

ALL ABOUT INTERIM MANAGEMENT – EDITION *one*

NEW

The Interim Manager CODE

PREMIUM
INTERIM
MANAGER
2026 | DACH

Executive Interim Manager: Ulvi I. Aydin

by QUANTUM



Mercedes-AMG G 63: Takes the SUV-Market by Storm

Bericht auf Seite 62



GLOBAL 8000 | THE FLAGSHIP FOR A NEW ERA





GLOBAL 7500 | THE FLAGSHIP FOR TODAY AND TOMORROW

 **Bombardier**



Ulvi I. Aydin

Georg Larch

Klaus-Peter Stöppler

Hartwig Görtler

Stephan Prebeck

Stefan Löffler

Dr. Thomas Rätcher

Mercedes-AMG G 63

10

VORWORT ULVI I. AYDIN: DER RICHTIGE INTERIM-MANAGER ENTSCHIEDET ÜBER DAS SCHICKSAL EINES UNTERNEHMENS.

13

SICHERT DAS ÜBERLEBEN DES UNTERNEHMENS UND BEWAHRT ES VOR DEN FOLGEN ZÖGERLICHEN HANDELNS.

22

INTERVIEW MIT DEM XQI-GRÜNDER ÜBER DIE ZUKUNFT DES INTERIM MANagements AUS SICHT DER ANBIETER.

32

STABILISIERT BAUPROJEKTE UND UNTERNEHMEN UND FÜHRT SIE SICHER DURCH DEN TURN-AROUND.

40

KOMMT NICHT IN EIN UNTERNEHMEN, UM FREUNDE ZU FINDEN, SONDERN UM AUF ZEIT PROBLEME ZU LÖSEN.

48

ER INTEGRIERT IT INS MANAGEMENT UND VERWANDELT SIE IN MESSBARE WERTSCHÖPFUNG FÜR DAS UNTERNEHMEN.

56

SORGT DAFÜR, DASS AUS VORHANDENEN DATEN, SZENARIEN UND WARNSIGNALEN KONSEQUENTE ENTSCHEIDUNGEN UND TATEN FOLGEN.

64

STELLT SICHER, DASS LIQUIDITÄT ERHALTEN BLEIBT, DURCH KLARE PROZESSE UND EIN OPTIMIERTES ORDER-TO-CASH-MANAGEMENT.

72

MERCEDES AMG G 63: DIE IKONE WIRD EXTREMER UND BLEIBT EINE G-KLASSE. BIS HEUTE EINZIGARTIG.



82

STARKE KENNZAHLEN ABER FRAGILES GESCHÄFTSMODELL – Wenn der Markt längst ein anderes Geschäftsmodell erzwingt und intern niemand mehr sicher ist, wie gegenzusteuern ist, brauchen Sie jemanden von außen mit der nötigen Distanz.

88

BELLE ROUGE – Wenn starker Umsatz in der Ergebnisrechnung rote Zahlen hinterlässt, ist es Zeit für einen Interim Sales Manager.

94

INTERIM-MANAGER SICHERN ERP-ERFOLG!
Viele Unternehmen kämpfen mit teuren, langwierigen ERP-Einführungen, die Ressourcen binden und die Wettbewerbsfähigkeit erheblich gefährden. Ein erfahrener Interim-Projektleiter hilft dabei schnell zu stabilisieren und Kosten im Millionenbereich zu vermeiden.



110

GEKAUFT IST SCHNELL – DIE ZUSAMMENFÜHRUNG ZWEIER UNTERNEHMEN EINE KUNST!
Wenn nach dem Deal Kultur, Systeme und Teams nicht zusammenwachsen, droht der strategische Zukauf zum Problemfall zu werden. Post-Merger-Integrators sorgen dafür, dass aus dem Zusammenschluss ein echter Unternehmenserfolg wird.

116

KURZ VOR DEM KOLLAPS: HOHE AUSLASTUNG, NIEDRIGE PRODUKTIVITÄT
Ein Interim-Operations-Manager deckt auf, warum trotz voller Auslastung wertvolle Leistung verloren geht und stellt die Weichen für nachhaltige Produktivitätssteigerung.

122

WENN RESTRUKTURIERUNG, STANDORTSCHLISSUNGEN ODER HARTER UMBAU ANSTEHEN
Gerüchte sind in der Krise fast immer schneller als jede Vorstandsbotschaft. Ein Interim-Communications-Manager schafft in der Krise Klarheit und Vertrauen, indem er Kommunikation steuert, Unsicherheit auffängt und Führungskräfte für eine einheitliche Botschaft stärkt.

104

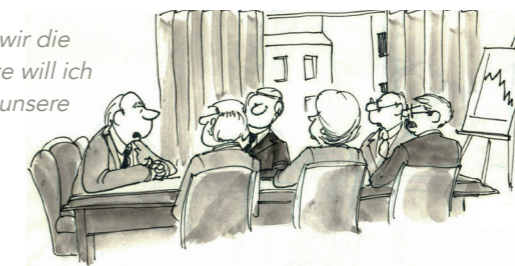
COMPLIANCE IST CHEFSACHE
Neue Vorgaben zu Lieferketten, ESG und Datenschutz landen nicht mehr in der zweiten Reihe, sondern direkt im Management. Auf einmal geht es darum, wer im Ernstfall persönlich geradesteht – bis hin zur Haftung.

98

FACHKRÄFTEMANGEL ERREICHT OPERATIVEN KERN – Überlastete Teams, unbesetzte Stellen, sinkende Qualität, der Fachkräftemangel ist längst zur größten operativen Belastungsprobe der deutschen Wirtschaft geworden. Doch genau hier, machen HR-Interim-Manager den Unterschied.



"Meine Herren, bis jetzt haben wir die Vergangenheit verwaltet. Ab heute will ich wissen, mit welchen Zahlen wir unsere Transformation steuern."



130

COMPLIANCE IST CHEFSACHE
Warum ein Finanzbereich, der fast ausschließlich auf Vergangenheitszahlen und Abschlüsse fokussiert ist, Transformation ausbremst und wie ein Interim-CFO Controlling, Liquidität und Reporting so ausrichtet, dass sich der Umbau der Organisation gezielt steuern lässt.

E 7 aus 12.000

Von Gast-Herausgeber Ulvi I. Aydin
und Chefredakteur Norbert Wittmann

Entscheider stehen heute vor einer kritischen Realität: Wenn Märkte kollabieren oder Führungskräfte ausfallen, haben Sie oft nur Wochen, um Ihr Unternehmen zu retten. In diesen Momenten entscheidet die Wahl des richtigen Interim-Managers über Überleben oder Untergang.

48% Umsatzverlust in wenigen Monaten. Schlaflose Nächte. Mitarbeiter, die um ihre Existenz bangen. Kunden, die abspringen. Kennen Sie diese Szenarien? Dann wissen Sie: Normale Beratung reicht nicht. Sie brauchen Interim-Manager, die sofort Verantwortung übernehmen und messbare Ergebnisse liefern.

Doch Vorsicht: Es gibt über 12.000 Interim Manager am Markt. Wer hält wirklich, was er verspricht? Wer kann in kritischen Situationen den Unterschied zwischen Rettung und Kollaps ausmachen?

Genau hier setzt "The Interim Manager Code" an. Diese Sonderedition ist Ihr strategischer Kompass durch den Dschungel der 12.000 Anbieter. Wir präsentieren Ihnen ausschließlich die Elite – jene Interim-Manager, die bereits jahrelang bewiesen haben, dass sie Unternehmen in existenziellen Krisen retten können.

Ihre nächste Krise kommt bestimmt. Die Frage ist nicht ob, sondern wann. Sind Sie vorbereitet? Haben Sie die richtigen Kontakte? Kennen Sie die Besten der Besten?

"The Interim Manager Code" ist Ihre Lebensversicherung für kritische Unternehmenssituationen.

Mit unternehmerischen Grüßen,
Ulvi I. Aydin & Norbert Wittmann

Ulvi I. Aydin
Norbert Wittmann



Gast-Herausgeber Ulvi I. Aydin



LERNEN SIE DIE ELITE KENNEN! 7 AUS 12.000 INTERIM MANAGER

Aus über 12.000 Interim Managern in der DACH-Region schaffen es nur wenige in die absolute Elite. Was unterscheidet die Top-Performer von der Masse? Quantum enthüllt erstmals den kompromisslosen Auswahlkodex, der echte Krisenretter vorstellt. Erfahren Sie, welche 10 harten Kriterien über Aufnahme oder Ablehnung entscheiden und warum nur nachgewiesene Exzellenz zählt, wenn es um die Rettung Ihres Unternehmens geht.

ES IST ZEIT NEUE WEGE ZU GEHEN

Was Sie für Ihr Unternehmen aus dieser Ausgabe mitnehmen werden.

In der dynamischen Welt des Interim-Managements liegt der Schlüssel zum Erfolg in der Fähigkeit, schnell und effektiv auf Veränderungen zu reagieren. Diese Edition bietet Ihnen wertvolle Einblicke und praktische Strategien, die Sie direkt in Ihrem Unternehmen umsetzen können.

SCHNELLE PROBLEMLÖSUNG: Lernen Sie von den Besten, wie man Herausforderungen blitzschnell identifiziert und angeht. Interim Manager sind Meister darin, in kürzester Zeit maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln.

EFFIZIENTE ZIELSETZUNG: Entdecken Sie die Kunst der klaren und präzisen Zieldefinition. Mit den erprobten Methoden aus dieser Edition können Sie Ihre Unternehmensziele fokussiert und erfolgreich verfolgen.

INSPIRIERENDE FALLSTUDIEN: Lassen Sie sich von realen Erfolgsgeschichten inspirieren. Diese Edition zeigt Ihnen, wie Interim Manager komplexe Projekte zum Erfolg führen und was Sie daraus für Ihre eigenen Vorhaben lernen können.

FLEXIBILITÄT UND ANPASSUNGSFÄHIGKEIT: Erfahren Sie, wie wichtig es ist, flexibel zu bleiben und sich schnell an neue Gegebenheiten anzupassen. Diese Fähigkeiten sind entscheidend, um in einem sich ständig wandelnden Marktumfeld zu bestehen.

NETZWERK UND EXPERTISE: Nutzen Sie die Gelegenheit, von einem Netzwerk erfahrener Interim Manager zu profitieren. Die Kontakte und das Wissen, das Sie hier gewinnen, können Ihrem Unternehmen einen entscheidenden Vorteil verschaffen

Diese Edition ist mehr als nur eine Sammlung von Artikeln – sie ist ein Werkzeugkasten voller Strategien und Inspirationen, um Ihr Unternehmen auf die nächste Stufe zu heben.

Tauchen Sie ein und entdecken Sie, wie Sie die Prinzipien des Interim-Managements nutzen können, um Ihre eigenen Herausforderungen zu meistern und neue Erfolge zu erzielen.

3 FRAGEN AN ULVI I. AYDIN



ULVI I. AYDIN – INTERIM EXECUTIVE MANAGER

Was ist dir im Umgang mit anderen Menschen eigentlich am wichtigsten? Und gibt es bestimmte Typen, die dir vor allem im Job besonders am Herzen liegen?

„Für mich ist es echt unwichtig, ob jemand eine akademische Ausbildung hat oder nicht, und ob er fünf oder fünfundzwanzig Jahre Berufserfahrung mitbringt. Was zählt ist, dass jemand, anpackt, morgens aufsteht und wirklich daran arbeitet, sein Umfeld ein bisschen besser zu machen.“

Da gibt's so eine kleine Szene, die das ganz gut trifft. Am Flughafen, in der Toilette stehen zwei Männer am Waschbecken. Beide waschen sich die Hände, aber einer nimmt danach noch das Papierhandtuch und macht den Wasserhahn und das Becken sauber. Der andere schaut und meint: „Sie haben ja wohl Zeit.“ Und der sagt einfach: „Ich will halt, dass die Welt jeden Tag ein bisschen besser ist. Auch wenn's bloß so 'ne Kleinigkeit ist.“ Genau solche Menschen mag ich total.

Welche Eigenschaft an dir schätzen deine Freunde oder Familie am meisten, und warum?

„Ich bin ein totaler Familienmensch. Für meine Familie würde ich, wenn möglich, alles tun und die Gesundheit von meinen Kindern und inzwischen auch von meinem Enkelkind ist für mich das Wichtigste.“

Was die Leute an mir mögen, ist meine krasse Gradlinigkeit und meine Ehrlichkeit. Ich sage immer direkt, was Sache ist – das kann auch mal wehtun, aber die Leute wissen, dass ich immer ehrlich und aufrichtig bin. Viele sagen, bei mir ist es wie beim Zahnarzt: Keiner geht gern hin, aber hinterher ist man froh, dass man da war.

Was machst du am liebsten in deiner Freizeit, um abzuschalten und neue Energie zu tanken?

„Am liebsten bin ich irgendwo am Strand. Ich gehe gern spazieren oder setze mich einfach in die Sonne – am liebsten in Griechenland, Florida oder Asien. Das Meer, die Wellen, ein kaltes Bier in der Hand – da kann ich richtig abschalten.“

Ich bin eigentlich immer als Unternehmer präsent, immer am Machen. Aber sobald ich am Meer bin, kann ich echt zwei, drei Stunden einfach nur aufs Wasser schauen, ohne Handy, ohne Zeitschrift. Dabei kriege ich den Kopf frei, tanke Energie und komme richtig runter, das sind für mich echte Kraftmomente. →



From
WHISPER
to **THUNDER**

Ein Unternehmen zu retten ist Pflicht - alles andere ist pure Feigheit.

EIN BERICHT VON **ULVI I. AYDIN**

In der Krise zählt nicht die schönste Rede, sondern die härteste Entscheidung. Ulvi I. Aydin zeigt, warum Führung kein Konsens ist – sondern Klarheit, Konsequenz und Mut verlangt.

Winston Churchill soll einst gesagt haben: „Die Demokratie ist die schlechteste Regierungsform – mit Ausnahme von all den anderen Regierungsformen, die von Zeit zu Zeit ausprobiert worden sind.“

Auch wenn sie viele Schwächen hat, ist die Demokratie eine der größten Errungenschaften der Menschheit: Sie schützt uns vor Willkür, ermöglicht Freiheit, sichert Teilhabe. Ohne sie hätten wir keine offene Gesellschaft, keine Stabilität, keinen Fortschritt. In Unternehmen allerdings beginnt genau hier ein gefährlicher Denkfehler: Viele Manager übertragen dieses Prinzip blind auf ihre Firma. Sie verwechseln politische Ordnung mit betrieblicher Führung. Und so wird plötzlich jede Entscheidung im Team diskutiert, jede Maßnahme muss konsensfähig sein, jede Stimme zählt gleich viel. Das klingt modern, das wirkt menschlich. Aber es lähmt!

Denn: Ein Unternehmen ist kein Parlament. Es ist auch keine Basisbewegung. Und schon gar keine Familie! Ein Unternehmen ist ein Leistungsraum. Wer hier Demokratie zum Maßstab macht, zerstört Geschwindigkeit, verwässert Verantwortung und toleriert Schwäche. Während die Konkurrenz handelt, wird im eigenen Haus endlos diskutiert. Gerade in der Krise zeigt sich die Absurdität dieses Missverständnisses: Da, wo es um schnelle

Entscheidungen, harte Schnitte und kompromisslose Klarheit geht, wird stattdessen moderiert, appelliert und beschwichtigt. Ergebnis: nichts ändert sich, aber alle fühlen sich gut. Bis die Realität zuschlägt und Unternehmen auf der Müllhalde des Marktes landen.

LAKTOSEFREIE KLASSENZIMMER: EIN SPIEGEL DER GESELLSCHAFT?

Wir leben in einem merkwürdigen Pendelschlag. Früher, in den 1950er Jahren, war vieles streng, vielleicht zu streng. Autorität war Gesetz, Regeln waren hart, Disziplin war der Standard. Heute haben wir das Gegenteil: Alles wird weichgespült, jeder will „mitgenommen“ werden, Partizipation ist zur Religion geworden. Niemand darf mehr anecken, alles muss diskutiert, abgewogen, „gefühl“ werden. Man sieht es schon in den Schulen: Eltern marschieren ins Klassenzimmer und diktieren den Lehrern, dass ihr Kind bitte nur laktosefreie Milch bekommt. Sonderwünsche hier, Extrawürste dort. Jeder glaubt, er habe ein individuelles Anrecht auf Sonderbehandlung.

Und genau dieses Muster hat bereits die Unternehmen erreicht: Dort werden Schwachleister geduldet und teilweise sogar aktiv geschützt. Statt klare Leistungsstandards zu setzen, redet man sich ein, jeder müsse abgeholt, eingebunden und auf jede Befindlichkeit Rücksicht genommen werden. Das Ergebnis: Die Falschen werden geschützt und die Richtigen demotiviert. Denn machen wir uns nichts vor: Die Toleranz gegenüber Low-Performern ist eine direkte Beleidigung der High-Performer! Wer sich jeden Tag zerreißt, um Ergebnisse zu liefern, verliert Respekt und Motivation, wenn neben ihm jemand sitzt, der gerade so die Mindestanforderungen erfüllt und dafür noch Verständnis und Schonung bekommt.

LEISTUNG STATT LULLABIES

Viele Unternehmen behaupten von sich, eine Familie zu sein. Das klingt warm, menschlich, fast romantisch. Es vermittelt Sicherheit und Geborgenheit. Doch es ist eine Lüge. Ein Unternehmen ist keine Familie! Familie bedeutet Fürsorge, Nähe, Zusammenhalt, auch wenn kein Geld fließt. Familie heißt: man bleibt, egal was passiert. Ein Unternehmen dagegen funktioniert nach völlig anderen Regeln: Arbeit gegen Geld. Nicht mehr, nicht weniger. Machen Sie den Lackmusestest: Stellen Sie die Gehaltszahlung ein und beobachten Sie, wie viele „Familienmitglieder“ am Montag noch erscheinen. Die Antwort ist eindeutig. Wer den Unterschied verschleiert, vernebelt die Realität und schwächt die Führung.

Im Unternehmen zählt: Leistung oder raus. Toleranz für Low-Performer frisst Motivation, Moral und Marge. Sie ist ein Schlag ins Gesicht für jene, die Tag für Tag liefern. Trotzdem herrscht in vielen Vorstandsetagen die Illusion, das Unternehmen müsse eine Wohlfühloase sein. Die Realität ist hart und einfach: Ein Unternehmen, das Leistung nicht konsequent einfordert, verfault von innen. Schauen Sie auf die Automobilbranche: Volkswagen ist aufgebläht, ineffizient, mit doppelter Mitarbeiterzahl pro Auto im Vergleich zu Toyota. Porsche? Aus dem DAX geflogen, weil zu lange Fehler toleriert wurden. Das ist nicht Pech, das ist selbstverschuldet. Und genau deshalb gilt: Kumbaya-Singen am Lagerfeuer rettet kein Unternehmen. Sanfte Worte, Konsensrunden und die Illusion einer „Unternehmensfamilie“ schaffen keine Ergebnisse. In einem Turnaround helfen nur klare Schnitte, harte Entscheidungen und die kompromisslose Orientierung an Leistung. Alles andere ist Selbstbetrug. →

UNTERNEHMENSRETTUNG WIRD ZUR PFLICHT, DENN WER WERTE GESCHAFFEN HAT, DARF SIE NICHT KAMPFLOS AUFGEBEN.

WERDEN LOW-PERFORMER GEDULDET, WERDEN HIGH-PERFORMER BELEIDIGT.

FÜHRUNG IN DER KRISE: KEIN KONSENS, KLARE KANTE

Genau hier liegt der Knackpunkt: Viele Unternehmen verwechseln Führung mit Moderation. Sie glauben, Entscheidungen müssten im Konsens fallen, jeder müsse gehört werden, alles müsse partizipativ sein. Doch ein Unternehmen ist kein Parlament. Und ein Turnaround schon gar nicht. Führung in der Krise bedeutet deshalb das Gegenteil: klare Ansagen, konkrete, harte, manchmal brutale Entscheidungen und eindeutige Verantwortung. Keine Pseudo-Demokratie, kein Konsens um jeden Preis, sondern Klarheit, Geschwindigkeit und Konsequenz. Nur so lässt sich ein Unternehmen wirklich drehen.

Denn: Krisen dulden keine Unschärfe. Wenn ein Unternehmen ins Schlingern gerät, wenn Märkte wegbrechen, Kosten explodieren und Umsätze einbrechen, dann gibt es keine Zeit für Appelle oder lange Diskussionsrunden. In solchen Momenten braucht es Führung. Viele Manager scheuen sich jedoch genau davor. Sie reden beschwichtigend, sie appellieren, sie beschreiben Probleme, anstatt sie zu lösen. „Man müsste mal...“, „Wir sollten eigentlich...“ – solche Sätze sind Gift. Denn sie schaffen keine Orientierung, sondern Unsicherheit.

Dabei gilt: Mitarbeiter haben ein Recht auf Klarheit. Jeder Einzelne im Unternehmen will wissen: Was wird konkret von mir erwartet? Bis wann? In wecher Qualität? Ohne diese Antworten entsteht Chaos. Mitarbeiter müssen sich darauf verlassen können, dass die Gehaltsabrechnung am Monatsende fehlerfrei auf dem Konto steht. Sie erwarten Präzision und Verlässlichkeit. Genau dasselbe Recht haben sie aber auch in der Führung: auf klare Ziele, eindeutige Vorgaben und nachvollziehbare Entscheidungen. Führung in Turnarounds bedeutet deshalb, die Richtung vorzugeben, auch wenn es unbequem ist. Entscheidungen treffen, auch wenn sie wehtun. Verantwortung übernehmen, auch wenn es Kritik hagelt. Mitarbeiter brauchen Orientierung, nicht warme Worte. Klare Ansagen sind kein Akt von Härte, sondern ein Akt von Respekt.

DIE TABELLE LÜGT NICHT

Wenn Sie verstehen wollen, was Krisenführung bedeutet, schauen Sie in die Bundesliga. Nach zwei Spielen nur ein Punkt? Dann wird in manchen Vereinen der Trainer entlassen. Hart, vielleicht unfair – aber konsequent. Denn die Tabelle lügt nicht. Sie zeigt gnadenlos, wo man steht: oben oder unten, erste Hälfte oder zweite Hälfte. Keine Diskussion, keine Interpretation. Genau das ist der Punkt: Fakten sind brutal ehrlich. Entweder Sie gewinnen oder Sie verlieren. Entweder das Unternehmen macht Gewinn oder es verbrennt Geld. Umsatz und Ergebnis sind wie die Tabelle im Fußball – sie erzählen die Wahrheit. Alles andere sind Ausreden. Und was tun Spitzenvereine, wenn die Ergebnisse nicht stimmen? Sie handeln. Sie wechseln Trainer, sie verändern die Aufstellung, sie investieren in neue Spieler. Nicht, weil sie Lust auf Aktionismus haben, sondern weil sie wissen: Wer zu lange

wartet, spielt bald zweite Liga. In Unternehmen gilt dasselbe. Wer schwache Ergebnisse mit langen Erklärungen bemäntelt, verpasst die Chance zur Wende.

VERANTWORTUNG HAT IMMER EIN GESICHT

Der größte Irrtum vieler Manager besteht darin, die Verantwortung auf eine abstrakte Organisation abzuschieben: „Die Organisation hat versagt“. Blödsinn! Eine Organisation ist kein anonymes Apparat, sondern ein Geflecht aus Menschen, Entscheidungen und Verantwortlichkeiten. So läuft das Geschäft. Keine Ausreden, kein Wegducken, keine Sozialisierung von Schuld. Wer Verantwortung trägt, muss liefern. Tut er es nicht, muss er gehen (oder sie).

Natürlich gehören auch äußere Faktoren dazu. Glück und Pech sind Teil jedes wirtschaftlichen Spiels. Naturkatastrophen, Finanzkrisen, Pandemien: Sie können jedes Unternehmen aus der Bahn werfen. Aber genau deshalb lautet die Pflicht: in guten Zeiten die schlechten vorbereiten, und in schlechten Zeiten die guten. Rheinmetall ist ein aktuelles Beispiel. Lange Jahre waren sie die Ausgestoßenen, niemand wollte etwas mit der Rüstungsindustrie zu tun haben. Heute reiten sie die Welle, weil die Welt aufrüstet. Das ist nicht moralisch oder gerecht, es ist Realität. Führung heißt, eine Welle so lange zu reiten, wie sie trägt und gleichzeitig das nächste Unwetter vorzubereiten.

