

# „Vertrieb ist immer ein Person-to-Person-Business“

Interim Manager im Vertrieb müssen schnell einsatzfähig und flexibel sein. Das hat sich auch im Zuge der Digitalisierung nicht verändert. Ludwig Heuse, Inhaber des gleichnamigen, auf Interim Management spezialisierten Unternehmens, erklärt, wo beim Recruiting der Vertriebstalente auch Künstliche Intelligenz zum Einsatz kommt, warum der persönliche Eindruck aber nach wie vor mehr zählt.

**Sales Excellence:** In Zeiten des Fachkräftemangels können Interim Manager für den Vertrieb eine Lösung sein. Welche Projekte werden derzeit im Vertrieb am meisten vergeben?

**Ludwig Heuse:** Zurzeit liegt ganz klar der Schwerpunkt auf dem Test und Aufbau neuer Märkte. Die Kassen der Kunden sind nach dem langen Konjunkturaufschwung gut gefüllt. Deshalb ist die Stimmung: „Wir können jetzt mal was Strategisches machen.“ Zudem sind viele unserer Kunden von den politischen Verwerfungen in den USA und China verunsichert. Daher schauen sie, ob sie in zukunfts-sicheren, friedlicheren Märkten aktiv werden können.

Finden Sie genügend Kandidaten speziell für Vertriebseinsätze und hat sich das Verhalten der Kunden durch den digitalen Wandel in den Unternehmen verändert?

Mit Kandidaten sind wir gut bestückt. Kunden haben inzwischen die Erwartung, dass sie in Realtime ein Angebot mit Kandidaten präsentiert bekommen, die frei und verfügbar und für das Projekt geeignet sind. Wer das als Provider nicht bringt, ist weg vom Fenster. Kürzlich rief uns ein Kunde an, der binnen eines Tages einen kaufmännischen Leiter für eine Krankenhausgruppe brauchte. Wenn wir richtig Speed machen, geht das. Wenn wir jedoch drei bis fünf Tage mehr Zeit haben, können wir noch mehr Kandidaten mobilisieren.

Planen Unternehmen gerade beim Einsatz von Interim Managern im Vertrieb kurzfristiger als mit festangestellten Fachkräften, etwa aufgrund von Digitalisierungsprojekten? Nein. Die Kunden haben ihren Stil und ihre Truppen. Aber wenn ein Geschäftsführer sagt, „was mir mein Vertrieb da erzählt, ist Unsinn“, kommen Interim Manager ins Spiel und das dann kurzfristig. Gesucht werden fast immer Spezialis-

ten mit Markt- oder Branchenexpertise, beispielsweise Interim-Kräfte, die sich in einem bestimmten Markt auskennen, indem ein Unternehmen noch nicht tätig ist, aber gerne aktiv werden möchte. Die Spezialisten gehen dann mit den Vertriebsteams des Unternehmens drei Monate in einen Markt, um zu testen, ob es dort Potenzial gibt.

Laut Ihrer neuen Studie zur Entwicklung des IM-Markts dauern Einsätze von Interim Managern länger als bisher und die Bereitschaft, dafür zu investieren, steigt. Gilt das auch für Vertriebseinsätze?

Die Kunden stehen nicht mehr unter einem so starken finanziellen Druck wie noch vor einigen Jahren. Die Einsätze dauern länger und die Investitionsbereitschaft ist definitiv vorhanden. Aber auch aktuelle Entwicklungen liefern Gründe. So gibt es etwa in einem Stammmarkt wie China neue Regularien, die es Unternehmen schwerer machen, dort Geld zu verdienen. Oder in den USA tauchen plötzlich Zölle auf, von denen niemand geglaubt hat, dass sie wieder aktuell werden.

Wie hoch ist der Anteil an Vertriebseinsätzen für Interim-Management-Projekte in Deutschland und im Ausland? 2017 waren wir in acht Ländern tätig. Insgesamt machen Vertriebsprojekte etwa zehn Prozent aller Interim-Management-Einsätze aus.

