

b **m**

bank und markt

53. Jahrgang | Fritz Knapp Verlag | die-digitale-bank.de

8

15. August 2024

DIE DIGITALE BANK

Digitaler
Sonderdruck

STRATEGIEN IM PRIVATKUNDENGESCHÄFT

Interim Management in Banken –
kein Allheilmittel, aber oft eine Hilfe

Von Joachim Goldbeck

Interim Management in Banken – kein Allheilmittel, aber oft eine Hilfe

Von Joachim Goldbeck



Während Interim Management in Banken noch weit weniger verbreitet ist als in anderen Branchen, greift die Apobank bereits seit 2012 regelmäßig darauf zurück. Joachim Goldbeck sieht darin eine Reihe von Vorteilen. Es geht nicht allein darum, kurzfristigen Kapazitätsbedarf zu decken. Sondern die Expertise externer Management-Kräfte, teilweise aus anderen Branchen, kann auch einen frischen Blick von außen ins Unternehmen bringen. Auch als Übergangslösung zur Erhöhung der Frauenquote können Führungskräfte auf Zeit helfen. Und mitunter ergibt sich sogar die Gelegenheit, sie längerfristig an die Bank zu binden.

Zahlreiche Unternehmen nutzen Interim Management als strategisches Management-Instrument, um nicht nur kurzfristige Engpässe aufzufangen, sondern auch zum Vorantreiben von erforderlichen Change-Prozessen. In der Bankbranche ist dieses Instrument aktuell noch weniger verbreitet als in anderen Bereichen. Eine Bank, die schon seit 2012 regelmäßig auf Interim Management zurückgreift, ist die Deutsche Apotheker- und Ärztebank (Apobank).

Fundamentaler Wandel von HR-Kernthemen

In den letzten zehn bis zwölf Jahren hat der Bereich Human Resources (HR) auch im Bankensektor eine fundamentale Veränderung erfahren:

Waren zuvor Restrukturierung und Personalabbau vor allem bedingt durch die Reduzierung beziehungsweise Verkleinerung von Filialen und Overheads die dominierenden Themen, so dreht sich heute alles um Recruiting, Personalentwicklung, Talentmanagement und Mitarbeiterbindung. Banken müssen sich mehr als je zuvor mit ihrer Identität und Unternehmenskultur beschäftigen. Es gilt, eine attraktive Arbeitgebermarke aufzubauen, um in Zeiten des Fachkräftemangels und des War for Talents im Wettbewerb bestehen zu können.

Aufgrund dieser neuen Herausforderungen muss sich HR neu erfinden, insbesondere auch, was die Personalbeschaffung betrifft. Um erfolgreich zu sein, ist es erforderlich, die gesamte Rekrutierungsklavatur zu bespielen.

Das bedeutet, auf Social Media aktiv zu sein, aber auch, alle zur Verfügung stehenden Instrumente zur Mitarbeiterrekrutierung zu nutzen.

Fokus auf Management-Fähigkeiten

Interim Management ist ein solches Instrument, das in dieser schwierigen Situation Lösungen schafft. So ist Interim Management sicherlich kein Allheilmittel; kann jedoch in bestimmten Fällen dazu beitragen, Probleme zu lösen beziehungsweise Personalengpässe zu beseitigen. Im Vordergrund steht hier immer der Begriff „Management“.

Dies ist auch der größte Unterschied zu anderen Personaldienstleistungen: Interim Management kommt zum Einsatz, wenn die Problembeschreibung vorliegt, aber der Lösungsweg nicht offenkundig ist oder hinterfragt werden soll. Hierzu sind Management-Fähigkeiten erforderlich. Einem Interim Manager obliegt es, aus einer Problem-Definition einen gangbaren Lösungsweg zu finden oder auch von theoretisch denkbaren, vorskizzierten Lösungen abzurufen, die sich aus seinem Erfahrungsschatz heraus als nicht vielversprechend herausstellen wer-



Dr. Joachim Goldbeck,
Generalbevollmächtigter, Bereichsleiter HR,
Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG,
Düsseldorf

den. Es ist genau diese Expertise, die sich ein Unternehmen mit einem Interim Manager extern einkauft.

Interim Management kommt zudem immer dann zum Einsatz, wenn sich ein nicht exakt vorhersehbarer zusätzlicher Kapazitätsbedarf auftut, den ein Unternehmen am Markt nicht so schnell rekrutieren kann, beispielsweise, weil hierfür ein ganz spezielles Know-how erforderlich ist. Um diesen Personalbedarf decken zu können, muss man letztlich auf Interim Management zurückgreifen.

