



# Externe Umsetzungs-Power für kritische Aufgabenstellung

Knappe Personaldecken der Unternehmen und gleichzeitig hochgradig herausfordernde Markt- und damit Unternehmenssituationen führen zu einem stetig wachsenden Bedarf an flexibel einsetzbaren Interim Managern, Fachexperten und Projekt-Profis. Lothar Hiese, Managing Partner von Management Support Partners, erläutert Fallbeispiele.

## **HRS: Erfolgskritische Aufgabenstellungen lösen, sollte das für Unternehmen nicht Tagesgeschäft sein?**

**Hiese:** Selbstverständlich, das ist es ja auch. Allerdings müssen wir verstehen, was in den letzten 10–20 Jahren passiert ist: Die Unternehmen haben nachhaltig an ihren Geschäftsprozessen gearbeitet, Personal abgebaut und so ihre Produktivitäten erhöht. Immer mehr Tätigkeiten wurden auf immer weniger Beschäftigte verteilt. Parallel dazu haben sich die Unternehmen der Globalisierung gestellt und eine deutlich stärkere internationale Geschäftsbasis geschaffen. Dünnere Personaldecken bei gleichzeitig wachsenden Anforderungen führen im Ergebnis dazu, dass für die Lösung erfolgskritischer Aufgabenstellungen unterschiedlicher Art immer häufiger externe Interim Manager und Projektprofis für einen begrenzten Zeitraum verpflichtet werden. Auf dieser Basis hat sich insbesondere in den letzten 10 Jahren der Markt für freiberufliche Führungskräfte, Experten und Projektmanager massiv entwickelt. Im Ergebnis gibt es im Markt der Managementdienstleistungen unter dem Dachbegriff Interim Management einen neuen Marktteilnehmer, der sich klar und komplementär zu bekannten Playern wie zum Beispiel den Unternehmensberatungsgesellschaften und Personalberatern aufstellt. Konnten Unternehmen früher bei Sonder-

aufgaben unterschiedlicher Art auf Ressourcen des eigenen Hauses zurückgreifen, werden heute zunehmend externe Manager und Experten zeitlich begrenzt und mit klarer Mission verpflichtet. Immer dynamischere Märkte erfordern immer flexiblere Personallösungen, der noch relativ junge Markt der Interim Manager ist eine Antwort auf diese Anforderung. Noch nie hat es so viele höchst qualifizierte und erfahrene freiberufliche Führungskräfte und Experten im Markt gegeben wie heute. Diese flexible „Workforce“ stellt eine große Chance für Unternehmen dar, die ihre Fixkosten auf einem niedrigen Niveau halten wollen und gleichzeitig auf den Impuls und Blick von außen nicht verzichten wollen.

## **HRS: Bevor Sie vielleicht auf ein paar konkrete Einsatzbeispiele eingehen, können Sie die Abgrenzung des Interim-Management-Marktes zum Markt der Unternehmens- und Personalberater verdeutlichen?**

**Hiese:** Gerne. Unsere Partner müssen im Anfragefall in der Regel innerhalb von 2 Wochen einsatzbereit sein, außerdem wird von ihnen erwartet, dass sie Umsetzungsleistungen erbringen, ich umschreibe das gerne mit „Resulting statt Consulting“. Nicht selten ergeben sich aus unseren Tätigkeiten in Unterneh-



men für Personalberater, mit denen wir zusammenarbeiten, während und/oder nach unserer Tätigkeit Ansatzpunkte für die Rekrutierung fest anzustellender Personen. Unternehmensberater andererseits legen ihren Fokus auf die Leistungsbestandteile Analyse und Konzept, nur äußerst selten werden angestellte Berater ihre Beratungspapiere in einer konkreten Linienfunktion im beratenen Unternehmen umsetzen.

