die bereits benannten reinen Restrukturierungsmandate. Diese erfordern sehr viel externes Know-how und verlangen nach breiter und

branchenübergreifender Erfahrung und die wichtigsten Punkte bei der Umstrukturierung oder Sanierung eines angeschlagenen Unternehmens sind absolute Objektivität und Neutralität. In diesen Fällen ist die unternehmensinterne Vernetzung, und damit so etwas wie kollegiale Verbundenheit, eher kontraproduktiv. Ein externer Sanierungsexperte sollte auf eben solche Vernetzungsverpflichtungen im Unternehmen keine Rücksicht nehmen müssen, um ein objektives und konsequentes Turnaround Management vornehmen zu können.

Wie schon gesagt, ist die Erwartungshaltung an einen Interim Manager kompletter Dialektik unterworfen: Er soll durch energische Führung sicherstellen, dass wichtige Entscheidungen getroffen und gute Ergebnisse erzielt werden. Unter Gewährleistung der Entwicklung einer neuen Ausrichtung des Unternehmens auf Basis eines starken Commitments der Mitarbeiter mittels möglichst hoher Partizipation.

Die Kombination von Wertschätzung und der persönlichen wie fachlichen Entwicklung der Mitarbeiter mit der effektiven Umsetzung erforderlicher Maßnahmen im Rahmen direkter Führung ist ein täglicher Balanceakt. Je nachdem in welcher Phase sich das Interim-Mandat befindet, kann es phasenspezifische Verschiebungen des Führungsstils geben. Diese sind dabei gleichzeitig die Grundlage für die Lösung wie Herausforderung – immer auch im Hinblick auf die Erhaltung der inneren persönlichen Integrität und äußeren Glaubwürdigkeit.

Dabei kann oder sollte es meiner Meinung nach jedoch keinen generalisierenden einengenden, weil einheitlichen, „Ruf“ des Interim Managers geben, denn verschiedene Arten von Mandaten bringen auch unterschiedliche Aufgaben und Vollmachten mit sich, die wiederum unterschiedliche Rollen mit jeweils anderem Führungsstil und Kompetenzprofil verlangen. Je nachdem ob die Anforderung den direktiven „Krisenmanager als Brandlöscher“ oder den „Projektmanager mit etwas mehr entwicklungsorientierten Kompetenzen“ sucht, kann dem Führungsstil schon mal ein gewisser Chamäleon-Charakter innewohnen. Was das grundsätzlich flexible Persönlichkeitsprofil jedoch unterstreicht, ohne unauthentisch zu wirken.

Unternehmen, die auf den Einsatz von Management auf Zeit setzen, zeigen Entschlossenheit. Sie wissen um die Vorteile, dass Externe Herausforderungen nach innen tragen und damit eine Vielzahl von Veränderungsvorgängen anstoßen, begleiten und umsetzen. Vor allem jene Veränderungspotenziale anregen, die aus dem reinen Inneren heraus manchmal nicht kommen können und an anderer Stelle nicht kommen dürfen. Ganz genau diese Entschlossenheit erwarten diese Unternehmen auch von mir – und sie bekommen sie. Ich tauche oft genug für Monate oder nur Wochen viel tiefer hinein in die Strukturen als ein jahrelang aktives internes Management, doch sie können mir niemals die Luft abschneiden – ich bleibe immer absolut objektiv und autark – quasi mit eigener Sauerstoffflasche auf dem Rücken, falls es mal eng wird, von der ich der Belegschaft sogar etwas abgeben kann.

Als externe Innere werden Probleme von mir nicht vertagt, da sie gegebenenfalls reich an Konflikten sind oder meine Position tangiert sein könnte. Sie werden schnell, situativ und effizient gelöst. Das darf der Auftraggeber verlangen und das ist mein eigener Anspruch an mich.

## Über die Autorin



Andere halten am Status quo fest – Birgit Maria Weinländer an der stetigen Veränderung. Und das im doppelten Sinne: Als Interim Managerin verändert sie nicht nur Unternehmensprozesse, sondern auch regelmäßig ihr berufliches Umfeld. So war die gefragte „Führungskraft auf Zeit“ bereits für zahlreiche nationale und internationale Großunternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen tätig – vom Handel über die Industrie bis zum Dienstleistungssektor.

Die Kerndisziplin der diplomierten Kauffrau ist dabei das Finanzmanagement in allen Facetten. In der Funktion des Chief Financial Officers plant sie anspruchsvolle Unternehmensakquisitionen, steuert tiefgreifende Restrukturierungen und ermöglicht entscheidende Effizienzsteigerungen.

Neben ihrer jahrzehntelangen praktischen Erfahrung bringt Birgit Weinländer darüber hinaus ein MBA-Studium sowie eine Weiterbildung zum Certified Public Accountant mit. Doch jenseits von Zahlen und Zertifikaten zählt für sie vor allem die Leidenschaft den Dingen auf den Grund zu gehen. Denn nur wer Ursachen und Zusammenhänge versteht, kann passende Strategien entwickeln, um ein Unternehmen in die Zukunft zu führen.

Nach vielen erfolgreichen Transformationsprozessen, die sie auf diese Weise angestoßen hat, folgt auch 2017 wieder eine große Veränderung: Birgit Weinländer wird als Chief Financial Officer in den Vorstand der Dr. Zwißler Holding AG berufen. In dem weltweit aktiven Konzern nimmt sie erstmals wieder eine unbefristete Position ein – mit unbegrenzten Möglichkeiten neue Impulse zu setzen.

