

Interim Management – Effiziente Problemlösung in scheinbar auswegsloser Situation

Profil Herr Pajung
Darmstadt, 2007

Vorstellung Herr Pajung

Beginn der Tätigkeit als selbständiger Berater/Interim Manager im Jahr 2000

Tätigkeitsbereiche

- Finance
- Accounting
- Controlling

Tätigkeitsschwerpunkte

- Beratung im Bereich Finanzen, Rechnungswesen & Controlling
- Projektmanagement
- Interim Management

Seit Gründung Durchführung mehrerer erfolgreicher Projekte

Zur Person

- Langjährige Erfahrung aus Wirtschaftsprüfung/Beratung und Finanzen
- Fach- und Führungspositionen bei international führenden Konzernunternehmen
- Projektleitung u. a. bei SAP- und Hyperion-Einführungen



Motive für den Einsatz von Interim Managern

Andere Lösungsansätze wurden bereits erfolglos ausprobiert und haben wertvolle Zeit gekostet. Oft haben externe Berater im Vorfeld gewirkt

Langjährige praktische Erfahrung im vorgesehenen Aufgabengebiet

- Soziale Kompetenz
- Fachkompetenz

Einbindung des Interim Managers in das Unternehmen und der internen Führungskräfte in die Problemlösung

- Kooperativer Führungsstil
- Entscheidungskompetenz

Externe Berater haben bereits Strategien entwickelt, man weiß aber nicht wie diese Konzepte in der Praxis realisiert werden sollen

Konzepte werden analysiert, optimiert und sofort umgesetzt

- Pragmatische, einfache Lösungen stehen im Vordergrund
- Schnelle Realisierung geht vor technische Perfektion

Das interne Management kann die Aufgaben nicht erfüllen weil

- die Führungskräfte voll ausgelastet sind
- das Management mit den Problemen überfordert ist
- die eigenen Manager nicht „beschädigt“ werden sollen

Motive für den Einsatz von Interim Managern

Unternehmen im Umbruch

Komplexe Rahmenbedingungen

- Ertragsprobleme
- Management kann Probleme alleine nicht lösen
- Erhöhung der Komplexität (IT-Umfeld...)
- Externe Anforderungen (Bilanzierung, Basel II...)

- ➔ Interne Widerstände gegen Veränderungen
- ➔ MIS nicht aussagefähig
- ➔ Kein Know-how außerhalb der Kernkompetenz

Kernkompetenzen

Fachkompetenz im Aufgabengebiet

Soziale Kompetenz

- Vertrauensbasis schaffen
- Vorbehalte überwinden
- Management motivieren und auf eine Linie bringen

- ➔ Kompetenz im Projektmanagement
- ➔ Branchenkenntnisse
- ➔ Entscheidungsstärke

Anforderung an den Interim Manager

- Neutrale Analyse der Situation
- Überwindung der Widerstände
- Einleitung von Sofortmaßnahmen
- Erarbeitung von pragmatischen Lösungsansätzen
- Aufsetzen der wichtigsten Projekte
- Transfer des erforderlichen Know-hows
- Umsetzung der Lösungsansätze

Typische Ziele des Engagements

- Transparenz erzeugen
- Versäumnisse der Vergangenheit beseitigen
- Entscheidungen in Projekten umsetzen
- Kostenstruktur optimieren
- Organisation modernisieren
- Change Management
- Strategische Neuausrichtung

Einsatz eines Interim Managers: Praxistipps

Vorbereitung im Unternehmen

- Probleme definieren
- Alternativen prüfen
 - Unternehmensberatung beauftragen?
 - WP/StB beauftragen?

Interim Management Agentur(en) einschalten

- Ihr Personalberater kennt ggf. einen Vermittler
 - Anforderungsprofil erstellen
-
- ➔ Kandidaten sichten und Interviews führen
 - ➔ Befugnisse, Zielsetzung und organisatorische Einordnung festlegen

Der ideale Kandidat

- Relevante Branchen-/ Facherfahrung
 - Projektmanagement Erfahrung
 - Kandidat aus der operativen Führung
 - „hands on“ Qualitäten
 - Gute und aktuelle IT-Kenntnisse
 - Sinn für das machbare
-
- ➔ Integrative, glaubwürdige Persönlichkeit
 - ➔ Kommunikationsstark
 - ➔ kooperativer Führungsstil



Einsatz eines Interim Managers: Praxistipps

Vertragsgestaltung und Entlohnung...

