

Strategischer Faktor Führungskompetenz

Interim Management und Private Equity

*Von Dr. Dietmar Kablitz, EIM Executive Interim Management GmbH**



Dr. Dietmar Kablitz

Spricht man mit erfahrenen Private Equity-Managern über die entscheidenden Kriterien für das Engagement in einem Unternehmen, dann zählt die Qualität des Managements fast durchweg zu den zentralen Anforderungen. So unterstrich Robert Stein, Direktor des Venture Capital-Unternehmens 3i, vor kurzem gegenüber unserer Unternehmenspublikation EIM Report, daß an der Spitze von Portfolio-Unternehmen Manager stehen müßten, die bewiesen hätten, daß sie ein Unternehmen erfolgreich leiten und die festgelegten Wachstumsziele erreichen können.

Generalistisch orientierte Manager erforderlich

Wenn viele Unternehmen ihr Potential nicht ausschöpfen, dann nicht allein deswegen, weil es ihnen an Kapital zur Finanzierung des Wachstums fehlt, sondern weil die Personen an ihrer Spitze nicht über die notwendigen Management- und Führungskompetenzen verfügen. Oft handelt es sich um Spezialisten mit ausgeprägter Fachkompetenz; neue unternehmerische Zielsetzungen erfordern aber nicht nur die Expertise des Fachmanns, sondern einen generalistisch orientierten Manager mit ausgeprägter Führungsstärke. Vor diesem Hintergrund stellt der Einsatz eines geeigneten Interim Managers eine sehr gute

Möglichkeit dar, um notwendige Veränderungen in einem Unternehmen innerhalb einer klar definierten Frist umzusetzen. So hat EIM vor wenigen Jahren im Auftrag eines Finanzinvestors den Einsatz eines Interim Managers bei einem Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie durchgeführt, das eine führende Marktposition im Business-to-Business-Bereich besetzte. Der Auftrag des Interim Managers, der über umfassende Branchenerfahrungen verfügte, war es, auch im Retail-Bereich ein neues Geschäftsfeld zu erschließen. Es gelang ihm binnen weniger Monate, eine Produktinnovation für Endverbraucher bis zur Marktreife zu entwickeln, neue Vertriebskanäle zu etablieren und ein Controllingsystem einzuführen, das den Anforderungen eines Private Equity-Engagements entsprach. Bereits nach kurzer Zeit war das Unternehmen in dem neuen Geschäftsfeld erfolgreich und konnte seine führende Marktposition auch in den ursprünglichen Kernsegmenten nachhaltig festigen.

Interim Manager zunehmend gefragt

Ausschlaggebend für diesen Erfolg war nicht nur die Managementenerfahrung und das Branchen-Know-how des Interim Managers, sondern auch seine Führungskompetenz, die es ihm erlaubte, innerhalb des Unternehmens als Mittler zwischen Mitarbeitern, Management und Eigentümerseite bzw. Unternehmensbeirat zu wirken. Qualifizierte Interim Manager bringen eine langjährige Erfahrung aus Tätigkeiten in Spitzenpositionen mit und wissen daher, wie sie mit einem Unternehmen neue Ziele erreichen, ohne es zu überfordern. Ein wachsender Kreis von Private Equity-Managern erkennt heute den zentralen Vorteil von Interim Management als strategischem Instrument, nämlich seine Flexibilität sowohl in bezug auf das Anforderungsprofil als auch auf den Umfang eines Einsatzes. Für viele Unternehmen, gerade im Private Equity-Umfeld, ist das Engagement eines Interim Managers die ideale Lösung. Selbstverständlich muß ein Interim Manager in der Lage sein, Turnaround-Situationen zu meistern. Als harter Sanierer jedoch, der emotionslos seine Ziele verfolgt und Entscheidungen durchsetzt, wird er seine Ziele nicht erreichen. Vielmehr gilt es, als Strategie, Motivator und Integrationsfigur neue Zukunftsperspektiven zu entwickeln, sie erfolgreich durch Wandel und Umbrüche zu führen und in Neuland vorzustoßen.

* Dr. Dietmar Kablitz ist Geschäftsführer des auf die Auswahl und den Einsatz von Interim Managern spezialisierten Unternehmens EIM Executive Interim Management GmbH.