ANSPRUCHSDENKEN OHNE LEISTUNG IST GIFT!

Viele verdrängen das. Sie wollen keine Schmerzen spüren. Doch Schmerzen sind notwendig. Sie sind Signale. Im Körper zeigt Schmerz, dass etwas nicht stimmt. Im Unternehmen ist es genauso. Wenn es wehtut, dann spricht die

Realität mit Ihnen. Sie können das ignorieren, betäuben oder schönreden, aber die Wahrheit bleibt. Führung heißt, diesen Schmerz nicht abzublocken, sondern ihn bewusst zu nutzen. Wer in einem Turnaround versucht, beliebt zu sein, macht etwas falsch. Es ist nicht die Aufgabe, Freunde zu gewinnen. Es ist die Aufgabe, das Überleben zu sichern. Ich vergleiche es oft mit einem Arzt, der einem Patienten schonungslos sagt: „Hören Sie auf zu saufen, hören Sie auf zu rauchen oder Sie sterben elendig.“ Das ist unbequem, das ist unhöflich, aber es ist ehrlich. Alles andere ist Selbstbetrug.

Und genau da sind wir bei einem weiteren Problem unserer Kultur der Verweichlichung. Wir haben Generationen daran gewöhnt, für jede Kleinigkeit gelobt zu werden. Kinder wachsen auf mit dem Gefühl, schon großartig zu sein, nur weil sie da sind. Diese Haltung wandert direkt in die Unternehmen. Und plötzlich glaubt jeder, allein für seine Anwesenheit Anerkennung zu verdienen.

Das Ergebnis: Anspruchsdenken ohne Leistung. Führung darf dem nicht nachgeben. Führung heißt: klare Forderungen, klare Ansagen, klare Konsequenzen. Nicht alle mitnehmen. Nicht alle einbinden. Sondern die Besten fördern, die Schwächeren fordern und alle aussortieren, die nicht können oder wollen. Wer glaubt, Turnaround sei ein gemeinsames Wohlfühlprojekt, soll weiter Postits kleben. Wer ein Unternehmen retten will, muss Entscheidungen treffen, schnell und hart.

Denn am Ende zählt nur eines: Leistung. Alles andere ist Ballast. Keine Kompromisse, keine Ausreden, kein Schönreden. Führung in der Krise bedeutet, das Pendel zurückzuschlagen, weg von Verweichlichung und Konsens, hin zu Klarheit und Konsequenz. Alles andere ist Bullshit! ●●●

ÜBER DEN AUTOR

ULVI I. AYDIN

ist Founder & CEO der AYCON management Consulting und Founder & CEO des anspruchsvollen Business Netzwerks AMERITUM, preisgekrönter Interim Manager, Beirat, Aufsichtsrat, Unternehmens- und Unternehmer-Entwickler und Buchautor.

Als international agierender Interim-CEO und -CSO, Beirat und Aufsichtsrat unterstützt er mittelständische Unternehmen und Konzerne bei Marken- und Marktentwicklung, Neupositionierung, Restrukturierung und Vertriebsexzellenz. Über seine Erfahrung schreibt er in diversen Wirtschaftsmedien (u. a. WirtschaftsWoche, Harvard Business Manager, Manager Magazin) und Sachbüchern. Mehr Infos: www.aycon.biz

100 YEARS OF
PHANTOM





©Faridehfotografie / Bild S. 24+25



XQI Interim

INTERVIEW / GEORG LARCH

EHEMALS BOYDEN INTERIM MANAGEMENT

Wie XQI Interim den Markt neu definiert

Georg Larch, XQI-Gründer
im Interview mit Quantum über die
Zukunft des Interim Managements.

EIN INTERVIEW VON NORBERT WITTMANN

Der Interim-Markt verändert sich schneller als je zuvor: mehr Unsicherheit, komplexere Projekte, höhere Erwartungen an Manager und Provider. Mit XQ Interim startet eines der erfahrensten Häuser im DACH-Raum in eine neue Ära. Im

Zentrum steht dabei einer, der den Markt seit Jahrzehnten nicht nur begleitet, sondern als Boyden Gründungspartner geprägt hat: Georg Larch, erfahrener Krisenmanager und einer der profiliertesten Experten für anspruchsvolle Transformations- und Restrukturierungsmandate.

Larch gilt als präziser Beobachter der Unternehmenslandschaft – jemand, der Veränderungen nicht nur erkennt, sondern einordnet und in tragfähige Lösungen übersetzt. Im Gespräch erklärt er, warum Unternehmen heute andere Antworten brauchen als früher, weshalb Persönlichkeit und Leadership Intelligence zunehmend über Erfolg oder Scheitern entscheiden und wie eine verantwortungsvolle Besetzung zum stärksten Stabilitätsfaktor in unsicheren Zeiten wird. Zugleich zeigt er, wie Interim Manager heute wirken müssen, um nicht nur Projekte erfolgreich abzuschließen, sondern Organisationen spürbar zu verändern.

Georg, du hast mit Boyden Interim Management eine äußerst erfolgreiche Zeit geprägt. Zum Jahreswechsel startest du nun mit deinem neuen Unternehmen XQ Interim. Was waren die Beweggründe für diesen Schritt – und wie ist die Idee zur Neugründung entstanden?

Genau Norbert, ab dem 1. Januar 2026 firmieren wir als **XQ Interim** – ein logischer Schritt nach Jahren intensiver Entwicklung. Einer unserer Gründungspartner prägt die Branche bereits seit 1989. In den letzten zehn Jahren hat sich der Interim Markt rasant und in einer bislang nie dagewesenen Dynamik weiterentwickelt. Auch wir haben stark expandiert, neue Wettbewerber erlebt, und gesehen, dass Interim Management längst agiler, schneller und vielfältiger funktioniert als der größere, aber oft statischere Executive Search. Während dort langfristige Kontinuität gefragt ist, verlangt das Interim Geschäft kurzfristige Lösungen und tiefes operatives Know-how.

Deshalb stellen wir unsere Organisation neu auf: Wir setzen auf Innovation, investieren gezielt in Technologie und stärken nochmals die Einbindung unserer Manager und Partner. Aus dieser Verbindung entsteht eine kraftvolle Mischung, die uns für die Herausforderungen von heute und morgen bestens positioniert.

Unser Selbstverständnis ist klar: Wir sind Trusted Advisor für unsere Kunden und Interim Manager – als Partner begleiten wir Projekte von Anfang bis Abschluss. Uns ist wichtig, dass neben der fachlichen Eignung immer die Persönlichkeit im Mittelpunkt steht. Erst wenn ein Interim Manager empathisch andockt, die Menschen erreicht und mit Entschlossenheit die Organisation voranbringt, wird ein Projekt zum Erfolg.

Was hat dich im Interim Management Markt bisher von klassischen Vermittlungsagenturen unterschieden und wo beginnt die echte Verantwortung gegenüber Mandanten und Managern?

Was uns besonders auszeichnet, ist, dass wir ein Team aus durchweg erfahrenen Experten sind, die den Markt seit vielen Jahren aktiv mitgestalten. Bei uns gilt das

Chefarztprinzip – jeder Kunde wird persönlich und direkt von einem Partner betreut, nie einfach an Mitarbeiter weitergereicht. Unser Anspruch ist eine ehrliche Beratung und der Aufbau vertrauensvoller, langfristiger Beziehungen zu unseren Managern.

Im Mittelpunkt steht, dass wir Kandidaten wirklich kennen und sie über eine lange Wegstrecke begleiten. Nur dann können wir sie für Mandate empfehlen, in denen ihre Fähigkeiten und Persönlichkeiten wirklich gefragt sind – oftmals gerade für Projekte, die sie ohne unsere Empfehlung vielleicht nicht bekommen hätten. Im Auswahlprozess achten wir daher nicht nur auf fachliche Expertise, sondern auch auf die persönliche Passung zum Unternehmen.

Fachkompetenz entscheidet heute nicht mehr über Erfolg – Persönlichkeit, Empathie und Krisenerfahrung aber schon.

Ein weiterer Erfolgsfaktor: Wir sind eine reine Partnergesellschaft. Unsere Firma gehört ausschließlich den aktiven Partnern – externe Kapitalgeber oder Investoren spielen keine Rolle. Deshalb gibt es bei uns keine Quartalsdenken, keinen Druck, Projekte um jeden Preis an Land zu ziehen. Stattdessen gilt: Lieber weniger Mandate, dafür die richtigen.

Echte Verantwortung beginnt bei einer sehr sorgfältigen Vorauswahl. Wir schlagen stets nur zwei bis drei Manager vor, deren Kompetenzen wir durch persönliche Erfahrung und Referenzen geprüft haben und von

denen wir überzeugt sind, dass sie das Projekt nachhaltig zum Erfolg führen können. Zudem sind wir für unsere Kunden oft auch Sparringspartner und Coach, gerade wenn es darum geht, gemeinsam die wirklich relevanten Fragen zu finden und bis zum Kern einer Aufgabe vorzudringen.

Du bist tief im DACH-Markt verankert. Wie erlebst du die aktuellen Herausforderungen der Unternehmen und worauf kommt es bei Interim-Lösungen besonders an?

Der Markt hat sich in den letzten Jahren deutlich gewandelt, die Rahmenbedingungen sind anspruchsvoll und nicht immer einfach. Dennoch sind wir weiterhin solide positioniert und beobachten eine klare Verschiebung der Themen: Restrukturierung, Finanzen →

Die ersten Wochen entscheiden über Erfolg oder Scheitern: Zuhören und Andocken sind wichtiger als jede Schnellmaßnahme.

und Sanierung gewinnen an Bedeutung, während klassische Aufgaben wie Operations und Supply Chain, die während der Corona-Zeit im Fokus standen, heute nur noch selten interimistisch gelöst werden. Viele Firmen verfügen aktuell sogar über einen Überhang an Mitarbeitern und setzen Interim Manager in diesen Bereichen weniger ein.

Gleichzeitig verlängern sich Entscheidungsprozesse, Unternehmen nehmen sich mehr Zeit, sind vorsichtiger und gehen Projekte oft lieber selbst an, statt externe Manager einzusetzen. Ein wesentlicher Grund dafür sind begrenzte Budgets: Viele Unternehmen können oder wollen bei Mandaten nicht mehr so umfassend investieren wie früher.

Aus unserer Sicht kommt es in diesen Zeiten besonders auf Krisenfestigkeit und Persönlichkeit an. Wir setzen gezielt auf Manager, die Ruhe und Stabilität ausstrahlen, auch wenn die finanziellen Ressourcen knapp werden – und die Herausforderungen als Chance begreifen. Neben unserer starken Verankerung im DACH-Markt ist die internationale Vernetzung ein wichtiger Vorteil: Durch Projekte in angrenzenden Ländern und Tochtergesellschaften konnten wir zusätzliche Möglichkeiten für unsere Kunden eröffnen und unser Portfolio entsprechend erweitern.

Welche Art von Unternehmen kommt heute typischerweise auf euch zu und warum gerade jetzt?

Typischerweise wenden sich derzeit vor allem mittelständische Unternehmen und Private-Equity-Portfoliounternehmen an uns – insbesondere, wenn sie sich in einer Transformationsphase oder akuten Krise befinden. Gerade in solchen Situationen werden Manager mit Restrukturierungs- und Finanzerfahrung gesucht: Menschen, die solides Cash Management beherrschen, objektiv handeln und mit klarem Plan durch die Unsicherheit führen.

Zunehmend geht es außerdem um strategische Veränderungen innerhalb von Unternehmen: Manche überlegen, sich von einzelnen Geschäftsbereichen zu trennen oder diese gezielt auf einen Verkauf vorzubereiten. Externe Interim-Manager werden dann eingesetzt, um etwa eine Carve-out-Situation zu steuern, Daten für den Verkaufsprozess aufzubereiten und den Übergang zu gestalten – Aufgaben, die besonders im aktuellen Jahr deutlich zugenommen haben.

Ein weiterer, aktueller Auslöser ist der bevorstehende Auslauf von SAP Hana-Support: Hier fehlt vielerorts spezifische Expertise, die kurzfristig extern eingekauft werden muss, um Sicherheit im Transformationsprozess herzustellen.

Echte Verantwortung heißt für uns: Wir schlagen nur Manager vor, die wir kennen, getestet haben und persönlich für richtig halten.

In Summe werden wir also immer dann gerufen, wenn Unternehmen vor Herausforderungen stehen, die intern weder personell noch fachlich abgedeckt werden können – sei es aus Mangel an Erfahrung, Ressourcen oder Zeit. Gerade dann wünschen sich viele Firmen keine klassische Beratung, sondern Interimsmanager mit praktischer Umsetzungsstärke. Zudem gehören auch Situationen mit akuten Compliance-Risiken im In- oder Ausland zu unseren Einsatzfeldern: Steht in einer Tochterfirma plötzlich etwas im Argen, braucht es externe Führung, die schnell und unabhängig analysiert, stabilisiert und Lösungen implementiert.

Viele Unternehmen wissen, dass sie handeln müssen, aber nicht immer, wo sie ansetzen sollen – oder wie sie die richtige Person für die Aufgabe finden.

Wir starten stets mit einer intensiven Analysephase und nutzen dabei bewährte Methoden und Tools, um gemeinsam mit dem Kunden den tatsächlichen Kern des Problems herauszuarbeiten. Unsere Erfahrung zeigt, dass die Beschreibung der Ausgangslage durch den Kunden oft nur die Oberfläche berührt; im Lauf des Projekts zeigen sich weitere, teils tiefere Herausforderungen. Deshalb achten wir besonders darauf, sogenannte „geländegängige“ Manager einzusetzen – Führungskräfte, die auch größere und komplexere Aufgaben souverän

bewältigen, selbst wenn die Herausforderungen erst im Projektverlauf sichtbar werden. Unsere Interim Manager sind meistens überqualifiziert und verfügen über die nötige Gelassenheit, um auch bei schwierigen Umbruchsituationen Ruhe und Orientierung zu geben. Diese Fähigkeit entwickelt sich meist erst mit mehreren Jahrzehnten Berufserfahrung: Es sind Persönlichkeiten, die nicht mehr unbedingt Mitte 30, sondern eher Mitte 50 oder Anfang 60 sind, die aber dennoch dynamisch und offen agieren, weil sie ähnliche Situationen bereits mehrfach gemeistert haben und wissen, wie man mit Unerwartetem umgeht.

Wie gelingt es euch, für jedes Mandat die passende Persönlichkeit herauszusuchen?

Unsere besten Verbindungen entstehen in der langjährigen Zusammenarbeit – wir kennen viele Manager über einen längeren Zeitraum, begleiten sie durch verschiedene Projekte und lernen dabei im Detail, wo ihre Stärken liegen und welche Aufgaben besonders gut zu ihnen passen. Mit einigen Managern haben wir fünf, sechs oder gar sieben Mandate gemeinsam durchlaufen und wissen deshalb aus erster Hand, wofür sie eingesetzt werden können. Diese persönlichen Beziehungen und das kontinuierliche Erfahrungssammeln ermöglichen es uns, auch anspruchsvollste Projekte schnell und gezielt zu besetzen und garantiert, dass jede →

Entscheidung von echter Substanz getragen wird. Wie gelingt es uns, für jedes Mandat die passende Persönlichkeit zu finden? Unsere besten Verbindungen entstehen in der langjährigen Zusammenarbeit – wir kennen viele Manager über einen längeren Zeitraum, begleiten sie durch verschiedene Projekte und lernen dabei im Detail, wo ihre Stärken liegen und welche Aufgaben besonders gut zu ihnen passen. Mit einigen Managern haben wir fünf, sechs oder gar sieben Mandate gemeinsam durchlaufen und wissen deshalb aus erster Hand, wofür sie eingesetzt werden können. Diese persönlichen Beziehungen und das kontinuierliche Erfahrungssammeln ermöglichen es uns, auch anspruchsvollste Projekte schnell und gezielt zu besetzen und garantiert, dass jede Entscheidung von echter Substanz ist.

Was sind die wichtigsten Qualitätskriterien im Interim Management? Geschwindigkeit oder Passgenauigkeit?

Aus meiner Sicht entscheidet weniger die Geschwindigkeit der Auswahl, sondern vor allem deren Qualität. Natürlich sind wir in der Lage, innerhalb weniger Tage passende Vorschläge zu machen – doch letztlich zählt, dass der richtige Manager gefunden und optimal ins Unternehmen integriert wird. Deshalb unterstützen wir unsere Kunden immer sehr intensiv bei der Platzierung und Vorstellung des Interim Managers: Es ist essenziell, dass der CEO von Beginn an voll hinter der Lösung steht und dies auch offen kommuniziert. Nur so entsteht das notwendige Vertrauen, und zwischen Unternehmen und Interim Manager passt kein Blatt.

Transparenz ist hier zentral: Wer einen Interim Manager als festen Kollegen „tarnt“, läuft Gefahr, dass Mitarbeiter schnell Recherchen anstellen und Irritation entsteht. Solche Erfahrungen vermeiden wir gezielt – neben der Passgenauigkeit setzt unser Modell daher immer auf langfristige Begleitung.

Unsere Unterstützung endet nicht mit der Besetzung. Der Interim Manager bleibt während des Mandats mit uns im Austausch, sucht den Kontakt für Rückfragen und eine zweite Meinung – genauso wie das Unternehmen in kritischen Phasen oft einen Sparringspartner braucht. Die kontinuierliche Betreuung und Dialogbereitschaft sind für den Erfolg des Projekts mindestens so wichtig wie die eigentliche Auswahl des geeigneten Managers.

**Führung ist kein
Kompetenzthema mehr, es ist
ein Beziehungsthema.**

**Wir bringen Manager
dorthin, wo sie wirken können,
nicht dort, wo eine Lücke ist.**

Wie stellt ihr sicher, dass ein Interim Manager nicht nur fachlich überzeugt, sondern auch mit den nötigen Soft Skills und der passenden Persönlichkeit ins Team passt?

Wir sind überzeugt, dass Fachkompetenz für den Erfolg eines Interim Managers zwar wichtig, aber oftmals überschätzt wird – vor allem in Unternehmen, die bereits über funktionierende Strukturen und eigenes Expertenwissen verfügen. Wirklich entscheidend ist aus unserer Sicht, ob ein Interim Manager die nötigen Leadership-Skills mitbringt und zur jeweiligen Organisation passt.

Deshalb analysieren wir im Vorfeld sehr genau, welche Art von Unternehmen wir vor uns haben – ob es sich zum Beispiel um ein Private-Equity-geführtes Haus handelt, ein Familienunternehmen oder einen börsennotierten Konzern. In einem Private-Equity-Umfeld zählen häufig Werte wie Tempo, Datenorientierung und Effizienz, während man in Familienunternehmen eher auf Historie, Kontinuität und spezielle Eigentümerstrukturen achten muss. Auch der Lebenszyklus des Unternehmens ist entscheidend: Ob Wachstumsphase oder Restrukturierung – je nach Situation werden andere Qualitäten, etwa Schnelligkeit oder diplomatisches Geschick, wichtiger.

Für uns ist es essenziell, dass wir unsere Interim Manager über längere Zeiträume hinweg begleiten und ihre individuelle Historie sehr genau kennen. Wir prüfen, in welchen Unternehmen sie bisher tätig waren und wie sie dort agiert haben – schließlich prägen Organisationen die Persönlichkeitsentwicklung eines Managers ganz wesentlich. Darum achten wir nicht nur auf Referenzen, sondern legen auch in persönlichen Gesprächen und Vorstellungsrunden großen Wert darauf, gezielt nachzufragen: Wie „tickt“ das Unternehmen? Was sind die wahren Ähnlichkeiten oder Unterschiede zu vorherigen Stationen? Welche Fähigkeiten und Einstellungen sind gerade jetzt gefragt? So stellen wir sicher, dass der Manager nicht nur über Know-how, sondern über das richtige Mindset für das jeweilige Umfeld verfügt und wirklich nachhaltige Wirkung erzielen kann.

Gab es einen Fall, in dem durch begleitendes Interim Management ein Unternehmen auf völlig neue Wege geführt oder dauerhaft gestärkt wurde? →

Interim Management ist keine Notlösung, sondern eine Führungsstrategie für komplexe Zeiten.

Es gibt sicherlich zahlreiche Beispiele, aber besonders eindrücklich ist ein Fall, in dem ein Interim Manager als CEO bei einem Zulieferunternehmen eingestiegen ist. Die Situation dort war äußerst angespannt: Die Kassen waren nahezu leer, es gab zu viele Mitarbeitende für zu wenige Aufträge, und eine Insolvenz schien unausweichlich. In dieser Lage stellte sich heraus, dass das Unternehmen unter bestimmten Voraussetzungen eine Förderung eines Bundeslands erhalten konnte – allerdings nur, wenn der Interim Manager selbst als Eigentümer einstieg.

Der Interim Manager entschied sich daraufhin, einen Teil der Gesellschafteranteile zu übernehmen und wurde damit auch unternehmerisch verantwortlich, ganz im Sinne eines Management-Buy-ins. Über klare Restrukturierungsmaßnahmen, eine neue Ausrichtung und die gezielte Nutzung der Fördermittel gelang es schließlich, das Unternehmen zu stabilisieren und dauerhaft zu erhalten – es existiert bis heute.

Dieses Beispiel zeigt eindrucksvoll, wie Interim Management zu sehr unterschiedlichen, manchmal ungewöhnlichen Lösungen führen kann. Das Entscheidende ist, dass Probleme offen angegangen werden, neue Impulse eingebracht werden und – falls nötig – auch zusätzliches Kapital und persönliches Engagement des Managers ins Spiel kommen. Genau daraus entsteht oft nachhaltiger Wandel.

Du sprichst tatsächlich häufig über Leadership Intelligence. Was bedeutet das konkret im Interim Management?

Tatsächlich haben wir festgestellt, dass insbesondere die ersten drei bis sechs Wochen in einem Projekt entscheidend für den Erfolg eines Interim Mandats sind. Es geht darum, wie ein Interim Manager im Unternehmen andockt und in dieser frühen Phase die Weichen stellt. Wir haben dazu gezielte Analysen sowie Umfragen unter erfahrenen Interim Managerinnen und Managern durchgeführt, um herauszufinden, welche Fähigkeiten und Herangehensweisen dazu führen, dass je-

mand in einer neuen Organisation schnell Fuß fasst, sich mit Führung und Teams abstimmt und Erfolge erzielt. Unsere Erkenntnis: Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, dass Interim Manager sich am Anfang bewusst zurücknehmen, intensiv zuhören und nicht gleich eigene Lösungen präsentieren. Viele schildern, dass sie zunächst die Perspektive der Mitarbeitenden verstehen, deren Vorschläge ernsthaft prüfen und gegebenenfalls in Gesprächen erläutern, warum manche Ideen nicht direkt umgesetzt werden können. Die besten Lösungen setzen sie dann konsequent um und treiben sie aktiv voran.

Im Zentrum steht für uns das Konzept der „Leadership Intelligence“, das wir eng mit emotionaler Intelligenz verknüpfen. Es reicht nicht, viel Fachwissen zu haben – entscheidend ist die Erfahrung, Menschen mitzunehmen, Aufbruchstimmung zu erzeugen und zu erkennen: Oft wissen gerade die Mitarbeitenden, warum bestimmte Probleme existieren oder Reformen notwendig sind, oft sogar lange bevor es das Topmanagement erkennt. Es geht also immer weniger um Know-How, sondern um echte Führungspersönlichkeit, Umsicht und Empathie. Aus der Praxis sehen wir: Sind diese ersten drei bis sechs Wochen gut gestaltet, entwickelt sich das gesamte Projekt auf einem erfolgreichen Kurs.

Wie verändert sich die Rolle von Interim Manager in einer Wirtschaft, die zunehmend von Unsicherheit geprägt ist?