- Laufzeit ab 3 Monaten evtl. mit Verlängerungsoption
- Kündigungsfrist generell 5 Arbeitstage
- In der Regel werden Tagessätze vereinbart
- Kosten 1. Ebene ca. 1.250 bis 2500 € pro Tag
- Kosten 2. Ebene und Spezialisten ca. 900 bis 1.500 € pro Tag
- Die Kosten werden primär durch Qualifikation des Interim Managers und die jeweilige Aufgabenstellung bestimmt
- Eignung sollte immer Priorität vor Kosten haben

Wie finde ich Kandidaten....

- Die Anforderungen an den Interim Manager weichen überwiegend von den Anforderungen an einen angestellten Manager ab
- Ein Interim Management Pool hat die wichtige Aufgabe aus verfügbaren Managern gute Interim Manager auszuwählen
- Gute Pools sind oft Tochtergesellschaften großer Personalberatungshäuser
- Netzwerk von Beratern nutzen, z.B. das KompetenznetzConsulting (KNC)
- Eigenes Netzwerk nutzen: Personalberater, Geschäftspartner oder andere Berater fragen

Einsatz eines Interim Managers: Praxistipps

Nach dem Start...

- Ziele und Zeithorizont definieren
- Enge Abstimmung mit dem Auftraggeber
- Kontrolle ist besonders in der Anfangsphase wichtig
- Nach 2 bis 4 Wochen sollten erste konkrete Ergebnisse vorliegen
- Sollten bis dahin keine Weichenstellung absehbar sein, scheint der Interim Manager nicht geeignet
- Mitarbeiter befragen, falls man sich unsicher ist
- Dem Interim Manager den Rücken frei halten
- Bei Akzeptanzproblemen personelle Konsequenzen ziehen

Der ideale Kandidat... Fortsetzung

- Je präziser Sie die Anforderungen definieren desto leichter fällt es einen geeigneten Kandidaten zu finden
- Informieren Sie sich über Arbeitsweise und Projekte Ihrer Kandidaten
- Beauftragen Sie den Kandidaten anhand einer Präsentation seine Einschätzung zu konkretisieren
- Referenzen wesentlicher Projekte einholen
- Wählen Sie den „überzeugten“ Interim Manager

Einsatz eines Interim Managers: Praxistipps

Fehler vermeiden...

Projekt richtig aufsetzen

- Klare Projektstruktur
- PLA repräsentativ besetzen
- Zuständigkeiten abgrenzen
- Geeignete Mitarbeiter einsetzen

Realistische Ziele vorgeben

- Kleine Erfolge am Anfang schaffen
Zuversicht und Motivation
- Akzeptanz des Interim Managers wird erleichtert

Innovationstempo nicht überziehen

Erfolgstreiber

- Stets die Effizienz der Lösungsalternativen im Auge behalten
- Erfolge der Tätigkeit des Interim Managers nicht in Konkurrenz mit anderen Aktivitäten setzen
- Lösungsansätze sollten von allen beteiligten Parteien getragen werden
- Kultur des Unternehmens fördern
- Nachhaltigkeit der Maßnahmen des Interim Managers nach dessen Ausscheiden sicherstellen

Praxisbeispiele aus der Erfahrung Herrn P

Anhand der Projekte werden typische Einsatzgebiete von Herrn X im Interim Management vorgestellt:

- Restrukturierung
 - Krisensituation
 - „Transition Management“ bei Unternehmenskauf und -verkauf
 - Projektmanagement
 - Strategische Neuausrichtung
-
- ➔ Es soll verdeutlicht werden, wie der Interim Manager die Projekte durchführt und welche Vorgehensweise gewählt wird
 - ➔ Nach der Projektbeschreibung werden die wesentlichen Erfolgsfaktoren für die unterschiedlichen Aufgabenstellungen charakterisiert
 - ➔ Nach Vorstellung der Projekte folgt ein Fazit der gewonnenen Erkenntnisse

Unternehmensverkauf für einen weltweit führenden Dienstleistungskonzern

Begleitung des Verkaufs einer wesentlichen Tochtergesellschaft

- Tochtergesellschaft erzielte rund 40% vom Konzernumsatz
- Intensive Konzernverflechtung war gegeben