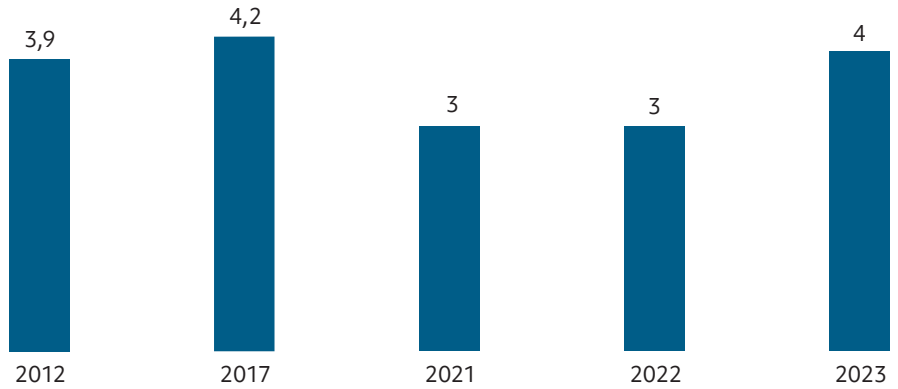
Nicht an der Kundenschnittstelle

Bei kundennahen Bereichen stößt Interim Management in der Bankbranche an eine Grenze: Die Apobank würde keine externen Berater oder Interim Manager an der Kundenschnittstelle beschäftigen. Bei allen eher kundenfernen Themen, seien es HR, IT, Regulatorik, Controlling, Finanzen oder Risk Management, ist Interim Management mit den richtigen Partnern aber durchweg denkbar.

Das erste Projekt, bei dem die Apobank auf das Instrument des Interim Managements zurückgegriffen hat, war im Rahmen der Umsetzung eines bankweiten Strategieprojektes. Hierbei handelte es sich um ein neues Modell im Hinblick auf Marktangang und Kundensegmentierung, was größere Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation innerhalb des Hauses und entsprechende Veränderungen in den HR-Prozessen (zum Beispiel bei der Stellenbesetzung) zur Folge hatte.

Eine besondere Herausforderung stellte dabei die dezentrale Struktur des Unternehmens dar: Von den rund 2 500 Mitarbeitern sind knapp zwei Drittel dezentral im Filialvertrieb tätig. Um die Aufbauorganisation mit den Arbeitnehmervertretungen zu verhandeln und mit den Führungskräften und all diesen Mitarbeitern, den Betriebsräten und der Arbeitnehmervertretung zu besprechen und das Marktangangsmodell in der Fläche umzusetzen, hat sich die Apobank zusätzlichen Support bei Interim Managern geholt. So konnte sichergestellt werden, dass die neue Aufbauorganisation gesamtbankweit (relativ) zügig und reibungslos eingeführt werden konnte, was ins-

Abbildung 1: Corona-Delle überwunden



Anteil der Interim-Projekte im Bereich Banken/Versicherungen/Finance, in Prozent

Quelle: Heuse Interim

besondere die HR-Funktion in der Zentrale ein Stück weit entlastete.

Branchenexpertise versus Expertise aus Fremdbranchen

Ein wichtiger Bereich, in dem Interim Management in Banken zum Einsatz kommen kann, ist die IT: Hier hat die Apobank in den letzten Jahren bereits verschiedene Projekte mit Interim Managern umgesetzt oder setzt sie derzeit um, unter anderem eine Verstärkung im Zahlungsverkehr, im IT-Betrieb, bei der Digitalisierung der HR-Landschaft beziehungsweise der Einführung eines neuen HR-IT-Systems.

Mit einem branchenfremden Manager hat die Bank das Kundenservicecenter neu ausgerichtet. Hier war entscheidend, dass die geeignete Person für die Funktion über eine sehr hohe Service- und Callcenter-Expertise verfügt.

Deshalb hat sich die Bank in diesem Fall für einen branchenfremden Interim Manager entschieden, der aber über eine hohe Kompetenz im Bereich des Kundenservice verfügt, wovon die Bank profitiert. In anderen Einsatzbereichen, beispielsweise im Bereich der Regulatorik, ist allerdings Branchenexpertise unerlässlich.