Gerade in unsicheren Zeiten gewinnt Erfahrung noch einmal deutlich an Bedeutung. Manager, die bereits verschiedene Phasen und Krisen durchlebt haben, sind nachweislich besser darauf vorbereitet, auch in außergewöhnlichen Situationen schnell wirksam zu werden. Wer in den letzten zehn oder fünfzehn Jahren primär Wachstumsphasen erlebt hat, stößt hier manchmal an Grenzen – gefragt sind Persönlichkeiten, die nicht nur theoretisch wissen, wie Sanierung, Restrukturierung oder Krisenmanagement gelingen, sondern diese Prozesse bereits selbst gesteuert und erlebt haben. Ein ganz wesentlicher Aspekt im Unternehmen ist zudem Kom-

Viele Unternehmen wissen, dass sie handeln müssen – sie wissen nur nicht wie. Genau dafür sind wir da.

munikation: Gerade dann, wenn Unsicherheit herrscht, muss ein Interim Manager in der Lage sein, Mitarbeitende und Teams schnell für sich zu gewinnen und gezielt auf die operativen Herausforderungen einzugehen – etwa, wenn Jobs oder die Zukunft eines Bereichs unklar erscheinen. Kommunikationsstärke, echtes Interesse am Team und die Fähigkeit, operative Sorgen ernst zu nehmen, sind hier klar im Vorteil. Interim Manager agieren zudem immer dann besonders erfolgreich, wenn sie sich als Teil des Teams verstehen und nicht als externe Einzelkämpfer. Die stärkste Wirkung entsteht, wenn sie sich rasch mit dem Unternehmen identifizieren, im „Wir“ statt im „Ich“ sprechen und auf Augenhöhe mit der Belegschaft agieren. Nur so schaffen sie es, Ruhe zu vermitteln, die in unsicheren Situationen besonders wichtig ist – und bringen genau jene Sicherheit mit, die Unternehmen in herausfordernden Zeiten benötigen.

Was ratest du Unternehmen, die noch nie mit einem Interim Manager gearbeitet haben?

Unternehmen, die erstmals einen Interim Manager einsetzen wollen, sollten den Markt sorgfältig sondieren – er ist weniger transparent als oft angenommen und die beste Besetzung ist nicht immer derjenige, den man bereits kennt. Deshalb rate ich klar, auf die Unterstützung externer Experten zu setzen. Es empfiehlt sich nicht, allein nach Kosten zu entscheiden oder Interim Manager mit den Gehaltskosten eines Festangestellten zu vergleichen – günstige Lösungen können sich schnell als teure Fehlritte erweisen. Qualität und passender Fit sollten immer Vorrang haben, auch wenn das bedeutet, auf einen besonders geeigneten Kandidaten einige Wochen zu warten.

Genauso wichtig ist ein professionelles, transparentes Onboarding: Der Manager sollte von Beginn an durch das Topmanagement klar eingeführt und unterstützt werden – mit eindeutigem Mandat und Rückendeckung aller relevanten Gremien. Die Persönlichkeit spielt häufig eine größere Rolle als die letzte fachliche Nuance; umfassende Erfahrung zählt meist mehr als Detailwis-

sen. So stellen Unternehmen sicher, dass sie wirklich die Führungspersönlichkeit finden, die in ihrer spezifischen Situation den Unterschied macht.

Welche Grundhaltung und Offenheit braucht es auf Seiten des Kunden, damit die Zusammenarbeit mit einem Interim Manager wirklich gelingt?

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit beginnt mit Ehrlichkeit und Transparenz: Das Unternehmen sollte die Ausgangslage ehrlich schildern, klar benennen, wie es zu den aktuellen Problemen gekommen ist und welche Ressourcen zur Lösung zur Verfügung stehen. Wichtig ist außerdem die realistische Erwartung, dass tiefsitzende Herausforderungen, die über Jahre gewachsen sind, nicht in wenigen Wochen verschwinden. Genauso entscheidend ist ein klares Briefing aller Beteiligten: Der Interim Manager muss wissen, welche Ziele erreicht werden sollen und woran sein Erfolg letztlich gemessen wird. Regelmäßiger Austausch und konstruktives Feedback sind für beide Seiten hilfreich, um Kurskorrekturen früh zu erkennen. Auch Rückschläge gehören auf diesem Weg dazu – entscheidend ist, sich nicht durch kleinere Hürden aus der Ruhe bringen zu lassen, sondern den gemeinsam gesetzten Kurs zu verfolgen. Nach Abschluss des Projekts zahlt sich ein offener Dialog über die Erfahrungen aus: Ein ehrliches Fazit und der Blickwinkel des Interim Managers liefern oft wertvolle Impulse, von denen Unternehmen auch über das konkrete Mandat hinaus profitieren.

Nun zur letzten Frage, warum sollte ein Unternehmen dich anrufen?

Da würde ich sagen, ein Unternehmer sollte uns anrufen, um schnell und flexibel auf erfolgskritische Herausforderungen oder Vakanzen mit externer Ergebnisorientierter Führungsexpertise reagieren zu können. Am Ende, glaube ich, zahlt sich Erfahrung aus. ●●●



Klaus-Peter Stöppler ist Executive Interim Manager für Bau- und Immobilienunternehmen im Wandel. Seit über 35 Jahren steuert er Projekte, Standorte und Organisationen mit einem Ziel: Effizienz sichern, Qualität erhöhen, Strukturen stabilisieren. Seine Stärke liegt in der Umsetzung – von der strategischen Neuausrichtung bis zur operativen Steuerung komplexer Bau- und Transformationsprojekte.

k.stoeppler@bau-interim.com
www.bau-interim.com



3 FRAGEN AN KLAUS-PETER STÖPPLER

Was schätzen Ihre Kunden besonders an Ihnen und welche Rolle spielt das für Ihren Erfolg?

„Meine Kunden schätzen an mir vor allem meine Fähigkeit, komplexe Situationen schnell zu durchdringen und in handhabbare Handlungsfelder zu überführen. Gerade in kritischen Projektphasen ist analytische Klarheit ein zentraler Stabilitätsfaktor. Ich unterscheide konsequent zwischen Ursachen und Symptomen und richte Maßnahmen an den tatsächlichen Hebelpunkten aus. Ebenso wird meine ausgeprägte Umsetzungsorientierung geschätzt. Interim-Management ist kein Beratungsmandat mit langen Konzeptphasen, sondern eine Rolle mit unmittelbarer Ergebnisverantwortung. Strategische Überlegungen müssen sich zügig in wirksame operative Schritte übersetzen lassen. Hinzu kommt Führungsstabilität: In angespannten Situationen benötigen Teams eine klare, ruhige und zugleich entschlossene Führung. Ich gebe Orientierung, treffe Entscheidungen und bleibe auch unter Druck verlässlich. Besonders wertvoll ist zudem meine Schnittstellenkompetenz zwischen technischer Projektwelt und betriebswirtschaftlicher Steuerung. Diese Übersetzungsleistung bildet eine belastbare Grundlage für Entscheidungen von Geschäftsführung, Beiräten und Investoren – ein entscheidender Faktor in komplexen Projektstrukturen.“

Was ist Ihnen im Umgang mit Kunden (Auftraggebern, Teams und Stakeholdern) besonders wichtig, um anspruchsvolle Aufgaben erfolgreich und nachhaltig umzusetzen?

„Erfolgreiche Interim-Mandate beginnen für mich immer mit einem klaren Verständnis darüber, welches Problem tatsächlich gelöst werden soll und welche Wirkung das Projekt für das Unternehmen langfristig entfalten muss. In der Zusammenarbeit mit Auftraggebern, Teams und Stakeholdern ist mir deshalb besonders wichtig, frühzeitig ein gemeinsames Zielbild zu entwickeln.“

Viele Projekte geraten ins Stocken, weil unterschiedliche Erwartungen unausgesprochen nebeneinanderstehen. Ich Sorge für Transparenz, indem Ziele messbar definiert, Rollen sauber geklärt und Entscheidungswege eindeutig festgelegt werden. Das schafft Orientierung und reduziert Reibungsverluste. Ebenso entscheidend ist für mich eine offene, faktenbasierte Kommunikation. Schwierigkeiten oder Zielabweichungen dürfen nicht verdeckt werden – sie müssen früh sichtbar sein, damit gegengesteuert werden kann. Dabei verbinde ich Klarheit in der Sache mit Respekt im Umgang.

Vertrauen entsteht nicht durch Harmonie, sondern durch Verlässlichkeit, Konsequenz und nachvollziehbare Entscheidungen. Nachhaltiger Erfolg basiert für mich immer auf der Verbindung von struktureller Exzellenz und tragfähigen Beziehungen.

Was hält Sie im intensiven Mandatsalltag klar, kraftvoll und lösungsorientiert, auch wenn es komplex wird?

„Um im anspruchsvollen Mandatsalltag Klarheit zu bewahren und dauerhaft leistungsfähig zu bleiben, arbeite ich mit klaren Priorisierungsprinzipien. Nicht jede Dringlichkeit ist strategisch relevant. Ich fokussiere konsequent auf Themen mit hoher Zielwirkung und signifikantem Risikopotenzial. Diese Disziplin schützt vor operativer Überlastung und hält die Steuerung wirksam. Gleichzeitig setzte ich bewusst auf Struktur als Mittel gegen Komplexität. Übersicht entsteht, wenn Arbeitspakete klar definiert, Kennzahlen transparent und Verantwortlichkeiten eindeutig sind – für das Team wie für mich.“

Ferner verstehe ich persönliche Energiepflege als Bestandteil professioneller Führungsarbeit. Mentale Klarheit, regelmäßiger Sport und bewusste Regeneration sind keine Nebensache, sondern Voraussetzung für belastbare Entscheidungen. Gerade in kritischen Mandaten überträgt sich die innere Stabilität der Führung direkt auf das Umfeld. Lösungsorientierung entsteht dort, wo analytische Ruhe, strukturierte Vorgehensweise und eine stabile innere Haltung zusammenwirken. →

Nächste Seite:
Insights von Klaus-Peter Stöppler

UNTERNEHMER IM MANDAT

WIE **KLAUS-PETER STÖPPLER** BAUPROJEKTE IM
DREISTELLIGEN MILLIONENBEREICH STABILISIERT
UND UNTERNEHMEN SICHER DURCH
DEN **TURNAROUND** FÜHRT.



BERICHT - KLAUS-PETER STÖPPLER: WIE EIN EXECUTIVE INTERIM MANAGER MIT ÜBER 35 JAHREN ERFAHRUNG BAU- UND IMMOBILIENUNTERNEHMEN DURCH KRISEN, BAUSTOPPS UND DROHENDE INSOLVENZEN FÜHRT - BEVOR WERTE UNWIEDERBRINGLICH VERLOREN GEHEN.

"Ich werde meist dann gerufen, wenn ein Bauprojekt oder ein Standort für das Unternehmen zur Existenzfrage wird."

"Mein Job ist es, belastbare Entscheidungsgrundlagen zu erstellen – für Eigentümer, Geschäftsführung und Investoren."

Die Bau- und Immobilienbranche steht unter Dauerstress. Steigende Baukosten, volatile Lieferketten, verschärfte Regulierung, ESG-Vorgaben und der Druck zur Digitalisierung setzen Unternehmen unter Zugzwang. Wer heute Projekte verantwortet, steuert nicht nur Investitionen, sondern auch Risiken – finanziell, rechtlich, reputativ. In diesem Spannungsfeld bewegt sich Klaus-Peter Stöppler: als Unternehmerpersönlichkeit, Aufsichts- und Beiratsmitglied sowie Executive Interim Manager, der Projekte, Standorte und Unternehmen durch kritische Phasen führt.

VOM HANDWERKER ZUM EXECUTIVE – GELEBTE PRAXIS STATT THEORIE

Stöplers Profil ist in der Branche selten in dieser Ausprägung zu finden: Er hat als Maurer begonnen, später Bauingenieurwesen studiert und sich zusätzlich betriebswirtschaftlich qualifiziert. Heute agiert er als Executive Interim Manager auf CEO- und CTO-Level, mit einem Verständnis, das von der Baugrube bis zum Boardroom reicht.

Diese Entwicklung ist kein Karriere-Zufall, sondern der Kern seines Selbstverständnisses: Er kennt die Realität auf der Baustelle, die Logik in der Kalkulation, die Zwänge im Projektcontrolling und die Erwartungen

von Banken und Investoren. Über mehr als 35 Jahre hinweg hat er in Bauwirtschaft, Immobilien, Energie und Industrie Verantwortung übernommen – fachlich, kaufmännisch und organisatorisch.

In verschiedenen Stationen als Geschäftsführer, Interim-CEO und Interim-CTO hat er Großinvestitionen verantwortet, Projekt- und Standortrisiken bewertet, Liquidität gesichert, Termin- und Qualitätsziele durchgesetzt und Haftungsrisiken aktiv gesteuert. Für Eigentümer und Investoren ist er damit kein „verlängerter Arm der Beratung“, sondern ein Mit-Unternehmer auf Zeit – mit klaren Zielen, begrenztem Mandat und hoher Ergebnisorientierung.

UNTERNEHMER IM MANDAT: AUFSICHTSRAT, BEIRAT, EXECUTIVE INTERIM MANAGER

Heute agiert Stöppler in verschiedenen Rollen, die sich gegenseitig verstärken: als Aufsichtsrat und Beirat, als Executive Interim Manager und als Sparringspartner auf C-Level. In allen Funktionen tritt er nicht als Moderator auf, sondern als jemand, der Verantwortung übernimmt und Entscheidungen vorbereitet – mit einem klaren Blick auf Unternehmenswert und Risiko. Sein Fokus liegt auf Bau-, Immobilien- und Infrastrukturunternehmen, die vor wesentlichen Weichenstellungen stehen:

- Restrukturierung von Geschäftsbereichen oder Unternehmensgruppen
- Turnaround in krisenbelasteten Einheiten oder Projekten
- Neuausrichtung von Standorten, Portfolios und Wertschöpfungsketten
- Integration neuer Technologien, insbesondere Digitalisierung und KI
- Verankerung von ESG-Kriterien in Projekten, Prozessen und Governance-Strukturen

Als Aufsichtsrat und Beirat bringt er dabei eine seltene Kombination mit: technisches Verständnis, betriebswirtschaftliche Steuerungskompetenz und ein klares Gefühl für Governance, Haftung und die Perspektive der Eigentümer. Als Executive übersetzt er diese Sicht unmittelbar in operative Entscheidungen und Umsetzung.

KLARHEIT IN KOMPLEXEN STRUKTUREN: RISIKO, VERANTWORTUNG, ENTSCHEIDUNGEN

Viele Unternehmen in der Bau- und Immobilienwirtschaft sind heute gleichzeitig Projektentwickler, Betreiber, Dienstleister und Risikoträger. Verantwortlichkeiten sind komplex, Schnittstellen zahlreich, Haftungsfragen vielschichtig. In diesem Umfeld besteht

Stöplers Stärke darin, Komplexität zu analysieren, zu ordnen und daraus belastbare Entscheidungswege zu entwickeln. Das beginnt mit der strukturierten Bestandsaufnahme: Welche Projekte tragen, welche gefährden Liquidität und Ergebnis? Welche Standorte sind zukunftsfähig, welche gebundenes Risiko? Welche Verträge, Claims und Nachträge sind entscheidend für die wirtschaftliche Stabilität? Und welche Governance-Strukturen verhindern, dass Risiken rechtzeitig sichtbar werden?

Aus dieser Analyse entwickelt er klare Arbeitspakete, transparente Kennzahlen und eindeutige Verantwortlichkeiten – für Geschäftsführung, Projektteams, Controlling und Aufsichtsgremien. Der Effekt: Entscheider erhalten eine Sicht, die über Einzelprojekte hinausgeht und das Unternehmen als Ganzes in den Fokus rückt. Genau hier wird seine Doppelrolle aus Executive und Sparringspartner sichtbar: Er denkt wie ein CEO, strukturiert wie ein CTO und argumentiert wie ein Aufsichtsrat.

RESTRUKTURIERUNG, TURNAROUND, TRANSFORMATION – MEHR ALS KOSTENSENKUNG

In Krisensituationen greifen Unternehmen häufig zu reflexartigen Maßnahmen: Kostenprogramme, Einstellungsstopp, gestrichene Investitionen. →

"Die Bauwirtschaft wird unterschätzt und gleichzeitig überfordert. Gerade deshalb braucht es Menschen, die beide Welten kennen: Baustelle und Boardroom."

Das stabilisiert kurzfristig die Liquidität, löst aber selten die Ursache der Krise. Branchenanalysen zeigen, dass gerade im Bauhauptgewerbe die Zahl der Insolvenzen deutlich steigt – ein Indiz dafür, dass klassische Sanierungsinstrumente vielerorts nicht ausreichen.

STÖPPLER SETZT DAHER FRÜHER AN:

- Welche Geschäftsmodelle tragen auch unter veränderten Rahmenbedingungen?
- Welche Projekte und Standorte sollten konsequent fortgeführt, beendet oder neu positioniert werden?
- Welche Prozesse, inklusive dem gezielten Einsatz von KI, müssen digitalisiert oder neu geschnitten werden, um Geschwindigkeit, Transparenz und Steuerbarkeit zu erhöhen?
- Wie lassen sich ESG-Anforderungen so integrieren, dass sie nicht als Pflichtübung, sondern als Werttreiber wirken?

Sein Ansatz versteht Restrukturierung als strategische Neuausrichtung, nicht als Sparprogramm. Er entwickelt Turnaround-Strategien, die Zahlen, operative Realität und Marktlogik verbinden und begleitet deren Umsetzung bis die neue Struktur trägt.

SPARRINGSPARTNER FÜR EIGENTÜMER, GESCHÄFTSFÜHRER UND INVESTOREN

Heute wird Stöppler häufig dann gerufen, wenn existenzielle Entscheidungen anstehen, die oftmals an die Grundfesten eines Unternehmens gehen: Verkauf oder Fortführung von Einheiten, Schließung oder Ausbau von Standorten, Eintritt in neue Märkte oder der Rückzug aus verlustreichen Segmenten. In solchen Situationen ist er Sparringspartner für:

- Eigentümer, die wissen wollen, welche Optionen wirtschaftlich, organisatorisch und rechtlich tragfähig sind
- Geschäftsführer, die eine zweite, unabhängige Perspektive auf Portfolio, Projekte und Organisation benötigen
- Investoren, die belastbare Entscheidungsgrundlagen vor einem Engagement oder einer Sanierungsbeteiligung benötigen

Sein USP liegt in der **Übersetzungsleistung**: technische, juristische und wirtschaftliche Komplexität so aufzubereiten, dass in Aufsichtsgremien und Geschäftsführung belastbare Entscheidungen getroffen werden können – ohne sich in Details zu verlieren, aber mit einem klaren Bewusstsein für Risiko und Haftung.

"Klassische Kostensenkungsprogramme retten kein Unternehmen, dessen Geschäftsmodell nicht mehr trägt. Turnaround heißt, das Unternehmen neu aufzustellen – nicht nur es zu verschlanken."

GOVERNANCE, TECHNIK, ZAHLEN - IN EINER SPRACHE

Was Klaus-Peter Stöppler in Mandaten auszeichnet, ist die Fähigkeit, drei Welten miteinander zu verbinden:

1. die Welt der Technik und Projekte – mit Bauabläufen, Schnittstellen, Risiken und Qualität
2. die Welt der Zahlen – mit Cashflow, Covenants, Investitionsrechnungen und Szenarien
3. die Welt der Governance – mit Gremienlogik, Haftungsfragen und Stakeholder-Erwartungen

Diese Verbindung macht ihn für Aufsichtsräte, Beiräte, Banken und Investoren ebenso unverzichtbar wie für Projektleiter, Niederlassungsleiter oder technische Geschäftsführer. Er spricht die Sprache der Baustelle und die Sprache des Boardrooms. So schafft er eine Grundlage, auf der Entscheidungen von allen Beteiligten verstanden und getragen werden können.

UNTERNEHMERISCHE HALTUNG IN UNSICHEREN ZEITEN

Die Rahmenbedingungen für Bau-, Immobilien- und Infrastrukturunternehmen werden auf absehbare Zeit anspruchsvoll bleiben: hohe Baupreise, steigende

Anforderungen an Nachhaltigkeit, wachsende regulatorische Komplexität und zunehmender Wettbewerb um Kapital. In diesem Umfeld ist Stöplers Verständnis von Führung klar:

- Orientierung geben, auch wenn nicht alle Variablen bekannt sind
- Entscheidungen treffen, statt Optionen endlos zu prüfen
- Strukturen schaffen, die auch unter Druck funktionieren
- Widerstände ernst nehmen, aber nicht zum Taktgeber machen

Als zertifizierter Aufsichtsrat, Krisenmanager und Executive Interim Manager auf CEO-/CTO-Level verbindet Klaus-Peter Stöppler unternehmerische Haltung mit operativer Umsetzungskraft. Für Unternehmen, die sich nicht mit kosmetischen Anpassungen zufriedengeben, sondern ihr Geschäftsmodell wirklich auf die Zukunft ausrichten wollen, ist er damit weniger „Projektmanager“, sondern ein Partner auf Zeit – an den Stellen, an denen es um Substanz geht. ●●●



Hartwig Görtler ist Executive Interim Manager mit internationaler Erfahrung und Fokus auf Skalierung & Growth, Turnaround und Sanierungen. Seit über 25 Jahren unterstützt er mittelständische Unternehmen dabei, Wandel umzusetzen, Strukturen zu stärken und nachhaltige Lösungen zu etablieren.

Sein Markenzeichen: Klarheit, Tempo und partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

h.goertler@campsis-consulting.de
www.campsis-consulting.de
+49 (0)170-575 32 44

3 FRAGEN AN HARTWIG GÖRTLER

Welche Eigenschaften schätzen Freunde und Familie besonders an Ihnen?

„Bei mir bekommen Sie das, was auf der Packung steht. Ich bin kein Freund von doppelten Böden oder taktischem Geplänkel im Privatleben. Wenn mir etwas nicht passt, sage ich es, und wenn ich jemanden schätze, spürt er das auch ohne Umwege. Diese Klarheit schafft Vertrauen, weil jeder weiß, woran er bei mir ist.“

Trotz der Härte, die mein Job oft erfordert, bin ich ein zugänglicher und offener Typ. Ich rede leidenschaftlich gerne mit Menschen; ich brauche den Austausch und die Gemeinschaft. Aber auch hier gilt: Ich mag es direkt. Ich bin kein Typ für Smalltalk über das Wetter. Ich will wissen, was die Leute bewegt. Diese offene Art, gepaart mit Bodenständigkeit, ist wahrscheinlich der Grund, warum die Menschen in meinem engsten Umfeld zu mir stehen. Am Ende des Tages zählen die Handschlagqualität und die Offenheit, sich gegenseitig die Wahrheit zuzumuten.

Was ist Ihnen im Umgang mit Menschen wichtig? Gibt es besondere Typen, die Ihnen vor allem im Job am Herzen liegen?

„Im Umgang mit Menschen gilt für mich eine eiserne Regel: Augenhöhe. Das gilt privat wie beruflich. Ich mache keinen Unterschied, ob ich mit dem Inhaber eines Konzerns oder mit dem Monteur in der Werkshalle spreche.“

Was ich nicht mag, sind „Schönwetterkapitäne“. Leute, die nur dann glänzen, wenn keine Gefahr droht, sich aber beim kleinsten Anzeichen von Gegenwind wegducken oder sich hinter Regeln und Vorschriften verschanzen. Mir liegen lösungsorientierte Macher am Herzen. In meinen Mandaten arbeite ich als Sparringspartner. Und ein guter Sparringspartner zeichnet sich dadurch aus, dass er den anderen nicht schont, sondern ihn fordert und auch mal dahin langt, wo es weh tut. Ich bin nicht da, um Händchen zu halten, sondern um gemeinsam mit den Leuten eine Herausforderung zu meistern. Wer ehrlich arbeitet und das Visier offenhält, hat in mir einen Partner, auf den er sich blind verlassen kann.

Was machen Sie am liebsten in Ihrer Freizeit, um abzuschalten und Energie zu tanken?

„Um den Kopf freizubekommen, ziehe ich mich in die Natur zurück, aber nicht zum Spazierengehen. Ich bin leidenschaftlicher Jäger und Pächter eines Niederwildrevieres, das durch meine Arbeit für die Flora und Fauna inzwischen zahlreiche seltene Tierarten beherbergt.“

Als Falkner übe ich die selten gewordene Kunst der Beizjagd mit dem Habicht aus. Wenn du mit Greifvögeln jagst, zählt nur der Moment, die instinktive Verbindung zwischen Mensch und Tier, denn Tiere sind ein gnadenloser Spiegel: Sie merken sofort, wenn du unkonzentriert oder gestresst bist. Diese Jagdform zwingt mich zur absoluten Präsenz und zur inneren Ruhe.

