

Chefsache: Business Transformation im Mittelstand

Herausforderungen sind Kapazitäts- und Wissensengpässe

Die Entwicklungen im globalen Wettbewerb, der Innovations- und Kostendruck sowie die zunehmende Digitalisierung erweisen sich als Treiber von starken und raschen Veränderungen. Die spezifischen unternehmerischen Charakteristika kleinerer und mittlerer Unternehmen begünstigen eigentlich eine erfolgreiche Business Transformation. Die beiden grundlegenden Herausforderungen für einen solchen Prozess liegen jedoch in Kapazitäts- und Wissensengpässen. Durch temporäre Unterstützung von aussen sowie durch themenspezifischen Austausch und Kooperation lassen sie sich überwinden, wenn intern parallel entsprechende Kompetenzen nachhaltig aufgebaut werden.

Lag in der Vergangenheit der Fokus auf einer inselartigen Umsetzung einzelner Innovationsthemen rund um die Entwicklung, Herstellung und Vermarktung eines attraktiven Angebotes, setzt sich nun die Erkenntnis durch, dass alle Bereiche des Unternehmens systematisch und vernetzt in die Veränderungen einbezogen werden müssen: Von der Supply Chain, über die Produktion bis in die Absatzkette mit allen Kanälen. Zudem gilt es, mit einem leistungsfähigen Controlling-Bereich die optimale Steuerungsfähigkeit für die Geschäftsführung sicherzustellen. Zugleich sind die Mitarbeiter stetig weiter zu entwickeln und zu befähigen, in einer sich permanent verändernden Unternehmenswelt erfolgreich zu sein.

Eine systematische Vorgehensweise in der Vorbereitung und eine konsequente Umsetzung erhöhen die Erfolgsaussichten. Transformation bedeutet in vielen Fällen, dass experimentiert werden muss, um neue Lösungen zu erarbeiten. Der Lösungsweg besteht meist in vielen kleinen iterativen Schritten. Details zum Mittelstand werden auf den nächsten beiden Seiten beschrieben. Der Einsatz externer Experten bietet eine praktikable Lösung zum Umgang mit solchen kurzfristig notwendigen und zeitlich begrenzten

Aufgabenstellungen. Jemand, der eine ähnliche Aufgabe schon mehrfach erfolgreich erledigt hat, ist einfach schneller in der Umsetzung und wird eine Menge Know-how mitbringen, was den Mitarbeitern des Unternehmens zu Gute kommt. Betrachtet man dann den Einsatz von Interim Managern vor dem Hintergrund von umfassender Flexibilität, Know-how-Transfer ins Unternehmen und konkretem Projektnutzen, ergibt sich schnell ein unschlagbarer Return-on-Investment.

In ihrer im Frühling 2016 veröffentlichten Studie zum Deutschen Interim Management Markt spricht das Mitglied der Branchenvereinigung AIMP (Arbeitskreis Interim Management Provider) Ludwig Heuse GmbH vom „Return-on-Interim-Management“ (ROIM). 698 Interim Managerinnen und Interim Manager gaben für die letzten beiden Jahre an, dass mit Projektabschluss in acht von zehn Fällen (80%) mehr als das Doppelte und in zwei von zehn sogar das Zehnfache ihres Honorars erwirtschaftet wurde (siehe Graphik).

Ein Interim Manager bleibt zudem nur solange im Haus, wie er für die konkrete Aufgabe gebraucht wird. Das lässt die Kosten begrenzen und gut vorausplanen.



Editorial

„Wichtig sind temporäre Unterstützung von aussen sowie Austausch und Kooperation mit anderen Unternehmen.“

Leidensdruck ist Realität in Unternehmen und ein wichtiger Ratgeber. Manche Veränderungen werden erst dann vorgenommen, wenn Kunden Ärger machen und nicht mehr kaufen, wichtige Mitarbeiter kündigen oder in der Produktion die Kennziffern nicht erreicht werden und die Kosten steigen.

Ihre Erfolgswahrscheinlichkeit ist höher, wenn Sie Ihren Transformationsprozess in einer erfolgreichen Situation beginnen. Die Durchführung erfordert Entschlossenheit und Führungsstärke. Beides kommt der Natur eines mittelständischen Unternehmens entgegen. Herausforderungen sind (1) loslassen können, (2) unzureichende Kapazitäten zu Beginn bei der Initiierung eines solchen Prozesses und (3) notwendige neue Fachkompetenzen. Details aus der Praxis einer Interim Managerin finden Sie auf den nächsten beiden Seiten.