Einer der Gründe liegt in der Vita eines Beraters, die sich substanziell von der des Interim Managers unterscheidet: Der MSP-Partner im Alter zwischen etwa 45 und Mitte 60 verfügt neben akademischer Grundausbildung über 20 bis 35 Jahre einschlägiger Industrienerfahrung in Fach- und/oder Führungspositionen. Der Berater verfügt dagegen über eine bestenfalls kurze Industrienerfahrung, gleichwohl über wertvolle Analyse- und Methodenkompetenz. Auch hier gilt: Wir arbeiten in Mandaten immer wieder mit Beratern zusammen, allerdings mit vollkommen unterschiedlichen Missionen. Bei uns geht es immer um die konkrete Umsetzung operativer Themen, was uns nebenbei sehr stark messbar macht.

**HRS: Können Sie aus Ihrer Unternehmenspraxis einmal ein paar typische Einsatzbeispiele skizzieren?**

**Hiese:** Ich möchte vier Einsatzbeispiele kurz skizzieren.



Dipl.-Kfm. (FH) Lothar Hiese, MBA,  
Managing Partner von Management Support Partners

Beispiel 1 „Sanierung“:

Ein Unternehmen im Bereich Green Tech/Erneuerbare Energien befindet sich in einer akuten Liquiditätskrise. Im Rahmen des

## Typische Einsatzfelder für MSP-Partner / Interim Manager

<p><b>Unternehmenssituation</b> <b>KRISE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Ausgangslage:</i> Akute Liquiditätskrise</li> <li>▪ <i>Aufgabe:</i> Restrukturierung/Sanierung</li> <li>▪ <i>Rolle MSP:</i> „Chief Restructuring Officer“ (CRO), in der Regel in Organfunktion und als Erweiterung des bestehenden Managements</li> <li>▪ <i>Profil MSP-Partner:</i> Senior General Manager mit Restrukturierungserfahrung</li> </ul>	<p style="text-align: right;"><b>Aufgabenstellung</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PROJEKTMANAGEMENT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Ausgangslage:</i> Ein erfolgs- und zeitkritisches Projekt befindet sich in einem problematischen Zustand oder kann mit eigenen Ressourcen nicht umgesetzt werden</li> <li>▪ <i>Aufgabe:</i> Projektmanagement</li> <li>▪ <i>Rolle MSP:</i> Projektmanager/-mitarbeiter</li> <li>▪ <i>Profil MSP-Partner:</i> Methodensicherer Projektmanager oder Fachexperte mit Industrienerfahrung</li> </ul>
<p><b>Unternehmenssituation</b> <b>WACHSTUM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Ausgangslage:</i> Dynamisches Wachstum, sehr oft internationaler Kontext</li> <li>▪ <i>Aufgabe:</i> Erreichung konkreter Umsetzungsziele aus einer Linien- und/oder Projektleiterfunktion</li> <li>▪ <i>Rolle MSP:</i> Linienmanager und/oder Projektleiter</li> <li>▪ <i>Profil MSP-Partner:</i> Manager 1./2. Ebene, Fachexperte mit Projektmanagementkompetenz</li> </ul>	<p style="text-align: right;"><b>Aufgabenstellung</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ÜBERBRÜCKUNG VON VAKANZEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Ausgangslage:</i> Eine wichtige Führungs- oder Fachfunktion ist vakant und kann kurzfristig nicht auf traditionellem Wege besetzt werden</li> <li>▪ <i>Aufgabe:</i> Befristete Übernahme der Linien- oder Fachfunktion</li> <li>▪ <i>Rolle MSP:</i> Linienmanager oder Experte im jeweils relevanten Funktionsbereich</li> <li>▪ <i>Profil MSP-Partner:</i> Erfahrener Linienmanager oder Fachexperte im jeweiligen Funktionsbereich</li> </ul>

© MSP Management Support Partners



Dipl.-Kfm. Jindrich Havranek,  
der als Partner der MSP häufig kaufmännische Positionen und  
Projekte in Osteuropa übernimmt

Mandats stellt MSP den CRO (Chief Restructuring Officer), der nach kurzer Zeit in den Vorstand des Unternehmens eintritt. Innerhalb weniger Monate werden erhebliche wirtschaftliche Risiken im In- und Ausland bereinigt/beseitigt, das Verhältnis zu kreditgebenden Banken deutlich verbessert. Auf Basis einer vollkommen neuen Ausgangssituation wird ein Prozess in Gang gesetzt, an dessen Ende die substanzielle Stärkung des Eigenkapitals steht.