Zeitlich befristet mit Gelegenheiten zu mehr

In der Regel muss es beim Einsatz eines Interim Managers schnell gehen, deshalb ist es wichtig, dass der Provider nicht nur die passenden Kandidaten im Portfolio hat, sondern auch über eine Hands-on-Mentalität verfügt. Die Apobank stellt die Problembeschreibung und das benötigte Profil dar und gemeinsam wird eine Lösungsmöglichkeit entwickelt. Der Dienstleister stellt kurzfristig passende Profile zur Verfügung, im Anschluss beginnt der Auswahlpro-

Abbildung 2: Mehr als die Hälfte der Interim-Einsätze für Projektarbeit und Restrukturierung



Welche Bedarfssituation/welcher Grund bei Unternehmen in erster Linie zum Interim-Management-Einsatz geführt hat, in Prozent; n = 816

Quelle: Heuse Interim

Interim Management – von Banken noch unterschätzt

Im Bankenwesen ist Interim Management in vielen Bereichen möglich: Zum einen gibt es die klassischen Funktionen wie HR, Finanz- und Rechnungswesen, IT oder Controlling. Hier unterscheidet sich die Branche kaum von anderen. Auf der anderen Seite finden in Bankunternehmen Einsätze statt, die ein ganz spezifisches Know-how erfordern: Dies umfasst beispielsweise die Bereiche Risiko, Kreditanalyse, Transparenz und regulatorische Vorschriften. Bei solchen Einsätzen ist es unerlässlich, dass ein Interim Manager ein absoluter Experte in diesen Themen ist und eine jahrelange Erfahrung in genau diesen bankspezifischen Themen mitbringt.

Bei Bereichen wie HR, IT oder Service kommt es ganz darauf an, wie offen das Unternehmen ist. Es kann sinnvoll sein, gerade keinen ausgewiesenen Bankspezialisten einzusetzen, sondern jemanden, der Experte in genau dem betreffenden Bereich ist und seine Erfahrungen aus anderen Branchen gewinnbringend in die Bank einbringt. Bei Interim-Management-Einsätzen geht es häufig darum, Change-Prozesse voranzutreiben und neue Wege zu gehen. Hier kann eine zusätzliche Management-Ressource mit einem frischen Blick aus einer ganz anderen Branche eine große Bereicherung sein. So ist zuletzt auch die Apobank vorgegangen, als sie die Position des Geschäftsführers für den Bereich Service besetzt hat. Ganz entscheidend ist, wie die Beispiele zeigen, dass Kunden wie die

Apobank genau darüber reflektieren, welche Expertisen der Interim Manager notwendig sind, und dies mit ihrem Interim Provider transparent und vertrauensvoll besprechen. Kunde und Provider ergänzen sich so und arbeiten gemeinsam an den Lösungen.

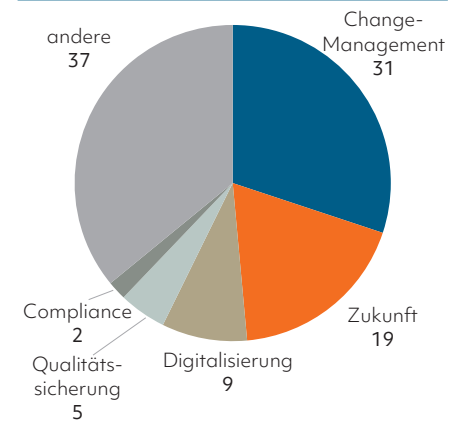
Ob in Banken oder anderen Branchen: Interim Manager sind stets hochkomplementär zum bestehenden Management. Sie arbeiten immer mit fest angestellten Führungskräften zusammen. Diese Kollaboration zwischen klassischem und Interim Management ist ein wirksames Instrument, um die Resilienz eines Unternehmens zu stärken und es letztlich in die Zukunft zu führen.

Häufig in größeren Banken

Heuse Interim führt seit 2001 eine jährliche Studie zum Interim Management-Marktgeschehen in der DACH-Region durch, an der rund 1 000 Interim Manager teilnehmen. Die Zahlen zeigen, dass Interim Management im Bereich Banken und Versicherungen bislang noch deutlich weniger verbreitet ist als in anderen Branchen wie dem Automotive-Sektor oder dem Maschinen- und Anlagenbau: 2023 fanden drei Prozent der Einsätze im Bereich Banken, Versicherungen und Finance statt, 2022 waren es vier Prozent. In der Automotive-Branche waren es dagegen 17 Prozent im Jahr 2023, 16 Prozent der Projekte fielen auf den Maschinen- und Anlagenbau.

