



Mit Interim Managern erfolgreich konsolidieren

Ein Interview mit Lothar Hiese, geschäftsführender Gesellschafter von Management Support Partners

HR SERVICES: Südeuropa schnallt die Gürtel enger, viele der traditionell exportstarken deutschen Unternehmen spüren das in Form rückläufiger respektive stagnierender Umsätze. Welchen Handlungsspielraum haben deutsche Unternehmen in dieser Situation, welche Rolle kann dabei der stetig wachsenden Zunft freiberuflicher Experten, den Interim Managern, zukommen?

Lothar Hiese: Wir alle haben zu lange geglaubt und/oder gehofft, dass unsere exportabhängigen Unternehmen von der inzwischen seit Jahren andauernden Verschuldungskrise vieler grundsätzlich starker Volkswirtschaften in Europa weitgehend verschont bleiben würden. Natürlich konnte das so nicht eintreten. Etliche Unternehmen spüren wenigstens seit der zweiten Hälfte des letzten Jahres, dass Exportumsätze in Europa stagnieren oder rückläufig sind. Wenn unsere Absatzmärkte mit Rezession kämpfen, kann das an unseren Unternehmen

nicht spurlos vorbeigehen. Ganz nebenbei: Unter den drei größten Außenhandelspartnern Deutschlands befinden sich mit Frankreich und Großbritannien immerhin zwei große europäische Volkswirtschaften, die mit einer Krise zu kämpfen haben, welche länger andauern könnte. Die Kernfrage für unsere deutschen Unternehmen lautet daher: Von welchem „Ergebnispolster“ kommen diese Unternehmen, wie stark haben ihre Renditeerwartungen auf Wachstum gesetzt? Für etliche Unternehmen dürfte – nach einigen Jahren erfreulichen Wachstums – jetzt die Stunde der Konsolidierung gekommen sein.

HR SERVICES: Was bedeutet das genau, und wie können Interim Manager bzw. externe Experten in dieser Phase wirkungsvoll unterstützen?

Hiese: Niemand weiß genau, wann und wie die unter Druck geratenen Volkswirtschaften gesunden werden, wenigstens

werden wir uns von den guten Wachstumsraten der letzten zwei Jahre wohl verabschieden müssen. Für Unternehmer bedeutet das, ihre Aktivitäten so auszurichten, dass auch auf einer niedrigeren Umsatzbasis erfolgreiches Wirtschaften möglich ist.. Interim Manager und/oder externe Experten mit einschlägiger Fachexpertise aus der Unternehmenspraxis können in dieser Phase einen sehr wirkungsvollen „Blick von außen“ in das Unternehmen einsteuern. Als „Teammitglieder auf Zeit“ durchleuchten sie gemeinsam mit dem Management erfolgskritische Handlungspotenziale (Prozessoptimierungen zur Produktivitätssteigerung, grundsätzliche Bewertung von Geschäftsaktivitäten im Sinne von Halten, Ausbauen oder Abstoßen) und begleiten auch die Umsetzung von Maßnahmen in jeweils definierten Rollen.

HR SERVICES: Welche Interim Manager-Profile sind in einer von Ihnen angesprochenen Konsolidierungsphase besonders gefragt?