Inwiefern spielt der Einfluss der Digitalisierung bei Projekteinsätzen im Vertrieb eine Rolle für die Unternehmen und bei den Kompetenzen und Skills der Interim Manager? Digitalisierung ist ein Thema. Bei vielleicht 20 Prozent unserer Projekte spielt sie eine Rolle. Aber 80 Prozent unserer Einsätze haben mit Digitalisierung nichts zu tun, sondern sind

## Ludwig Heuse

ist Inhaber der Ludwig Heuse GmbH in Kronberg im Taunus. Seit 1990 ist er als Interim Management-Provider tätig. Nach Abschluss seines Studiums an der Johns Hopkins University in Washington D.C./Baltimore arbeitete Ludwig Heuse von 1982 bis 1986 in der Beteiligungsabteilung der Deutschen Bank und war im Anschluss bis 1988 bei der Metallgesellschaft tätig. Danach war er Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft der BHF-Bank.  
E-Mail: l.heuse@interim-management.de



© Ludwig Heuse GmbH

klassische Vertriebsprojekte. Deswegen kann man nicht sagen, dass sich Aufgaben und Skills generell verändert haben. Digitalisierung ist typischerweise kein Teilprojekt – zum Beispiel im Vertrieb, sondern alle Strukturen im Unternehmen müssen digital ausgerichtet werden. Es geht dann um den gesamten Unternehmens- und Vertriebs-Set-up. Geht man die Digitalisierung als Teilprojekt an, ergeben sich Schnittstellenprobleme, die man nicht beherrschen kann.

Suchen Sie daher nicht ganz andere Kandidaten als noch vor fünf Jahren?

Auf jeden Fall dürfen Kandidaten der Digitalisierung gegenüber nicht feindlich eingestellt sein. Das sehen wir auch bei unserer Firma. Bis 2009 war bei uns alles papierbasiert. Seitdem sind wir digital aufgestellt und damit hat sich auch die Mitarbeiterstruktur gewandelt. Bei unseren Kunden ist es jedoch so: Schmiedeteile bleiben Schmiedeteile, auch wenn sie digitalisiert durch den Vertriebsprozess geschleust werden. Aber im Vertrieb kommt man an der uralten Fähigkeit, Kunden für sich zu gewinnen, trotz Digitalisierung nicht vorbei. Vertrieb ist immer ein Person-to-Person-Business. Digitalisierung kann immer nur der Unterstützer sein. Die Fähigkeit, Leute für sich zu gewinnen, kann sie nie ersetzen.

Dennoch lässt uns ja das Thema Künstliche Intelligenz nicht mehr los. Wo ist bei Interim Management beispielsweise der Einsatz von Algorithmen sinnvoll?

KI kann unterstützen, indem Erfolg oder Misserfolg durchgeführter Projekte viel genauer analysiert wird und daraus Schlüsse für die Zukunft gezogen werden. Das lohnt sich zum Beispiel für Standardpositionen, aber nicht bei unseren sehr unterschiedlichen, individuellen Anforderungsprofilen. So

können zum Beispiel subjektive Kriterien wie Führungsfähigkeit und Seniorität über KI nicht abgebildet werden.

Wodurch müssen sich Interim Manager von festangestellten Kräften unterscheiden, zum Beispiel durch höhere Flexibilität und Frustrationstoleranz...?

Ja, das zählt auf jeden Fall. Sie müssen auch Empathie und die Fähigkeit besitzen, mit der raschen Einbindung der vorhandenen Mitarbeiter sehr schnell Hebelwirkung zu erzielen. Das ist Voraussetzung für den Projekterfolg. Ein Interim

*„Die Fähigkeit, Leute für sich zu gewinnen, kann die Digitalisierung nie ersetzen.“*

Manager kann nicht introvertiert sein. Er muss die Fähigkeit haben, bei einem Vertriebsteam binnen wenigen Tagen zu wissen, wer ein Performer ist, auf wen er setzen kann. Er muss Menschen für sich gewinnen, sie motivieren, aus dem Trott rauszukommen und letztlich dafür sorgen, dass an einem Strang gezogen wird.