Die Einsätze finden häufig in größeren Bankunternehmen mit 1 000 bis 2 500 Mitarbeitern statt. Interessant ist, dass im Finance-Bereich verhältnismäßig viele weibliche Interim Manager aktiv sind (35 Prozent bei 26 untersuchten Projekten). Generell ist der allgemeine Frauenanteil im Interim Management mit zwölf Prozent gemäß der aktuellen Studie sehr gering, allerdings ist eine Entwicklung zu beobachten, denn bei den jüngeren Altersgruppen liegen die weiblichen Interim Manager vorn. Alle Altersgruppen unter 55 werden von

Change Management im Fokus



Einsatzschwerpunkte von Interim Managern 2023, in Prozent

Quelle: Heuse Interim

Frauen dominiert, während Männer die Altersgruppen ab 56 anführen.

Vorstand, Compliance und IT

Der Schwerpunkt des Einsatzes in der Finance-Branche liegt häufig auf dem Bereich Zukunft, beispielsweise auf der Anpassung des Geschäftsmodells, der Erschließung neuer Märkte oder Entwicklung neuer Produkte sowie auf genereller Innovation des Unternehmens. Am häufigsten gefragt ist dabei das Know-how als Generalist, Geschäftsführer oder Vorstand, gefolgt von Expertise im Bereich Recht und Compliance Management und IT sowie HR.

Interim Management ist in der Bankbranche also ein noch verhältnismäßig wenig genutztes Instrument. Es finden aber in verschiedenen Bereichen Einsätze statt, denn mit Ausnahme der Kundenschnittstelle kann es an vielen entscheidenden Schnittstellen in der Organisation als Problemlöser fungieren. Es bleibt spannend, die weitere Entwicklung zu beobachten. Denn auch der Banksektor wird in Zeiten des Fachkräftemangels den Bedarf haben, kurzfristig strategisch wichtige Lücken zu schließen und Optimierungslösungen benötigen, um die Anpassungsfähigkeit an externe Schocks zu stärken.



Foto: Heuse Interim



Joachim Rupp, Geschäftsführender Gesellschafter, Ludwig Heuse GmbH
interim-management.de,
Kronberg im Taunus

zess, ähnlich wie bei regulären Bewerbungen. Auch hier kommt es auf den Personal Fit an, ob man sich letztlich für einen Kandidaten entscheidet.

Es liegt in der Natur der Sache, dass Interim Management zeitlich befristet ist, aber es gibt auch Fälle, die zu einer langfristigen Zusammenarbeit führen. Das macht das Instrument noch zusätzlich interessant, denn es bietet die Gelegenheit, Führungskräfte im Einsatz kennenzulernen und unter Umständen längerfristig zu binden.

Dies setzt natürlich voraus, dass ein Interim Manager hierzu bereit ist. Viele haben sich ja bewusst dafür entschieden, für mehrere Kunden tätig zu sein und möchten nicht in ein klassisches Beschäftigungsmodell wechseln. Ist

die Bereitschaft aber da, kann dies in bestimmten Fällen eine weitere Form der Personalbeschaffung sein. Ein Interim Management Provider wie Heuse Interim fungiert dann praktisch als „Marktplatz“ für solche Kandidaten.

Überbrückung auf dem Weg zu höherer Frauenquote

Wenn wir derzeit über einen limitierenden Faktor sprechen, dann ist es der Fachkräftemangel und die Verfügbarkeit von Kandidaten und Kandidatinnen. Diese Entwicklung wird sich in absehbarer Zeit auch nicht ändern. HR muss sich darauf einstellen und in die gesamte Klaviatur an Kanälen und Instrumenten nutzen, die zur Rekrutie-

rung zur Verfügung stehen. Dies beinhaltet das Neuaufsetzen von Rekrutierungsprozessen und ein verstärktes Talentmanagement, aber auch den Einsatz von Instrumenten, die ein Überbrücken von kurzfristigen Besetzungsproblemen möglich machen. Hierfür ist Interim Management ideal.

Ein wesentliches Element der zukünftigen Personalarbeit wird sein, die Frauenquote bei Führungspositionen deutlich zu erhöhen. Aufgrund des hohen Wettbewerbsdrucks gestalten sich sowohl externe Rekrutierungsprozesse beziehungsweise interne Qualifizierungsprozesse langwieriger als ursprünglich geplant. Auch hier kann Interim Management zur Überbrückung einen wesentlichen Beitrag liefern. ■