Immer dabei ist meine Jagdhündin Para. Sie ist nicht nur meine treueste Begleiterin im Revier, sondern hält mich auch privat ordentlich auf Trab. Ein Jagdhund fordert dich, er braucht klare Ansagen und, genau wie ich, Interaktion auf den Punkt. →

Nächste Seite:
Insights von Hartwig Görtler



Rettung statt
KUSCHELKURS
Meine Rolle als
Interim Manager

EIN BERICHT VON HARTWIG GÖRTLER

Ich komme nicht in ein Unternehmen, um Freunde zu finden. Ich bin auf Zeit vor Ort, um ein Problem nachhaltig zu lösen. Alles andere ist Zeitverschwendung und kostet am Ende nur Ressourcen und Zukunft.

© Alle Bilder S. 40-47 Thomas Wieland, München

In meine **Mandate** bringe ich nicht nur reine Arbeitszeit ein, sondern auch die **konzentrierte Erfahrung** aus dutzenden Krisen, **Turnarounds & Sonder-situationen**. Ich **kenne** die Abkürzungen durch die **Minenfel-**
der der Umstrukturierung und weiß, wo die **Stolperfallen** liegen. Dieser massive **Wissens-transfer bleibt** als bleibender **Wert** in Ihrem Haus, auch wenn ich bereits im nächsten Mandat bin.

Interim ist keine teure Notlösung – es ist gelebte ökonomische Vernunft. Wer die Tagessätze eines Interim Managers mit dem hypothetischen Festgehalt eines Angestellten aufrechnet, verkennt das eigentliche Prinzip: Es geht nicht um Lohnkosten, sondern um Risiko und Opportunität. Erst wenn man die Kosten des Handelns den Kosten des Nichthandelns gegenüberstellt, zeigt sich das wahre Bild: Interim Management ist oft die klügere Entscheidung.

DIE FREIHEIT DER KONSEQUENZ

Als Interim Manager bin ich nicht da, um dauerhaft Teil eines Systems zu werden. Meine Karriere im Unternehmen endet mit dem letzten Tag meines Mandats. Punkt.

Mein größter Vorteil ist meine Unabhängigkeit: Ich bin nicht in gewachsene interne Seilschaften verstrickt. Ich brauche nicht darauf zu achten, wem ich beim nächsten Sommerfest das Bier halten muss, um bei der kommenden Beförderungsrunde berücksichtigt zu werden. Mein Privileg als Interim Manager ist die radikale Freiheit der Konsequenz.

Diese Unabhängigkeit ist mein schärfstes Werkzeug. Sie erlaubt mir eine Klarheit, die für viele im System unvorstellbar ist, weil sie die Bequemlichkeit des „Weiter-so“ und das Wegducken vor der Verantwortung beendet. In einem Umfeld, in dem jeder versucht, sein eigenes Risiko zu minimieren, bin ich derjenige, der das Risiko für Klarheit und Konsequenz übernimmt.

WARUM ICH NICHT KOMME, UM FREUNDE ZU FINDEN

Als Interim Manager habe ich die Freiheit, klar und transparent anzusprechen und abzustellen. Das macht mich im ersten Moment vielleicht zur unbeliebtesten Person im Gebäude, aber es hilft der Sache und führt zum Ziel.

Ich bin nicht da, um Freunde zu finden oder mein Netzwerk zu pflegen. Ich bin vor Ort, um ein Problem dauerhaft zu lösen. Alles andere ist Zeitverschwendung auf Kosten von Geld und Zukunft.

KLARHEIT IST KEIN STUHLKREIS, SONDERN EIN CHIRURGISCHER EINGRIFF

Echte Klarheit bedeutet, unter dem Teppich zu kehren, auch wenn es staubt und die Beteiligten husten. In fast jedem Unternehmen gibt es diesen „Elefanten im Raum“ – das Prestige-projekt, das seit Jahren kostet, aber nicht performt. Oder die Führungskraft, die durch Inkompetenz die gesamte Abteilung demotiviert und die besten Talente zur Konkurrenz treibt. Alle wissen es. In der Kaffeeküche wird darüber getuschelt. Aber niemand spricht es offen aus. Warum? Weil man sich nicht unbeliebt machen will. Weil man strategische Allianzen schont. Weil man Angst vor persönlichen Konsequenzen hat.

KONSEQUENZ: DER UNTERSCHIED ZWISCHEN REDEN UND RETTEN

Wissen ist in deutschen Unternehmen meist genauso im Überfluss vorhanden wie Analysen und Planungen. Was fehlt, ist der Mut, diese Erkenntnisse auch umzusetzen. Konsequenz heißt: Wenn wir gemeinsam festgestellt haben, dass

ein Weg in den Abgrund führt, dann bleiben wir nicht auf halber Strecke stehen und diskutieren über die Farbe des Geländers. Wir drehen um. Wir suchen einen neuen Weg. Sofort. Ohne Ausnahme für „verdiente Mitarbeiter“, „historisch gewachsene Privilegien“ oder politische Befindlichkeiten. Wer in der Krise versucht, es jedem recht zu machen, macht am Ende das Unternehmen kaputt.

Führung auf Zeit ist ein radikaler Reinigungsprozess. Es erfordert Klarheit und Härte in der Sache, die intern oft als schroff oder „zu direkt“ wahrgenommen werden. Aber stellen Sie sich die entscheidende Frage: Wollen Sie jemanden, der Sie nett lächelnd und verständnisvoll in den Ruin begleitet, oder jemanden, der Ihnen die Wahrheit ungeschönt ins Gesicht sagt, Lösungswege aufzeigt und diese für Sie und mit Ihnen umsetzt? Souveränität bedeutet, die volle Verantwortung für unbequeme Entscheidungen zu übernehmen, vor denen andere zurückschrecken. Wenn die Prozesse wieder laufen, die Verantwortlichkeiten geklärt sind und die Ergebnisse wieder stimmen, ist mein Job getan. Dann ziehe ich weiter. Was bleibt, ist ein stabiles, neu ausgerichtetes Unternehmen, das wieder Fahrt aufnimmt. →

IN EINEM UMFELD, IN DEM ALLE IHR EIGENES RISIKO MINIMIEREN WOLLEN, BIN ICH DERJENIGE, DER DAS RISIKO FÜR KLARHEIT UND KONSEQUENZ ÜBERNIMMT.

UNABHÄNGIGKEIT IST MEIN SCHÄRFSTES WERKZEUG. SIE SCHAFFT EINE KLARHEIT, DIE DAS GEMÜTLICHE „WEITER-SO“ UND JEDE FLUCHT VOR VERANTWORTUNG BEENDET.

FÜHRUNG AUF ZEIT: DIE ÖKONOMISCHE LOGIK DER HANDLUNGSFÄHIGKEIT.

Reden wir ohne Umschweife über Geld. Nicht über mein Honorar, sondern über die Gelder, die jeden Tag verbrannt werden, während „noch mal eine Nacht darüber geschlafen“ oder die nächste interne Abstimmungsrunde gedreht wird. Zu oft wird in Unternehmen mit der Präzision eines Uhrmachers über Tagessätze von Experten gefeilscht, während man gleichzeitig tatenlos zusieht, wie Millionen durch fehlende Führung und verschleppte Entscheidungen im besten Fall nicht realisiert oder im schlechteren Fall verbrannt werden. Hier entstehen Kosten, gegen die ein Interimshonorar lediglich einen Bilanzierungsfehler darstellt. Wer hier spart, spart an der falschen Stelle und zahlt am Ende einen Preis, der vermeidbar gewesen wäre.

Wer die Kosten eines Interim Managers gegen ein fiktives Festgehalt eines Angestellten rechnet, sollte das Prinzip

von Risiko und Opportunität noch einmal überdenken: Denn stellt man die Kosten des Handelns gegen die Kosten des Nichthandelns, ergibt sich ein reelles Gesamtbild. Ein erfahrener Profi sichert die Handlungsfähigkeit ab der ersten Stunde an. Er sorgt dafür, dass die vorhandenen PS auch wirklich auf die Straße kommen und nicht in internen Meetings verpuffen. Interim ist keine teure Notlösung, es ist die ökonomische Vernunft des Entscheidens.

STRATEGISCHE ENTLASTUNG: HOLEN SIE SICH IHRE SOVERÄNITÄT ZURÜCK

Ein Phänomen, das ich immer wieder beobachte: Geschäftsführer versuchen, die Lücken selbst zu schließen. Sie arbeiten 80 oder 90 Stunden pro Woche, machen das operative Geschäft der vakanten Stelle „nebenher“ mit und wundern sich dann, dass sie für die eigentliche strategische Ausrichtung des Gesamtunternehmens keine Kraft und keine Zeit mehr haben. Das ist kein heldenhaftes Unternehmertum, es ist

HARTWIG GÖRTLER

ist ein international erfahrener Executive Interim Manager und unterstützt mittelständische Unternehmen in den Bereichen Skalierung & Growth, Turnaround und Sanierungen.

Seine einzige Bedingung für Ihren Erfolg ist:

RAUM FÜR VERÄNDERUNG.

Sein Stil ist short & crispy: klar, direkt und offen – keine Eitelkeiten, keine Umwege. So kommen Klarheit und Bewegung ins Unternehmen. Gemeinsam wird Ihr Unternehmen so zu einem High-Performance-Betrieb.

Führungsteams, Mitarbeitende und Stakeholder werden aktiv in den Veränderungsprozess eingebunden, denn nachhaltige Erfolge entstehen nur mit den Menschen und dem passenden Mindset.

Sprachen:
Deutsch, Muttersprache
Englisch, verhandlungssicher



gefährliche Selbstaussbeutung auf Kosten der Zukunftsfähigkeit der Firma. Ein Interim Manager nimmt Ihnen diesen operativen Ballast sofort ab. Er stabilisiert die Front im Maschinenraum, damit Sie wieder General auf der Brücke sein können und nicht länger im Tagesgeschäft an operativen Problemen feststecken.

In meine Mandate bringe ich nicht nur reine Arbeitszeit ein, sondern auch die konzentrierte Erfahrung aus dutzenden Krisen, Turnarounds und Sondersituationen. Ich kenne die Abkürzungen durch die Minenfelder der Umstrukturierung und weiß, wo die Stolperfallen liegen. Dieser massive Wissenstransfer bleibt als bleibender Wert in Ihrem Haus, auch wenn ich bereits im nächsten Mandat bin.

DAS ZIEL: WIRKUNG DURCH NACHHALTIGKEIT STATT KURZFRISTIGES BLENDWERK

Ich komme nicht, um zu bleiben. Ich komme, damit es wieder läuft. Ein professioneller Interim Manager arbeitet von der ersten Sekunde an konsequent auf seine eigene Überflüssigkeit hin. Ich

dokumentiere die neuen Prozesse, empfehle den Teams die nötige Konsequenz und bereite das Feld so vor, dass mein Nachfolger auf einer soliden, sauberen Basis starten kann. Ohne Leichen im Keller. Ohne versteckte Bomben, die hochgehen, sobald der Neue den Schreibtisch übernimmt.

Wirkung auf Dauer entsteht dort, wo man den Mut hat, Führung auf Zeit als Chance zur Radikalkur zu begreifen. Es geht darum, ein Unternehmen strukturell zu härten und wetterfest für die Zukunft zu machen. Am Ende ist es eine ganz rationale, kühle Entscheidung: Wollen Sie weiter hoffen, dass das Wetter von alleine besser wird, oder holen Sie sich jemanden, der bewiesen hat, dass er Ihr Schiff sicher durch hohe See steuern kann? Dorthin, wo es hingehört: in ruhiges Fahrwasser und zurück auf den Zielkurs. ●●●



Stephan Prebeck ist IT-Interim Manager und Geschäftsführer der Prebeck IT Consulting GmbH. Er unterstützt Unternehmen dabei, ihre IT-Organisationen zu stabilisieren, Sicherheitsrisiken zu reduzieren und IT als echten Business-Enabler auszurichten. Seine Schwerpunkte liegen in der Analyse und Weiterentwicklung von IT-Reifegrad, Governance und Applikationslandschaften sowie in IT-Security für Infrastruktur und Applikationen.

stephan.prebeck@prebeck-consulting.com
www.prebeck-consulting.com
CH +41 76 803 05 08

3 FRAGEN AN STEPHAN PREBECK

Welche Eigenschaft an Ihnen schätzen Ihre Freunde und Familie am meisten, und warum?

Mein Motto ist: Familie First!

Meine Familie und Freunde wissen, dass sie sich immer hundertprozentig auf mich verlassen können und ich immer versuche, mein Bestes für sie zu geben. Obwohl ich beruflich viel unterwegs bin und es nicht immer leicht ist, allen gerecht zu werden, wissen sie, wenn es hart auf hart kommt, lasse ich alles liegen und stehen und bin für sie da. Das schätzen meine Familie und Freunde sehr an mir. Für meine Mitarbeiter gilt das gleiche. Auch sie wissen, dass sie jederzeit aus familiären Gründen zu Hause bleiben dürfen, um sich um ihre lieben zu kümmern.

Meine Fähigkeit, Dinge direkt, klar und ohne Umschweife zu benennen, ist eine weitere Eigenschaft, die viele an mir schätzen. Das mag Anfangs befremdlich wirken, aber wer mich kennt der weiss, dass es nicht böse gemeint ist sondern hilft, Missverständnisse zu vermeiden und zu einer schnelleren Lösungsfindung führt.

Was ist Ihnen im Umgang mit Menschen am wichtigsten? Und mit welchen Menschentypen arbeiten Sie besonders gerne zusammen?

Im Umgang mit Menschen ist mir wichtig, dass dieser immer auf Augenhöhe, mit Respekt, offen und ehrlich ist. Für mich ist auch wichtig, dass jeder, in jeder Rolle eine entscheidende Rolle in unserer Gesellschaft übernimmt und in seiner Rolle einen guten Job macht. Dies gilt von der Putzfrau, dem Müllmann bis hin zum Manager und CEO. All diesen Menschen gilt es, Respekt für ihre Arbeit zu zeigen.

Ich versuche je nach Situation, meine Mitarbeiter so gut es geht zu fördern ihnen die notwendige Aufmerksamkeit und die entsprechende Führung zukommen zu lassen. Am wichtigsten sind mir jedoch junge Menschen, die gerade in der Ausbildung sind oder ihre ersten Schritte im Berufsleben machen. Es ist wichtig, Ihnen einen guten Einstieg zu geben, indem ich ihnen die notwendige Aufmerksamkeit schenke und Schulungen und Erläuterungen von Zusammenhängen gebe, um den Grundstein für ihren Berufsweg zu legen.

Bei allen anderen Mitarbeitern ist mir wichtig zu verstehen, was das Ziel ihrer Reise sein soll, um dies mit ihnen gemeinschaftlich zu erarbeiten und die dafür notwendigen Meilensteine zu definieren, sei es auf der Fach- oder Führungsebene.

Was machen Sie am liebsten in Ihrer Freizeit, um abzuschalten und Energie zu tanken?

Ich versuche, so viel Zeit wie möglich mit meiner Familie und unserem Hund zu verbringen. Sie gibt mir die meiste Energie und unterstützt mich bestmöglich, indem sie mir den Rückhalt gibt, den ich für meine Art der Arbeit brauche.

Ich bin viel unterwegs und versuche an den Wochenenden, an denen ich nicht zu Hause bin, so oft wie möglich wandern zu gehen. Ich spiele gerne Tischtennis, um mich mit Freunden zu treffen, aber auch in der Liga, um gemeinsam als Team, Ziele zu erreichen. Ich spiele leidenschaftlich gerne Billard, um in meine eigene Welt ohne den Alltagsstress abzutauchen und einfach Spaß zu haben. →

Nächste Seite:

Stephan Prebeck im Interview:
Wie er in fünf Tagen Klarheit schafft und IT nachhaltig ausrichtet.



IT-BUSINESS-ENABLER

WARUM **IT** INS MANAGEMENT GEHÖRT UND WIE PREBECK SIE IN **WERTSCHÖPFUNG** VERWANDELT.



STEFAN PREBECK IM INTERVIEW: WIE ER IN FÜNF TAGEN KLARHEIT SCHAFFT UND IT NACHHALTIG AUSRICHTET.

“Welche Art Problem liegt vor? Motivation, Überforderung, fehlende Transparenz, fehlendes Know-how, fehlende Ressourcen, Innovationsstau?”

Hallo und guten Tag, Herr Prebeck, Sie verfügen aus Marktsicht über ein einzigartiges IT-Interim-Manager-Profil. Korrigieren Sie mich, wenn ich etwas Falsches sage. Sie kommen aus der Technik, haben mit nahezu allen geschäftskritischen Applikationen wie ERP, CRM, PLM, PDM und MES gearbeitet. Sie verfügen über umfassende Erfahrung in der Security, sowohl auf Applikations- als auch auf Infrastrukturebene, und waren zudem als CISA im Audit tätig. Die Kombination dieses Know-hows ermöglicht Ihnen einen echten 360-Grad-Blick auf die IT und auf die Mehrwerte, die ein Unternehmen mit einer gut aufgestellten IT realisieren kann. Sie verbinden ein tiefes Verständnis für die Leistungsfähigkeit einer IT-Organisation im passenden Set-up mit der besonderen Fähigkeit, diesen Reifegrad präzise zu beurteilen und gezielt weiterzuentwickeln.

THE INTERIM MANAGER CODE. Herr Prebeck, wenn Sie ein neues Mandat übernehmen, welche konkreten Schritte unternehmen Sie in den ersten fünf Tagen, um sich ein fundiertes Bild von der IT-Organisation und ihrer Rolle im Unternehmen zu verschaffen?

STEPHAN PREBECK. Ich spreche mit dem Management sowie den Key-Stakeholdern über die aktuelle Situation, die Herausforderungen, mit denen sie aktuell konfrontiert sind und welche Erwartung sie konkret an mich haben. Anschließend spreche ich in 1:1 Gesprächen mit allen betroffenen IT-Mitarbeitern, um die Stimmung und ihre Version der Dinge zu erhalten. Der wichtigste Part ist, die Situation aller Beteiligten zu verstehen und den eigentlichen Grund für die kritische Situation zu ermitteln. Häufig spielen hierbei die Kommunikation und das gegenseitige Verständnis die größte Rolle. Jetzt fehlt noch die Sicht des Business (interne IT-Kunden), um die Herausforderungen, aber auch die

Leistungsempfindung von ihrer Seite zu verstehen und diese beurteilen zu können. Ich habe jetzt ein gutes Bild über die Organisation, Unternehmenspolitik und -kultur, Vorgehensweisen, einfach gesagt, die Gesamtsituation der Organisation.

Nach den 1:1-Gesprächen mit den IT-Mitarbeitern gilt es, diese zu vertiefen, um das vorhandene Skill-Level der Mitarbeiter zu beurteilen. Dafür verwende ich eine Skill-Matrix, die sich an offiziellen IT-Skills (Hard- und Softskills) orientiert und somit eine umfangreiche Beurteilung der IT-Organisation basierend auf Standards zulässt. Dies beantwortet die Frage: «Haben wir die richtigen Leute für den Job?» Dies dient auch dazu, die finale Frage – «Welche Art Problem liegt vor?» – zu beantworten. Mitarbeitermotivation, Überforderung, mangelnde Transparenz, fehlendes Know-how, fehlende Ressourcen, fehlende Kommunikation, Innovationsstau ... ? am Ende bestmöglich beantworten und eine Strategie zur Problemlösung ausarbeiten zu können.

Anschließend gilt es den technischen Reifegrad der IT-Organisation und die damit verbundene Infrastruktur, aber auch die Applikationslandschaft besser zu verstehen. Dazu benötige ich Informationen bezüglich des Maturitätsgrades der IT-Organisation. Diese Informationen gewinne ich über einen Fragebogen, der auf der Aufgabenstellung (z.B. ITIL, Cobit, ISO27001, NIST, NIS2 ...) basiert. Daraus kann abgeleitet werden, wo aktuelle Schwächen vorhanden sind und mit welcher Priorität diese anzugehen sind. Hierzu gehört auch die Analyse der IT-Governance, sprich: Existiert eine IT-Strategie, existieren IT-Prozesse, eine gemanagte und auf einem aktuellen Stand befindliche Infrastruktur, ein Change-Management, eine Applikationslandkarte, Automatisierungsgrad, usw., die Auskunft über die technische Situation und Maturität der IT geben? Aus den gewonnenen Informationen erstelle ich dann eine Fit-Gap Analyse mit einem Aktionsplan, den ich dann der Geschäftsleitung vorstelle.

TIMC. Sie betonen, dass IT heute ein echter Business-Enabler sein muss und nicht nur Infrastrukturbereitsteller. Was verstehen Sie konkret darunter und wie zeigt sich dieser Enabler-Charakter der IT im Unternehmensalltag?

S.P. Ja, das ist richtig und auch für die Zukunft eines Unternehmens mehr und mehr entscheidend. Es ist heute aber oft noch so, dass die IT bei wichtigen Entscheidungen im Management durch Finanzen vertreten wird und somit viele wichtige Informationen nie bei der IT ankommen (falsches Verständnis), was häufig zu Fehlentscheidungen führt. Für mich ist es heute ein Muss, dass die IT direkten Einsitz im Management-Board hat und sich durch Informationen aus erster Hand zielstrebig und gewinnbringend einbringen kann.

IT ist direkt in alle Unternehmensprozesse involviert, kennt die Abhängigkeiten wie sonst niemand in der Organisation (jeder kennt sonst nur seinen Bereich) und kann so einen entscheidenden Beitrag zur Optimierung der Prozesse und somit zur Gewinnsteigerung einbringen. Jeder Cent, der in der IT nicht eingespart wird, schlägt direkt durch und reduziert den Gewinn!

Durch Einbezug der IT beim Erstellen der Business-Strategie können so neue Geschäftsfelder frühzeitig erkannt, Risiken minimiert und Chancen genutzt werden. Die Folgen, welche durch einen Hackerangriff entstehen, kennt jeder, und das Resultat ist klar: Produktionsunterbruch, Handlungsunfähigkeit bis hin zum Verlust des gesamten Unternehmens. Da jedes Unternehmen so abhängig von der IT ist, sollte ihr auch der entsprechende Stellenwert beigemessen werden, um die Zukunftschancen eines Unternehmens zu gewährleisten!

TIMC. Sie waren als CISA tätig und kennen Governance, Risk und Compliance aus erster Hand. Erleben Sie in Ihren Mandaten die Verbindung von technischen und regulatorischen Anforderungen als besondere Herausforderung, und wie gelingt es Ihnen, diese beiden Perspektiven sinnvoll zu integrieren?

S.P. Die Verbindung zwischen technischen und regulatorischen Anforderungen ist nicht zwingend die größte Herausforderung. Es gibt etablierte Ansätze, die sich als Basis nutzen und kundenspezifisch erweitern lassen. In der Regel steht aber die Genehmigung einschließlich der Finanzierung solcher Themen im Vordergrund und nicht der Nutzen, der daraus entsteht, oder der Schaden, den man damit vermeiden kann. Viele sehen Audits meistens negativ, da sie Fehler aufdecken, zeitaufwendig sind, Geld kosten und dringend notwendige Ressourcen binden, welche im Tagesgeschäft dringend benötigt werden.

Ich sehe dies hingegen als Investition in Vertrauen gegenüber Kunden, Vermeidung von Schadenfällen bis hin zu Gerichtsfällen mit ungewissem Ausgang und als Verbesserung von Geschäftsprozessen, welche Teile der Ausgaben des Audits bei weitem kompensieren. Ich möchte erneut auf das Risiko eines Hackerangriffs hinweisen, der erhebliche Reputationsschäden verursachen kann. Lassen sich solche Vorfälle verhindern, rechtfertigen die Investitionen den Schutz! Wird hingegen alles nur für das Audit aufgehübscht, ist es lediglich eine Alibi-Übung, welche die Investition nicht wert ist.

TIMC. In Transformationsprojekten ist oft hohes Tempo gefragt, gleichzeitig dürfen Qualität und Sicherheit nicht leiden. Wie stellen Sie in Ihren Mandaten sicher, dass Geschwindigkeit, Qualität und Sicherheit in einer gesunden Balance bleiben?

S.P. Aus meiner Sicht werden Transformationsprojekte dann schnell, wenn klar ist, was das Ziel ist! So kann an verschiedenen Stellen gleichzeitig begonnen →

"Für mich ist es heute ein Muss, dass die IT direkten Einsitz im Management-Board hat."

"Wenn Entscheidungen auf Basis von Fakten in sehr kurzer Zeit getroffen werden, entsteht der entscheidende Vorteil."

und alle Arbeiten zum gleichen strategischen Ziel hin ausgerichtet werden. Ich kenne Transformationsprojekte, bei denen zu schnell begonnen, viel Geld ausgegeben und das Ziel nicht oder wesentlich langsamer erreicht wurde als geplant. Die Projekte hatten nicht das gleiche Ziel, waren nicht koordiniert und bauten somit nicht aufeinander auf, um die entscheidende Wirkung zu erzielen.

