

Geschwindigkeit und Qualität – zwei entscheidende Punkte im Interim Management

Sucht ein Unternehmen eine neue Führungskraft, dann kann sich dieser Findungsprozess – beginnend mit der Definition des Anforderungsprofils, über die Recherche, die Kandidatenauswahl und Vorstellungsgespräche – leicht über einige Monate hinziehen. So geht wertvolle Zeit für das Unternehmen verloren. Ganz anders im Interim Management, wo der Auswahlprozess über vergleichbar viele Stufen wie bei der Festbesetzung läuft, aber bei 75 % aller Einsätze der Interim Manager bereits innerhalb eines Monats seine Tätigkeit aufnimmt. „Allein schon dieser Speed – bei laufender Qualitätssicherung – ist ein *raison d'être* der Interim Management-Industrie, der schwer zu toppen ist“, so Ludwig Heuse, Geschäftsführer der Ludwig Heuse GmbH, ein bereits seit mehr als 20 Jahren tätiger Interim Management-Provider für Positionen auf der ersten und zweiten Führungsebene. Das Tempo beim Kandidatensuchprozess ist eines der Ergebnisse einer umfassenden Studie der Ludwig Heuse GmbH zum Interim Management-Markt in Deutschland mit über 500 ausgewerteten Projekten.

Herr Heuse, wie gelingt es, dass beim Einsatz eines Interim Managers nur dieser kurze Zeitraum zwischen Projektanfrage bis zur Tätigkeitsaufnahme benötigt wird?

„Zunächst kümmern wir uns darum, wenn wir zu einem Interim Management-Bedarf angesprochen werden, dass zwischen den Beteiligten sehr rasch Einvernehmen über das Anforderungsprofil hergestellt wird und bei diesem Prozess alle die mit eingebunden werden, die später dann auch bei der Auswahl des Interim Managers eine Stimme haben. Je konkreter die Aufgabe und die geforderten Qualifikationen definiert werden können, desto gezielter lässt sich nach dem geeigneten Interim Manager suchen. Und dann bedarf es eines „Treibers“, das ist eine Rolle, auf die wir trainiert sind, der das Projekt puscht, Kandidaten rankt, zielgerichtet die Gespräche führt, parallel Referenzen prüft und schlussendlich ein Einvernehmen zwischen Kandidaten und Auftraggeber zu Vertrag und Konditionen herstellt. Grundlage ist natürlich ein großes und gut sortiertes Kandidatennetzwerk von Managern, die frei und verfügbar sind, sowie eine top funktionierende IT. So sind wir uns über die Zahl der grundsätzlich in Frage kommenden Kandidaten bereits innerhalb von Stunden einig. Aber dann beginnt die Arbeit des Auswählens und Abwägens, die sich nicht an Maschinen delegieren lässt. Zum Glück, denn sonst wären wir arbeitslos.“

Zum Thema Geschwindigkeit gehört auch eine schnelle Einarbeitung des Interim Managers in sein neues Aufgabenfeld. 100 Tage Einarbeitungszeit – wie bei festangestellten Mitarbeitern üblich – werden ihm wohl nicht zugestanden. Welchen Fähigkeiten sind hier für einen Interim Manager unabdingbar?

„Ein Interim Manager muss, je nach Projekt und Aufgabe, nach einer ersten Bestandsaufnahme innerhalb der



Ludwig Heuse,
Geschäftsführer der Ludwig Heuse GmbH

ersten 10 Einsatztage einen Plan haben, wo er ansetzen kann, wird und muss. Grundlage hierfür ist die Erfahrung mit der erfolgreichen Bewältigung vergleichbarer Projekte in der Vergangenheit. Und ohne eine entsprechende Seniorität geht's auch nicht, eine Seniorität, die Akzeptanz im Unternehmen schafft. Aber Achtung, dass heißt nicht, dass ein guter Interim Manager immer über 50 sein muss. Gerade in der heutigen Zeit wünschen sich einige Kunden auch einen jüngeren Manager, den man ggf. später in Festanstellung übernehmen kann.“

Inwieweit soll ein Interim Manager überhaupt in das Unternehmen integriert werden?