[www.weinlaender-consulting.de](http://www.weinlaender-consulting.de)

---

## Über den Initiator der Chefsache-Reihe



Peter Buchenau gilt als der Indianer in der deutschen Redner-, Berater- und Coaching-Szene. Selbst ehemaliger Top-Manager in französischen, Schweizer und US-amerikanischen Konzernen kennt er die Erfolgsfaktoren bei Führungsthemen bestens. Er versteht es wie kaum ein anderer auf sein Gegenüber einzugehen, zu analysieren, zu verstehen und zu fühlen. Er liest Fährten, entdeckt Wege und Zugänge und bringt Zuhörer und Klienten auf den richtigen Weg.

Peter Buchenau ist Ihr Gefährte, er begleitet Sie bei der Umsetzung Ihres Weges, damit Sie Spuren hinterlassen – Spuren, an die man sich noch lange erinnern wird. Der mehrfach ausgezeichnete Chefsache-Ratgeber und Geradeausdenker (denn der effizienteste Weg zwischen zwei Punkten ist immer noch eine Gerade) ist ein Mann von der Praxis für die Praxis, gibt Tipps vom Profi für Profis. Heute ist er auf der einen Seite Vollblutunternehmer und Geschäftsführer, auf der anderen Seite Sparringspartner, Mentor, Autor, Kabarettist und Dozent an Hochschulen. In seinen Büchern, Coachings und Vorträgen verblüfft er die Teilnehmer mit seinen einfachen und schnell nachvollziehbaren Praxisbeispielen. Er versteht es vorbildhaft und effizient ernste und kritische Sachverhalte so unterhaltsam und kabarettistisch zu präsentieren, dass die emotionalen Highlights und Pointen zum Erlebnis werden.

Die von ihm initiierte Chefsache Serie beschreibt wichtige Führungsthemen der sogenannten Ebene 2. Dies sind hauptsächlich die weichen zusätzlichen Erfolgsfaktoren

abseits von Umsatz, Finanzen und rechtlichen Gegebenheiten. Als Zielgruppe sind hier Kleinunternehmer, Vorgesetzte und Inhaber in mittelständischen Unternehmungen sowie Führungskräfte in Konzernen angesprochen.

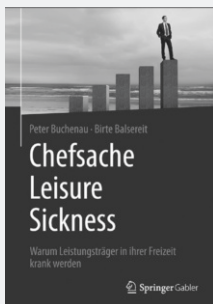
Mehr zu Peter Buchenau unter [www.peterbuchenau.de](http://www.peterbuchenau.de)



# Topaktuelles Wissen für die Praxis



P. Buchenau (Hrsg.)  
**Chefsache Diversity Management**  
 1. Aufl. 2016, XII, 194 S. 9 Abb., Hardcover  
 \*29,99 € (D) | 30,83 € (A) | CHF 31.00  
 ISBN 978-3-658-12655-1



P. Buchenau, B. Balsereit  
**Chefsache Leisure Sickness**  
 Warum Leistungsträger in ihrer Freizeit krank werden  
 1. Aufl. 2015, XIII, 115 S. 4 Abb., Hardcover  
 \*19,99 € (D) | 20,55 € (A) | CHF 21.50  
 ISBN 978-3-658-05782-4



P. Buchenau, M. Geßner, C. Geßner, A. Kölle (Hrsg.)  
**Chefsache Nachhaltigkeit**  
 Praxisbeispiele aus Unternehmen  
 1. Aufl. 2016, XVIII, 314 S., Hardcover  
 \*29,99 € (D) | 30,83 € (A) | CHF 31.00  
 ISBN 978-3-658-11071-0



P. Buchenau (Hrsg.)  
**Chefsache Frauenquote**  
 Pro und Kontra aus aktueller Sicht  
 1. Aufl. 2016, XII, 204 S. 5 Abb., Hardcover  
 \*29,99 € (D) | 30,83 € (A) | CHF 31.00  
 ISBN 978-3-658-12182-2



P. Buchenau (Hrsg.)  
**Chefsache Frauen**  
 Männer machen Frauen erfolgreich  
 1. Aufl. 2015, XII, 294 S. 23 Abb., Hardcover  
 \*29,99 € (D) | 30,83 € (A) | CHF 32.00  
 ISBN 978-3-658-07497-5



P. Buchenau (Hrsg.)  
**Chefsache Frauen II**  
 Frauen machen Frauen erfolgreich  
 1. Aufl. 2017, X, 291 S. 31 Abb., Hardcover  
 \*29,99 € (D) | 30,83 € (A) | CHF 31.00  
 ISBN 978-3-658-14269-8



P. Buchenau (Hrsg.)  
**Chefsache Gesundheit I**  
 Der Führungsratgeber fürs 21. Jahrhundert  
 2. Auflage  
 2. Aufl. 2017, VIII, 280 S., Hardcover  
 \*29,99 € (D) | 30,83 € (A) | CHF 37.50  
 ISBN 978-3-658-16579-6



P.H. Buchenau (Hrsg.)  
**Chefsache Prävention I**  
 Wie Prävention zum unternehmerischen Erfolgsfaktor wird  
 2014, XIV, 325 S. 48 Abb., Softcover  
 \*29,99 € (D) | 30,83 € (A) | CHF 37.50  
 ISBN 978-3-658-03611-9



P. Buchenau, D. Fürtbauer  
**Chefsache Social Media Marketing**  
 Wie erfolgreiche Unternehmen schon heute den Markt der Zukunft bestimmen  
 1. Aufl. 2015, XIV, 115 S. 33 Abb., Hardcover  
 \*29,99 € (D) | 30,83 € (A) | CHF 32.00  
 ISBN 978-3-658-07507-1

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % MwSt. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % MwSt. Die mit \* gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.