

Titelthema

# Familienunternehmen

Wandel durch Disruption und »New Work«

Special

## Finanzierung und Kapitalanlagen

Titelthema

**Neue Weltmarktführer**  
Interview mit Frank Thelen

Extra

**CSR und Compliance**  
Agenda und Aktivitäten

Special

**»Green Finance«**  
Bonds, Loans, Schuldscheine

# Im Dienste des Kunden

## Professionelles Interim Management

**UMAG ▶ Herr Heuse, Märkte entstehen, sobald die Zeit reif ist für Innovationen. Als Sie Ihr Unternehmen 1993 mit Erfahrungen aus den USA gegründet haben, war Interim Management hierzulande unbekannt. ▶** Ja, so ziemlich. Ins Interim Management eingestiegen bin ich 1989. Der Markt entstand im Zuge der Auflösung der DDR. Nach der Wende waren zigtausend Unternehmen in den neuen Ländern führungslos oder unter der Leitung von Chefs, die unsere westliche Art zu wirtschaften nicht beherrschten. Die Treuhänder entschied, ob Firmen gestützt und verkauft oder abgewickelt wurden. In dieser Situation machten langfristige Geschäftsführerverträge mit Dienstwagen plus Alters- und Krankenversicherung keinen Sinn. Gefragt war Expertise im Management, aber oft nur kurz. Geschäftsführer zu sein, war ein ambulanter Job.

**UMAG ▶ Wie war denn die Lage in den alten Ländern? Interim Management gab es doch eigentlich auch noch nicht. Welche Vorbehalte trafen Sie als Branchenpionier an? ▶** Ein oder zwei Provider waren im Westen unterwegs, doch die potentiellen Kunden hatten noch keine Erfahrung mit der neuen Dienstleistung. Da kam oft der Spruch »das machen doch nur Leute, die keine Festanstellung mehr bekommen«. Heute werden Interim Manager völlig vorurteilsfrei und routiniert eingesetzt.

**UMAG ▶ Was haben die Firmen denn damals gemacht? Das Problem ist doch so alt wie die Welt, dass man Vakanzen in der Führung überbrücken muss. ▶** Die Problematik ist alt, das stimmt. Jüngeren Datums ist jedoch die hohe Schlagzahl in der Industrie: Ein Produktionsleiter, der heute ausfällt, soll am besten morgen ersetzt sein. Das war früher nicht so. Die Unternehmen konnten gewisse Zeit improvisieren. Es wurde ihnen bei Engpässen auch nicht gleich mit Kündigung der Lieferbeziehung gedroht. Heute müssen Termine und Leistungen ultimativ garantiert sein.

**UMAG ▶ Die Vertragsbeziehungen waren laxer, weil die »Supply Chain« langsamer getaktet war. ▶** Das ist genau der Punkt. Lagerhaltung und Logistik waren vor dem IT-Zeitalter lange nicht so präzise. Damals wurden

auch anders als heute noch Lager gehalten, mit denen man eine gedrosselte Produktion einige Zeit ausgleichen konnte. Das »brutalstmögliche« Denken und Handeln in Echtzeit setzt sich erst seit der Jahrtausendwende durch.



**Ludwig Heuse**

Geschäftsführer Ludwig Heuse GmbH  
Interim-Management.de, Kronberg/Ts.

Heute kann es passieren, dass Kunden Aufträge stornieren, wenn sie nicht kontinuierlich, zuverlässig und just-in-time beliefert werden. Das Management muss also immer »online« sein, um eben dies sicherzustellen. Insofern hat die allgemeine Beschleunigung die Nachfrage nach Interim-Lösungen getrieben. Wobei es in den Anfangsjahren durchaus schwierig war, bundesweit geeignete Interim



**Freie Stühle besetzen • Profis auf Zeit**

Manager kurzfristig für vakante Positionen zu finden. Dieses geforderte Tempo geht nur mit den digitalen Netzwerken, die sich erst in den letzten 10/15 Jahren entwickelt haben. Heute recherchieren wir bei einer Kundenanfrage in unserer Datenbank in wenigen Stunden die momentan in Deutschland verfügbaren und geeigneten Kandidaten. Die Kommunikation erfolgt in Echtzeit. Früher mussten wir uns durch mehrere Aktenschranke graben, kommuniziert wurde per Brief und im besten Fall per Fax. Anders gesagt, früher war es das Problem, den gerade verfügbaren Top-Interim Manager oder die gerade verfügbare Top-Interim Managerin für eine Aufgabe zu finden. Heute ist es in Zeiten des Webs eher das Problem, in Anbetracht der riesigen Zahl verfügbarer Kandidaten den richtigen auszuwählen.

