



Interview mit Lothar Hiese, geschäftsführender Gesellschafter von Management Support Partners

Interim Management als wirkungsvolles Personal-Instrument

HRS: Glaubte man den Berichterstattungen zum Thema Interim Management, dann wächst dieser Markt stetig. Warum ist das so?

Hiese: Diese Frage ist nur zu beantworten, wenn man sich mit den wesentlichen Mandatstypen beschäftigt, in denen Interim-Manager zum Einsatz kommen. Die drei häufigsten Anlässe sind: Restrukturierung und Sanierung, Überbrückung von Vakanzen sowie Prozessoptimierungs- und Effizienzsteigerungsprogramme. Zunächst zu den Restrukturierungsfällen: Diese stellen Ausnahmesituationen dar. Es gibt wohl kein Unternehmen, das in guten Zeiten Sanierungsexpertise für den seltenen Krisenfall vorhält. Also werden im Fall der Fälle Interim-Manager gerufen, die sich wiederholt in solchen Fällen bewährt haben. Überbrückung von Vakanzen: Aufgrund der Globali-

sierung der Märkte hat sich die Wettbewerbsintensität in den meisten Märkten massiv verschärft, in der Folge haben Unternehmensmanager Fixkosten bisweilen drastisch reduziert, etliche Produktivitätspotenziale gehoben. Immer mehr Aufgaben wurden und werden auf immer weniger Menschen verlagert. Entsteht in dieser Situation eine Vakanz durch Kündigung und/oder Krankheit, oder kann im Wachstumsszenario eine neue Stelle nicht schnell genug besetzt werden, wird auch hier zunehmend das Instrument des Interim Management eingesetzt; viel Speck der Unternehmen ist in den vergangenen Jahren beseitigt worden. Wegen der grundsätzlich bereits sehr hohen Arbeitsbelastung der Mitarbeiter/innen durch Regeltätigkeiten können schließlich auch erfolgskritische, zeitlich begrenzte Projekte kaum noch aus eigener Kraft ge-

stemmt werden, damit wären wir beim dritten Haupteinsatzfeld für Interim-Manager.

HRS: Warum Interim-Manager und nicht klassische Unternehmensberater?

Hiese: Die meisten Unternehmensberater konzentrieren ihre Aktivitäten nach wie vor auf Analyse- und Konzeptarbeit. Interim-Manager machen dort weiter, wo die meisten Berater aufhören: Sie setzen um, auch und insbesondere in Linien- und Organfunktionen, eben als Manager auf Zeit, voll eingebunden in die Unternehmensstrukturen des jeweiligen Unternehmens. Viele Unternehmensberater können dies wegen fehlender Industrieerfahrung gar nicht leisten. Insofern ergänzen sich Berater und Interim-Manager in vielen Fällen, unsere MSP-Partner setzen nicht selten Konzeptpapiere von Beratern um.

HRS: Worauf sollten HR- und/oder Unternehmensmanager bei der Verpflichtung von Interim-Managern besonders achten?

Hiese: Im Grunde entspricht der Auswahlprozess exakt dem eines/r fest anzustellenden Mitarbeiters/in. Insbesondere die berühmte Chemie sowie soziale Kompetenz müssen stimmen, jenseits von Fachkompetenz und Branchen-„Fit“.

HRS: Gibt es für Interim-Manager spezielle Qualitätskriterien?

Hiese: Eine sehr gute Frage, die gleichwohl nicht einfach zu beantworten ist. Ich beobachte eher mit Sorge, dass Mitbewerber im sich noch stark strukturierenden Markt für Interim Manager bisweilen über Mitgliedschaften aller Art, Zertifizierungen oder in der Regel sogar selbst auferlegte Verhaltenscodexes nach außen Qualitätspolitik machen. Das ist in der Regel alles Marketing bis hin zu Unsinn und objektiv wenigstens nicht messbar.

Was macht MSP an dieser Stelle? Für uns sind solide akademische Vorbildung, langjährige Fach- und Führungserfahrung (wenigstens 15–20 Jahre), gute Referenzen, von Dolmetschern überprüfte Sprachkenntnisse, ein auf der Wertpsychologie basierender Persönlichkeitstest zu Beginn der MSP-Partnerschaft, tadelloser Auftritt und die positive Beurteilung bei Eintritt in die MSP-Partnerschaft durch mehrere MSP-Partner sowie schließlich nachweisbare Projekterfolge die wesentlichen Qualitätskriterien. Partner der MSP sind im Übrigen keine Lebenslauf-Leichen in einem Pool mit Tausenden Profilen, sondern selbstständige Partner und teilweise sogar Unternehmer, die sich im Übrigen mehrere Male im Jahr für mehrtägige Partnertreffen zusammenfinden, um auf diese Weise Austausch und Lernen sicher zu stellen. Ein weiteres Beispiel für Qualität bei MSP: Wir haben kürzlich beschlossen, dass alle Partner, die in Restrukturierungsmandaten eine zentrale Rolle übernehmen, einen – noch sehr jungen – Universitätslehrgang zum Thema besuchen, durchgeführt von Top-Referenten aus Praxis und Theorie. Und jeder MSP-Partner hat intern bei MSP während der Laufzeit eines Projektes einen Coach, mit dem er sich regelmäßig austauscht und bespricht. Das ist eine Win-win-win-Situation, für den Kunden, den MSP-Partner und MSP als Gesellschaft. Wir führen immer wieder Gespräche mit potenziellen MSP-Partnern, die diese Art von Qualitätsmanagement im Projekt ablehnen, lieber allein wirtschaften wollen und genau deswegen auch nicht Partner bei MSP werden. Insofern ähnelt unser Geschäftsmodell an dieser Stelle sogar eher dem einer qualitätsbewussten Beratungsgesellschaft.