Beispiel 2 „Wachstum“:

In einem sehr erfolgreichen Unternehmen der Medizintechnik halten im Zuge eines massiven internationalen Wachstums operative Prozessentwicklungen und -verbesserungen nicht Schritt, es entstehen Personalengpässe in verschiedenen Funktionsbereichen. Fach- und Führungskräfte der MSP stehen innerhalb kürzester Zeit zur Verfügung und begleiten das Unternehmen in Linien- und Projektverantwortung, im Rahmen derer konkrete operative Prozesse gestärkt und optimiert werden.

Beispiel 3 „Projektmanagement“:

Ein international tätiges Handelsunternehmen steht vor der Aufgabe, das erfolgskritische ERP-System zu erneuern und in diesem Zusammenhang wesentliche Geschäftsprozesse zu optimieren. Der Vorstand möchte das relevante Projektmanagement keinem externen IT-Berater überlassen, sondern wünscht als Gesamtprojektleiter einen erfahrenen Handelsmanager mit hoher Systemaffinität. Ein MSP-Manager und Handelsexperte übernimmt die Leitung des aus Fach-, Führungskräften sowie externen IT-Beratern bestehenden Projektteams und setzt die Projektziele um.

Beispiel 4 „Überbrückung einer Vakanz“:

In der osteuropäischen Tochter eines mittelständischen deutschen Konzerns kann die Position des kaufmännischen Werks-

leiters/CFO nicht auf traditionellem Wege besetzt werden; Finanzexpertise (z.B. Kenntnis der Rechnungslegung nach IFRS) ist im Land rar, ein qualifiziertes Ausbildungssystem wie in Deutschland gibt es nicht. Ein MSP-Partner, der die osteuropäische Landessprache fließend spricht, steht sofort zur Verfügung, übernimmt die Funktion und übergibt diese nach über einem Jahr an einen fest angestellten Nachfolger.

Allen vier Beispielen ist gemein, dass sehr schnell im Rahmen unterschiedlicher, gleichwohl hochgradig erfolgskritischer Situationen gehandelt werden musste. Eigene Ressourcen standen nicht zur Verfügung, ebenso wenig wie ausreichende Zeitfenster für traditionelle Rekrutierungsprozesse, und die klassische Beraterlösung aufgrund der konkreten Aufgabenstellungen keine Alternative. In allen vier Situationen kommen langjährig erfahrene „Seniors“ zum Einsatz, die aus Sicht der Unternehmen einen massiven Wissenstransfer bedeuten.

### **HRS: Gibt es bei MSP ein „USP“, das Sie im Markt der Interim-Management-Anbieter differenziert?**

**Hiese:** Diesen Unterschied gibt es sehr wohl. Wir sind in diesem Markt eine der ersten echten Partnerschaften in Deutschland, deren Partner allesamt selber Mandate übernehmen, das gilt selbstverständlich auch für mich. Wir vermitteln also nicht wie der überwiegende Teil der Interim Management-Anbieter aus einer großen Datenbank Menschen heraus, die man aufgrund der hohen Anzahl gar nicht richtig kennen kann, wir erledigen die Aufgaben selbst!

Im Stadium der Vertragsanbahnung wird dieser Unterschied besonders deutlich: Währenddessen die Interim Management-Vermittler den Kunden in der Regel mehrere Personalprofile zur Entscheidung vorlegen (hier ist der Prozess vergleichbar mit dem des Personalberaters), treten wir von vornherein mit dem/den Experten an, die das Mandat später potenziell übernehmen können.

**HRS: Herr Hiese, wir danken für das Gespräch.** 

### → Information

### **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 selbst in Projekten tätig). MSP-Partner sind allesamt akademisch vorgebildet und verfügen über langjährige Fach- und Führungserfahrung, teilweise auch Beratungserfahrung, sowie über eine hohe Internationalität (inkl. mehrjähriger Auslandsaufenthalte). Hauptprojektarten sind Restrukturierung/Sanierung, Prozessoptimierung/Effizienzsteigerungsprojekte, IT-Projektmanagement sowie die Überbrückung von Vakanzten.

[www.msp-web.com](http://www.msp-web.com)