**UMAG ▶ Sie wissen ja, was Ihre Kunden immer wieder brauchen. Sie könnten doch E-Mail-Verteiler anlegen und Anfragen quasi automatisch in Gruppen Ihres Kandidatenpools versenden. ▶** Nein, das klappt nicht, da die Fälle bei aller Ähnlichkeit doch sehr individuell sind. Je seniorer eine Manager-Position ist, umso weniger ist es möglich, sie automatisiert oder digitalisiert zu besetzen.

**UMAG ▶ Sie clustern Ihre Kandidaten mit aussagekräftigen spezifischen Merkmalen in Ihrer Datenbank? ▶** Genau. Die Bewerber tragen sich mit ihren Erfahrungen und Fähigkeiten in unsere Datenbank ein und aktualisieren ihre Angaben von Zeit zu Zeit, etwa nach Abschluss eines Projekts, in dem neue Erfahrungen gesammelt wurden, die auch für andere Unternehmen interessant sein können. Darüber hinaus führen wir Interviews, um zu einer ganzheitlichen Einschätzung zu kommen. Dabei ermitteln wir, wo die Stärken – und Schwächen – der einzelnen Kandidaten liegen. Der Horror ist, den für eine Aufgabe geeigneten Manager in der Datenbank zu haben, ihn aber im entscheidenden Augenblick nicht zu finden, weil er falsch »einsortiert« ist.

**UMAG ▶ Die Interim Manager bieten ihre Dienste nicht alle exklusiv Ihnen an? ▶** Nein, und zwar aus folgendem Grund: Da wir niemandem versprechen können, laufend Pro-

jekte für ihn zu haben, können wir auch nicht erwarten, dass sich jemand ständig für uns freihält. Die Kandidaten registrieren sich meist in mehreren Pools. Die jeweilige Aktualisierung der Daten ist allerdings mit Arbeit verbunden, deshalb »verhandeln« sich die Interim Manager in der Regel mit einigen wenigen »Lieblings«-Providern. Die Interim Manager registrieren sich auch deshalb gern bei uns, da sie außer interessanten Projektanfragen auch relevante Honorar- und Marktinformationen erhalten. Eben diese Kombination macht die Zukunft der Provider aus: Wer es nicht schafft, für Interim Manager so spannend zu sein, dass diese ihre Unterlagen gern bei ihm hinterlegen und aktualisieren, der ist raus, weil sein Netzwerk veraltet. Wer nur auf öffentliche Managerdatenbanken angewiesen ist, verliert seinen USP, weil diese jedem offenstehen. Damit lassen sich Projekte nur über den Preis gewinnen, der Anfang vom Ende.

**UMAG ▶ Welche Positionen werden viel angefragt?** ▶ In der Regel werden »Inside-Jobs« in der Produktion, im Qualitätsmanagement

oder Personalwesen lieber mit Interim Managern besetzt als »Outside-Jobs«, weil die Geschäftspartner ja nicht unbedingt wissen müssen, dass man die »Feuerwehr« gerufen hat. Aber wenn der Vertriebsleiter ausfällt und die erste und die zweite interne Lösung versagen, nützt alles nichts. Dann holt man einen Vertriebsleiter auf Zeit, auch wenn man seinen Kunden nur ungern erklärt, dass der neue Ansprechpartner nur temporär bleiben wird.

**UMAG ▶ Interim Manager werden auch berufen, um heikle Dinge durchzuführen, etwa um Personal abzubauen.** ▶ Das kommt häufiger vor, gerade bei abflauernder Konjunktur, und zwar aus zwei Gründen: Erstens will man eigene Personaler nicht mit einer solchen bisweilen notwendigen, aber unpopulären Maßnahme »verbrennen«, zweitens erfordern solche Aufgaben spezielles Know-how, das Personaler für »Friedenszeiten« oft nicht haben.

**UMAG ▶ Noch mal zu Ihren Interviews: Sie prüfen die Fakten und die Fähigkeiten. Wie erkennen Sie Charaktere und das Naturell?**

▶ In den Interviews geht es vor allem um die Persönlichkeit, also darum, ob jemand zu einer Aufgabe in einem Familienunternehmen passt. Wie verhält er oder sie sich unter Stress? Ist der Interviewte in Frieden mit sich und der Welt oder brodelt es in ihm, weil er meint, zu Höherem berufen zu sein? Unser Erkenntnisinteresse geht also weit über die beruflichen Meriten hinaus. Das muss auch so sein, da der eine oder andere im Interim Management landet, weil die letzte Festanstellung nach einem inhaltlichen oder menschlichen Dissens unharmonisch zu Ende ging. Was aber waren die Gründe? Ganz klar, wir suchen Manager, die mit sich im Reinen sind. Wir zensieren nicht, aber ermitteln müssen wir schon, ob unser Gegenüber die richtige Einstellung für verantwortungsvolle oder stressige Aufgaben hat.

