

Startupvalley.news:

<https://www.startupvalley.news/de/flughoehe-erreichen-mit-interim-managern/>

Up in the air: Flughöhe erreichen mit Interim Managern

7. September 2021

Startups sind mit ihrer Innovationskraft und Kreativität der Motor der globalen Wirtschaft und der gesellschaftlichen Entwicklung. Wir bieten akribisch recherchierte Informationen über Gründer und Startups. Neben Porträts junger Unternehmer und erfolgreicher Startups und deren Erfahrungen liegt der Fokus auf KnowHow von A bis Z sowohl für Gründer und Startups als auch für Investoren, Ideengeber und Interessierte. Wir begleiten, Startups von der Gründungsphase bis zum erfolgreichen Exit.

Während das Interim Management in der Old Economy schon seit langem ein etabliertes Instrument ist, ist es bei Startups bisher noch nicht so verbreitet. Doch der Bedarf wächst, denn immer mehr Gründer erkennen: Erfahrene Interim Manager mit breitem Wissen in verschiedenen Funktionen können das Startup schnell auf Flughöhe bringen und den Erfolg unterstützen.

Sich für die Umsetzung der eigenen Idee ins Zeug zu legen, ist die Stärke von jungen Gründern. Insbesondere dann, wenn das Startup schnell wächst, müssen klassische Bereiche wie Finanzen & Controlling, HR, IT, Operations und Sales & Marketing professionell aufgebaut werden, wofür häufig die Expertise und die Erfahrung fehlen. Insbesondere in der Wachstums- und Reifephase können Startups von einem Interim Manager profitieren, der als Führungskraft auf Zeit die Markteinführung gestalten und schnell hoch skalieren sowie die notwendigen Strukturen und Prozesse aufbauen kann.

Spart der Einsatz eines Managers auf Zeit den Gründern viel Zeit und Nerven, ist es für die Interim Manager ein reizvolles Umfeld, in dem sie viel bewirken können. Für Rafael Apélian, Vorstandsmitglied der DDIM – Dachgesellschaft Deutsches Interim Management mit Startup-Erfahrung können die flexiblen Manager sehr schnell einen Wert generieren: „Mit ihrer breiten Branchen- und Führungserfahrung sowie ihrem objektiven Blick stärken DDIM Interim Manager die Führungs- und Managementkompetenz im Startup. So fördern sie das schnelle und nachhaltige Wachstum nach außen und innen. Aufgrund ihrer Expertise und ihres Netzwerks gelingt es ihnen schnell, wichtige Bereiche zu professionalisieren, Kooperationen aufzubauen und den Know-how-Transfer sicher zu stellen.“

Interim CFO sorgt für frische Liquidität

Das zeigen auch aktuelle Mandate: Den Finanzbereich aufzubauen und den Einstieg in die Produktion zu ermöglichen, ist der Auftrag von Arne Lehmkuhl. Als Interim CFO ist er seit Anfang des Jahres bei der Baaz GmbH in Erlangen im Einsatz; das 2019 gegründete Startup entwickelt und baut ein eVtOL (electric Vertical Take-Off and Landing Aircraft) für Kunden unterschiedlicher Branchen. Der Luftfahrzeugentwickler und -hersteller befindet sich in der kritischen Phase, vom jungen, dynamischen Startup in Richtung etabliertes Unternehmen. Bislang ausschließlich aus Eigenkapital finanziert, braucht es nun dringend frische Liquidität,

um durchstarten zu können. Ziel ist es, in 2023 den ersten Prototypen fertig gestellt zu haben und 2025 in die Serienfertigung zu gehen. Erwartet werden die Entwicklung der Firma von derzeit zehn auf zirka 120 Mitarbeitende sowie ein dreistelliger Millionenumsatz ab 2025.

Konkret kümmert sich Arne Lehmkuhl darum, den Businessplan zu erstellen, Investoren zu gewinnen und gleichzeitig die Entwicklung voranzutreiben: „Für viele Gründer ist es uncool, die Startup-Mentalität aufzugeben und sich in vermeintlich spießige, klassischere Unternehmensstrukturen zu zwängen, die eine größer werdende und heterogene Mitarbeiterstruktur erfordert.“ Hinzu kommt: Die Stakeholder, das heißt Banken, Investoren und das Finanzamt, wollen Ergebnisse sehen und „stehen den jungen Gründern oftmals auf den Füßen“.

Aufbau von Kooperationen zum Erwerb von Fördergeldern

Seine Rolle sieht der DDIM Interim Manager darin, interne gefestigte Strukturen zu etablieren und den Werkzeugkasten zu stellen, sowohl finanzmäßig, personell als auch administrativ, und den Gründern dadurch den Rücken frei zu halten. Das beinhaltet die Suche nach strategischen Partnern, zum Beispiel Zulieferern, die Ermittlung der Produktionskosten, Absatzmärkte, Stückzahlen und Vertriebskanäle. Des Weiteren hat er zur Gewinnung stark nachgefragter Luft- und Raumfahrt-Techniker Kooperationen mit dem Fraunhofer Institut und der TH Nürnberg aufgebaut. „Neben dem Erwerb fachlichen Know-hows bringen die Kooperationen den Vorteil, dass wir unser Projekt wissenschaftlich begleiten lassen und gleichzeitig Fördergelder einwerben können.“ Denn Investoren zu finden, sei derzeit äußerst herausfordernd.