Was sind die drei wichtigsten Fähigkeiten, die solche Vertriebsspezialisten im aktiven Einsatz beherrschen müssen, damit das Onboarding im Kundenunternehmen glatt läuft? Sie müssen die Eigenschaft haben, nicht von ihren alten Erfahrungen sofort auf das Neue zu schließen. Sie sollten völlig offen sein für das Unternehmen und dessen Produkte oder Dienstleistungen. Sie müssen stand-alone, also ohne

Support-Truppen, für das Unternehmen im Markt unterwegs sein können und das Besondere aufnehmen, wofür das Unternehmen nach außen hin steht. Ein erfahrener Interim Vertriebler kann das.

Gibt es Fälle, in denen das nicht funktioniert und ein Interim Manager an der internen Mannschaft scheitert?

Das kann vorkommen, dann muss man das Projekt beenden. Aber es ist unser Job, nur diejenigen in die Unternehmen zu schicken und sie in den Einsatz zu begleiten, denen wir zutrauen, die Teambildung zum Erfolg zu führen. Es bedeutet auch, sich nur auf Projekte einzulassen, von denen man überzeugt ist. Daher ist es wichtig, darüber zu reden, was erwartet wird und ob das machbar ist.

In inhabergeführten Unternehmen sitzen oft Seniorchefs mit am Tisch, die vielleicht selbst den Interim Manager angefordert haben. Haben Sie die Erfahrung gemacht, dass Seniorchefs andere Vorstellungen vertreten, wie Dinge letztlich umgesetzt werden sollen?

Ja, das gibt es schon einmal: Alle sind sich einig, dass sich etwas ändern muss. Aber es bleibt so wie es ist, weil der Chef nunmal der Chef ist. Ich selbst saß selbst vor einiger Zeit in einem Unternehmen, wo der Firmenchef selbst der sprichwörtliche Pfropfen auf der Flasche war. Hier wäre ein Interim Manager nicht zum Erfolg gekommen.

Gibt es bei Vertriebsprojekten klassische Probleme, bei denen auf Interim-Lösungen zurückgegriffen wird?

Ein Großteil unserer Kunden sind Automobilzulieferer. Deren Geschäft läuft zumeist so, dass sie in Abstimmung mit ihren Kunden Produkte entwickeln, die sie dann über die gesamte Lebensspanne des Endproduktes, also des Pkw

### Unternehmen

Die Ludwig Heuse GmbH [interim-management.de](http://interim-management.de) mit Sitz in Kronberg im Taunus wurde im Jahr 1993 gegründet. Sie hat sich auf die interimistische Besetzung von Positionen auf C1- und C2-Ebene sowie von Fach- und Branchenexperten spezialisiert. Hauptmarkt ist Deutschland und dort die produzierende Industrie. Daneben wurden Interim Manager auch in mehr als 20 weitere Länder entsandt.

Seit 2001 veröffentlicht die Gesellschaft die jährliche Studie zur Entwicklung des deutschen Interim-Management-Marktes, mit knapp 1.000 Teilnehmern und 830 ausgewerteten Interim-Management-Projekten.



© Ludwig Heuse GmbH

oder Lkw, zuliefern. Ein typischer Fall für uns ist es nun, dass ein solches Unternehmen zwar einen Vertriebsleiter hat, dessen Non-Performance aber lange nicht auffällt, weil Umsatz und Ertrag noch mit Verträgen aus der Vergangenheit gemacht wird. Wenn dann sichtbar wird, dass ein Umsatz- und Ertragsloch in ein, zwei Jahren droht, weil keine Folgeaufträge akquiriert wurden, muss rasch gehandelt werden. Dann sind Interim-Vertriebler eine Alternative, die aus dem Stand den Verkauf aktivieren.

Treffen Sie eher auf kleine und mittlere oder durchaus auch auf Großunternehmen, die für ihre Vertriebsarbeit Interim Manager suchen?