**UMAG ▶ Jedenfalls müssen die Top-Führungskräfte, die Sie vermitteln, das Talent besitzen, Autorität darzustellen.** ▶ Nein, nicht nur darstellen, haben! Ein Interim Manager

▶ Fortsetzung auf Seite 34



**NÜRNBERGER**  
VERSICHERUNG

## Weil motivierte Mitarbeiter Ihr größtes Kapital sind.

Mit unserem Betriebsrenten-Portal und innovativen Lösungen machen Sie sich als Arbeitgeber fit für die Zukunft. Wie Sie Ihren Mitarbeitern mit wenig Aufwand eine effiziente Altersvorsorge ermöglichen, erfahren Sie unter:

[www.nuernberger.de](http://www.nuernberger.de)



# STARKE MARKEN

Systemische Entwicklung  
und Führung  
Ganzheitliches  
Beziehungsmanagement  
Standardwerk



## THEORIE UND PRAXIS

### » Stephanie Hartung

»Corporate Brands« galten lange Zeit als nicht so spannend. Dabei ist jedes Unternehmen eine Marke, die stets und ständig kommuniziert. Leider aber zaudern viele Inhaber im Mittelstand noch: »Bleiben Sie mir weg mit dem Thema der Marke! Wir sind doch kein Konzern! Da muss man sicher viel investieren. Das wollen wir nicht. Damit verdienen wir kein Geld!« Diese Vorbehalte sind falsch. Markenbewusst geführte Firmen bewähren sich in ihren globalen Märkten erfolgreicher als ihr Wettbewerb.

ISBN 978-3-937960-19-7 • 48,00 €  
Bestellung (Sofortige Auslieferung)  
Tel.: 0228/95459-92 • Fax: -80 oder  
jederzeit in unserem Online-Shop im  
Internet: [www.unternehmermedien.de](http://www.unternehmermedien.de)

**UNTERNEHMER  
MEDIEN GMBH**  
GEDANKEN FÜR GENERATIONEN

► Fortsetzung von Seite 33

hat ja keinen Vorlauf im Unternehmen, sondern muss sofort präsent sein, um Allianzen für seine Leitungsaufgabe oder sein Projekt zu schmieden. Eine zweite Grundbedingung ist Flexibilität. Ein Problem kann noch so schön als Projekt definiert sein, gleich nach Projektbeginn kann sich herausstellen, dass die Hütte an anderer Stelle viel heftiger brennt. Dann muss der Interim Manager in der Lage sein, sich sofort umzuorientieren. Wichtig sind eine positive Einstellung gegenüber einer sich ändernden »Gefechtslage« plus professionellem Optimismus und der Bereitschaft, erfolgreich mit Überraschungen umzugehen.

**UMAG ► Ihre Kunden fragen also Qualifikationen und Erfahrungen der Kandidaten ab, aber Sie entscheiden, wen Sie präsentieren, weil Sie glauben, dass dieser Mensch der Aufgabe auch hinsichtlich der »weichen Faktoren« gewachsen ist.** ► Das haben Sie sehr gut zusammengefasst. Die fachliche Qualifikation nützt nichts, wenn die menschlichen Eigenschaften nicht gegeben sind. Um das zu klären, braucht es unter anderem Intuition.

**UMAG ► Wie haben Sie denn überhaupt begonnen? Da gab es ja noch keine Datenbank, auf die Sie zugreifen konnten.** ► Ich habe eine Anzeige in der damals allmächtigen F.A.Z. geschaltet, was richtig teuer war. Nach der Wiedervereinigung lag in der Luft, welche Chancen sich in Ostdeutschland bieten. Mein Aufruf hieß »Wer ist interessiert, wer will ran?« Ich bekam hunderte Zuschriften. Das war der Grundstock. Das Netzwerk wächst, wenn man die Kandidaten gut behandelt. Unsere Interim Manager empfehlen uns oft ihren Kollegen.

**UMAG ► Wie informell ist der Umgang in dem Geschäft? Duzen Sie die Kandidaten?** ► Nein, wir sind immer per »Sie«.

**UMAG ► Sie wahren also Halbdistanz.** ► So kann man es sagen. Das muss auch so sein, wenn ernsthaft Geschäft gemacht werden soll. Wobei es oft auch so ist, dass die souveränsten Herrschaften auch die lockersten sind, eben Leute, die es nicht nötig haben, über formale Distanziertheit Respekt zu gewinnen. Weil ihnen dieser sowieso entgegengebracht wird.

**UMAG ► Funktioniert es mitunter auch anders herum, dass Sie selbst mit einem Kandi-**



Qualitätssicherung • Begleitung von Jobs

**daten, den Sie optimal finden, an einen Kunden herantreten?** ► Nein, so gut wie nie. Da kämen wir in eine Rolle, die wir nicht wollen.

