



GASTBEITRAG

## „Umsetzungsstarker Strategie gesucht“

### Führungskräfteauswahl im Private Equity-Umfeld

Von Alexander Matthies, GET AHEAD

► **Leistungsstarke Führungskräfte zu finden ist gerade im Private Equity-Umfeld eine Herausforderung, denn Zeit- und Erfolgsdruck sind enorm. Oft geht es darum, bin-**

**nen kürzester Zeit messbare Werte für das Unternehmen und den Investor zu schaffen, sei es durch Buy-and-Build-Transaktionen oder einen Turnaround.**

Für Investoren lohnt es daher, einen prüfenden Blick auf das Top-Management ihrer akquirierten Unternehmen zu werfen. In den meisten Fällen muss es zumindest ergänzt werden. Venture Capital etwa fließt häufig in Tech-Start-ups, dort bestehen Führungsteams oft aus IT-Experten und Gründern mit wenig Management Erfahrung. Eine in KMU typische Konstellation: Der Inhaber steuert die Unternehmensgeschichte zusammen mit einem kaufmännischen Leiter. Investoren erwarten nach ihrem Einstieg jedoch ein umfassenderes Finanz-Reporting, weshalb das Team oftmals um einen CFO ergänzt werden muss.

Dabei stehen Führungskräfte in einem Start-up oder KMU verglichen

*Alexander Matthies ist Geschäftsführender Gesellschafter bei GET AHEAD Executive Search GmbH.*

GASTBEITRAG



## Wie hat die Digitalisierung das Interim Management-Geschäft verändert?

### Einfluss auf Tempo und Qualität

Von Ludwig Heuse, LHG interim-management.de

► **Längst aufs Abstellgleis gerollt sind die Interim Management-Provider, die nicht schon vor Jahren ihre Strukturen, Daten und Prozesse vollkommen digitalisiert haben. Warum? Weil die Nachfrager erwarten, dass ihnen die Profile geeigneter Kandidaten sehr kurzfristig – quasi in Echtzeit – zugehen. Das Yin und Yang im Interim-Management, also die beiden Kräfte, die einander entgegengesetzt, aber auch aufeinander bezogen sind, sind Tempo und Qualität. Ergo, ein Provider, der seinem Kunden, z. B. einer PE-Gesellschaft, nicht schnell genug Profile qualifizierter Kandidaten zur Verfügung stellen kann, verliert den Auftrag gegenüber dem schnelleren (nämlich schon voll digitalisierten) Wettbewerb. Und wer bei diesem Tempo nicht die notwendige Qualität bei Auswahl, Entwicklung und Präsentation von Kandidaten sicherstellen kann, frustriert zunächst seine Kunden und verliert sie dann.**

Die Digitalisierung im Interim-Management-Geschäft hat allerdings nicht nur das Tempo bei der „Service Delivery“ erhöht, sondern auch die Möglichkeit, ein wesentlich präziser auf den Kundenbedarf eingehendes Kandidatenpanel zu erstellen. Vor der Digitalisierung konnten die IM-Provider ausschließlich auf Kandidaten im eigenen Aktenschrank und den



*Ludwig Heuse ist Geschäftsführer der Ludwig Heuse GmbH interim-management.de, die sich auf Interim Management-Projekte auf C1- und C2-Ebene konzentriert. Die Stärke des Netzwerkes liegt auf bundesweit ansässigen hochqualifizierten Exekutives und Experten, die oft als „Hidden Champions“ ausschließlich bei der LHG zu finden sind.*

Stellengesuchen der Tageszeitungen zugreifen. Und in den Kandidatenakten konnte nur durch Sichtung der Profile und Projektberichte recherchiert werden. Im Ergebnis war

nur ein Bruchteil der potenziellen Kandidaten in Deutschland für ein aktuelles Projekt „greifbar“. Heute, nach erfolgter Digitalisierung, kann ein Provider in Echtzeit erstens in der eigenen Datenbank sowohl über vorgegebene Erfassungskriterien als auch im Volltext über Suchwortkombinationen recherchieren, aber zweitens auch in sämtlichen offenen oder halboffenen (ergo gegen Gebühr) Datenbanken wie z. B. XING oder LinkedIn. Im Ergebnis ist die Zahl potenzieller Kandidaten für ein aktuelles Projekt heute quasi unendlich; das, vor der Digitalisierung bestehende, „Mangel-Problem“ hat sich zu einem „Auswahl-Problem“ gewandelt. Die in den Online-Datenbanken recherchierten Kandidaten sollte ein Provider allerdings immer nur als „Beipack“ zu seinem Angebot ansehen, denn diese Kandidaten stehen jedem, dem Kunden selbst und auch dem Wettbewerb, zur Verfügung. Ein Provider darf deshalb auf keinen Fall die Pflege seiner Datenbank mit „eigenen“ Kandidaten vernachlässigen, wenn er seinen USP nicht verlieren will. Im Ergebnis hat die digitale Transformation der IM-Industrie die Qualität von deren Dienstleistung in Bezug auf die Möglichkeit der kurzfristigen Zurverfügungstellung geeigneter Kandidatenprofile sehr gesteigert und damit wesentlich zum rasanten Wachstum der Branche beigetragen. ■