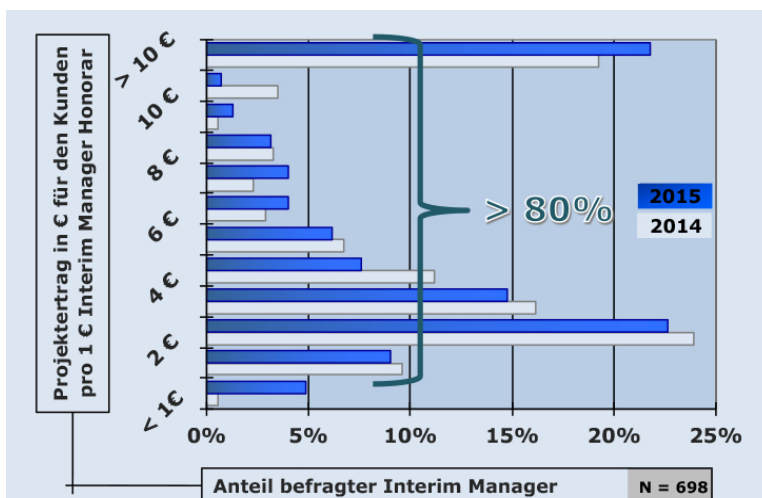
Für die Punkte (2) und (3) sprechen wir gerne mit Ihnen über Unterstützung durch einen guten Interim Manager. Dass Interim Manager sich rechnen, belegt die Auswertung eines befreundeten Wettbewerbers, deren Ergebnisse wir Ihnen, links unten auf dieser Seite, nicht vorenthalten möchten.

Beste Grüße vom Bodensee

Dr. Harald Schönfeld
Geschäftsführer butterflymanager GmbH



Hoher Return-on-Interim Management (ROIM).
Quelle: Ludwig Heuse GmbH (Daten) / AIMP (Grafik)



Große Veränderungen in kleinen Schritten umsetzen

In einer sich zunehmend rasch ändernden, komplexeren Umwelt ist es für Unternehmen herausfordernd, erfolgreich zu sein. In dieser sog. VUCA World (VUCA = volatile (unbeständig), uncertain (unsicher), complex (komplex), ambiguous (mehrdeutig)) gilt es, Veränderungen für das eigene Unternehmen nutzend zu gestalten. Äußere Veränderungen müssen als permanente Einflüsse verstanden werden, um die mit diesen Veränderungen verbundenen Chancen zu erkennen und zu nutzen. Autorin: Interim Managerin Christine Funck.

Dieser dynamischen Umwelt entspricht der Begriff der Business Transformation (BT), die auf große Veränderungen des eigenen Geschäftsmodells abzielt. Dabei werden nicht nur die digitalen Komponenten an sog. Megatrends berücksichtigt, sondern sämtliche relevanten Trends, die eine Auswirkung auf das eigene Geschäftsmodell haben.

Die meisten Menschen stehen Veränderungen zögerlich gegenüber. Erst unter Druck wächst ihre Bereitschaft zur Veränderung. Dies gilt auch in der Welt der Unternehmen. Jedoch besteht eine deutlich höhere Erfolgswahrscheinlichkeit, einen solchen Transformationsprozess in einer erfolgreichen Situation zu beginnen. Dabei können auch mögliche negative Konsequenzen abgefedert werden. Zu Beginn ist das Ergebnis nicht vorhersehend planbar, und der gesamte Prozess ist risikobehaftet. Die Durchführung erfordert also Entschlossenheit und Führungsstärke. Beides kommt der Natur eines mittelständischen Unternehmens entgegen.

Durch eine systematische Vorgehensweise können die Erfolgsaussichten einer BT generell deutlich erhöht werden:

1.) Definition einer Vision

Schaffung einer übergeordneten Leitidee. *Im Mittelstand ist oftmals das Tagesgeschäft dominierend. Es ist schlicht weder die Zeit noch die Kapazität für die Entwicklung einer strategischen Vision vorhanden. Ein Unternehmer sollte sich entsprechende kompetente Unterstützung verschaffen, zu der er Vertrauen hat.*

2.) Schaffung von geeigneten Voraussetzungen

a.) BT ist „Chefsache“: Eine Delegation an andere Personen wäre kontraproduktiv für die Glaubwürdigkeit des Vorhabens.