HRS: Sie haben ausgeführt, dass sich der Markt für Interim Manager stark entwickelt. Können Sie ein paar Tendenzen aufzeigen?



Lothar Hiese,
geschäftsführender Gesellschafter von
Management Support Partners

Hiese: Pioniere des Marktes waren sogenannte Interim Management Provider, die das Geschäftsmodell der Zeitarbeit einerseits auf die Management-Ebene gehoben, gleichzeitig aber die Ertragsmechanik verändert haben: Währenddessen Zeitarbeitsunternehmen mit Angestellten arbeiten, vermittelt der Interim Management Provider Freiberufler, sein Geschäftsmodell entspricht an dieser Stelle dem einer Personalberatung. Inzwischen positionieren sich neben den Providern, die in der Regel über große Pools mit Profilen aus allen Branchen und Managementstufen verfügen, peu-à-peu Spezialisten, die mit einem klaren Fokus operieren, zu denen wir uns selbst zählen. Was diese Spezialisten betrifft, gehören sicherlich wir zu den Pionieren im deutschen Markt. Wir haben jahrelang ausschließlich mit Branchenfokus Konsumgüter (Handel & Hersteller) und klarem Schwerpunkt auf Senior Manager und Top-Experten gewirkt. Erst seit kurzem entwickeln wir behutsam mit dem Branchenfeld der verarbeitenden Industrie ein neues Standbein.

Ein schnelles Wachstum ist bei unserem Qualitätsansatz und Geschäftskonzept nicht möglich, ich möchte es auch nicht. Die New Economy hat eindrucksvoll aufgezeigt, zu welchen Blutspuren schnelles Wachstum führen kann. Wir entwickeln uns ganz im Sinne von Klasse statt Masse.

HRS: Für welche Projekte werden aus Ihrer Sicht derzeit hauptsächlich Interim Manager angefragt?

Hiese: Ein wichtiges Thema ist derzeit die Restrukturierung/Sanierung. Automobilzulieferer und Maschinenbauer gehen nach wie vor durch ein Tal, hier befinden wir uns mitten in einer Konsolidierungsphase, in der Interim Manager gefragt sind. Der Konsumgüterbereich, der sich bisher weitgehend robust gezeigt hat, ist ebenfalls Gegenstand von Restrukturierungsthemen, mit steigender Arbeitslosigkeit, die alle Wirtschaftswesen prognostizieren, sinkt die Kaufbereitschaft der Konsumenten. Parallel dazu gibt es natürlich nach wie vor Wachstumsmärkte, wie zum Beispiel den gesamten Bereich der Gesundheit, erneuerbare Energien, im Konsumgüterbereich aber auch das Teilsegment Food und Fast Moving Consumer Goods, hier stehen themenbezogene Projekte im Vordergrund, im In- und Ausland, oft mit hoher IT-Relevanz. In den Wachstumsmärkten geht es weiterhin auch um die Überbrückung von Vakanzen, nicht zuletzt im Ausland. Personalmanager und Unternehmensleiter können in den genannten Kontexten in hervorragender Weise von der Flexibilisierung der Arbeitsmärkte der letzten 10–15 Jahre profitieren, die im Ergebnis erst zum Markt der Interim Manager geführt hat. Noch nie standen so viele erfahrene und hervorragend ausgebildete Experten und Manager mit internationalem Background freiberuflich und damit hoch flexibel zur Verfügung wie heute. Das Instrument Interim Management kann und wird vom Unternehmensmanagement sehr wirkungsvoll eingesetzt.

HRS: Herr Hiese, vielen Dank für das Gespräch.

MSP Management Support Partners GmbH & Co. KG

Eine der ersten Interim Management Partnerschaften in Deutschland (MSP vermittelt nicht Mitglieder eines Pools, sämtliche MSP Partner werden selber in Projekten tätig). MSP Partner sind allesamt akademisch vorgebildet und verfügen über langjährige Fach- und Führungserfahrung, teilweise auch Beratungserfahrung, sowie eine hohe Internationalität (inkl. mehrjähriger Auslandsaufenthalte). Hauptprojektarten sind Restrukturierung/Sanierung, Prozessoptimierung/Effizienzsteigerungsprojekte, IT-Projektmanagement sowie die Überbrückung von Vakanzen.

www.msp-web.com