„Ein Interim Manager muss soweit integriert werden, dass er die Aufgabe verstehen und angehen kann und Zugang zu den Mitarbeitern und Daten in dem betroffenen Bereich hat. Andererseits sollte diese Integration in die Organisation auch Grenzen haben und zwar aus zwei Gründen. Erstens: Durch die Bewahrung seines neutralen Blickes von Außen sieht der erfahrene Interim Manager vieles, für das feste Mitarbeiter im wahren Sinne des Wortes „betriebsblind“ sind. Und zweitens, der Interim Manager sollte soweit Außenstehender bleiben, dass er nicht in die internen „Konkurrenzspiele“ rein gezogen wird. Nur so kann er sich klar und eindeutig auf seine Arbeit konzentrieren.“

Ein ganz entscheidender Gesichtspunkt ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis bei einem Interim Management-Einsatz. Welches Ergebnis beim Return on Interim Management hat Ihre Studie hier ergeben?

„Zum Thema Return on Interim Management (RoIM) haben wir die Interim Manager jetzt zum zweiten Mal befragt. Denn am Ende des Tages will schließlich jeder Kunde wissen, was er für sein Geld bekommen hat. Aus der Analyse von rund 500 Projekten ergibt sich, dass bei 8 von 10 Projekten mehr als das Doppelte des IM-Honorars für den Kunden erwirtschaftet wurde. In 2 von

10 Fällen sogar das 10-fache. Unterm Strich: Interim Management lohnt sich für alle Beteiligten. Sehr interessant ist der RoIM in Bezug auf das von dem Interim Manager jeweils eingebrachte Know-how. So ergibt sich im Schnitt ein wesentlich höherer RoIM für Einkaufs- als z. B. für produktionsnahe Projekte, was den Eingeweihten nicht wundert. Mehr dazu in unserer Studie“.

Haben Sie aus Ihrer Studie auch Erkenntnisse, auf welche Unternehmen welcher Größe sich die Interim Management Einsätze konzentrieren?

„In diesem Jahr haben wir dazu eine Übersicht über die letzten 10-Jahre erstellt. Mein Bauchgefühl wurde bestätigt. Die meisten Projekte werden in Unternehmen einer Größenordnung ab 1000 Mitarbeitern umgesetzt. Kleinunternehmen sind heute weit weniger auf der Nachfrageseite zu finden, was sicher mit dem auch vom KfW-Gründungsmonitor berichteten Rückgang bei den Start-Ups zusammen hängt.“

Typische Vorbehalte gegen das Instrument Interim Management, gerade auch in mittelständischen Unternehmen, sind das fehlende unternehmensspezifische Wissen, die fehlende Akzeptanz im Unternehmen und die mangelnde Kontinuität. Wie entkräften Sie diese Argumente?

„Right or wrong, die Interim Management-Industrie gibt's schließlich inzwischen schon seit vielen Jahren, also wird sie auch ihre Existenzberechtigung haben. Wir sagen ja nicht, dass man überall Interim Manager einsetzen sollte, aber in bestimmten Situationen ist es eben genau das richtige Instrument. „Rufen Sie uns an!“, um es mit der bekannten TV-Werbung zu sagen. Wir klären dann im persönlichen Gespräch, ob und wie wir Sie unterstützen können.“

Die gesamte Studie zum Interim Management-Marktgehen 2014 finden Sie auf der Homepage der Ludwig Heuse GmbH unter www.interim-management.de.

LUDWIG HEUSE GMBH
INTERIM-MANAGEMENT.DE
Erfolgreich seit 1993

Ludwig Heuse ist seit 1990 als IM-Dienstleister tätig. Seine vorherigen beruflichen Stationen waren – nach einem Studienabschluss an der Johns Hopkins University in Washington D.C./ Baltimore – die Zentrale Beteiligungsabteilung der Deutschen Bank, die Metallgesellschaft und zuletzt die Geschäftsführung einer Tochtergesellschaft der BHF-Bank.

Kontakt:

Tel.: 06173 9241-0

E-Mail: heusegmbh@interim-management.de