

## Interimsmanager – Turnaround-, Changemanager oder „Voranreiber“ auf Zeit

Wann macht der Einsatz von Interimsmanagern Sinn? Wodurch werden die Erfolgsraten solcher Mandate beeinflusst? Was sind die Gründe für Widerstand und Fehlentwicklungen, die zum Scheitern führen? Wie kann man aus den Fehlern lernen, und sind die Themen in den Mandaten denn wirklich so individuell und der Verlauf nicht vorhersehbar?

Vielfach wird der Interimsmanager erst an Bord geholt, wenn es brennt, wenn Führungswechsel nicht schnell genug ausgeglichen werden können, oder wenn schwierige Aufgaben zum Beispiel im Rahmen einer Restrukturierung oder Sanierung anstehen, die die bisherigen Linienmanager nicht mittragen wollten oder konnten. Letztere werden auch als CRO (Chief Restructuring Officer) bezeichnet sollen auf Betreiben der finanziellen Interessengruppen (Banken, Private Equity Firmen oder Inhabergemeinschaften) vorgezeichnete Massnahmenpläne bzw. eine Sanierung umsetzen.

Vor diesem Hintergrund wird schnell klar, dass nicht jedes Interimsmandat die gleichen Anforderungen an die Person des Interimsmanagers stellt. Gleichzeitig aber muss jeder Interimsmanager sich um grundsätzliche Akzeptanz, eine gewisse Integrationsfunktion und die typischen Projektmanagementaufgaben kümmern, um sein Mandat zu einem Erfolg zu führen. Rein analytisch ausgerichtete Beraterpersönlichkeiten haben häufig mit den ersten zwei Elementen Mühe, während stark liniengeprägte Managerpersönlichkeiten sich zwar schneller integrieren, aber damit Ihre Neutralität unter Umständen auch zu schnell aufgeben, was sie wiederum dabei behindern kann, unangenehme Botschaften zu überbringen und umzusetzen.

Diese sechs Themen beeinflussen den Erfolg des **Turnaround- oder Changemanagers**:

- **Sanierungsplan / Veränderungsplan:** Ein vorhandener Plan muss validiert und detailliert werden. Falls noch kein Plan vorhanden ist, muss ein solcher aufgrund einer kurzen Analyse erstellt werden.
- **Verlustgeschäfte:** Vorhandene Verlustgeschäfte müssen schnell identifiziert werden und entweder in gewinnbringende umgewandelt werden oder eliminiert werden.
- **Liquidität und Ergebnisse:** Umsetzung der Projekte zur Verbesserung Ergebnissituation sowie der Liquidität müssen auf den Weg gebracht werden.
- **Working Capital:** Freisetzung gebundener finanzieller Mittel und eine stringente Cash-Planung sind aufzusetzen.
- **Verhandlungen extern/intern:** Mit Lieferanten, Kunden und allen Beteiligten müssen konstruktiv und überzeugend Verhandlungen über den Fortgang des Geschäfts geführt werden.
- **Projektmanagement:** Konsequentes Projektmanagement zur Sicherstellung aller Massnahmen

Hingegen müssen **Interimsmanager als Voranreiber** sich diesen Themen stellen:

- **Businessplan / Strategie:** Ein vorhandener Plan muss validiert und ggfs. detailliert werden. Falls noch kein Plan vorhanden ist, muss ein solcher kurzfristig aufgrund einer kurzen Analyse erstellt werden.
- **Zielsetzungen / Massnahmenpläne:** Zielsetzung und Massnahmenpläne müssen die formulierte Stossrichtung unterstützen und greifbar resp. messbar sein
- **Fokussierung / Prioritäten:** Vorhandene Prioritäten und Arbeitsfokusse der Mitarbeiter müssen identifiziert und bewertet, ggfs. auch korrigiert werden.
- **Mitarbeiter / Führungsmethodik /Kultur:** Den Zugang zu den Mitarbeitern aktiv zu gestalten, die Zusammenarbeit, die Kommunikation und die Führungsmethodik zu beobachten und ggfs. zu optimieren
- **Verhandlungen extern/intern:** Mit Lieferanten und Kunden müssen konstruktiv und überzeugend Verhandlungen geführt werden.
- **Projektmanagement:** Konsequentes Projektmanagement zur Sicherstellung aller Massnahmen

Erfolg oder Nichterfolg hängen vielfach von der richtigen Definition der Aufgabe und der Kompetenz durch den Auftraggeber ab. Interimsmanager können ein sehr wertvolles Tool sein, um Veränderungen oder Turnarounds zu realisieren. Insbesondere da der Interimsmanager auch ohne sonstige Trennungskosten wieder geht, wenn er seine Aufgabe wieder erfüllt hat.

Ist Interimsmanagement bei Ihnen zurzeit oder in absehbarer Zukunft ein Thema?

Ein unverbindliches Gespräch lohnt sich immer! 9 Jahre Beratungserfahrung und 14 Jahre Linienerfahrung unterstützen Sie kompetent. – Consulting mit Erfahrung und Leidenschaft