Die Aufgabenstellung wurde bei der Auftragsvergabe nur in Grobzielen definiert

- Aufgaben haben sich im Projektverlauf konkretisiert
- Im Projektverlauf eingetretene Probleme waren am Projektanfang nicht absehbar

Die Projektdauer wurde zunächst auf 6 Monate festgelegt

- Aufgrund erweiterter Aufgaben wurde das Engagement um 9 Monate verlängert
- Das Team wurde im Projektverlauf nach individuellen Anforderungen gezielt mit weiteren Interim-Managern verstärkt

-
- ➔ Die Geschäftsleitung wünschte die Übernahme operativer Verantwortung und Rat in strategischen Fragen
 - ➔ Neben dem Interim Manager waren weitere externe Kräfte (Wirtschaftsprüfer, Anwaltskanzleien, IT-Berater etc.) an dem Projekt beteiligt

Unternehmensverkauf für einen weltweit führenden Dienstleistungskonzern

Die Aufgaben

- Unterstützung der M&A Aktivitäten
- Leitung des Rechnungswesens
- Umstellung der Rechnungslegung auf US GAAP
- Unterstützung des SAP R/3 roll out
- Reorganisation des Rechnungswesens
- Begleitung der „Due Diligence Audit“

Die Bewältigung der Aufgaben

- Lösung der SAP-Probleme durch intensive Zusammenarbeit und Tests mit dem Projektteam
- Anpassung und Verschlinkung der Prozesse
- Coaching und Motivation der Mitarbeiter
- Neukonzeption des Reportings
- Effizienzsteigerung durch Abstimmung mit angrenzenden Bereichen (Controlling, IT...)
- Bündelung der Interessen

Das Umfeld

- Bisheriger Stelleninhaber hatte gekündigt
- SAP-Einführung erfolgte verspätet und fehlerhaft
- Headcount musste reduziert werden
- Systemauswertungen waren mangelhaft
- Organisatorische Probleme
- Heterogene Interessen im Management
- Kein „Fast Close“ Konzept
- Keine US GAAP Expertise

Das Ergebnis

- Die SAP-Probleme wurden gelöst
- Das Rechnungswesen wurde Optimiert
- Duale Abschlüsse HGB/US GAAP gelangen
- Das Konzept zum „Fast Close“ wurde realisiert
- Der Ziel-Verkaufspreis konnte durch geschickte Verhandlungen deutlich übertroffen werden
- Der Unternehmensverkauf wurde trotz schwierigster Rahmenbedingungen plangemäß abgewickelt

Unternehmensverkauf für einen weltweit führenden Dienstleistungskonzern

Die Erfolgsfaktoren

- Aufgrund zügiger Analyse der Prozesse und Anforderungen konnten die erforderlichen Maßnahmen schnell benannt werden und ein entsprechender Projektplan aufgestellt werden
- Den hoch qualifizierten Mitarbeitern wurde Arbeitsplatzsicherheit gewährt
- Mit hoher Methoden- und Fachkompetenz wurde das Vertrauen der Belegschaft als auch des Managements zügig gewonnen
- Als Nebeneffekt zu den Prozessoptimierungen, haben sich für das Unternehmen erhebliche Kosteneinsparungen ergeben
- Zielgerichtete und konsequent Ergebnis orientierte Vorgehensweise mit hoher Projektmanagementkompetenz und permanenter Erfolgskontrolle
- Der Interim Manager war mit den Besonderheiten eines partnerschaftlich organisierten Unternehmens vertraut
- Diplomatisches Geschick und Überzeugungskraft
- Einsatzbereitschaft und sehr hohe Belastbarkeit



Projektmanagement bei einer Großbank

Die Bank hat ein großes Investitionsprojekt unterteilt in mehrere Teilprojekte durchgeführt