In meinen Mandaten erstelle ich eine Applikations-Roadmap, in der in einem ersten Schritt die 5 wichtigsten Applikationen und ihre Schnittstellen berücksichtigt werden. Sind die Applikationen nicht die richtigen für die Größe und Zielsetzungen des Unternehmens, beginnt die Auswahl der Core-Systeme. Sind diese bereits richtig gewählt, gilt es im zweiten Schritt zu analysieren, ob weitere Applikationen in die Core-Systeme integriert werden können und somit Legacy Systeme abgelöst und Schnittstellen reduziert werden können, um die Komplexität herauszunehmen.

Das Ergebnis ist eine Applikations-Landscape mit den aktuell genutzten Applikationen und eine Ziel-Applikations-Landscape, wohin die Reise gehen soll. Sobald diese stehen und vom Management abgenommen sind, kann die Implementierung mit den zur Verfügung gestellten Mitteln sofort angegangen werden. Der Vorteil bei dieser Methode ist, dass nicht auf die Implementierung der großen Zielsysteme, welche in der Regel länger dauert, gewartet werden muss, da das Zielbild klar ist. Entscheidungen für neue Applikationen lassen sich dadurch viel einfacher treffen, da sofort klar ist, ob diese ins Zielbild passen, ob bereits eine Funktion für die Zukunft vorgesehen ist oder durch die Integration diese gar nicht benötigt wird.

Es bleibt somit mehr Zeit, die richtigen Entscheidungen zu treffen, die notwendige Qualität und Sicherheit bei der Implementierung zu erhalten und das Unternehmen richtig aufzustellen, um die gesetzten Ziele in der gewünschten Geschwindigkeit, Qualität und Sicherheit zu erreichen.

TIMC. Herr Prebeck, welche persönlichen und fachlichen Eigenschaften muss ein IT Interim Manager aus Ihrer Sicht mitbringen, um die IT zu einem echten Treiber des Geschäftserfolgs zu machen, statt nur den laufenden Betrieb zu administrieren?

S.P. Ein IT-Interim Manager muss viel Erfahrung aus den verschiedenen Bereichen (Infrastruktur, Applikationen, Security, Unternehmensprozesse, Abteilungswissen, ...) der IT mitbringen. Das Problem heute und in Zukunft ist die Mannigfaltigkeit der IT-Gebiete (neu z.B. AI) und die Geschwindigkeit, mit der wir uns in diesen bewegen. Zusätzlich benötigt er eine sehr schnelle Auffassungsgabe, um die Situation schnell und richtig beurteilen zu können, eine gute Menschenkenntnis, Fingerspitzengefühl, aber auch gleichzeitig klare Worte und einen klaren Standpunkt.

Die Kombination dieser Fähigkeiten ist es, die den Mehrwert für ein Unternehmen darstellt. Entscheidungen können dadurch daten- und faktenbasiert getroffen werden und tragen so entscheidend zum Erfolg des Unternehmens bei. Dadurch werden die aktuellen Gegebenheiten nicht nur bewältigt, sondern die Weichen für die Zukunft werden rechtzeitig gestellt. Ziel muss es sein, die Situation nicht nur kurzfristig zu bereinigen, sondern das Unternehmen mit den Interaktionen so aufzustellen, dass es wettbewerbsfähig ist und bleibt.

TIMC. Wenn Sie auf Ihre bisherigen Mandate zurückblicken: Was war aus Ihrer Sicht das überzeugendste Beispiel dafür, dass IT als Enabler echten Mehrwert geschaffen hat?

S.P. Ich sehe die IT als verbindendes Element im Unternehmen: Sie steht im engen Austausch mit allen Abteilungen und kennt deren Herausforderungen. In schnell wachsenden Unternehmen sind Zeit und Ressourcen oft die größten Engpässe. Gerade in diesem Umfeld ist es wichtig, einen klaren Kopf zu behalten.

Die IT hilft, die Root Cause eines Problems zu identifizieren und es nicht nur mit einem Patch zu lösen. Ein Problem an der falschen Stelle im Prozess zu lösen, bedeutet viel Aufwand ohne Erfolg! Im Gegenteil, das Problem tritt immer und immer wieder auf. Durch eine saubere Root-Cause Analyse, auch wenn diese scheinbar länger dauert, wird das Problem nachhaltig gelöst.

Die damit verbundenen Mehrkosten (unsichtbare Zeit, Konflikte zwischen Abteilungen, nicht erreichte Ziele, unnötig höhere Personalkosten) können somit vermieden werden und führen zu einer Kostenreduktion und dadurch zu mehr Gewinn. Wird diese Methode konsequent angewandt, führt dies zum Single Point-of-Truth-Ansatz. An diesem Punkt angelangt, ist die Firma in der Lage, ihre Entscheidungen auf Basis von Fakten in sehr kurzer Zeit zu treffen. Dies bringt den entscheidenden Vorteil, wenn es darum geht, einen neuen Weg einzuschlagen, in ein neues Marktsegment einzutreten oder einen technologischen Vorteil zu nutzen.

Es gibt Opportunitätsfenster, die genutzt werden können, um Vorteile gegenüber dem Markt zu erzielen. Die IT schafft genau diese Basis, damit Entscheidungen schnell getroffen werden, um diesen Vorsprung zu nutzen!

TIMC. Herr Prebeck, wenn Sie auf die kommenden fünf bis zehn Jahre blicken: Wie wird sich aus Ihrer Sicht die Rolle der IT und damit auch die Rolle eines IT-Interim Managers verändern, und welche Chancen sehen Sie dabei für Unternehmen, die diese Entwicklung frühzeitig nutzen?

S.P. Durch immer modernere Technologien wie heute z.B. AI, werden Entwicklungszyklen immer kürzer werden. Die Applikationslandschaft eines Unternehmens wird sich durch Micro-Apps, Low-Code-/No-Code- und Agentic-AI Anwendungen noch komplexer gestalten. Das daraus resultierende gute Datenfundament wird den Backbone einer jeden Unternehmung

bilden, um am Markt weiterhin bestehen zu können. »Daten sind das neue Gold« gilt heute und noch mehr in Zukunft. Hierbei werden die Integrationsfähigkeit, aber auch die Cyber-Sicherheit jener Anwendungen eine entscheidende Rolle für ein Unternehmen spielen. Die neuen Technologien bringen Veränderungen mit sich, die nicht für alle am Markt teilnehmenden Unternehmen vorteilhaft sein werden. Junge Unternehmen können so rasch an Informationen gelangen, welche von eingesessenen Unternehmen mühevoll aufgebaut wurden. Wer auf seine Informationen nicht achtgibt, kann schnell ein Verlierer am Markt werden, oder, wenn er es richtig anstellt, seine Marktposition weiter ausbauen und stärken. Daher sehe ich die Rolle der IT, so wie ich sie in diesem Interview beschrieben habe, stärker gefragt als je zuvor. Die richtige Entscheidung zur richtigen Zeit mit den richtigen Informationen, hat IT als Basis.

Daher sehe ich die Rolle des IT-Interim Managers zum einen, so wie sie sich heute darstellt, in der kurzfristigen Vertretung bei Ausfällen oder Umstrukturierungen, aber auch in einer zusätzlich beratenden Rolle für Unternehmen, welche sich integrativ auf die Zukunft vorbereiten wollen. Durch die immer kürzer werdenden Innovationszyklen wird der Innovationsdruck bei allen Unternehmen größer werden. Hier wird seine Rolle mehr die eines Transformationsarchitekten sein, um zusammen mit der Unternehmung den optimalen und sichersten Weg zu finden. ●●●



Stefan Löffler, Diplom-Maschinenbauingenieur und Kommunikationselektroniker, ist Gründer und Geschäftsführer der SLBFR – Stefan Löffler Best Friend Rescue GmbH, die mit über 35 Jahren Industrieerfahrung kleinere Unternehmen in kritischen Phasen unterstützt – von strategischer Neuausrichtung im Einkauf, SCM und Vertrieb über Krisen- und Turnaround-Management bis zur Reorganisation von Strukturen. SLBFR übernimmt dafür Führungs- und Projektverantwortung auf C-Level und Geschäftsführungsebene, setzt operativ um, liefert messbare Ergebnisse und richtet sich an Unternehmen, die in Transformation, unter Druck oder Restrukturierung einen sofort wirksamen, erfahrenen Partner benötigen.

s.loeffler@sl-bestfriend.de
www.sl-bestfriend.de
+49 176 61301279

3 FRAGEN AN STEFAN LÖFFLER

Welche Eigenschaft an Ihnen schätzen Ihre Freunde oder Familie am meisten, und warum?

„Freunde und Familie schätzen an mir vor allem meine Verlässlichkeit und Loyalität. Sie wissen, dass sie sich auf mich verlassen können – in guten wie in herausfordernden Zeiten. Ich nehme mir Zeit, höre zu, unterstütze, wo ich kann, und stehe zu meinen Zusagen – im Privaten genauso konsequent wie in Projekten, in denen es oft um hohe Summen, harte Deadlines und weitreichende Entscheidungen geht.“

Zugleich höre ich oft, dass meine besonnene, lösungsorientierte Art geschätzt wird. Ich urteile nicht vorschnell, sondern versuche, Situationen systematisch zu verstehen – Fakten, Zahlen, Zusammenhänge und dann vorausschauend zu handeln. Diese Mischung aus Klarheit, analytischem Blick und Empathie gibt vielen Menschen – privat wie beruflich – Orientierung und Sicherheit, gerade wenn es um existenzielle Themen wie Arbeitsplatzsicherung, Neuausrichtung oder den Turnaround eines Unternehmens geht.

Was ist Ihnen im Umgang mit anderen Menschen eigentlich am wichtigsten? Und gibt es einen bestimmten Typ Mensch, der Ihnen im Job besonders am Herzen liegt?

„Im Umgang mit anderen Menschen ist mir Ehrlichkeit am wichtigsten. Ich schätze klare Kommunikation, Verlässlichkeit und einen respektvollen Austausch auf Augenhöhe – unabhängig von Hierarchie, Titel oder Rolle. Mir geht es darum, Menschen wirklich zuzuhören, ihre Perspektiven ernst zu nehmen und daraus tragfähige Entscheidungen abzuleiten, die sich später auch in Ergebnissen und Kennzahlen widerspiegeln. Vertrauen entsteht für mich nicht durch Position, sondern durch Haltung und konsequentes Handeln über einen langen Zeitraum.“

Im Berufsleben liegen mir besonders Menschen am Herzen, die Verantwortung übernehmen wollen – nicht nur für Aufgaben, sondern für Ergebnisse und für das Miteinander. Das können erfahrene Führungskräfte und Unternehmerpersönlichkeiten sein, ebenso aber auch Menschen am Beginn ihrer beruflichen Entwicklung. Entscheidend ist für mich die innere Haltung: Lernbereitschaft, Klarheit und der Wille, die „letzte Verantwortung“ für Resultate zu tragen – etwa für EBIT, Cashflow oder die Stabilisierung von Arbeitsplätzen und damit Wertschöpfung und Zusammenarbeit gleichermaßen aktiv zu gestalten.

Was machen Sie am liebsten in Ihrer Freizeit, um abzuschalten und neue Energie zu tanken?

„Meine Freizeit verbringe ich überwiegend mit meiner engsten Familie. Sie ist für mich der wichtigste Anker und zugleich meine größte Energiequelle. Abseits des beruflichen Alltags finde ich Ausgleich in der Natur, insbesondere auf meiner Streuobstwiese, die ich mit viel Hingabe pflege und die für mich das Gegenteil kurzfristiger Quartalslogik verkörpert.“

Dort steht ein alter Quittenbaum der Sorte „Konstantinopeler Quitte“, der für mich mehr ist als nur ein Baum. Aus seinen Früchten stelle ich jedes Jahr Quittengelee her, das ich an Familie, Freunde und Kunden verschenke. Diese Tätigkeit – vom Pflegen des Baumes bis zum fertigen Glas – hat für mich etwas Erdendes und Verbindendes und erinnert mich daran, dass nachhaltige Ergebnisse Zeit, Geduld und kontinuierliche Investition brauchen. Diese Haltung übertrage ich auch auf meine Mandate: Es geht nicht nur um eine kurzfristige Verbesserung einzelner Kennzahlen, sondern um Strukturen, die auch nach drei, fünf oder zehn Jahren noch tragen. →

Nächste Seite:

Stefan Löffler: Wie professionelle Unternehmensrettung ihre Handlungsfähigkeit zurückbringt.





DIE GEFÄHRLICHSTE ENTSCHEIDUNG: KEINE ENTSCHEIDUNG!

*WARUM MITTELSTÄNDLER 2026 SCHNELLER HANDELN
MÜSSEN UND WIE PROFESSIONELLE UNTERNEHMENSRETTUNG
IHRE HANDLUNGSFÄHIGKEIT ZURÜCKBRINGT.*

In der Unternehmenskrise gibt es eine Entscheidung, die besonders häufig getroffen wird und über die kaum gesprochen wird: die Entscheidung, nicht zu entscheiden. Sie tarnt sich als Vorsicht, als Gründlichkeit, als verantwortungsvolle Zurückhaltung, in Wahrheit ist sie oft der schnellste Weg in die Handlungsunfähigkeit. Die nächsten Jahre ist für kleine und mittlere Unternehmen ein Härte-test: volatile Energiepreise, geopolitische Spannungen, KI getriebene Geschäftsmodellwechsel, wachsende Regulierung und kritischer gewordene Kapitalgeber machen Unsicherheit zum Normalfall. Wie Unternehmen damit umgehen, entscheidet darüber, ob sie in die Krise geraten, oder aus ihr herausfinden.

„Nicht-Entscheiden ist kein neutraler Zustand, sondern eine verdeckte Entscheidung, nur ohne Verantwortlichen.“

Jede vertagte Entscheidung verändert den Zustand des Unternehmens: Liquidität sinkt, Reaktionszeiten verlängern sich, Vertrauen schwindet. Während nach außen noch beraten, gerechnet und vertagt wird, laufen im Inneren unsichtbare Prozesse: Kreditlinien werden enger gesehen, Lieferanten werden vorsichtiger, Mitarbeitende verlieren Zuversicht. Unternehmen kommen dann in Schwierigkeiten, weil sie ihre Optionen zu lange ungenutzt gelassen haben.

WIE KRISEN WIRKLICH BEGINNEN

Die meisten Krisen beginnen leise: mit einem Meeting ohne Ergebnis, einer Investition, die „noch einmal geschoben“ wird, einer Hoffnung, dass sich Zahlen „von selbst stabilisieren“. Zunächst wirkt das rational. Szenarien werden gerechnet, Risiken bewertet, Optionen gegeneinander abgewogen. Doch dieser Zustand ist zeitlich begrenzt. Spätestens wenn Liquiditätsreichtweiten kritische Marken unterschreiten, Covenants

„Unternehmen haben in der Regel genug Daten, genug Szenarien und genug Warnsignale. Was fehlt, ist die Bereitschaft, daraus Konsequenzen zu ziehen.“

unter Druck geraten und Banken Fragen stellen, die nicht mehr mit einer Präsentation beantwortet werden können, kippt der Möglichkeitsraum. Aus einem Spektrum an Wahrscheinlichkeiten wird ein binäres Feld: handeln oder unterlassen, Verantwortung übernehmen oder verlieren.

Viele Unternehmen erkennen diesen Übergang zu spät – und bleiben im analytischen Modus, obwohl die Situation längst Entscheidungen verlangt. Verstärkt wird dieses Muster durch eine weitverbreitete Führungskultur, in der Fehler personalisiert und Scheitern moralisiert wird. Wer warnt, gilt schnell als Bremser, wer entscheidet, riskiert Ansehen – wer abwartet, bleibt unauffällig. In solchen Kulturen wird Verantwortung verteilt, bis sie sich auflöst: Gremien ersetzen Haltung, Prozesse ersetzen Führung, Meetings ersetzen Entscheidungen.

„Was nach Vorsicht aussieht, ist häufig nichts anderes als Entscheidungsvermeidung – und das ist in der Krise die teuerste Form des Handelns.“

Unter Druck nimmt diese Tendenz noch zu: weitere Gutachten, zusätzliche Runden, noch ein „Abstimmungskreis“. Doch jede nicht getroffene Entscheidung wirkt ökonomisch wie eine aktive – nur eben in die falsche Richtung.

UNTERNEHMENSRETTUNG ALS STRUKTURIERTES SYSTEM – NICHT ALS FEUERWEHREINSATZ

Genau an diesem Punkt beginnt professionelle Unternehmensrettung. Sie inszeniert keinen Ausnahmezustand und wartet nicht auf den großen Befreiungsschlag, sondern versteht Sanierung als strukturierten Prozess – eher wie Produktion als wie →

"Viele Firmen gehen nicht unter, weil sie keine Optionen haben, sondern weil sie ihre Optionen nicht nutzen."

"In der Krise ist Zögern oft gefährlicher als eine mutige, aber nicht perfekte Entscheidung."

Feuerlöschen. Das „Rohmaterial“ sind meist mittelständische Unternehmen, die noch zahlungsfähig sind, mit Kunden, Substanz und Marktchancen. Was fehlt, sind Kohärenz und Klarheit: zwischen Strategie und Realität, zwischen Zahlen und Entscheidungen, zwischen Verantwortlichkeiten und tatsächlichem Handeln. Externe Schocks – ein Marktknick, ein Energiepreissprung, eine neue Regulierung – wirken dann nur wie ein Brennglas und machen sichtbar, was intern lange aufgeschoben wurde.

In erfolgreichen Rettungsprozessen kombiniere ich gezielt interne Kompetenz mit externer Erfahrung – häufig über befristete Mandate in Geschäftsführung, CFO Funktion oder in der operativen Steuerung. Es geht nicht darum, neben der Linie zu beraten, sondern temporär Verantwortung zu übernehmen: mit klaren Mandaten, klaren Entscheidungsrechten und messbaren Ergebnissen.

„Der Job unserer Leute ist es, in kurzer Zeit Entscheidungsfähigkeit zurückzubringen – nicht, zusätzliche Komplexität zu erzeugen.“

Dazu gehören harte Priorisierung, klare Liquiditätslogik und ein Rahmen, in dem Entscheidungen nicht perfekt, aber plausibel und tragfähig werden.

DER KONKRETE NUTZEN FÜR KLEINERE MITTELSTÄNDLER

Der zentrale Nutzen für kleinere mittelständische Unternehmen liegt genau hier: Entscheidungsfähigkeit wird vom Zufallsprodukt zur bewussten Führungsleistung. Struktur ersetzt Aktionismus, Transparenz ersetzt Bauchgefühl, Schwellenwerte ersetzen diffuse Unsicherheit. Gemeinsam mit der Geschäftsführung definiere ich, ab welchen Kennziffern gehandelt werden muss – bei Liquidität, Bank-Covenants, Margen oder Vertrauenssignalen von Kunden und Mitarbeitenden. Entscheidungen werden so vorbereitet, dass sie begründbar, kommunizierbar und anschlussfähig sind. Banken, Investoren und Belegschaften verlangen in der Krise keine Unfehlbarkeit – sie verlangen Orientierung.

„Gute Entscheidungen entstehen nicht aus Gewissheit, sondern aus Verantwortung.“

Diese Erfahrung bestätigt sich in nahezu jedem Mandat. Führung in der Krise beginnt damit, das eigene Entscheidungsverhalten radikal ehrlich zu betrachten: Wo hoffe ich, statt zu handeln? Wo verwechseln wir Analyse mit Kontrolle? Wo schieben wir Entscheidungen in Gremien auf, um Konflikte zu vermeiden? Diese Fragen sind unbequem, aber betriebswirtschaftlich hoch relevant.

Dort, wo Entscheidungen wieder klar, konsistent und nachvollziehbar getroffen werden, verändert sich die Dynamik des gesamten Systems: Vertrauen kehrt zurück, Handlungsspielräume öffnen sich, Zukunft wird wieder gestaltbar. Nicht Entscheiden dagegen verengt den Raum Tag für Tag – Optionen verschwinden leise, Liquidität läuft davon, und Zeit, die verloren ist, kommt nicht zurück.

ENTSCHEIDUNGSFÄHIGKEIT IST KEIN TALENT – SONDERN EIN PROZESS

Die gute Nachricht für KMU: Entscheidungsfähigkeit ist kein Charakterzug, sondern ein Prozess – und dieser Prozess kann gestaltet werden. Durch Struktur, Klarheit und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, bevor alle Antworten vorliegen. Für viele kleinere Unternehmen ist es genau dieser Schritt nach außen, der den Unterschied macht: ein Sparringspartner, der die Lage ungeschönt einordnet, den roten Faden in der Vielzahl von Themen zieht und mit der Geschäftsführung gemeinsam Entscheidungen vorbereitet, die tragen.

„Wir kommen oft in Unternehmen, die eigentlich alles haben, was sie brauchen – außer einem konsequenten Entscheidungsprozess.“

Unternehmen scheitern selten an der Krise selbst. Sie scheitern daran, Entscheidungen zu spät, zu halbherzig oder gar nicht zu treffen. Wer 2026 ein mittelständisches Unternehmen führen oder retten will, muss akzeptieren, dass Unsicherheit kein Makel ist, sondern der Ausgangspunkt von Führung. Verantwortung beginnt dort, wo Hoffnung endet – und Entscheidung beginnt. Für KMU, die spüren, dass sie zu lange gezögert haben, ist genau jetzt der richtige Zeitpunkt, ihre Entscheidungsfähigkeit wieder zur stärksten Ressource zu machen – notfalls mit externer Unterstützung, bevor die Optionen verschwinden. ●●●



Dr. Thomas Rätscher, Executive Interim Manager und seit über 20 Jahren selbstständig unter dem Claim „Ihr Mann fürs Cash“. Er verfügt über mehr als 30 Jahre Berufserfahrung und ist spezialisiert auf Order-to-Cash (O2C) sowie die Optimierung von Finance-Prozessen mit dem Ziel, Liquidität, Effizienz und Prozessklarheit messbar zu verbessern. Methodisch arbeitet er stark projekt- und umsetzungsorientiert und bringt u. a. Zertifizierungen in Lean Six Sigma (Green/Black Belt), PRINCE2 sowie Scrum (PSM/PSPO) mit.

thomas.raetscher@ihrmannfuerscash.de
www.ihrmannfuerscash.de
+49 177 687 96 95

3 FRAGEN AN DR. THOMAS RÄTSCHER

Welche Eigenschaft an Ihnen schätzen Ihre Freunde oder Familie am meisten, und warum?

„ Meine Familie und mein Freundeskreis schätzen an mir vor allem Zuverlässigkeit, Empathie und Bodenständigkeit. Es heißt, dass ich jemand bin, auf den man sich verlassen kann – sowohl in stressigen beruflichen Situationen als auch im persönlichen Alltag. Das gesprochene Wort, ein Handschlag – darauf kann man sich zu 100% verlassen. Gleichzeitig nehme ich meine Mitmenschen wirklich wahr, ohne vorschnell zu urteilen; das schafft Nähe und gegenseitiges Vertrauen. Freunde beschreiben mich auch als kontaktfreudig und sozial, gleichzeitig aber als jemanden, der die Fähigkeit hat, sich bewusst zurückzuziehen und zuzuhören, wenn es gebraucht wird. Diese Kombination – Engagement für andere, gepaart mit echter Aufmerksamkeit und Empathie – ist aus ihrer Sicht ein Grund, warum sie sich in meiner Nähe wohl, verstanden und geborgen fühlen.

Was ist Ihnen im Umgang mit anderen Menschen eigentlich am wichtigsten? Und gibt es einen bestimmten Typ Mensch, der Ihnen im Job besonders am Herzen liegt?

„ Im Umgang mit anderen Menschen sind mir Respekt, klare Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen am wichtigsten. Für mich bedeutet Zusammenarbeit nicht nur fachlich, auf Augenhöhe zu sein, sondern auch menschlich. Ich höre zu, bevor ich bewerte und entwickle pragmatische Lösungen gemeinsam mit anderen – sei es im Team, mit Kunden oder mit Stakeholdern. Klarheit, Verlässlichkeit und Wertschätzung prägen meinen Stil, weil echte Zusammenarbeit nur dort entstehen kann, wo Menschen sich verstanden und ernst genommen fühlen.

