

DIE DIGITALE BANK

Digitaler
Sonderdruck

CHANCEN IM KUNDENSERVICE – QUEREINSTEIGER UND KI

Externe schaffen operative Entlastung
bei Change-Prozessen

Von Lutz Köper

Externe schaffen operative Entlastung bei Change-Prozessen

Von Lutz Köper



Veränderungsprozesse im Unternehmen voranzutreiben, gelingt am besten von innen, sagt Lutz Köper. Wenn es allerdings angesichts des steigenden und anhaltenden Anpassungsbedarfs zu Engpässen kommt, kann Interim Management bedarfsgerecht strukturelle Entlastung bringen. Im Vordergrund sollte dabei jedoch immer die Problemlösung stehen. Red.

Während Interim Management im Bankenumfeld häufig als Hebel für Change-Prozesse genutzt wird, verfolgt die VR Smart Finanz AG in Eschborn einen differenzierten Ansatz: Externe Fach- oder Führungskräfte auf Zeit werden gezielt zur Absicherung des operativen Geschäfts eingesetzt, um internen Talenten Freiräume für strategische Veränderung zu eröffnen. Dabei zeigt sich, dass dieser Weg nicht nur organisationsstrategisch wirkt, sondern auch die Mitarbeiterzufriedenheit positiv beeinflusst. Ein Erfahrungsbericht aus dem genossenschaftlichen Finanzverbund.

In einem Umfeld, das sich durch multiplen Veränderungsdruck auszeichnet – von Pandemie über geopolitische Unsicherheiten bis hin zu ESG-Vorgaben und Cyberrisiken –, wird deutlich, dass organisatorische Resilienz nicht allein durch Prozesse entsteht. Gerade mittelständisch strukturierte Gesellschaften wie die VR Smart Finanz stehen vor der Herausforderung, einerseits den opera-

tiven Betrieb zu sichern, andererseits tiefgreifende Veränderungsinitiativen zu stemmen.

Ein Ansatz, der sich für das Unternehmen in diesem Spannungsfeld bewährt hat, ist der bedarfsgerechte Einsatz von Interim Management. Dabei steht vor allem die strukturelle Entlastung des Tagesgeschäfts im Mittelpunkt. So wird intern Freiraum geschaffen – für die Mitarbeiter, die Veränderungen aktiv mitgestalten wollen.

Veränderung von innen ermöglichen

In vielen Organisationen übernehmen externe Manager primär die Rolle des Change-Treibers. Der Gedanke: Sie bringen frische Perspektiven und spezifische Expertise mit und sind unbelastet von internen Routinen. Die VR Smart Finanz AG folgt einer anderen Strategie. Dort werden bewusst interne Leistungsträger

für Change-Projekte eingesetzt – nicht zuletzt, weil sie das Unternehmen, die Kultur und die Akzeptanzgrenzen genau kennen. Dieser Ansatz verfolgt zwei Ziele zugleich: Zum einen soll Personalentwicklung aktiv gefördert werden, durch Verantwortung, Beteiligung und Gestaltungsspielräume. Zum anderen sollen die Risiken typischer Change-Projekte reduziert werden. Denn Studien zufolge scheitert ein erheblicher Teil von Veränderungsinitiativen nicht an der Idee, sondern an der mangelnden Anschlussfähigkeit: Maßnahmen passen nicht zur DNA, zur Kultur oder zum gelebten Alltag – und laufen ins Leere.

Indem Change gezielt intern verankert wird, steigt die Chance auf Wirksamkeit. Gleichzeitig wird das Tagesgeschäft durch erfahrene Interim Manager stabilisiert – nicht als Notlösung, sondern als bewusster Steuerungsbeitrag und natürlich Impulsgeber für Veränderungsprojekte.

Strukturelle Entlastung in dynamischem Umfeld

Ein prägnantes Beispiel für den gezielten Einsatz von Interim Management ist ein Projekt zur Auslagerung der Payroll-Aktivitäten. Gemeinsam mit dem Interim-Provider Heuse Interim wurden zunächst die Anforderungen



Lutz Köper, Bereichsleiter Personal & Compliance, VR Smart Finanz AG, Eschborn

analysiert und geeignete Lösungsansätze entwickelt.

Über das Netzwerk konnte eine erfahrene Interim Managerin vermittelt werden, die die operative Umsetzung koordinierte – eng abgestimmt mit den internen Experten, die für die strategische Ausgestaltung verantwortlich blieben.

Der differenzierte Einsatz von Interim Management ist auch eine Reaktion auf die strukturellen Herausforderungen im Markt. Denn kleine und mittlere Unternehmen stehen seit Jahren unter permanentem Anpassungsdruck: Pandemie, Lieferengpässe, Zinswende,

geopolitische Unsicherheit und regulatorische Verdichtung treffen auf begrenzte personelle Ressourcen.