- Im PLA war kein Kundenvertreter platziert
 - Die Kundenvertreter wollten über den Projektverlauf aus erster Hand informiert werden
 - Einfluss auf das Gesamtprojekt sollte genommen werden
 - Einsatzbereitschaft und sehr hohe Belastbarkeit
- Aufgrund von Informationen aus einem wesentlichen Teilprojekt wurden Kostenüberschreitungen und Verzögerungen beim Projektfortgang gemeldet
- Geschäftsleitung, PLA und Gesamtprojektleitung verständigten sich darauf, einen Finance Controller einzusetzen, der die technisch orientierte Projektleitung unterstützen sollte
- Der Interim Manager sollte über die Kostenentwicklung und den Projektfortschritt gegenüber der Geschäftsleitung bericht erstatten und Vorschläge zur Verminderung der Investitionskosten unterbreiten
- Aufgrund der Konzernrichtlinien konnte der Interim Manager mit externen Dritten nicht direkt in Verhandlung treten
- Aufgrund der Projektdimension waren komplexe Strukturen unter Beteiligung zahlreicher externer Dienstleister gegeben

Projektmanagement bei einer Großbank

Die Aufgaben

- Mittelverwendungskontrolle
- Kostenprognosen auf das Investitionsvolumen
- Einsparungspotential ermitteln und umsetzen
- Führung des Project-Office
- Modell zur Verteilung der Investitionskosten entwickeln
- Regelmäßige Controller Reports an die Geschäftsleitung

Die Bewältigung der Aufgaben

- Kostenbewusstsein schaffen
- Intensiver Dialog mit den Gewerkeleitern
- Sachliche und offene Diskussion der Einsparungsmöglichkeiten
- Intensive Abstimmung mit den Projekt-verantwortlichen und den Auftraggebern
- Transparenz in das Zahlenwerk bringen
- Finance Know how in das Projekt hinein bringen
- Unterstützung der Projektleitung

Das Umfeld

- Das Projekt befand sich bereits in der Umsetzung
- Rund 45% der Investitionskosten waren bereits verbindlich beauftragt
- Die Kosten lagen rund 8% über Budget und der Zeitplan ca. 4-6 Wochen zurück
- Gesamtprojekt war Matrix organisiert mit getrennter fachlicher und disziplinarischer Zuständigkeit
- Im Projektverlauf wurden mehrfach zusätzliche Anforderungen gestellt

Das Ergebnis

- Das Projekt wurde genau im Zeitplan realisiert
- Die technische Realisierung lag deutlich über Plan
- Das Budget wurde um 7% unterschritten
- Das Modell zur Kostenverteilung wurde übernommen
- Den unterschiedlichen Interessen wurde weitgehend entsprochen
- Die Effizienz des Projektes konnte gesteigert werden
- Bei Einbindung des Controllings in die Planung wären noch höhere Einsparungen realisierbar gewesen

Projektmanagement bei einer Großbank

Die Erfolgsfaktoren

Schnelle Einarbeitung in die Projektstrukturen und das fachliche Umfeld

- Vertrauen der Projektleitung gewinnen
 - Fachkompetenz
 - Sinn für das Machbare

-
- Erfahrung des Interim Managers aus dem Projektcontrolling und der Leitung von Großprojekten
 - Hohe Branchenaffinität und Verständnis für die Mentalität in der Branche
 - Kommunikative Kompetenz und Überzeugungskraft
 - Konfliktfähigkeit bei Vermeidung von Konfrontation
 - Hohe Fachkompetenz und Bereitschaft das Wissen weiterzugeben
 - Hohe Methodenkompetenz hinsichtlich der Projektsteuerung
 - Verständnis für die technisch orientierte Denkweise der Gewerkeleiter

Verknüpfung von technischer Innovation mit wirtschaftlicher Effizienz

- Balance zwischen technisch machbaren und ökonomisch sinnvollem
- Leistungsanreize schaffen um die Zielsetzung zu erreichen



Integration Management bei einem globalen Konsumgüterkonzern

- Ein weltweit tätiger Konsumgüterkonzern hat ein ebenfalls weltweit operierendes Unternehmen der Beauty-Branche gekauft
- Die Sparten der gekauften Unternehmens sollten in die Struktur des übernehmenden Unternehmens integriert werden
- Das Portfolio sollte bereinigt und strategisch ergänzt werden
- Die Kernmarken sollten auf Wachstumskurs gebracht werden
- Die zentralen Funktionen sollen mit denen der übernehmenden Gesellschaft zusammengelegt werden
- Gesellschafter und Vorstandsvorsitzender entschieden für den Unternehmensaufbau Interim Manager einzusetzen
- Aufgrund des Verkaufs haben zahlreiche Manager das Unternehmen verlassen, die Personaldecke entsprechend dünn geworden
- Dem verbliebenen Management fehlte die erforderliche Erfahrung bei Umstrukturierung und Prozess- sowie Systemintegration
- Die Beteiligten waren sich einig, dass die Aufgaben nur mit Hilfe erfahrener Spezialisten, die entsprechende Projekte bewältigt haben erfüllt werden können