Wie die meisten Manager auf Zeit hat auch Arne Lehmkuhl als festangestellte Führungskraft in Unternehmen unterschiedlicher Branchen vielfältige Erfahrungen gesammelt. Das ermöglicht ihm, die Zukunft mit klar definierten Zielen und Maßnahmen zu gestalten, Fehler zu vermeiden und tragfähige Lösungen zu finden. Ohne das Vertrauen der Geschäftsführung und der Mitarbeiter kann das nicht gelingen. Als externer Manager muss er sowohl offen sein für die Ideen der jungen Gründer, gleichzeitig dabei aber immer wieder reflektieren: Ist das realistisch und umsetzbar? „Das ist eine Gratwanderung zwischen dem, was utopisch erscheint und dem, was aktuell gerade notwendig und machbar ist, um insgesamt weiter zu kommen.“

Neues Mind-set: vom Verwalter zum Gestalter

Der DDIM Interim Manager Dr. Frank Behrend begleitet seit mehr als einem Jahr ein Corporate Startup im Bereich eMobility / Ladeinfrastruktur. Der Hintergrund seines Mandats: Der Mutterkonzern, ein führender europäischer Dienstleister im Bereich Mautabrechnung, erkannte rechtzeitig, dass das ursprüngliche Geschäftsmodell in wenigen Jahren nicht mehr tragfähig sein wird. Mit dem hauseigenen Start-up soll ein radikal anderes Geschäftsmodell entwickelt, am Markt verprobt und erworbenes Wissen mit der „alten“ Organisation aktiv geteilt werden. Die Mitarbeiter, die vielfach noch in der alten Verwalter-Denke verhaftet sind, für das neue Mindset zu gewinnen und dahin zu führen, die Zukunft des Unternehmens mitzugestalten, ist die herausfordernde Aufgabe für den

Transformations-Experten, der viel unternehmerische Erfahrung beim Einsatz agiler Methoden und kollaborativer Führungssysteme mitbringt.

Waren die Mitarbeitenden geprägt von einer Kultur mit Führungskräften als Leitfiguren, müssen sie lernen, in selbstorganisierten, agilen Teams Verantwortung für ihre Arbeit zu übernehmen. Für die fristgerechte Bereitstellung eines Prototyps des Start-ups brauchte es einen Booster an Kompetenzen, Perspektiven und mutigen Ideen. Junge Werkstudenten wurden ebenso eingebunden wie ausgewählte Kundenvertreter und erste Kooperationspartner. „Insbesondere in der kritischen Pilotphase sind fokussiertes Expertenwissen und eine geeignete Vielfalt in den Teams das, was ein Corporate Startup voranbringt“, ist Dr. Frank Behrend überzeugt. Die Teams in ihren „ultraschnellen Lern- und Entscheidungsprozessen“ durch das Vorleben agiler Methoden zum Beispiel LeanStartup, Scrum und Design Thinking, zu unterstützen, versteht er als wichtige Rolle in der Zusammenarbeit. Dabei legt er Wert darauf, „sein Wissen als ‚Reflektionsfläche‘ respektvoll zur Verfügung zu stellen“.

Ein weiterer Schwerpunkt seiner Arbeit liegt neben der Methodenberatung auch darauf, die „Jungunternehmer“ in Bezug auf Führung und Zusammenarbeit zu coachen und Konfliktkompetenz aufzubauen. Regelmäßige Retrospektiven helfen, Erlebtes, situatives Wissen und das Lernen aus Fehlern im Team zeitnah zu reflektieren – sinnvollerweise begleitet durch eine kollektive Entscheidung: Was wollen wir bewahren und wovon wollen wir in Zukunft weniger? Das Ergebnis wird dann in Form von angepassten Prozessen, Leitlinien oder auch Werten verankert.

Anders als Unternehmensberater unterstützen Interim Manager nicht nur strategisch, sondern setzen Ziele mit den Teams operativ um. DDIM-Vorstandsmitglied Rafael Apélian stellt fest, dass der Marktanteil zwar wachse, doch die Mandatsanfragen von Startups noch überschaubar sind: „Es könnte noch eine deutlich größere Verzahnung geben, denn starke Gründer und erfahrene, operative Interim Manager ergänzen sich grundsätzlich sehr gut und können gemeinsam das Startup auf das nächste Level heben.“

Annette Neumann, freie Journalistin, Berlin

DDIM-Interim Manager in Startups

- Einsatz:

Als Führungskräfte auf Zeit werden die DDIM Interim Manager in Kernfunktionen wie Finanzen, Sales und HR für meist sechs bis zwölf Monate eingesetzt.

- Aufgabenbereiche:

Business-Development, Markteintrittsstrategien und Aufbau von Vertriebsstrukturen, Projekt- und Changemanagement, Begleitung agiler Prozesse, Coaching für Gründer, Know-how-Transfer.

- Vermittlung:

Neben der Eigenakquisition werden Mandate vorwiegend über sogenannte Interim Management-Provider vermittelt. Deren wesentliche Leistungen bestehen in der Vorhaltung der Profile von bewährten Interim Managern aus dem Pool, der genauen Erfassung der Anforderungen im Kundenprojekt und der schnellen Vorstellung passender Kandidaten.

- Mandate und Vergütung:

Laut der diesjährigen DDIM Prognoseumfrage lag der Anteil der Mandatsanfragen bei Startups in 2020 bei 5,3 Prozent und der durchschnittliche Tagessatz betrug rund 1.200 €.