Im beruflichen Kontext freue ich mich besonders über Menschen, die offen für Entwicklung sind, sich konstruktiv einbringen und Verantwortung übernehmen wollen. Gerade in herausfordernden Projekten sind es Kollegen und Mitarbeitende mit Neugier und Gestaltungswillen, die echte Fortschritte möglich machen. Ich schätze Interaktionspartner, die nicht nur Probleme benennen, sondern gemeinsam an Lösungen arbeiten – das ist für mich ein zentraler Kern erfolgreichen Interim Managements.

Was machen Sie am liebsten in Ihrer Freizeit, um abzuschalten und neue Energie zu tanken?

„ Wenn ich nicht arbeite, finde ich meine Energie am liebsten in der Natur und beim Sport. Aktivitäten wie Fußball oder Bouldern helfen mir, den Kopf frei zu bekommen, mich zu bewegen und zugleich meine Konzentration neu auszurichten. Ebenso genieße ich auch das Kochen und gutes Essen, bei dem ich bewusst abschalte und den Moment mit Familie und Freunden genieße.

Ich lese sehr gerne – insbesondere die Werke von Autoren wie Ferdinand von Schirach – und schätze es, mich mit Filmen und Dokumentationen über die Welt und unterschiedliche Perspektiven auseinanderzusetzen. Solche Auszeiten sind für mich mehr als nur Erholung: Sie eröffnen neue Blickwinkel und inspirieren mich auch beruflich. Auch ein guter Espresso gehört für mich zu einer gelingenden Pause – und ja, dabei lege ich Wert auf Qualität, weil für mich Genuss und Achtsamkeit zusammengehören. →

Nächste Seite: Dr. Thomas Rätscher, warum Liquidität Chefsache ist.





IHR MANN FÜRS CASH

WARUM LIQUIDITÄT SELTEN EIN ZAHLEN-
PROBLEM IST UND FAST IMMER EINE FRAGE VON
FÜHRUNG, KLARHEIT UND ORDER-TO-CASH.

I

n vielen Unternehmen reden Vorstände über Cash, als wäre es Wetter. Man schaut auf Kurven, kommentiert Ausschläge – aber die eigentliche Steuerung bleibt unscharf. Dr. Thomas Rätcher erlebt das anders. Für den Executive Interim Manager und Order-to-Cash-Spezialisten entstehen die meisten Liquiditätsengpässe im eigenen System: in unklaren Verantwortlichkeiten, widersprüchlichen Zahlenwelten und Prozessen, die auf dem Papier existieren, im Alltag aber kaum greifen. Seine Arbeit beginnt dort, wo Organisationen ungern hinschauen – und wo sich zeigt, wie ernst es ein Management mit Führung wirklich meint.

In Gesprächen mit Vorständen formuliert Dr. Thomas Rätcher seinen Kernsatz häufig früh: Cash-Probleme sind fast immer Führungsprobleme. Wer ihn engagiert, holt sich keinen Präsentationslieferanten, sondern jemanden, der Verantwortung übernimmt – zeitlich begrenzt, mit einem sehr klaren Fokus: Order-to-Cash stabilisieren, Cash steuerbar machen, Führung an Entscheidungen messen.

Seine Mandate folgen einem ähnlichen Einstieg. Die Zahlenlage scheint bekannt, Reportings sind etabliert, Dashboards liefern täglich neue Bilder. Auf der Arbeitsebene wächst trotzdem die Verunsicherung. Forderungsbestände laufen aus dem Ruder, Zahlungsziele werden ausgereizt, Mahnläufe greifen nur noch formal. In Meetings werden Ursachen diskutiert – Markt, Kunden, Systeme – aber selten das Zusammenspiel aus Struktur und Führung.

Rätcher betrachtet Order-to-Cash nicht als reine Prozesskette von Bestellung bis Zahlungseingang, sondern als Funktionsbereich, in dem sich die Kultur einer Organisation spiegelt.

"Meine Verantwortung beginnt dort, wo Order-to-Cash wirklich gelebt werden muss – bei Konditionen, Kreditlimits, Billing, Dispute-Management und Mahnwesen. Am Ende zählen nur die Effekte: stabilerer Cashflow, kürzere Durchlaufzeiten, weniger Außenstände und Führungsteams, die auf einer gemeinsamen Zahlenbasis entscheiden."

Im O2C-Verlauf wird sichtbar:

- wie sauber Verantwortung entlang der Wertschöpfung sortiert ist,
- wie konsequent Entscheidungen in die Fläche getragen werden,
- wie ehrlich Zahlen gelesen und genutzt werden,
- wie belastbar operative Steuerung im Alltag funktioniert.

„Man kann Unternehmen am Cash-Verhalten lesen wie eine Bilanz“, sagt er und richtet seine Arbeit genau daran aus.

EIN TYPISCHES MANDAT: VIELE BERICHTE, WENIG STEUERUNG

Ein Fall aus seiner Praxis: Ein wachstumsstarkes Unternehmen mit internationaler Präsenz, mehrere hundert Millionen Umsatz, komplexe Kundenstrukturen. Auf dem Papier war die Welt in Ordnung. Das ERP-System lieferte umfangreiche Reports, KPI-Sets waren definiert, regelmäßige Steuerungsrounds etabliert. Gleichzeitig stiegen die überfälligen Forderungen, der Cashflow schwankte stark, kurzfristige Finanzierungsbedarfe häuften sich.

Bei genauerer Analyse zeigte sich:

In der Praxis zeigte sich ein Muster, das er in vielen Mandaten wiederfindet: Vertriebsbereiche verhandelten Konditionen weitgehend eigenständig und ohne gemeinsame Leitplanken. Kreditlimits existierten, wurden aber nur sporadisch überwacht. Der Billing-Prozess war störanfällig – Verzögerungen, Gutschriften und Korrekturen gehörten zum Alltag. Das Mahnwesen funktionierte formal, doch es fehlten Prioritäten und eine klare Eskalationslogik. →

"Wenn jeder im Vertrieb seine eigenen Konditionen verhandelt, braucht sich niemand über unruhige Cashflows zu wundern."

Jede beteiligte Einheit konnte plausible Gründe für den eigenen Beitrag nennen. Was fehlte, war eine übergreifende Steuerungslogik. Order-to-Cash war als Prozess beschrieben, aber nicht als durchgängige Verantwortung verankert.

Rätchers Auftrag bestand darin, diese Lücke zu schließen. Zuerst schuf er Transparenz über den tatsächlichen Verlauf: vom Auftragseingang über Leistungserbringung und Fakturierung bis zur Zahlung. Nicht als theoretisches Prozessbild, sondern als messbaren Fluss. Wo entstehen Wartezeiten? Wo werden Entscheidungen vertagt? Wo gehen Informationen verloren?

Danach ordnete er Verantwortung. Entlang der O2C-Kette wurden eindeutige Zuständigkeiten definiert: Wer entscheidet über Konditionen? Wer verantwortet Freigaben? Wer trägt die Hoheit über Risiken in einzelnen Kundensegmenten? Was bisher zwischen Bereichen verhandelt wurde, bekam klar benannte Rollen und Eskalationswege.

PARALLEL DAZU WURDEN PROZESSE OPERATIONALISIERT:

Im nächsten Schritt wurden die Abläufe im Billing so gestaltet, dass Rechnungen schneller und vollständig gestellt werden. Das Dispute-Management bekam klare Fristen und eindeutige Verantwortlichkeiten. Mahnstrategien wurden nach Kundengruppen differenziert, statt alle Fälle gleich zu behandeln. Parallel dazu entwickelte er das Reporting von einer rückblickenden Berichtslogik zu einem Instrument aktiver Steuerung weiter.

Der Effekt: Die Days-Sales-Outstanding gingen spürbar zurück, Cashflows wurden planbarer, kurzfristige Finanzierungsbedarfe ließen sich reduzieren. Wichtiger noch: In den Steuerungsrounds wurde nicht mehr vor allem über Darstellungen diskutiert, sondern über Entscheidungen.

VORGEHEN MIT KLARER LOGIK

In vielen Mandaten folgt Rätcher einem Dreiklang, der sich bewährt hat:

1. TRANSPARENZ HERSTELLEN

Belastbare Datenbasis schaffen, Zusammenhänge sichtbar machen, Ursache-Wirkungs-Ketten im O2C aufzeigen.

"Man kann ein Unternehmen am Cash-Verhalten lesen wie eine Bilanz."

2. VERANTWORTUNG SCHÄRFEN

Zuständigkeiten entlang der Kette eindeutig zuordnen, Entscheidungsspielräume klar ziehen, Eskalationen zielgerichtet gestalten.

3. STRUKTUREN OPERATIONALISIEREN

Prozesse so ausprägen, dass sie im Alltag greifen, Kennzahlen definieren, die Steuerung ermöglichen, nicht nur berichten.

Als Executive Interim Manager arbeitet er dabei in Linien- oder Projektverantwortung, führt Teams, trifft Entscheidungen und verantwortet messbare Ergebnisse.

PERSÖNLICHKEIT: RUHIG, PRÄZISE, VERLÄSSLICH

Wer mit Dr. Thomas Rätcher zusammenarbeitet, beschreibt ihn nicht als „Feuerwehrmann“, der mit lautem Auftritt Unruhe erzeugt. Seine Wirkung entsteht durch Ruhe und Klarheit. Er strukturiert, ordnet, stellt Fragen, die auf den Punkt führen. Führungsteams schätzen, dass er komplexe Situationen so aufbereitet, dass Entscheidungen möglich werden – ohne Dramatisierung, ohne Beschönigung.

Feedback von Kunden betont immer wieder dieselben Punkte: hohe fachliche Tiefe in Order-to-Cash und Cash Management, verbunden mit einem klaren Verständnis für Menschen und Organisationen. Für viele Unternehmen ist diese Kombination entscheidend: Prozesse lassen sich nur dann stabilisieren, wenn die Menschen, die sie tragen, eingebunden werden.

POSITIONIERUNG: VERANTWORTUNG, WO CASH KRITISCH WIRD

Am Ende lässt sich sein Profil auf wenige Sätze verdichten. Dr. Thomas Rätcher übernimmt Verantwortung dort, wo Cash kritisch wird. Er liest Order-to-Cash als Spiegel der Organisation und richtet genau dort Führung, Struktur und Steuerung neu aus. Er schafft eine Grundlage, auf der Cashflows erklärbar und planbar werden – und an der sich Managementqualität ablesen lässt.

Cash in time ist für ihn der Moment der Wahrheit: Funktioniert Order-to-Cash – oder nicht. Und genau an dieser Stelle versteht er sich als das, was viele seiner Kunden über ihn sagen: Ihr Mann fürs Cash. ●●●



Mercedes-AMG G 63

Bis heute einzigartig.

Ein Bericht von Björn Altmann | Alle Bilder: Copyright - Mercedes-Benz AG

AMG G 63: DIE IKONE WIRD EXTREMER - UND BLEIBT EINE G-KLASSE

Die G-Klasse war nie ein Fahrzeug für Kompromisse und genau das macht sie bis heute zur Ausnahmeerscheinung im SUV-Segment. Mit der neuen Mercedes-AMG G 63 verschärft Mercedes-AMG diese Positionierung konsequent: Die Geländewagen-Ikone verbindet ihre archaische Formensprache und Offroad-Genetik mit einer Performance, die im Luxus-SUV-Markt weiterhin als Referenz gilt.

Der Anspruch ist eindeutig: Offroad-Brillanz trifft Onroad-Dominanz. Genau diesen Spannungsbogen nennt Mercedes-AMG selbst als Kern der neuen G 63 – robust, raffiniert und in jeder Hinsicht hochleistungsfähig.

MOTOR: 4,0-LITER V8 BITURBO

Während frühere AMG-Modelle von der Saugmotor-Ära geprägt wurden, setzt die neue G 63 auf eine konsequent moderne Auslegung: Unter der Haube arbeitet ein 4,0-Liter V8 Biturbo mit 585 PS (430 kW) und 850 Nm Drehmoment – ein Hochleistungsantrieb, der das schwere Fahrzeug mit bemerkenswerter Selbstverständlichkeit beschleunigt.

In mehreren Märkten wird der Antrieb zusätzlich durch ein 48-Volt System (ISG/Mildhybrid) ergänzt, das insbesondere beim Anfahren und beim spontanen Leistungsabruf unterstützt. →





AMG-DYNAMIK

Die G-Klasse bleibt konstruktiv ein Sonderfall: Leiterahmen, markante Proportionen, klare Offroad-DNA. Doch genau diese Basis macht die AMG-Transformation so außergewöhnlich. Mercedes-AMG kombiniert die traditionelle Architektur mit modernen Systemen wie AMG RIDE CONTROL und adaptiver Dämpfung – für eine Fahrdynamik, die in dieser Fahrzeugklasse ihresgleichen sucht.

ECHTES OFFROAD TROTZ SUV-LIFESTYLE

Trotz der Performance bleibt die G 63 ihrem Ursprung treu: Die G-Klasse ist kein SUV, das Offroad „imitieren“ will – sie ist ein Geländewagen, der Luxus beherrscht. Mercedes-Benz positioniert die neue G-Klasse ausdrücklich als „Offroad. Unlimited.“ – und führt die AMG G 63 dabei als zentrale Speerspitze der Baureihe.

VERBRAUCH UND EMISSIONEN

Die G 63 steht nicht für Minimalismus, sondern für maximale Präsenz. Mercedes-Benz gibt für das Modell je nach Version einen kombinierten Verbrauch um 14,7 l/100 km sowie kombinierte CO²-Emissionen um 336 g/km an (CO²-Klasse G).

G 63: EIN AUTOMOBILES STATEMENT

Während sich viele Luxus-SUVs technisch und optisch zunehmend angleichen, spielt die G-Klasse weiterhin in einer eigenen Liga. Sie ist kein Lifestyle-SUV, das Offroad-Optik zitiert, sondern ein Geländewagen mit klarer Herkunft – erkennbar an der kantigen Silhouette, der Leiterrahmen-Konstruktion und dem weiterhin kompromisslosen Auftritt. →

Die neue Mercedes-AMG G 63 nutzt genau dieses Profil und schärft es in Richtung Performance. Der V8-Biturbo, das Fahrwerk und die AMG-spezifischen Systeme machen aus dem Klassiker keinen weichgespülten Luxus-SUV, sondern eine bewusst überzeichnete Interpretation: schwer, laut, aufrecht – und gerade deshalb so begehrt. Wer eine G 63 fährt, entscheidet sich nicht für maximale Präsenz.

AUF DER STRASSE: WENIGER SUV, MEHR FORMATFRAGE

Wer erwartet, dass die G 63 sich wie ein normaler Luxus-SUV fährt, versteht das Konzept nicht. Dieses Auto ist kein Kompromiss in Komfortform, sondern ein Geländewagen mit Hochleistung und damit eine eigene Disziplin. Man sitzt hoch, beinahe kommandierend.

Die Front steht wie eine Wand vor einem. Die Karosserie ist spürbar präsent. Das Auto fährt nicht „leicht“, es fährt mit Masse.

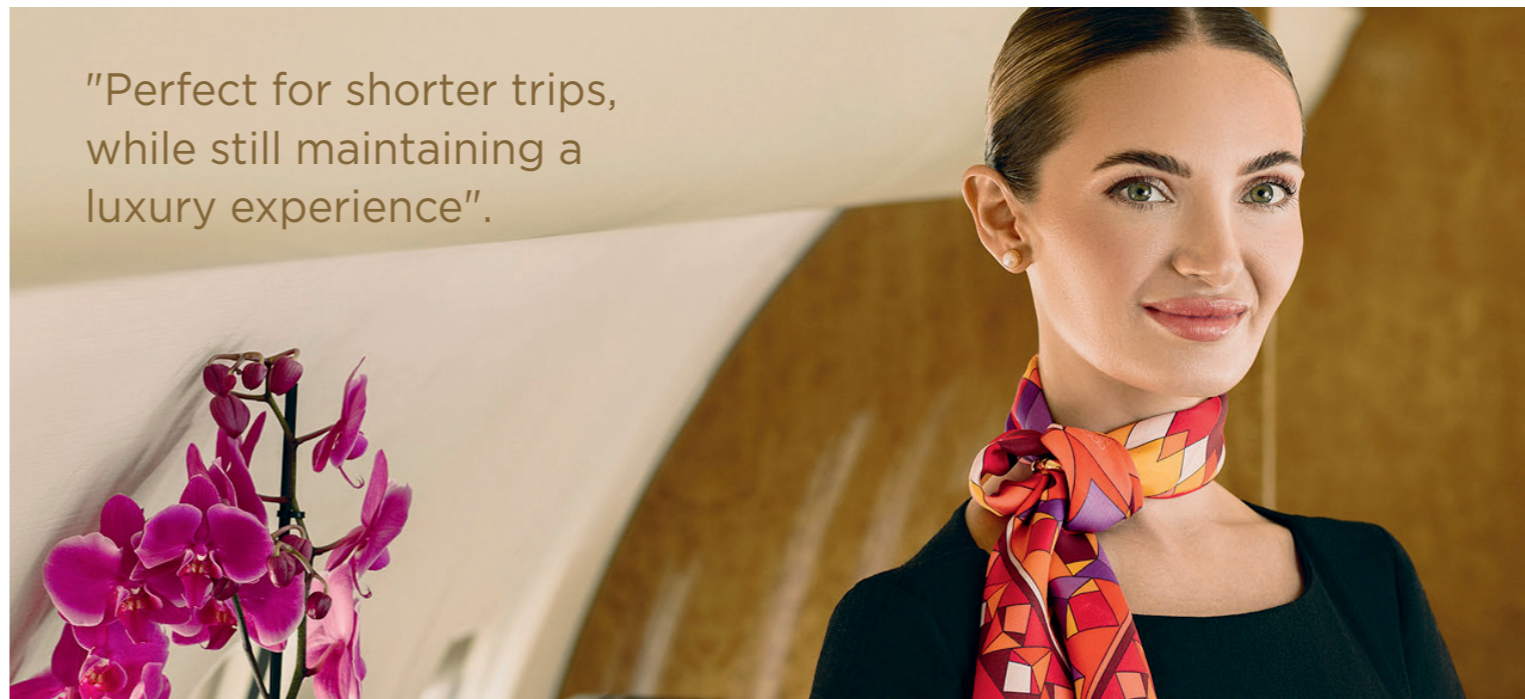
Das Auto fährt nicht wie ein sportliches SUV, sondern wie eine G-Klasse mit zu viel Leistung – im besten Sinne. Man merkt die Höhe, die Masse, den Schwerpunkt. Aber man merkt eben auch, wie sauber die

Abstimmung diese Eigenschaften im Griff hat. Die G 63 wirkt nicht wie ein Fahrzeug, das sich beweisen muss. Sie zieht einfach durch. Der Antrieb liefert die Leistung so mühelos, dass man kurz vergisst, was hier eigentlich bewegt wird: ein Geländewagen, kein Coupé. Man fährt sie nicht, um unauffällig anzukommen, sondern um genau so zu wirken, wie sie aussieht. —





"Perfect for shorter trips,
while still maintaining a
luxury experience".



STARKE KENNZAHLEN ABER **FRAGILES** GESCHÄFTSMODELL

Wenn der Markt längst ein anderes Geschäftsmodell erzwingt und intern niemand mehr sicher ist, wie gegenzusteuern ist, brauchen Sie jemanden von außen mit der nötigen Distanz.

VORSTAND, ENDE 50, IM KONFERENZRAUM.

Vor ihm liegen drei Ausdrucke: die GuV der letzten drei Jahre, eine Auswertung der wichtigsten Kunden und ein internes Memo aus HR, das er seit Tagen nicht unterschrieben zurückgibt. Der Umsatz ist noch stabil, die Marge nicht. Rabatte sind gestiegen, Servicekosten explodiert, Nacharbeiten häufen sich. Zwei Top-Kunden haben ihre Volumina reduziert und kaufen Teile des Geschäfts inzwischen bei einem chinesischen Wettbewerber ein, der „gut genug“ liefert – und deutlich billiger. Im HR-Memo geht es um die Freigabe von sechs dringend benötigten Stellen in IT und Vertrieb. Die Fachbereiche argumentieren, ohne diese Leute könne man die geplanten Digitalprojekte nicht stemmen. Gleichzeitig weiß der Vorstand, dass die Bank ihn vor drei Wochen sehr deutlich gefragt hat, wo die Profitabilität in zwei Jahren stehen soll.



Eine Folie aus der letzten Strategieklausur springt ins Auge: „Unser Geschäftsmodell 2028“. Neue Services, mehr Softwareanteil, datenbasierte Zusatzleistungen. Auf der Folie sah das sauber aus. In der Realität arbeitet das Unternehmen immer noch so wie vor zehn Jahren. Die besten Leute kompensieren, was das System nicht hergibt. In der Vertriebsrunde hört er Sätze wie: „Der Kunde zahlt für diese Extras nicht, das ist reine Wunschvorstellung.“ „Unsere Leute draußen sind dafür nicht ausgebildet.“ und „Wir schaffen es im Tagesgeschäft schon jetzt kaum, alles abzuarbeiten.“ Gleichzeitig melden sich die Produktionsleiter mit der anderen Perspektive: →

„Auf den ersten Blick sehen die Zahlen gut aus. Auf den zweiten fragt man sich, wie lange das noch trägt.“

Maschinen laufen am Limit, Schichten sind schwer zu besetzen, neue Mitarbeitende zu finden dauert Monate. Die Lohnkosten sind gestiegen, die Fehlzeiten auch.

Kostensenkung hat er schon gemacht. Reisebudgets sind eingefroren, externe Berater reduziert, offene Stellen nur noch in Ausnahmefällen nachbesetzt. Ein „Effizienzprogramm“ läuft, das in den Präsentationen ordentlich aussieht, in der Organisation aber vor allem auf Müdigkeit stößt. Trotzdem spürt er: Das reicht nicht. Was wankt, ist nicht nur die Kostenbasis, sondern das Fundament des Geschäftsmodells. Kundenanforderungen haben sich verschoben, Wettbewerber arbeiten mit KI-gestützten Lösungen, die eigene Organisation versucht, mit mehr Einsatz zu kompensieren, was strukturell nicht mehr passt. In einer Aufsichtsratssitzung fällt dann ein Satz, der hängen bleibt: „Wir haben keine Zeit mehr für kosmetische Korrekturen. Entweder wir stellen das Unternehmen jetzt so auf, dass es in fünf Jahren noch einen relevanten Platz am Markt hat, oder der Markt entscheidet über uns.“

Der Vorstand weiß, dass er in seinem eigenen System an Grenzen stößt. Er kennt jede Führungskraft persönlich, viele seit zwanzig Jahren. Er weiß, welche Bereiche schwach aufgestellt sind, welche Produkte keine Zukunft mehr haben und welche Standorte nur noch aus Loyalität gehalten werden. Aber jede dieser Entscheidungen wäre auch eine Entscheidung über Biografien. In dieser Gemengelage schlägt ein Aufsichtsrat vor, einen externen Manager „auf Zeit“ ins Boot zu holen, jemanden, der nichts verteidigen muss und kein eigenes Revier sichert, sondern den Auftrag hat, das Geschäftsmodell und die Struktur dahinter konsequent auf Zukunft zu trimmen. Die Reaktion im ersten Moment ist verhalten: „Wir kennen unser Geschäft besser als jeder Externe.“ und „Was soll ein Fremder sehen, was wir nicht sehen?“ Aber genau das ist der Punkt: Es geht nicht darum, ob jemand die Branche kennt. Es geht darum, ob jemand bereit ist, die Schlussfolgerungen aus dem gesamten Bild zu ziehen, ohne Rücksicht auf interne Geschichten, alte Loyalitäten und persönliche Pläne.

INTERIM MANAGER KOMMT WOCHEN SPÄTER

Kein großes Onboarding, keine Imagekampagne, kein Change-Slogan. Er spricht mit Kunden, mit Produktionsleitern, mit den drei besten Vertriebsleuten, mit HR und mit dem CFO. Er schaut sich an, wo heute wirklich Geld verdient wird und wo eigentlich nur Umsatz gemacht wird, der das Ergebnis verwässert. Nach sechs Wochen liegt ein Bild auf dem Tisch, das intern viele schon erahnt haben, aber niemand klar formuliert hat:

Zwei Produktlinien haben in dieser Form keine Zukunft, binden aber einen erheblichen Teil der Kapazitäten. Der Service, bisher als „Zugabe“ verstanden, ist für die ertragreichsten Kunden längst der eigentliche Differenzierungsfaktor. Die aktuelle Organisation bildet die Zukunftsumsätze nicht ab, sondern das Gestern. Digitalprojekte werden gestartet, gestoppt, umpriorisiert – ohne klare Verbindung zu einem Zielbild.

