

Mai 2017

# Boyden Interim Management Insight01



## Interim Management - vom Lückenbüßer und Wendehelfer zum professionellen Management Tool

von Norbert Eisenberg, Managing Partner Boyden Interim Management

In Zeiten hoher Veränderungsgeschwindigkeit ist eine Ressource besonders knapp: Menschen, die über das Know-how und Do-how verfügen, in solchen Situationen Chancen zu nutzen und mit Risiken erfolgreich umzugehen. Volkswirtschaftlich leistet es Interim Management, diese Ressourcen an den Ort ihrer höchsten Produktivität zu bringen.

So ist es nicht verwunderlich, dass Interim Management in Deutschland sich vor allem mit der Nach-Wende-Zeit entwickelt hat. Es ging darum, Betriebe aus der Planwirtschaft in die Wettbewerbswirtschaft zu führen. Dafür eignete sich der im Westen bewährte Manager, der seinen lange erprobten „Werkzeugkasten“ nun in Ostdeutschland anwenden konnte. Anlässe des Einsatzes von Interim Management haben sich seither stark gewandelt und differenziert, eines ist jedoch geblieben: Die Unternehmen wollen mit dem Einsatz von Interim Management Handlungssicherheit gewinnen. Eine im letzten Jahr von Boyden durchgeführte Studie bestätigt: Die wichtigsten Gründe für die Auswahl eines Interim Managers sind: Erfolg in vergleichbaren Situationen in der Vergangenheit, die Erwartung unmittelbarer Wirkung, umfangreichere Erfahrung als es die Position eigentlich erfordert.

Dementsprechend sind anspruchsvolle, nicht alltägliche Situationen in der Entwicklung von Unternehmen zum Haupteinsatzfeld von Interim Management geworden:

- Veränderungen in der Unternehmensstruktur, auch durch M&A-Vorgänge wie die Abspaltung von Unternehmenseinheiten (Carve-out) oder die Integration neu erworbener Geschäftsfelder (Post Merger Integration)
- Strategische Neuausrichtung, die neue oder zusätzliche Management Skills verlangt – einschließlich Themen der digitalen Transformation
- Umsetzung umfassender Maßnahmen-Programme zur Steigerung von Umsatz und Ergebnis – häufig auch nach Erwerb von Unternehmen durch neue Eigentümer, z. B. Private Equity-Unternehmen
- Bewältigung von Krisensituationen
- Größere Veränderungen im Production Footprint von Unternehmen.



Darüber hinaus gibt es natürlich auch Interim Management Aufgaben im Zusammenhang mit der Überbrückung von Vakanzen, Projekt-Managementaufgaben oder bei Tochtergesellschaften im In- und Ausland.

Wie für eine wachsende Dienstleistung typisch, sind in den letzten Jahren sehr unterschiedliche und sehr unterschiedlich qualifizierte Anbieter entstanden. Neben hochqualifizierten Managern, die sich bewusst für die Profession Interim Management entschieden haben, treten auch solche auf, die diese Rolle als Notlösung mangels anderer Alternativen sehen. Für die Klienten ist der Markt damit weniger transparent geworden, was zum Ergebnis hatte, dass Unternehmen teils sehr unterschiedliche Erfahrungen mit dem Werkzeug Interim Management gesammelt haben. Ein Tool, das man in schwierigen Situationen einsetzt, muss sich aber durch hohe Verlässlichkeit auszeichnen.

Diese Verlässlichkeit und Sicherheit herzustellen, ist das Ziel, auf das Boyden konsequent alle Geschäftsprozesse ausrichtet.

Wir stellen hohe Anforderungen an unsere Manager, auch und gerade im Hinblick darauf, welche Fähigkeiten der Wandel von Geschäftsmodellen verlangt. Wir kennen diese Manager nicht nur in Bezug auf den Track Record der Vergangenheit, sondern auch in ihren charakterlichen Eigenschaften, ihren Zielen und Fähigkeiten und arbeiten partnerschaftlich mit ihnen zusammen. Wir verstehen uns als Berater unserer Klienten, der ggfs. unter Einbindung aller wesentlichen Stakeholder, die im jeweiligen Fall optimale Managementlösungen erarbeitet. Im laufenden Auftrag bleibt Boyden aktiv involviert, um den Erfolg sicherzustellen.

Das in diesem Newsletter vorgestellte Projekt ARVOS ist ein für Boyden sehr typisches Projekt. In solchen anspruchsvollen Aufgabenstellung arbeiten wir häufig eng mit den vom Klienten beauftragten Beratern zusammen – die Organisation des Zusammenspiels von Interim Management und anderen Dienstleistungen wie Unternehmens-, Rechts- und M&A-Beratung ist oft wesentlicher Teil unseres Projektmanagements. Wir übernehmen ggf. auch das Programm-Management für den gesamten Prozess der Ausgliederung und Neuaufstellung und decken kritische, bisher von der Muttergesellschaft wahrgenommene Funktionen ab: IT, Rechnungslegung und Controlling, Steuern, Einkauf und Supply Chain Management.

Dieser Fall ist auch typisch für eine Entwicklung der jüngeren Zeit: Zunehmend kommen Teams von Interim Managern zum Einsatz. Damit meinen wir Manager, die auch wirklich zusammenarbeiten können und dieses in organisierter und abgestimmter Weise tun.

Eine wesentliche Stärke von Boyden ist auch die enge Zusammenarbeit mit unseren Kollegen des Executive Search. So können wir in qualifizierter Weise die dauerhafte Wahrnehmung der Managementfunktionen im Anschluss an das Interim Management sicherstellen, vor allem können wir aber bei besonderen Anforderungen auch außerhalb des Felds der klassischen Interim Manager nach der passenden Besetzung suchen – und wir erhalten täglich sehr qualifizierte Empfehlungen zu Managern, die sich für unser Metier eignen.

Boyden steht für: Handlungssicherheit in der Gestaltung von Veränderungsprozessen.