In mittelständigen Unternehmen ist es quasi natürlich, dass der Unternehmer an der Spitze des BT steht. Vielleicht fehlt ihm die unterstützende Kapazität für die Durchsetzung des Transformationsprozesses. Hier muß der Unternehmer sich temporäre Unterstützung suchen.

b.) Beteiligung der Mitarbeiter an der Erarbeitung von Ideen und Lösungen:

Wichtig ist die Beteiligung aller, d.h. die kollektive Intelligenz des Unternehmens zu nutzen. Für die Motivation hierzu müssen die Mitarbeiter den Veränderungsbedarf erkannt haben, notwendige Veränderungen akzeptieren und befähigt sein, Lösungen und Ideen selbst zu entwickeln. *Im mittelständischen Unternehmen kennt der Unternehmer meist jeden Mitarbeiter persönlich, zeigt eine hohe Wertschätzung für alle Kollegen und bezieht sie in Rückmeldungen vom Markt ein.*

c.) Proaktive Kommunikation:

Übertragung der entsprechenden Unternehmensführung an Beteiligte und Eröffnung von ausreichend Raum für Diskussion und Evaluierung alternativer Lösungen.

d.) Berücksichtigung externer Expertisen und Benchmarks:

Dadurch wird außerbetriebliches Wissen und nicht nur die eigene interne Perspektive genutzt.

e.) Etablierung agiler Arbeitsweisen im Unternehmen:

Eine cross-funktionale Arbeitsweise und eine durch rasches Lernen orientierte Vorgehensweise sind wichtig. *Aufgrund der beschränkten Organisationsgröße arbeiten mittelständische Unternehmen intern oftmals bereits funktionsübergreifend und kooperativ mit externen Partnern zusam-*



Christine Funck: Interim Managerin im Bereich Business Transformation. Ihre besondere Stärke ist die Nutzung von Veränderungsprozessen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, der Agilität des Unternehmens sowie einer klaren Kundenorientierung.

men. Daher ist für sie der derzeitige Hype um Intrapreneurship nicht relevant. Sie müssen ggf. vorhandene Arbeitsweisen anpassen oder entsprechend fördern.

3.) Mechanismus einer Transformation - Große Veränderungen in kleinen Schritten

Transformation bedeutet experimentieren, um neue Lösungen zu erarbeiten – somit eine Vorgehensweise in vielen kleinen sinnvoll iterativen Schritten. Die Dauer eines solchen Prozesses wird oft unterschätzt, genauso die Notwendigkeit einer datenbasierten Erfolgsmessung anhand von geeigneten objektiven Messgrößen.

In vielen mittelständischen Unternehmen ist aufgrund des unternehmerischen Denkens bei der Entwicklung von Problemlösungen die Nutzung von iterativen Prozessen bekannt. Ggf. besteht dafür zunächst intern keine Kapazität, den Erfolg für ein BT zu messen.

(Fortsetzung nächste Seite)

Aus der Praxis einer Interim Managerin (Fortsetzung)

4.) Kontinuierliche Optimierung mit Erfolgskontrolle

Da sich die Rahmenbedingungen permanent ändern, ist eine entsprechende kontinuierliche Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodells unerlässlich entsprechend der Maxime „Stillstand ist Rückstand“. Das bedeutet die eigene Organisation und die Kompetenzen der Mitarbeiter stetig weiter zu entwickeln und zu befähigen, in einer sich permanent verändernden Unternehmenswelt erfolgreich zu sein.

Persönliches Fazit der Interim Managerin:

BT bedeutet für ein mittelständischen Unternehmen andere Herausforderungen als für ein Großunternehmen. Die spezifischen unternehmerischen Charakteristika des Mittelstandes begünstigen eine erfolgreiche Transformation. Die Hauptschwierigkeiten für einen solchen Prozess liegen hier in Kapazitäts- und Wissens-

Business Transformation - Was steckt dahinter?

Business Transformation (BT) ist ein umfassender Begriff, der bedeutende Veränderungen des laufenden Geschäftsmodells beschreibt. Er berücksichtigt sämtliche sog. Megatrends, die für eine nachhaltige Sicherung und für weiteres Wachstum des Unternehmens entscheidend sind.