Die meisten Anfragen kommen von mittleren und größeren mittelständischen Unternehmen, mit 400 bis 2.500 Mitarbeitern und die schon voll in die „Just-in-time-Liefertyrannei“ eingebunden sind, sich aber wegen des herrschenden Kostendrucks keine Stand-by-Management-Ressourcen leisten können. Wenn dort etwa ein Produktionsleiter ausfällt, kann sich die Situation schnell so negativ aufschaukeln, dass die täglichen Lieferungen an Kunden gefährdet sind. Damit es dann nicht dazu kommt, dass „tausende Porsche ohne Spiegel auf dem Hof stehen“, werden in solchen Situationen Inte-

rim-Produktioner und -Logistiker gerufen. Es ist immer noch besser, man holt selbst einen Interimer, als dass der OEM ihn schickt.

Man sagt, Vertriebsmanagement-Projekte seien immer etwas sensibler als in anderen Bereichen, weil es da mehr menschelt. Stimmt das?

Im Vertrieb läuft es immer über Kommunikation zwischen Menschen, also menschelt es hier auch kräftig. Wichtig ist aber auch, dass der Vertriebsmanager die Firma aus dem Stand glaubhaft nach außen repräsentiert. Er agiert schließlich als das Gesicht zum Markt. Das ist eine Herausforderung für einen Interim-Vertriebsmanager, aber es muss sein im Bedarfsfall und funktioniert auch, das Kundenunternehmen

*„Interim Manager müssen Menschen für sich gewinnen und sie motivieren.“*

und dessen Kultur nach außen zu repräsentieren. Die Produkte nach außen zu vertreten, das ist Technik. Das Unternehmen nach außen zu vertreten, erfordert Persönlichkeit.

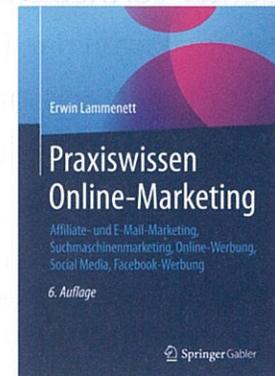
Was sind typische Arbeitssituationen für Interim Manager? Ganz klar: Change-Situationen, Eigentümerwechsel, Krisen, oder Restrukturierungen. Gerade in Restrukturierungsphasen sind permanente Mitarbeiter nur schwer zu bekommen. Für qualifizierte Interim Manager ist das hingegen ein interessantes Projekt. Typisch für Interim-Einsätze ist auch das Management von Zukäufen. Hier geht es darum, ganz schnell den Vertrieb mit der eigenen Organisation zu synchronisieren.

Sprechen wir zum Schluss über Zahlen: Wie rechnet sich ein IM-Einsatz für Unternehmen, im Vergleich zu festangestellten Mitarbeitern?

Wir haben die Interim Manager in unserer Studie gefragt, welchen Return-on-investment ihr Einsatz dem Kunden gebracht hat. Bei über 300 zwischen 2014 und 2017 durchgeführten Vertriebsprojekten zeigte sich, dass bei 90 Prozent der Projekte der Kunde für einen eingesetzten Euro Interim-Management-Honorar mindestens zwei Euro Ertrag hatte. Jedes vierte Projekt erzielte einen zehnfachen Nutzen oder mehr. ■

Das Gespräch führte Eva-Susanne Krahn.

## Die wichtigsten Instrumente für profitables Marketing im Internet



E. Lammenett  
**Praxiswissen Online-Marketing**  
 Affiliate- und E-Mail-Marketing,  
 Suchmaschinenmarketing,  
 Online-Werbung, Social Media,  
 Facebook-Werbung  
 6. Aufl. 2017. 501 S.  
 90 Abb. 2 Abb. in Farbe. Brosch.  
 € (D) 44,99 | € (A) 46,25 | \*sFr 46,50  
 ISBN 978-3-658-15493-6  
 € 34,99 | \*sFr 37,00  
 ISBN 978-3-658-15494-3 (eBook)

- Marketing-Instrumente erfolgreich nutzen und sinnvoll kombinieren
- Mit aktuellen Links, ergänzenden Videos und Screencasts im Blog zum Buch

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % für Printprodukte bzw. 19 % MwSt. für elektronische Produkte. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % für Printprodukte bzw. 20 % MwSt. für elektronische Produkte. Die mit \* gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Part of **SPRINGER NATURE**

springer-gabler.de

A36997