Hiese: Ich sehe im Wesentlichen drei Profile: Erstens, der Senior-Produktions- und Supply-Chain-Manager, der in der Lage ist, gleichermaßen Produktivitätspotenziale in einer bestehenden Produktionsstruktur zu identifizieren und umzusetzen, andererseits insgesamt Fragen einer optimierten Supply-Chain beantworten kann (Make or Buy, Produktionsstandorte, Logistik-Themen). Zweitens, der Mann oder die Frau mit einem General-Management-Profil: Im Rahmen einer Konsolidierung geht es immer auch um eine Bewertung der strategischen Positionierung, in diesem Zusammenhang auch um die klare Beantwortung der Fragen, aus welchen Produkt- und Leistungsbereichen welche Gewinn- oder Verlustbeiträge kommen und auf welche Märkte das Unternehmen in der Zukunft setzen sollte. Konsolidierung heißt ja nicht etwa nur „Abschneiden“, sondern mit Blick auf relevante Zukunftsmärkte eine gesunde Geschäftsbasis schaffen. Schließlich: In Abhängigkeit davon, wie stark ein Unternehmen mit Blick auf Kreditgeber unter Druck ist, kann der Einsatz eines „CROs“ (Chief Restructuring Officer) von Vorteil sein. Der CRO steht für die Umsetzung eines zu definierenden/definierten Gesundheitsplans und nimmt erfolgskritische Kommunikationsfunktionen zwischen Banken, Gläubigern und dem Unternehmensmanagement wahr, in das er als Teammitglied integriert ist.

HR SERVICES: Was sind aus Ihrer Erfahrung heraus die entscheidenden Erfolgsfaktoren für den zielführenden Einsatz von Interim Managern?

Hiese: Das schnelle Umherschicken von allerlei Lebensläufen freiberuflicher Manager führt nicht zwingend zum Erfolg. Als Interim Management Anbieter ist für uns entscheidend, dass wir die Ausgangssituation des Unternehmens und Zielstellung des Einsatzes eines Managers/einer Managerin auf Zeit sehr detailliert kennen. Das kann nur in einem persönlichen, ausführlichen Gespräch erfolgen, das bei uns nur geschäftsführende Gesellschafter führen, die über langjährige (Interim-)Manage-

menterfahrung verfügen. Auf dieser Basis kann ein vernünftiges Anforderungsprofil definiert werden, das als Basis für den Vorschlag geeigneter Manager gilt. Wir tendieren dazu, eher wenige als viele Profile vorzuschlagen, viele gute Interimmanager sind nämlich selten gleichzeitig verfügbar!

HR SERVICES: Sind die von Ihnen beschriebenen Themen nicht auch klassische Themen für Unternehmensberater?

Hiese: Aus einem ganz einfachen Grund eher nein: Unternehmensberater identifizieren sehr wohl Schwachstellen und Handlungspotenziale in einem Unternehmen, sie stellen auch entsprechende Maßnahmenpläne auf, jedoch: sie setzen sie nicht um. Das Problem vieler Beratungspapiere ist, dass sie leider nur selten zur Umsetzung kommen. Unsere Interim Manager legen ihren Aktionsfokus klar auf die Umsetzung. Im Übrigen ist es ein großer Unterschied, ob ein erfahrener Produktionsprofi von MSP zum Einsatz kommt, der über Jahre nachweislich mit Erfolg Produktionsbetriebe optimiert und neu ausgerichtet hat, sozusagen mit den „Händen in der Ölwanne“, oder ob dies ein eher aus der Theorie kommender Berater macht. Nicht selten setzt die Arbeit unserer Interim Manager allerdings auf qualitativ sehr hochwertiger Analysearbeit von Unternehmensberatern auf.

HR SERVICES: Wie stellt ein Unternehmen wie Management Support Partners während eines Mandats Qualität sicher?

Hiese: Wir legen großen Wert darauf, dass unsere geschäftsführenden Gesellschafter immer dicht am Mandat sind. Das heißt, dass sie gleichermaßen dicht am für uns wirkenden Interim Manager als auch dicht am beauftragenden Unternehmer sind und somit persönlich Ergebnisverantwortung im Projekt übernehmen. Wir sind schließlich keine Fakturierstation für Freiberufler, sondern wollen Erfolge für unsere Mandanten. Diese gewollte Nähe zu den Interim Managern führt bisweilen dazu, dass wir die Zusammenarbeit mit Freiberuflern ablehnen, weil diese diese Art des Qualitätsmanagements nicht zulassen wollen.

HR SERVICES: Vielen Dank für dieses Gespräch.

INTERVIEWPARTNER



Lothar Hiese,
geschäftsführender Gesellschafter von Management Support Partners