Integration Management bei einem globalen Konsumgüterkonzern

Die Aufgaben

- Entwicklung eines Geschäftsplanes
- Erarbeitung einer Integrationsstrategie
- Erarbeitung eines Transition Konzeptes
- Bündelung der Interessen gegenüber den unterschiedlichen Adressaten im Konzern
- Bereinigung des Firmen-/Markenportfolios
- Effizienzsteigerung und Kostenreduktion
- Einführung eines Forecast Managements

Die Bewältigung der Aufgaben

- Prozesse und Abläufe wurden grundlegend optimiert, die Organisation gestrafft
- Die Wünsche der Muttergesellschaft wurden analysiert und bei der Konzeption berücksichtigt
- Die Kostenstruktur wurde analysiert
- Ein „Forecast Management“ wurde eingeführt
- Transfer von „Know how“ an die verbliebenen Mitarbeiter und Führungskräfte
- Sozialverträgliche Personalreduktion

Das Umfeld

- Gravierende Mentalitätsunterschiede
- Wenig Verständnis des Käufers für das Kerngeschäft
- Gravierende Abgänge im Management
- Marktoffensive der Wettbewerber
- Im Management wenig Erfahrung mit Change Management und Umstrukturierungen
- Rentabilitätsdefizite
- Keine Expertise im Forecasting und Planning
- Dezentrale Konzernorganisation

Das Ergebnis

- Das „Consumer“ Business wurde erfolgreich in die neue Muttergesellschaft integriert
- Die Remanenzkosten wurden deutlich und vorzeitig reduziert
- Die Zentralfunktionen wurde erfolgreich in die Muttergesellschaft integriert
- Nicht zum Kerngeschäft gehörende Unternehmen und Marken wurden verkauft
- Die Profitabilität der verbliebenen Einheiten wurde deutlich gesteigert

Integration Management bei einem globalen Konsumgüterkonzern

Die Erfolgsfaktoren

- Vertrautheit des Interim Managers mit komplexen Konzernstrukturen
- Fachliche Expertise im Rechnungswesen (IFRS und US GAAP) und Controlling
- „Hands on“ Arbeitsweise
- Hohe integrative Kompetenz bei der Zusammenführung unterschiedlicher Mentalitäten
- Sensibilität im Umgang mit Mitarbeitern und Führungskräften
- Erfahrung in der Kombination unterschiedlicher Sparten und Prozessabläufe
- Sehr hohe Methodenkompetenz und Disziplin
- Präzise Planung und Ergebnis orientierte Vorgehensweise
- Effiziente Zusammenarbeit in heterogenen Teams
- Kluge Taktik gepaart mit großem Verhandlungsgeschick
- Konstruktive und lösungsorientierte Denkweise
- Überzeugungskraft und Entscheidungskompetenz
- Pragmatische und flexible Umsetzung der Konzepte



Projektbeispiele – Fazit

Die Tätigkeit im Interim Management setzt Eigenschaften voraus, die jeder Interim Manager haben sollte:

- Sehr schnelle Auffassungsgabe
- Hohe Methodenkompetenz
- Bereitschaft und Fähigkeit zur Basisarbeit
- Hohe soziale Kompetenz und Anpassungsfähigkeit
- Systematische und Ziel- und Lösungsorientierte Arbeitsweise

Darüber hinaus gibt es notwendige Eigenschaften, die von der Aufgabenstellung abhängig sind:

- Bei Krisenengagements → Sanierungserfahrung und Durchsetzungsvermögen
- Bei Geschäftserweiterung → Kreativität und Innovationsbereitschaft
- Bei Nachfolgeregelungen → Sensibilität und Konsensfähigkeit
- Im Projektmanagement: → Kommunikation und Gestaltungskompetenz

Neben den fachlichen und persönlichen Fähigkeiten ist bei jedem Engagement entscheidend, dass die „Chemie“ zwischen Auftraggeber und Interim Manager stimmt