**UMAG ► Hat ein Familienunternehmen mit einem Jahresumsatz von vielleicht 100 Mio. Euro intern keine Personalreserven für Engpässe?** ► Sicher, oft, aber eben nicht immer. Zum Beispiel, wenn der Mitarbeiter, der als »Backup« eingeplant war, gerade gekündigt hat oder sonst wie ausgefallen ist. Gehen Sie davon aus, dass ein Kunde, bevor er zu uns kommt, sein geschäftliches und privates Umfeld – einschließlich aller Golfclub- und Rotarier-Freunde – schon gescannt hat, ob einer von denen mal bei ihm einspringen könnte.

### Interim Management | Bewertung der Marktlage (Schulnotenprinzip)

n= 1.008 in der DACH-Region tätige Interim Manager



Quelle: Ludwig Heuse GmbH, IM-Studie zur DACH-Region, 2019

Kunden kommen zu uns, wenn die internen Optionen erschöpft sind. Es gibt jedoch auch Jobs in Unternehmen, von denen man nicht will, dass sie im Golfclub die Runde machen.

**UMAG ▶ Gibt es in Unternehmen auch Widerstand gegen Interim Manager?** ▶ Sicher, ja. Am meisten von denen, die eine attraktive Position gern selbst besetzt hätten und sich Chancen eingeräumt haben. Oder die ahnen, dass ein für das Unternehmen positiver Wandel für sie selbst negative Folgen haben wird. Oder die, die immer auf der Bremse stehen.

Was wir allerdings viel öfter erleben, ist, dass Belegschaft und Management so miteinander festgefahren sind, dass eigentlich alle froh sind, dass nun einer kommt, den der Ärger der Vergangenheit nicht interessiert, sondern der nach vorne schaut. Die Mitarbeiter haben in solchen Situationen oft schon lange damit aufgehört, Verbesserungsvorschläge anzumelden, weil sie bereits zu häufig frustriert wurden. Jetzt kommen sie plötzlich wieder aus der Deckung. Es ist eine der Aufgaben eines Interim Managers, das in Unternehmen

vorhandene Know-how wieder »herauszukitzeln«. Widerstände gibt es immer, aber in der Regel sind die Belegschaften froh über eine neue und vor allem unverbrauchte Kraft.

**UMAG ▶ Die Situation beim Eintritt in ein Unternehmen hat immer eine Vorgeschichte. Inwiefern sind Sensibilität und soziale Kompetenzen gefragt.** ▶ Absolut. Interim Manager haben keine 100 Tage, um sich in Unternehmen einzufinden, sondern sie müssen die Leistungsträger in zehn Tagen erkennen, mit ihnen reden, sie committen und motivieren.

**UMAG ▶ Wenn Interim Manager auch »In-Gang-Setzer« sind, können sie mehr bewirken, als nur ihre temporäre Position auszufüllen.** ▶ Da die Interim Manager nach getaner Arbeit wieder gehen, sind sie freier als angestellte Manager. Sie müssen keine »politischen« Rücksichten nehmen und können so überfällige Maßnahmen in Unternehmen besser umsetzen. Mancher souveräne Unternehmer ist froh, wenn ihm ein Außenstehender mal »die Wahrheit« sagt. Mancher auch nicht.

**UMAG ▶ Es gibt also ein unabhängiges Urteil und frischen Wind, um Stagnation zu überwinden und wieder Fahrt aufzunehmen.** ▶ Neue, feste Mitarbeiter können das natürlich auch. Fakt ist aber, dass die halt ihre eigene Zukunft im Unternehmen im Blick haben.

**UMAG ▶ Sie schließen mit beiden Parteien Dienstverträge, um sie danach als Ansprechpartner und ausgleichende Instanz zu begleiten. Ist das Branchenstandard oder Benefit?** ▶ Bei Qualitätsanbietern ist das Standard. Der Provider ist dem Projekt durch die Vermittlung des Interim Managers verbunden, will also auch die gute Ausführung garantieren und mit dem Kunden im Geschäft bleiben. Wenn in einem Projekt etwas klemmt, sprechen wir mit dem Interim Manager und mit dem Auftraggeber und moderieren dann bei Konflikten oder Abstimmungsbedarf. ■

▶ Die Fragen stellte Dr. Reinhard Nenzel

**Fortsetzung in UMAG 1/2-2020**

SEIN DURCHHALTE-  
VERMÖGEN IST  
NUR EINES VON  
VIELEN FEATURES.

Eine Investition, die sich auch langfristig lohnt:  
High-End-Monitore von EIZO.  
Mehr Infos auf [eizo.de/wirtschaftlichkeit](http://eizo.de/wirtschaftlichkeit)



Working with the Best