BT ist in seinem Ergebnis nicht planbar und somit risikobehaftet. Doch die Erfolgsaussichten können durch eine geeignete systematische Vorgehensweise verbessert werden.

BT in mittelständischen Unternehmen bedeutet andere Herausforderungen als in Großkonzernen. In mittelständischen Unternehmen vereinfachen die überschaubare Größe und die damit verbundenen günstigeren Faktoren, wie z.B. bessere interne Kooperation über Bereiche hinweg, im Prinzip den Business Transformationsprozess. Höhere Marktnähe, damit engere Kundenorientierung und unternehmerisch geprägte Unternehmenskultur sind weitere wichtige Faktoren. Herausforderungen sind ggf. eine starke Tradition verbunden mit dem derzeitigen Geschäftsmodell und der Person des Unternehmers, nur unzureichende Kapazitäten zur Unterstützung zu Beginn bei der Initiierung eines solchen Prozesses und ggf. das Fehlen notwendiger Fachkompetenzen.

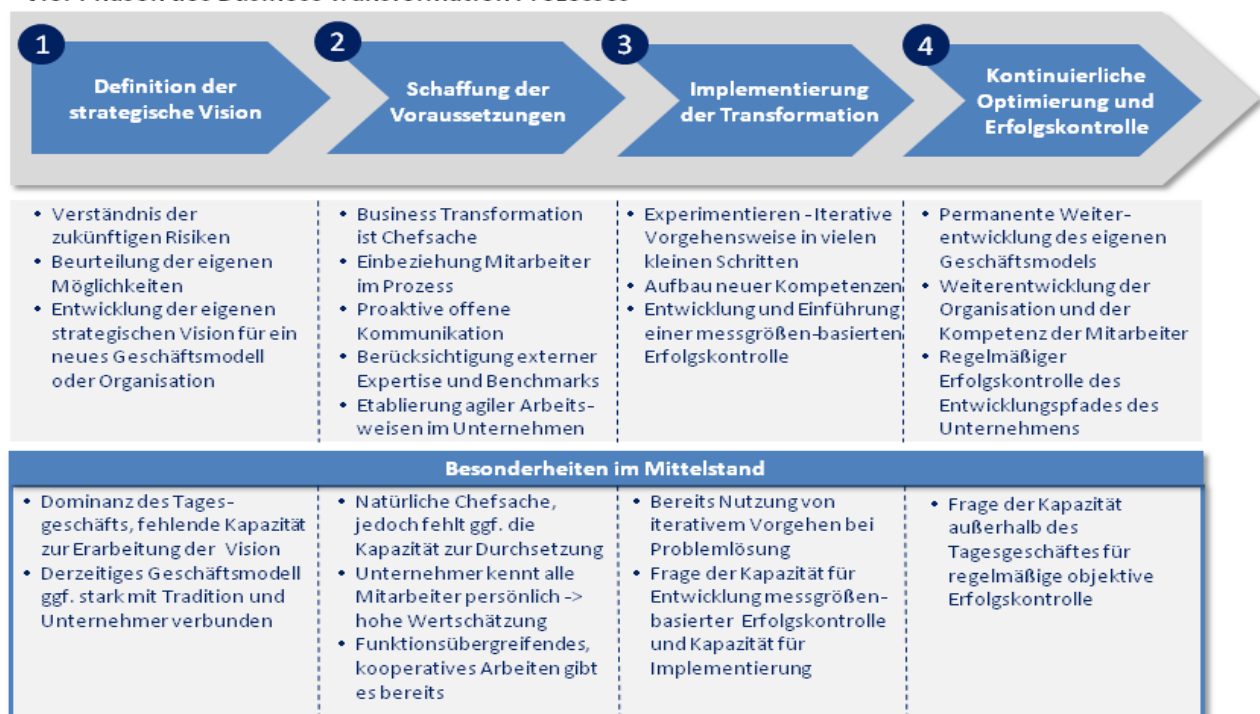
engpässen. Durch temporäre Unterstützung von außen und durch Austausch und Kooperation mit Ihresgleichen lassen

sie sich überwinden, wenn entsprechende Kompetenzen nachhaltig aufgebaut werden.