DER UNTERSCHIED ZU VORHER

Dieses Bild kommt jetzt mit einer klaren Handlungslogik und mit jemandem, der bereit ist, sie im Alltag durchzusetzen. Die Restrukturierung, die folgt, ist keine reine Kostensenkung. Es werden Bereiche zurückgebaut, ja. Es werden Produkte eingestellt, Standorte überprüft, Führungsstrukturen verschlankt. Gleichzeitig werden genau dort Ressourcen freigemacht, wo das künftige Geschäftsmodell liegt: im Service, in digitalen Angeboten, in der Qualifizierung der Menschen, die sie verkaufen und liefern sollen. Der Interim Manager verhandelt mit der Bank über den Fahrplan, wie das Unternehmen sich in den nächsten 18 Monaten neu aufstellt – mit klaren Meilensteinen, Verantwortlichkeiten und Zahlen.

SPÜRBARER WIDERSTAND IM UNTERNEHMEN

Menschen stellen Fragen, zweifeln, wehren sich. Aber sie sehen auch, dass jemand Entscheidungen übernimmt, die intern seit Jahren verschoben wurden. Nicht, weil niemand sie verstanden hätte, sondern weil niemand sie ohne persönliche Verstrickung treffen

„Geschäftsmodelle scheitern selten mit einem großen Knall, sondern an vielen kleinen Entscheidungen, die man jahrelang vertagt.“

konnte. Als der Interim Manager nach gut eineinhalb Jahren das Mandat übergibt, ist das Unternehmen auf einem anderen Kurs: Das Portfolio ist geschärft. Die Organisation passt besser zu dem, was der Markt verlangen wird. Die Bank spricht mehr über Wachstumsoptionen. Von außen betrachtet sah es vielleicht so aus, als hätte der Mittelständler „halt auch einen Interim Manager geholt“. Von innen betrachtet war es die Phase, in der klar wurde: Das Problem lag nicht in einzelnen Kostenzeilen, sondern im Geschäftsmodell. Und dass genau dort jemand gebraucht wurde, der den Umbau verantwortet, auf Zeit, aber mit voller Konsequenz.

HIER WANKT WIRKLICH IHR GESCHÄFTSMODELL

Die Geschichte dieses Unternehmens ist kein Einzelfall. Viele Mittelständler stehen heute genau an dieser Schwelle: Die Zahlen sind noch akzeptabel, aber die Logik, mit der das Geld verdient wird, passt nicht mehr zu Markt, Technologie und Arbeitswelt. Vier Kräfte bringen Geschäftsmodelle derzeit ins Wanken:

1. Kunden erwarten andere Leistungen

Sie kaufen weniger „Produkt“ und mehr Lösung: Verfügbarkeit, Service, Geschwindigkeit, Daten. Wer weiter über Stückzahlen und Rabatte argumentiert, während Wettbewerber mit Servicepaketen, Plattformen und KI-gestützten Angeboten kommen, verliert schleichend Relevanz – auch wenn der Umsatz noch hält.

2. KI, Automatisierung, Wertschöpfung

Routine, Standardisierung und Datenanalyse wandern in Systeme. Mehrwert entsteht dort, wo ein

Unternehmen klüger mit Daten umgehen, Prozesse neu denken oder komplett andere Services bauen kann. Wer KI nur als Kostenhebel in Verwaltung und Produktion sieht, übersieht die eigentliche Frage: Welche Teile unseres Geschäfts werden dadurch ersetzbar – und wo entstehen neue Ertragsquellen?

3. Globaler Preis- und Qualitätsdruck

Anbieter aus China und anderen Regionen liefern „gut genug“ zu Preisen, mit denen klassische Premiumanbieter schwer mithalten. Der alte Reflex, Premium über Qualität zu definieren, funktioniert nur noch, wenn Qualität für den Kunden messbar mehr Nutzen bringt. Ansonsten entscheidet der Einkauf über „vergleichbare Angebote“ meist zulasten des Mittelständlers mit höheren Kostenstrukturen.

4. Rahmenbedingungen verteuern Fehler

Höhere Zinsen, volatile Märkte und angespannte Arbeitsmärkte machen Experimente teuer und langsame Entscheidungen riskanter. Projekte, die sich früher „irgendwann“ gerechnet haben, müssen heute schneller Wirkung zeigen. Unternehmen können sich jahrelanges „Weiter so“ nicht mehr leisten.

Diese Kräfte treffen auf Organisationen, die für eine andere Welt gebaut wurden: stabil, langfristig, mit klaren Zuständigkeiten und hoher Identifikation mit dem Bestehenden. Genau hier entsteht der Widerspruch: Das Unternehmen agiert nach innen wie früher, während außen ein anderer Markt spielt. →

WARUM KOSTENSENKUNG ILLUSION IST

Wenn Margen sinken, greifen viele Unternehmen zu bewährten Mustern: Kosten runter, Budgets einfrieren, Effizienzprogramme. Kurzfristig stabilisiert das die Zahlen. Mittelfristig kann es das eigentliche Problem verschärfen. Zukunftsthemen werden in dieser Situation als „Projekte“ behandelt, nicht als Kern des Geschäfts, Digitalisierungs- und Innovationsinitiativen wandern auf eine Projektliste, die man bei Bedarf verschiebt. Die besten Leute kompensieren strukturelle Defizite, arbeiten mehr, entschärfen Eskalationen, retten Kunden und verhindern damit zugleich, dass sichtbar wird, wie sehr das System bereits am Limit ist. Die mittlere Führungsebene wird zum Schockabsorber, sie dämpft Unzufriedenheit und fängt Druck von oben und unten ab, ohne das Geschäftsmodell selbst anzutasten. So entsteht ein gefährlicher Zwischenzustand: Das Unternehmen funktioniert noch, aber immer stärker auf Verschleiß, und die Organisation glaubt, sie habe „das Größte im Griff“, obwohl die eigentliche Transformation noch gar nicht begonnen hat.

In dieser Lage reicht es nicht, Kosten zu senken; es braucht eine Restrukturierung, die das Geschäftsmodell in den Mittelpunkt stellt, nicht einzelne Kostenzeilen. Transformationsorientierte Restrukturierung bedeutet, das Kundengeschäft neu zu denken:

Wer sind die Kunden, mit denen sich künftig noch gutes Geld verdienen lässt, welche Leistungen werden sie wirklich bezahlen und wofür nicht mehr. Darauf folgt die Bereinigung des Portfolios: Produkte, Services und Regionen werden daraufhin geprüft, ob sie nachhaltig zum Ergebnis beitragen oder nur aus Tradition und Angst vor Reaktionen weiter Ressourcen binden.

Parallel muss die Organisation an das Zielbild angepasst werden: Strukturen, Rollen und Schnittstellen sollen ein Unternehmen abbilden, das mehr Service, mehr Digitalisierung und mehr Kooperation mit Partnern bietet, statt durch alte Machtstrukturen und Zuständigkeiten blockiert zu werden. Finanzierung und Umbau müssen verzahnt geplant werden, damit klar ist, wie der Umbau finanziert wird, ohne die operative Stabilität zu gefährden, und welche Kennzahlen in der Umbauphase für Banken und Eigentümer zählen. Auf dem Papier lässt sich vieles davon intern erarbeiten, in der Umsetzung zeigt sich jedoch, wie stark Loyalitäten, Biografien und Routinen wirken.

Führungsteams im Mittelstand tragen die Geschichte des Hauses in sich, was sie wertvoll macht, aber ihre Handlungsmöglichkeiten begrenzt, wenn Entscheidungen gegen das Gestern notwendig werden. Typischerweise weiß man, was zu tun wäre, setzt es aber nicht konsequent um: Maßnahmen werden gestartet, abgeschwächt, in Arbeitskreise verschoben oder mit Übergangsfristen entschärft. Persönliche Beziehungen blockieren Entscheidungen, schwache Bereiche und überholte Produkte bleiben, weil sie eng mit Personen verknüpft sind. Reihenfolge und Tempo des Umbaus richten sich an Betroffenheiten aus, nicht daran, was das Unternehmen objektiv braucht, und das Tagesgeschäft frisst die Transformation, weil jede Störung und jeder Großkunde Vorrang erhält. Diese Dynamik ist menschlich, nicht unprofessionell, erklärt aber, warum Unternehmen in dieser Phase jemanden von außen brauchen, der nicht Teil der bisherigen Architektur ist.

Ein Interim Manager kommt mit einem klar definierten Mandat und einem klaren Enddatum, ist nicht in interne Karrierepfade eingebunden und muss keine Vergangenheiten verteidigen. Er verschafft zunächst eine unverstellte Bestandsaufnahme, beschreibt das Geschäftsmodell, wie es heute tatsächlich funktioniert, mit Zahlen, Kundenfeedback und Beobachtungen, und benennt Lücken, die intern meist nur angedeutet werden. Aus dieser Analyse entwickelt er einen machbaren Fahrplan: Was wird eingestellt, was aufgebaut, wer trägt Verantwortung, in welchem Zeitfenster, und unterscheidet dabei sauber zwischen Kosmetik und echten Strukturentscheidungen.

Im Alltag schafft er Entscheidungsklarheit, trifft Beschlüsse, die sonst zwischen Gremien hängen bleiben, und übernimmt sichtbar die Rolle desjenigen, der sagt, was jetzt gemacht wird und was nicht – mit Auftrag und Rückendeckung. Widerstand behandelt er gezielt, weiß, wo Beteiligung sinnvoll ist und wo Klarheit wichtiger als Konsens ist, moderiert nicht nur, sondern führt mit der nötigen Distanz zu persönlichen Geschichten.

Von Beginn an ist definiert, wie und an wen übergeben wird, wenn das Mandat endet, mit dem Ziel, die Organisation so zu bauen, dass sie ohne ihn funktioniert, statt ihn unentbehrlich zu machen. Für Entscheider ist der Interim Manager damit kein Notfallinstrument, sondern ein Werkzeug, um einen Umbau durchzuziehen, den das bestehende System aus sich heraus kaum leisten kann gerade dann, wenn das Geschäftsmodell wankt, das Unternehmen aber noch handlungsfähig ist. • jf

EMPFOHLENE CEO INTERIM MANAGER



FRANK M. BRUNS
CEO INTERIM MANAGER
FÜR RESTRUKTURIERUNGS-,
VERÄNDERUNGS- UND
KULTURMANAGEMENT

+ 49 172 723 5215
bruns@alpha-ea.de
linkedin.com/in/frankmbruns

KERNKOMPETENZEN: Frank M. Bruns ist ein international erfahrener CEO und CRO mit über 25 Jahren Verantwortung im C-Level – in Familienunternehmen, Konzernen und Private-Equity-Portfolios. Er übernimmt Mandate, wenn es um komplexe Transformations- und Restrukturierungsprogramme geht: vom Krisenmanagement in akuten und strukturellen Schiefen über strategische Neuausrichtung, Kultur- und Change-Management bis hin zur digitalen Business-Transformation und zu Wachstums- und Turnaround-Strategien inklusive M&A, Carve-outs, Exits und Post-Merger-Integration.

Als Gründer von Alpha Executive Advisory agiert er als CEO auf Zeit, Sparringspartner und „Blitzableiter“ für Gesellschafter, Beiräte und Management-Teams. Er führt Transformationsprogramme von der klaren Diagnose über eine realistische, priorisierte Roadmap bis zur nachweisbaren Ergebnisverbesserung – mit sichtbaren Effekten auf Profitabilität, Cash und Wertentwicklung des Unternehmens.

WERTE: Frank M. Bruns steht für Führung, die Wirkung erzielt: Er verbindet strategische Klarheit mit hoher Umsetzungstiefe und adressiert kritische Themen direkt – auch dann, wenn sie unbequem sind. Gleichzeitig schafft er Vertrauen bei Gesellschaftern, Beiräten, Management-Teams und Belegschaft, weil er Entscheidungen transparent macht und Verantwortung übernimmt.

Sein Anspruch ist es, Organisationen nicht mit Konzeptpapieren zu bedienen, sondern Führungsteams zu befähigen. Er gestaltet Transformation, Digitalisierung und Kulturwandel so, dass die Beteiligten den Veränderungsprozess verstehen, mittragen und eigenständig weiterführen können und dass alle erzielten Verbesserungen dauerhaft gesichert werden.



OLIVER FREUND
INTERIM EXECUTIVE
GM • CFO+ • CRO
FOKUS AUF TURNAROUND- UND
TRANSFORMATIONSPROJEKTE

+49 160 907 33 231
oliver.freund@freund-interim.com
linkedin.com/in/oliverfreundcfo

KERNKOMPETENZEN: Oliver Freund ist Interim Executive, der als CFO+, GM oder CRO die Verantwortung in national und international tätigen Industrieunternehmen übernimmt – mit klarem Schwerpunkt auf Turnaround und Transformation. In kritischen Unternehmensphasen trägt er die kaufmännische Gesamtverantwortung, stabilisiert Ergebnis und Liquidität und richtet Geschäftsfeld, Portfolio und Organisation konsequent auf Profitabilität aus – bis hin zu tiefgreifenden Turnaround- und Restrukturierungsprogrammen.

Darauf aufbauend entwickelt und implementiert er Produkt- und Kundenstrategien, mit denen er unprofitable Produkte und Kundenbeziehungen identifiziert, Portfolios bereinigt und margenträchtige Geschäfte ausbaut. Ein zentrales Element seiner Mandate ist der Aufbau eines belastbaren Business-Controllings: Transparenz über Produktkosten, Projektergebnisse und Prozesskosten schafft die Grundlage für Preisstrategien, Investitionsentscheidungen und wirksame Ergebnisverbesserungsprogramme.

Operativ konzentriert sich Oliver Freund auf die Verschlankeung und Verbesserung von Produktionsabläufen sowie auf die Automatisierung und Digitalisierung in Administration und Vertrieb. Im Vertrieb stärkt er Kundenbeziehungen, erhöht die Hit Rate und professionalisiert das Verhandlungsmanagement. Seine internationale Erfahrung umfasst Einsätze in der DACH-Region, Süd- und Osteuropa, Nordamerika und Asien.

WERTE: Als „Kaufmann verbindet Oliver Freund den Blick für Ergebnis, Cash und Strategie mit einem tiefen Verständnis für Shopfloor, Operations und Vertrieb. Er steht für Klartext, belastbare Zahlen und konsequente Umsetzung. Gleichzeitig versteht er Führung als Mannschaftsleistung: Er nimmt Menschen mit, stärkt Teams und verankert Veränderungen so in Strukturen und Routinen, dass Transparenz, Steuerungsfähigkeit und Ergebnisverbesserungen auch nach Ende seines Mandats Bestand haben.

BE

LE

ROU

GE

Wenn **STARKER UMSATZ**
in der **ERGEBNISRECHNUNG**
ROTE ZAHLEN hinterlässt.



Der neue Interim-Sales-Manager erläutert dem Inhaber die tatsächliche Vertriebsituation auf Basis harter Zahlen, ein Blick hinter die Kulissen des Alltags im Familienunternehmen.

Der Anruf kommt meist an einem späten Nachmittag. Die Zahlen für das Quartal liegen vor, der Umsatz sieht ordentlich aus, doch im zweiten Blick kippt das Bild. Die Margen brechen ein, der Rabattanteil liegt deutlich über den Freigaben, der Gewinn entwickelt sich schwächer als die Erlöse. Der Unternehmer versteht, dass das Vertriebsmodell ausgereizt ist, und zieht die Reißleine. Er holt einen Interim-Sales-Manager ins Haus, der den Vertrieb wieder auf saubere Preise, selektive Kundenwahl und tragfähige Abschlüsse ausrichtet.

Als der Interim Manager in der Zentrale ankommt, wirkt auf den ersten Blick alles stabil. Empfang, Besprechungsräume, Präsentationen, das Bild eines etablierten Unternehmens. In den Einzelgesprächen mit Vertrieb, Controlling und Geschäftsführung zeigt sich jedoch ein anderes Muster. Viele Deals kommen nur zustande, weil jemand am Ende noch einmal zehn, fünfzehn oder zwanzig Prozent nachgegeben hat. Die Vertriebsmannschaft spricht von „Marktdruck“ und „Preissensibilität“. Die Geschäftsführung sieht eine hoch ausgelastete Organisation und eine Ertragslage, die den Aufwand kaum rechtfertigt. Über Jahre hat sich ein System eingespielt, das schnelle Abschlüsse belohnt und Preisdisziplin untergräbt.

Der Interim-Sales-Manager beginnt mit einer nüchternen Bestandsaufnahme. Er lässt sich die größten Kunden zeigen, sortiert zuerst nach Deckungsbeitrag, erst danach nach Umsatz. Er vergleicht Rabatte je Region, Produktgruppe und Verkäufer. Er fragt nach der letzten konsequent durchgeführten Preisanpassung und

stößt auf ausweichende Antworten. In der Vertriebsleitung spürt er Gewöhnung. Man kennt die Schwächen des Systems, fürchtet jedoch die Konsequenzen einer harten Kurskorrektur gegenüber langjährigen Kunden.

In einem Gespräch schildert ein Außendienstmitarbeiter die Historie eines Großkunden, der seit Jahren Bestkonditionen erhält. Die Begründung klingt vertraut: „Wenn wir dort strenger werden, droht der Wechsel zum Wettbewerb.“ Der Interim Manager bittet das Controlling um eine klare Rechnung. Er lässt Aufwand, Preise, Sonderleistungen und Reklamationen zusammenführen. Das Ergebnis überrascht selbst die Geschäftsführung. Der Kunde bindet erhebliche Kapazitäten, trägt jedoch wenig zum Ergebnis bei. Die Auswertung zeigt ein bekanntes Muster. Kunden, über die im Unternehmen besonders häufig gesprochen wird und die in jedem Meeting erwähnt werden, erscheinen im internen Bild als Schlüsselkunden. In der GuV tragen sie jedoch deutlich weniger bei, als ihr Ruf vermuten lässt.

An dieser Stelle setzt der Interim Manager an. Er stellt gemeinsam mit der Geschäftsführung eine Segmentlogik auf, die zur Strategie des Hauses passt. Branchen, Größenklassen, Potenziale und Ertrag werden sortiert. Einige Kundengruppen rücken in den Fokus, andere erhalten einen soliden, aber begrenzten Betreuungsumfang. In Workshops mit Vertrieb und Management entsteht erstmals eine Übersicht, die Prioritäten klar abbildet. Sie zeigt, welche Kunden das Unternehmen nach vorne bringen und wo Aufwand und Ertrag in keinem vernünftigen Verhältnis stehen. Der Vertrieb

bekommt ein Raster, das hilft, Zeit und Energie gezielt einzusetzen.

Parallel dazu überarbeitet der Interim Manager die Preisstruktur. In den alten Angeboten erkennt er viele individuelle Excel-Lösungen, persönliche Vorlagen und unterschiedliche Rechenwege. Eine durchgängige Linie fehlt. Zusammen mit Produktmanagement und Controlling entwickelt er eine Preisarchitektur mit klaren Basispreisen, Zielpreisen und Untergrenzen. Servicepakete, Zusatzleistungen und Optionen werden sauber voneinander getrennt. Der Vertrieb kann künftig erklären, wie sich ein Preis zusammensetzt, welche Leistung enthalten ist und an welchen Stellen ein Aufpreis fällig wird. Die frühere Mischkalkulation wird durch eine klare Preisstruktur ersetzt, mit der der Vertrieb seine Angebote sauber begründen kann.

Die Einführung erfolgt an konkreten Fällen aus dem Vertriebsalltag statt über Präsentationsfolien. In kleinen Runden nimmt der Interim-Sales-Manager aktuelle Angebote vor und geht sie mit den Teams Schritt für Schritt durch. Er fragt, welche Positionen aus Kundensicht unverzichtbar sind, wo das Unternehmen Mehrwert bringt, der bisher im Paket verschenkt wird, und welche Leistungen getrennt ausgewiesen werden können. Mit der Zeit verändert sich der Blick. Verkäufer beginnen, über Angebotsarchitektur zu sprechen, über sinnvolle Pakete und sinnlosen Preisverzicht. Aus Rabattschablonen werden bewusste Entscheidungen. → **Ein weiterer Hebel liegt** bei den Schlüsselkunden. In der Vergangenheit trugen viele Kunden das Label „Key

Account“, häufig aus Tradition. Zuständigkeiten waren überlappend, historische Beziehungen gaben den Ausschlag. Der Interim-Sales-Manager bringt Ordnung hinein. Er legt Kriterien fest, die einen Kunden tatsächlich zum Key Account machen. Für dieses Segment führt er verbindliche Account-Pläne ein. Diese Pläne benennen Ziele, Risiken, Ausbaupotenziale, Wettbewerbsumfeld und Preisstrategie. Sie dienen als Grundlage für Jahresgespräche, interne Abstimmungen und Freigaben. Wer eine Kondition diskutiert, bewegt sich innerhalb eines klaren Rahmens und stützt sich auf Fakten.

Besonders spürbar wird der Eingriff bei der variablen Vergütung. Das alte System honorierte Volumen, unabhängig von der Qualität der Abschlüsse. In Gesprächen mit HR, Finanzbereich und Geschäftsführung arbeitet der Interim-Sales-Manager ein Modell aus, das den Deckungsbeitrag und die Einhaltung der Preisleitplanken stärker gewichtet. Kennzahlen wie Marge je Auftrag, Einhaltung definierter Mindestpreise oder Ausbau definierter Zielkunden fließen in die Zielerreichung ein. Verkäufer erkennen, dass sie ihre Boni nur mit Geschäften erzielen, die dem Unternehmen guttun.

Rabattgetriebene Abschlüsse verlieren ihren Reiz. Gleichzeitig kümmert sich der Interim Manager um die Vertriebskultur. Er weiß, dass viele Vertriebler über Jahre gelernt haben, Preiszugeständnisse als Normalfall zu sehen. Er begleitet zentrale Jahresgespräche persönlich und sitzt mit am Tisch, wenn langjährige Kunden wieder über Konditionen verhandeln wollen. In einem Fall mit einem international tätigen Industrie- →

„**DER WICHTIGSTE SCHRITT IM TURNAROUND DES VERTRIEBS IST EINE KLARE ENTSCHEIDUNG, MIT WELCHEN KUNDEN SICH DAS UNTERNEHMEN WIRKLICH ENTWICKELN WILL.**“

„**STARKER UMSATZ IST KEIN ERFOLG, WENN AM ENDE DES MONATS DIE ERGEBNISRECHNUNG DAGEGEN SPRICHT.**“

kunden läuft die Sitzung zunächst nach bekanntem Muster. Der Einkäufer legt Wettbewerbsangebote auf den Tisch und stellt die bisherige Kondition in Frage.

Der Interim-Sales-Manager bleibt sachlich, macht den Leistungsumfang transparent, zeigt Vergleichswerte und markiert eine klare Grenze. Am Ende kommt ein Vertrag zustande, der bessere Konditionen für das Unternehmen sichert, der Kunde bleibt und beide Seiten sind hochzufrieden.

Diese Erfahrungen sprechen sich intern herum. Vertriebler erleben, dass sie in kritischen Gesprächen Rückendeckung haben, wenn sie Preisgrenzen halten. In den Vertriebsmeetings dreht sich die Diskussion weniger um den maximalen Spielraum nach unten, sondern um Vorbereitung, Argumente und passgenaue Angebote je Segment. Der Interim Manager fördert diese Entwicklung bewusst, indem er Fälle von sauber durchgesetzten Preisen hervorhebt und mit Zahlen unterlegt.

Das Reporting spiegelt die Veränderung wider. Neben Umsatzlisten erscheinen Auswertungen zu durchschnittlichen Rabatthöhen, Margenentwicklung bei Neuaufträgen, Ertrag je Kundengruppe und Qualität der Pipeline. Der Unternehmer sieht, welche Deals tragfähig sind und wo die Organisation weiterhin Geld auf der Straße liegen lässt. Der Vertrieb erkennt, dass jeder Nachlass sichtbar wird und die eigene Leistung messbar beeinflusst.