mit Managern in Konzernen vor einer besonderen Herausforderung: Strukturen und Prozesse müssen erst noch auf- und ausgebaut werden. Der verantwortliche Manager muss also nicht nur konzeptionelle Kompetenzen und Umsetzungsstärke mitbringen, sondern auch über erfolgsrelevante Persönlichkeitsmerkmale verfügen. Gesucht wird also eine operativ und strategisch starke Führungskraft.

Geeignete Persönlichkeiten erkennt man an hoher Eigenmotivation, Willensstärke, Ausdauer, Resilienz, Bodenständigkeit sowie der Bereitschaft, für eine gewisse Zeit private Interessen zurückzustellen. Diese erfolgsentscheidenden Faktoren lassen sich jedoch nicht mit kommerziellen Persönlichkeitstests ermitteln. Stattdessen braucht es wissenschaftlich

fundierte Diagnose-Tools, die valide Prognosen zur Leistung einer Person erlauben. Dazu gehört etwa ein strukturiertes, multimodales und kontextbezogenes Interview mit narrativen Elementen, das auf die berufliche und persönliche Historie eingeht. Dies ist das Herzstück einer evidenzbasierten Personaldiagnostik, die interdisziplinäre Forschungsergebnisse nutzt und so den Erfolg eines Kandidaten zuverlässiger prognostizieren kann.

Solche Investitionen lohnen sich in zweierlei Hinsicht: Die Unternehmensentwicklung wird von strategisch denkenden Führungskräften mit Hands-on-Mentalität vorangetrieben und gleichzeitig steigt durch ein performantes Managementteam die Bewertung des Unternehmens bei einem möglichen Exit des Investors. ■

GASTBEITRAG

## Unschlagbares Doppel

### Direktsuche und Interim Management

Von Jelena L. Ebert, PMC International AG

► **Direktsuche und Interim Management sind in der Wahrnehmung von Unternehmen zwei unvereinbare Dinge. Dabei lassen sie sich sehr gut kombinieren. Das ist nicht nur effizienter, sondern auch deutlich günstiger.**

Stellen Sie sich ein mittelständisches Unternehmen vor: hoch spezialisiert und mit dem Potenzial, den Weltmarkt zu erobern. Um mit einer neuen Produktlinie an den Start gehen zu können, ist alles bereit. Nur der Produktionsleiter fehlt. Der Unternehmensgründer beauftragt deshalb eine Personalberatung mit der Direktsuche. Weil jedoch von Beginn der Suche an abzusehen ist, dass der neue Produktionsleiter als hoch qualifizierter Spezialist nicht gleich zur Verfügung stehen wird, platziert die Personalberatung gleichzeitig einen passenden Interim Manager aus ihrem Pool für die neu eingerichtete Stelle. Er wird den Bereich aufbauen – immer in enger Absprache mit dem zukünftigen Produktionsleiter, und nach sechs Monaten den Stab an den zu suchenden Festkandidaten übergeben.

Die Vorteile dieser Vorgehensweise: Das Unternehmen hat sofort einen qualifizierten Interim-Produktionsleiter mit der benötigten Expertise. Nach sechs Monaten wird er seinen Platz ohne Reibungsverluste bei der Übergabe räumen. Das Unternehmen kann seine Produkte rechtzeitig auf den Markt bringen, es gibt weder in der Entwicklung noch in der Produktion Zeitverluste. Auch finanziell lohnt sich diese Vorgehensweise: Bei der Personalberatung werden die beiden Projekte als ein Auftrag abgewickelt. So lässt sich die Suche effizient und finanziell attraktiv gestal-



*Jelena L. Ebert ist Leiterin der Interim Management Abteilung der Personalberatung PMC International AG und besetzt nationale wie internationale Fach-, Führungs- und Interim Management-Positionen.*

ten: Die Personalberatung berechnet das Platzierungshonorar nicht auf Tagessatzbasis, sondern nimmt dafür eine einmalige Pauschale. Das Unternehmen bezahlt so insgesamt deutlich weniger für den Interim Manager, als wenn es die Suche unabhängig von der Direktsuche in Auftrag gegeben hätte. Direktsuche und Interim Management zu kombinieren, lohnt sich aber nicht nur in Zahlen. Indem das Unternehmen die neue Produktionslinie von einem erfahrenen Spezialisten aufbauen lässt, erspart es sich viele Anfängerfehler – und der festangestellte Produktionsleiter findet bei der Übernahme seines Aufgabenbereichs bereits ein gut bestelltes Feld vor. ■