BUSINESS TRANSFORMATION IM MITTELSTAND

Herausforderungen bei Business Transformation im Mittelstand sind Kapazitäts- und Wissensengpässe: Lösung: durch (1) temporäre Unterstützung von außen und (2) Austausch und Kooperation mit anderen Unternehmen bis eigene notwendige Kompetenzen aufgebaut sind

Vier Phasen des Business Transformation Prozesses



butterflymanager® mit internationalem Serviceangebot

Neu: Für grenzüberschreitende Anforderungen

Die butterflymanager GmbH ist Gründungsmitglied bei IXPA (International Executive Provider Alliance).

Die darin zusammengeschlossenen Provider bieten Unternehmen grenzüberschreitende, weltweite Interim-Lösungen an:

- Zugang zu hervorragenden, qualitätsgesicherten Interim Managern aus der ganzen Welt für Tochtergesellschaften oder Projekte im Ausland
- Erfüllung aller lokalen vertraglichen und gesetzlichen Erfordernisse unter Berücksichtigung der Sprache und Kultur vor Ort
- Weiterhin stehen wir als zentraler Ansprechpartner für Sie zur Verfügung: Wenn Sie jemanden für eine internationale Aufgabe suchen und wenn das Projekt läuft. Das ist Service aus einer Hand.

Warum haben wir uns dazu entschlossen? Seit der Gründung im Jahre 2003 war butterflymanager vor allem im deutschsprachigen Raum tätig. Seit ein paar Jahren beobachten wir nun den zunehmenden Trend zu grenzüberschreitenden Aufgaben, die an uns herangetragen werden: Einheimische Unternehmen suchen Interim Manager für eine ihrer Gesellschaften im Ausland, wie z.B. zur Umstrukturierung und Optimierung einer Auslandsniederlassung. Manchmal ist im Ausland auch ein



wichtiger Manager ausgefallen, und es findet sich intern niemand, der kurzfristig diese Aufgabe übernehmen kann.

Ausländische Unternehmen kontaktieren uns vielfach, weil sie im Inland jemanden brauchen, der die nationalen Märkte oder gesetzlichen Erfordernisse gut kennt. Zudem ergeben sich im Kontext von internationalen M&A-Themen eine ganze Reihe von Projekten mit kurzfristig entstandenem und zeitlich nur kurzfristig notwendigem Personalbedarf, bei dem meist auch noch besonderes Know-how gebraucht wird.

Eine zügig voranzutreibende Integration oder eine kritischer länderübergreifender Roll-Out sind vielfach die Ursache. Die Komplexität dieser Projekte ist sehr hoch: Neben den fachlichen Anforderungen sind für die Auswahl des richtigen Interim Managers die kulturellen und sprachlichen Eigenheiten zu berücksichtigen.

Jedes Land hat zudem andere (arbeits-) rechtliche und steuerliche Erfordernisse und Marktbedingungen, die zu respektieren und einzuhalten sind.

Heute deckt IXPA bereits 11 Länder auf 4 Kontinenten ab. So kommen die Partnerunternehmen unter anderem aus China, Singapur, Hong-Kong, Brasilien, Frankreich, Großbritannien, Italien, Deutschland, Österreich und der Schweiz; sogar aus einigen afrikanischen Ländern. Wir arbeiten gerade an der Integration weiterer Kollegen aus Europa und den USA.

Alle IXPA-Partner werden - wie butterflymanager - von den Eigentümern geführt. Wir kennen uns persönlich und vertrauen uns seit Jahren. Alle arbeiten nach qualitätssichernden Prozessen, verfügen über hervorragende Interim Manager in ihren Pools und gehören zu den führenden Anbietern unserer Branche in ihrem jeweiligen Land. Das gibt Sicherheit - auch international.

Bitte besuchen Sie die Webseite www.ixpa-interim.com. Gerne stehen wir Ihnen als zentraler Ansprechpartner zur Verfügung.

Ihre butterflymanager® Ansprechpartner



Wir sind persönlich für Sie da, wenn Sie über den möglichen Einsatz eines Interim Managers in Ihrem Hause sprechen wollen. Unser Team macht Ihnen gerne einen qualifizierten Vorschlag (v.l.n.r.): Dr. Harald Schönfeld, Thomas Kroner, Werner Schaefer, Anne Thoß und Friedhelm Schefer.