Operative Entlastung mit strategischer Wirkung

Gleichzeitig entstehen durch Digitalisierung und künstliche Intelligenz neue Möglichkeiten, aber auch neue Anforderungen. Der sinnvolle Einsatz von KI etwa erfordert nicht nur technologische Infrastruktur, sondern auch Rahmenbedingungen, Prozessklarheit und Steuerungsfähigkeit. ESG-Vorgaben, Datenschutz, IT-Sicherheit und Drittrisiken erhöhen zudem die Komplexität

im operativen Alltag. Der Bedarf an punktueller externer Expertise wächst, ebenso wie der Druck, intern Veränderung wirksam umzusetzen.

In diesem Umfeld wird Interim Management bei der VR Smart Finanz gezielt dort eingesetzt, wo Bedarf entsteht – etwa, wenn interne Ressourcen durch Transformationsprojekte gebunden sind oder kurzfristig spezifisches Know-how fehlt. Der Auswahlprozess folgt dabei keiner Kataloglogik. Statt eines vordefinierten Profils steht die Problemlösung im Vordergrund. Erst wenn der Bedarf präzise erfasst ist, erfolgt gemeinsam mit dem Provider die Suche nach der besten Lösung. ■

Interim Management im Bankwesen – Verstärkung und Impulsgeber

In einer Zeit, in der Unternehmen ihre Transformationsfähigkeit deutlich beschleunigen müssen – getrieben von technologischem Wandel, Regulatorik, Personalknappheit und neuen Geschäftsmodellen – gewinnt Interim Management spürbar an Bedeutung. Als flexible, punktgenaue Ressource schafft nicht nur kurzfristige Stabilität, sondern fördert gezielt die Umsetzungskraft.

Klassische Themen sind dabei digitale Transformation, HR-Reorganisation, Regulatorik oder IT-Neuaufstellungen. Doch mindestens ebenso spannend sind die Fälle, in denen Interim Management eine weniger offensichtliche, dafür umso wirksamere Rolle übernimmt, etwa als Enabler im Tagesgeschäft, um internen Kräften Raum für strategische Projekte zu schaffen.



Joachim Rupp, Senior Director Interim Management & Partner, Ludwig Heuse GmbH interim-management.de, Kronberg im Taunus



Die Zusammenarbeit mit der VR Smart Finanz AG ist ein solches Beispiel. Sie zeigt, wie vielfältig die Einsatzmöglichkeiten sind – und dass Interim Management nicht nur Wandel treibt, sondern ihn oft erst möglich macht. Das Projekt zur Auslagerung der Payroll-Aktivitäten ist ein Beispiel dafür, dass Interim Management mehr sein kann als die temporäre Besetzung einer Funktion. Die Managerin brachte nicht nur Fachkompetenz mit, sondern zugleich auch ein eigenes Unternehmen für genau diese Dienstleistung. Das ermöglichte eine Lösung, die sowohl wirtschaftlich als auch organisatorisch tragfähig war und zugleich zügig, flexibel und nahtlos in die Organisation eingebunden werden konnte. Interim Management fungierte hier nicht nur als Verstärkung, sondern als Impulsgeber und Partner für die Entwicklung eines neuen Betriebsmodells – mit klarer Verantwortung, transparenter Steuerung und langfristigem Nutzen für die Organisation.

Ein zentraler Erfolgsfaktor lag dabei auch in der Art der Zusammenarbeit. Gemeinsam mit dem Kunden wird der Bedarf analysiert, der Kontext systemisch geprüft und gezielt nach passenden Persönlichkeiten gesucht, nicht allein nach Lebensläufen. Wenn ein Interim Manager gleichzeitig unternehmerisch tätig ist und ein passendes

Lösungsangebot mitbringt, kann das eine wertvolle Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten darstellen.

Viele Unternehmen wünschen sich, ihre Talente stärker in strategische Themen einzubinden, doch dafür braucht es Kapazität. In solchen Fällen übernehmen Interim Manager nicht in erster Linie Change-Verantwortung, sondern sichern den Run ab, um internen Kräften den Rücken freizuhalten. Dieses Modell ist ein bewusstes Steuerungsmodell: Es eröffnet neue Möglichkeiten, Change aus der Organisation heraus zu gestalten. Stabilität wird dabei nicht zum Selbstzweck, sondern zur Voraussetzung für zukunftsfähige Entwicklung.

Trotz zunehmender Komplexität bleibt der Einsatz von Interim Management im Bereich Financial Services ausbaufähig. In der jüngsten Studie zum Marktgeschehen von Heuse Interim lag der Anteil im Bereich Banken, Versicherungen und Finance im Jahr 2024 bei lediglich zwei Prozent. Dies zeigt, dass das Potenzial noch längst nicht ausgeschöpft ist. Das Beispiel der VR Smart Finanz AG verdeutlicht, wie Interim Management auch im Bereich Financial Services wirksam gestaltet werden kann – als Instrument, das operative Stabilität sichert und strategischen Wandel aus der Organisation heraus ermöglicht.