Nach einigen Monaten ergibt sich ein anderes Bild. Die Pipeline ist weiterhin gut gefüllt, doch die Zusammensetzung hat sich verändert. Adressen mit schwacher Marge tauchen seltener in den Top-Listen auf, anspruchsvolle, aber passende Kunden gewinnen an Gewicht. Es gibt immer weniger Situationen, in denen der Vertrieb Preise stillschweigend nach unten anpasst. In Budgetrunden legt der CFO Zahlen vor, die zeigen, dass der Vertriebs Erfolg wieder zum Ergebnis passt. Das Unternehmen wächst mit soliden Margen und einer stabilen Ertragsbasis.

Der Interim-Sales-Manager hat seinen Auftrag damit im Wesentlichen erfüllt. Er hinterlässt klare Strukturen, verständliche Kennzahlen, eine passende Vergütungslogik und ein Vertriebsteam, das klar vor Augen hat, wie es verkaufen muss und welche Ergebnisse es liefern soll. Er hat die Gespräche geführt, vor denen sich viele interne Führungskräfte lange gedrückt haben, und die Übergabe so vorbereitet, dass die interne Leitung mit dem neuen System sicher arbeiten kann. Sein Beitrag zeigt sich daran, dass der Vertrieb nach seinem Abschied selbstständig stabile Preise durchsetzt und verlässlich für solide Margen sorgt. • jf

EMPFOHLENER INTERIM CSO



UWE EUGEN REMBOR
CSO | CRO | CFO | CEO
RESTRUKTURIERUNG VERTRIEB,
MARKETING, KAM & CUSTOMER
SERVICE

+49 1522 464 3550
uwe.rembor@interimsmanagement.biz
linkedin.com/in/interims-manager

KERNKOMPETENZEN: Uwe Eugen Rembor ist Interim CSO, CRO, CFO und CEO mit über 35 Jahren Führungserfahrung und klarem Fokus auf Restrukturierung und Vertriebsperformance. Er wird gerufen, wenn aus schwierigen Ausgangslagen wieder Umsatz, Marge und Unternehmenswert werden sollen – insbesondere in Health Care (MedTech, BioTech, Pharma, CDMO, Krankenhausmanagement) sowie im produzierenden Gewerbe. Er übersetzt Strategien schnell in Ergebnisse, baut leistungsfähige Vertriebsorganisationen auf und kombiniert dabei Restrukturierung, Finanzierung und operative Steuerung.

Seine Erfolgsbilanz umfasst unter anderem 8,2 Mio. Euro zusätzlichen Umsatz in 14 Monaten für ein Med-Tech-Unternehmen, 60 Prozent höhere Erlöse als geplant bei der Verwertung einer Werksschließung sowie eine Steigerung von Umsatz und Gewinn um 85 Prozent innerhalb von 18 Monaten in einer britischen Vertriebsniederlassung. Zudem ist er ausgewiesener Spezialist für US-Government-Sales und verfügt über zwölf Jahre Auslandserfahrung in London, was ihn für internationale Wachstums- und Markteintrittsszenarien besonders wertvoll macht.

WERTE:

Uwe Rembor steht für Klartext, Umsetzungsstärke und konsequente Ergebnisorientierung. Er arbeitet auch mal unbequem, wenn es notwendig ist, stellt bestehende Strukturen infrage und richtet Teams konsequent auf Zielerreichung aus, ohne den Respekt vor Menschen und gewachsenen Leistungen zu verlieren. Wichtig ist ihm, leistungsfähige, motivierte Hochleistungsteams zu formen und Veränderungen so zu verankern, dass Umsatzsteigerungen, Kosteneffizienz und Profitabilität auch nach seinem Einsatz Bestand haben.



The Butler Did It.



RAFFLES

SINGAPORE SENTOSA BALI SIEM REAP PHNOM PENH JAIPUR UDAIPUR SEYCHELLES MALDIVES JAKARTA MANILA
HAINAN SHENZHEN MACAU ISTANBUL DUBAI DOHA BAHRAIN MAKKAH JEDDAH WARSAW PARIS LONDON BOSTON

MEMBER OF 



INTERIM-MANAGER SICHERN ERP-ERFOLG!

VIELE UNTERNEHMEN KÄMPFEN MIT TEUREN, LANGWIERIGEN ERP-EINFÜHRUNGEN, DIE RESSOURCEN BINDEN UND DIE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT ERHEBLICH GEFÄHRDEN. EIN ERFAHRENER INTERIM-PROJEKT-LEITER HILFT IHNEN DABEI, IHR PROJEKT SCHNELL ZU STABILISIEREN UND KOSTEN IM MILLIONENBEREICH ZU VERMEIDEN. TROTZ EINES TAGESSATZES VON 1.800 EURO IST DIE INVESTITION EINE LOHNENDE ENTSCHEIDUNG, DIE SICH DURCH VERMEIDUNG TEURER VERZÖGERUNGEN UND INEFFIZIENZEN VIELFACH AUSZAHLT.

**Wenn
ERP- und IT-Groß-
projekte das Unternehmen
lähmen. So bringt ein Interim-Pro-
jektleiter alles wieder in Bewegung.**

Viele Unternehmer, CEOs und Entscheider kennen diese quälende Situation nur zu gut: Ein ERP- oder IT-Großprojekt, das eigentlich Klarheit und Effizienz schaffen soll, zieht sich über Jahre hinweg. Die Budgets explodieren, die Fachbereiche sind zunehmend genervt, greifen auf Schatten-IT zurück, und die Prioritäten scheinen sich ständig zu ändern. Das Unternehmen steht gefühlt still, anstatt voranzukommen. Die Führungskräfte spüren Überforderung, Stress und Ratlosigkeit. Dieses lähmende Chaos raubt ihnen Energie, Klarheit und die Zuversicht, →

” OHNE KLARE GOVERNANCE UND EINEN ERFAHRENEN ERP-PROJEKTLER DROHEN JAHRE DER VERZÖGERUNG UND EXPLODIERENDE KOSTEN.

dass das Projekt jemals erfolgreich abgeschlossen wird. Sie fragen sich, warum gerade diese Projekte ihre Organisation ausbremsen und wie sie diesen Teufelskreis durchbrechen können.

Diese lähmende Erfahrung ist nicht nur ärgerlich, sie ist aus Sicht der Entscheider auch grundlegend falsch. Kein Unternehmen sollte durch eine ERP-Einführung ausgebremst werden oder durch unklare Governance und wechselnde Prioritäten in seiner Handlungsfähigkeit eingeschränkt sein. Genau an diesem Punkt setzt der Interim-Projektleiter als erfahrener Guide an. Er versteht die Ängste und Unsicherheiten der Entscheider, kennt die Fallstricke langwieriger Großprojekte und bringt die nötige Linienenerfahrung mit, um das Projekt wieder auf einen klaren, machbaren Kurs zu führen.

Der Interim-Manager beginnt damit, die aktuelle Situation realistisch zu erfassen: Er analysiert den tatsächlichen Projektumfang, die Budgetentwicklung und die Ursachen für den Stillstand. Er schafft klare Governance-Strukturen und definiert transparente Entscheidungswege, die den Projektfluss beschleunigen und Konflikte mindern. Dabei bindet er die Fachbereiche aktiv ein, denn nur gemeinsam lässt sich die Schatten-IT eindämmen und eine echte Akzeptanz für das Projekt schaffen. Mit seiner Führung stabilisiert er die Prioritäten und sorgt dafür, dass nicht ständig neue Richtungswechsel die Energie rauben. Durch offene und regelmäßige Kommunikation baut er Vertrauen auf und schafft die Klarheit, die für einen erfolgreichen Projektabschluss unerlässlich ist.

Am Ende steht ein ERP- und IT-Projekt, das wieder handhabbar, transparent und zielgerichtet ist. Ein Unternehmen, das die Kontrolle zurückgewonnen hat, Kosten besser steuert und mit Zuversicht voranschreitet. Für Unternehmer und Entscheider bedeutet das: Schluss mit lähmenden Großprojekten, stattdessen er-

fahrene Interim-Experten, die das Chaos durchbrechen und das Unternehmen wieder beweglich machen.

Warum gerade ein Interim-Projektleiter?

In der Praxis scheitern viele ERP-Projekte nicht an der Technologie, sondern an zu komplexen Organisationen, fehlender klarer Führung und mangelnder Einbindung der Fachbereiche. Ein Interim-Projektleiter bringt genau diese Kompetenzen mit. Er ist kein reiner Berater, sondern eine erfahrene Führungskraft, die sofort Verantwortung übernimmt und in der Linienorganisation verankert ist. Durch seine Unabhängigkeit ist er zudem in der Lage, schwierige Entscheidungen durchzusetzen, die interne Interessenkonflikte überwinden.

Interim-Manager sind flexibel einsetzbar und bringen Best-Practice-Erfahrungen aus vielen unterschiedlichen Projekten mit. Sie wissen, wie man Scope-Creep vermeidet, wie man Prioritäten setzt und Governance-Regeln effizient etabliert. Außerdem verstehen sie die menschlichen Dynamiken, die in Großprojekten häufig unterschätzt werden. Ihr empathisches Vorgehen schafft Vertrauen, löst Widerstände auf und richtet das Team auf gemeinsame Erfolge aus.

Die Risiken: Wird ein ERP- oder IT-Projekt weiter durch unklare Strukturen und wechselnde Prioritäten behindert, steigen Kosten und Frust exponentiell. Fachbereiche verfallen zunehmend in Schatten-IT und isolieren sich. Die digitale Transformation wird zum Bremsklotz statt zum Treiber des Unternehmenswachstums. Die Führungskräfte verlieren an Glaubwürdigkeit, und das gesamte Unternehmen riskiert, Marktanteile an agilere Wettbewerber zu verlieren. Das Scheitern eines solchen Projekts bedeutet nicht nur finanzielle Verluste, sondern auch einen massiven Vertrauensverlust bei Mitarbeitern, Kunden und Partnern. Die Opportunitätskosten sind hoch – jede weitere Verzögerung kostet wertvolle Zeit und Wettbewerbsfähigkeit.

” EIN ERP-PROJEKT SOLL DAS UNTERNEHMEN BEFLÜGELN – WENN ES DEN BETRIEB LAHMLEGT, LÄUFT ETWAS GRUNDLEGEND FALSCH.

Kosten und Nutzen mit Interim-Projektleiter

Ein erfahrener Interim-Projektleiter, der mit einer Tagespauschale von 1.800 Euro arbeitet und bei etwa 130 Arbeitstagen in sechs Monaten rund 234.000 Euro kostet, führt typischerweise innerhalb von sechs bis zwölf Monaten eine umfassende Restrukturierung und Neuausrichtung des Projekts durch. Die Kosten für das Interim-Management bewegen sich somit realistisch zwischen 234.000 und 468.000 Euro, abhängig von der tatsächlichen Dauer. Dabei sorgt er für eine schnelle Klärung von Scope, Governance und Prioritäten, wodurch weitere Verzögerungen und Budgetüberschreitungen im Millionenbereich vermieden werden können. Gleichzeitig reduziert er Schatten-IT und Produktivitätsverluste, was zu jährlichen Einsparungen im fünf- bis sechststelligen Eurobereich führt.

Bereits durch das Verhindern einer zusätzlichen Verzögerung von zwölf Monaten amortisieren sich die Kosten für den Interim-Manager vielfach, während gleichzeitig ein positives Momentum für die digitale Transformation und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens entsteht. Ohne den Einsatz eines Interim-Projektleiters riskiert das Unternehmen erhebliche Mehrkosten in Millionenhöhe, lange Verzögerungen, Produktivitätsverluste und strategische Nachteile. Im Vergleich dazu stellt die Investition von etwa 208.000 bis 416.000 Euro für ein halbes bis ganzes Jahr eine vergleichsweise geringe Ausgabe dar, die das Projekt stabilisiert, die Kosten kontrollierbar macht und das Unternehmen vor teurem Stillstand bewahrt.

Kurz gesagt ist ein Interim-Manager nicht ein Kostenfaktor, sondern vor allem ein Investment, das Millionen an Folgekosten und verlorener Wettbewerbsfähigkeit verhindert. • *jf*

EMPFOHLENER DIGITAL INTERIM MANAGER



MARKUS BOLL
LEADING BUSINESS & DIGITAL
TRANSFORMATION | C-LEVEL
ADVISOR & INTERIM MANAGER

+49 1522 464 3550
uwe.rembor@interimsmanagement.biz
linkedin.com/in/interims-manager

KERNKOMPETENZEN: Markus Boll ist C-Level Advisor und Interim Manager, Business- & Digital-Transformation mit über 18 Jahren Erfahrung in internationalen Industrieunternehmen. Er wird geholt, wenn Strategiewechsel, komplexe ERP-/S4HANA-Programme, M&A-/PMI-Vorhaben oder tiefgreifende Restrukturierungen sauber durch die Umsetzung geführt werden müssen. Sein Schwerpunkt liegt darauf, Geschäftsstrategie, Organisation, Prozesse und Technologie zu einem schlüssigen Gesamtbild zu verbinden und Transformationen so aufzusetzen, dass sie messbaren Impact auf Ergebnis, Resilienz und Wachstum haben. Dabei übernimmt er Interim-Rollen wie Chief Transformation Officer, Transformation Director oder Head of Transformation, orchestriert globale Programme und sorgt mit stringenter Priorisierung, Stakeholder-Alignment und konsequentem Projekt- und Programmmanagement dafür, dass Vorhaben über den kritischen Kippunkt hinaus zum Erfolg geführt werden. Besonders stark ist er in Engineering- und Produktionsumgebungen, in denen er Wertströme optimiert, Transparenz schafft und Strukturen aufbaut, die weiteres Wachstum ermöglichen.

WERTE:

Markus Boll steht für eine Transformation, die im Ergebnis spürbar wird. Er spricht Zielkonflikte auf C-Level offen an, entscheidet faktenbasiert und kommuniziert klar. Unternehmen betrachtet er ganzheitlich, Strategie, Organisation, Prozesse und IT gehören für ihn zusammen. Zugleich übernimmt er Verantwortung: respektvoll, einbindend, mit Fokus auf Teams, die neue Arbeitsweisen dauerhaft tragen. Verlässlichkeit, Struktur und Zusammenarbeit auf Augenhöhe prägen seinen Stil als Sparringspartner des Top-Managements.



FACHKRÄFTEMANGEL ERREICHT OPERATIVEN KERN

Überlastete Teams, unbesetzte Stellen, sinkende Qualität – der Fachkräftemangel ist längst zur größten operativen Belastungsprobe der deutschen Wirtschaft geworden. Während Personalabteilungen im Reaktionsmodus verharren, geraten Führungskräfte zwischen Tagesgeschäft und Personalnot. Doch genau dort, wo Strukturen zu wanken beginnen, können HR-Interim-Manager den Unterschied machen. Sie schaffen Entlastung, Stabilität und Zukunftsfähigkeit – schnell, präzise und mit nachhaltiger Wirkung.

Fachkräftemangel im operativen Kern

Warum jetzt HR-Interim-Manager den entscheidenden Hebel für Entlastung und Wachstum bilden

Überlastete Teams, unbesetzte Stellen, sinkende Qualität – der Fachkräftemangel ist längst zur größten operativen Belastungsprobe der deutschen Wirtschaft geworden. Während Personalabteilungen im Reaktionsmodus verharren, geraten Führungskräfte zwischen Tagesgeschäft und Personalnot. Doch genau dort, wo Strukturen zu wanken beginnen, können HR-Interim-Manager den Unterschied machen. Sie schaffen Entlastung, Stabilität und Zukunftsfähigkeit – schnell, präzise und mit nachhaltiger Wirkung.

Der operative Kern steht unter Druck

Wenn Teamleiter regelmäßig mit in der Schicht arbeiten, weil drei Stellen unbesetzt bleiben, zeigt sich, wie tief der Fachkräftemangel mittlerweile in die Wertschöpfung vorgedrungen ist. Unternehmen in Produktion, Service oder Pflege kämpfen längst nicht mehr um Wachstum, sondern um Aufrechterhaltung des Betriebs. Die Fluktuation steigt, Fehlzeiten nehmen zu, und trotz höherer Budgets für Employer Branding bleiben Bewerbungen aus.

Besonders kritisch ist die Lage in den Bereichen, die früher als verlässlich galten. Was über Jahrzehnte funktionierte – stabile Prozesse, eingespielte Teams, berechenbare Routinen – trifft heute auf eine Arbeitswelt, die Flexibilität und Sinnstiftung verlangt. Viele HR-Abteilungen reagieren, statt zu gestalten, und verlieren Tempo, während operative Führungskräfte versuchen, die Folgen im Tagesgeschäft abzufangen. Überall dort, wo die Personalstruktur zu bröckeln beginnt, zeigen sich Ermüdung und eine wachsende Verunsicherung.

Vom Symptom zur Systemfrage

Der Fachkräftemangel wird häufig als Rekrutierungsproblem verstanden, tatsächlich aber ist er ein strukturelles Risiko. Wenn im operativen Kern Ressourcen versiegen, droht ein Dominoeffekt aus Leistungseinbußen, Qualitätsmängeln und steigenden Kosten. Der Motor der Wertschöpfung verliert Drehmoment, und das spürt am Ende auch die Geschäftsführung in den Ergebnissen. Kurzfristige Maßnahmen wie Prämien, Überstundenvergütungen oder Zeitarbeit lindern Symptome, aber sie verändern keine Systeme. Viele Personalstrukturen sind historisch gewachsen und administrativ geprägt. In Umfeldern, in denen Wandel zum Alltag geworden ist, reicht das nicht mehr aus. Interim-Manager setzen dort an, wo klassische HR-Modelle an ihre Grenzen stoßen.

Sie übersetzen strategische Ziele in operative Handlung und schaffen dort Struktur, wo Überforderung zum Normalzustand geworden ist.

HR-Interim-Management als Architektur für Stabilität
Erfahrene HR-Interim-Manager bringen Analysevermögen, Umsetzungskraft und Führungserfahrung in einem. Ihr Auftrag ist klar: Stabilisierung. Sie führen nicht nur neue Prozesse ein, sondern schaffen tragfähige Brücken zwischen Strategie und Alltagspraxis.

Ein HR-Interim-Manager analysiert Ursachen von Fluktuation, modernisiert Recruitingkanäle, entwickelt Weiterbildungsprogramme, die Qualifikationslücken schließen, und formt Arbeitszeitmodelle, die den Rhythmus der Menschen respektieren. Genauso wichtig ist sein Beitrag im Führungsumfeld. Viele Führungskräfte befinden sich seit Jahren in einem Zustand permanenter Alarmbereitschaft. Der Mangel an Mitarbeitenden zwingt sie, operative Lücken zu füllen, während konzeptionelle Arbeit hintenüberfällt. Ein externer HR-Interim-Manager bringt Ruhe ins System, entlastet Teams, strukturiert Kommunikation und gibt Führung wieder Gestaltungsfreiheit.

Diese Arbeit wirkt messbar. Organisationen, die systematisch einen HR-Interim-Manager einsetzen, berichten nicht nur über sinkende Fluktuation, sondern

auch über eine spürbare Erholung im Betriebsklima. Strukturen werden klarer, Verantwortlichkeiten sauberer, Ziele realistischer.

Case Study: MüllerTech – Vom Krisenmodus zur Strukturkraft

MüllerTech, ein industrieller Mittelständler mit rund 500 Mitarbeitenden, befand sich in einer Spirale aus Überlastung und Qualitätsverlust. Die Fluktuation lag bei einem Viertel der Belegschaft, Recruitingkampagnen griffen ins Leere, und Führungskräfte verloren die Übersicht über Personalplanung und Prozesssteuerung. Während HR versuchte, das Tagesgeschäft am Laufen zu halten, gelang es kaum noch, das Personalnetz zu stabilisieren.

Ein erfahrener HR-Interim-Manager übernahm für zwölf Monate Verantwortung im Personalbereich. Seine erste Maßnahme war eine umfassende Prozessaufnahme. Die Analyse zeigte, dass die klassischen Rekrutierungskanäle ineffizient, die Schichtmodelle unflexibel und die internen Kommunikationswege fragmentiert waren. Innerhalb von sechs Monaten führte der Interim-Manager neue Recruitingstrategien ein, gestaltete flexible Arbeitszeitmodelle und etablierte Weiterbildungsangebote, die Fachkräftebindung und Qualifizierung vereinten. →

// VIELE FÜHRUNGSKRÄFTE SIND INZWISCHEN KRISEN-MANAGER IM EIGENEN HAUS. SIE HALTEN DEN LADEN AM LAUFEN, STATT IHN WEITERZUENTWICKELN.

// FACHKRÄFTEMANGEL IST KEIN THEMA DER PERSONALABTEILUNG. ES IST EINE FRAGE DES GESCHÄFTSKERNS UND SOMIT CHEFSACHE.

EMPFOHLENER HR INTERIM MANAGER

In der Folge sank die Fluktuation auf zwölf Prozent innerhalb eines Jahres, die Qualität der Fertigung verbesserte sich messbar, und die Zufriedenheit der Belegschaft stieg deutlich. Die Teamleiter konnten sich wieder auf ihre Führungsverantwortung konzentrieren, und die Geschäftsführung gewann operative Planbarkeit zurück. Die Investition von rund 350.000 Euro amortisierte sich innerhalb weniger Monate durch geringere Nachbesetzungskosten und höhere Produktivität. MüllerTech ging aus der Krise mit gestärkter Struktur und neuer Arbeitgeberreputation hervor.

Perspektive Führung:

Zwischen Verantwortung und Erschöpfung

Eine häufig unterschätzte Folge des Fachkräftemangels ist die Überforderung der mittleren Führungsebenen. Viele Führungskräfte arbeiten an der Grenze ihrer physischen und mentalen Belastbarkeit. Sie sollen motivieren, organisieren und gleichzeitig operative Defizite ausgleichen. Interim-Manager werden hier zu Katalysatoren einer dringend nötigen Entlastung.

Sie schaffen Strukturen, die Planungssicherheit zurückbringen, und wirken als neutrale Moderatoren zwischen Geschäftsführung und Teams. In der Praxis bedeutet das, dass Entscheidungen wieder auf Verbindlichkeit beruhen, Kommunikation eindeutiger wird und die menschliche Seite der Führung Raum bekommt. In vielen Fällen ist das der Wendepunkt, an dem wieder Vertrauen in die Organisation wächst.

Arbeitsmarkt im Wandel: Fakten und Trends

Der Druck ist real. Laut einer Erhebung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung bleiben aktuell über ein Drittel der ausgeschriebenen Fachkräftepositionen länger als drei Monate unbesetzt. Besonders betroffen sind operative Funktionsbereiche in Produktion, Handwerk, Technik, Pflege und Service. Gleichzeitig sinkt die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal weiter, während der Anspruch an Arbeitgebererlebnis und Entwicklungsangebote stetig steigt.

In dieser Situation rückt das Thema „HR-Strukturkompetenz“ ins Zentrum strategischer Führungsverantwortung. Unternehmen, die HR-Expertise frühzeitig durch Interim-Manager erweitern, reagieren schneller auf Marktveränderungen und vermeiden teure Versäumnisse.

Branchenbeispiele mit Wirkung

In einer großen Pflegeeinrichtung im Süden Deutschlands führte der Einsatz eines HR-Interim-Managers zu einer signifikanten Senkung der Krankenstände, weil neue Dienstmodelle eingeführt und Ruhezeiten verbindlich eingeplant wurden. In einem Serviceunternehmen aus der Energiebranche sorgte die Kombination aus gezieltem Upskilling und interner Mentorprogramme für deutlich verbesserte Mitarbeiterbindung und einen Rückgang der Fluktuation um 15 Prozent. Die Dynamik, die HR-Interim-Manager schaffen, wirkt über ihre Einsatzzeit hinaus, weil sie Selbstwirksamkeit und Verantwortungsgefühl in den Teams stärken.

Zukunftsfähigkeit durch technologische Kompetenz

Die Rolle des HR-Interim-Managers verändert sich. Neben klassischer Interimsarbeit treten zunehmend datenbasierte Instrumente ins Zentrum. People Analytics, KI-gestützte Recruitingtools und digitale Workforce-Analysen ergänzen heute die Steuerungsarbeit im HR-Bereich. Interim-Manager nutzen diese Technologien, um Belastungsmuster sichtbar zu machen, Prognosen zur Personalbindung zu erstellen und Maßnahmen gezielter einzusetzen. Der moderne HR-Interim ist damit nicht nur Strukturgeber, sondern auch Datenarchitekt – ein erfahrener Übersetzer zwischen Mensch, Technologie und Organisation.

Die neue Verantwortung der Führung

Wer HR-Interim-Management als taktisches Hilfsmittel versteht, unterschätzt das Potenzial. Im Kern verändern Interim-Manager Unternehmenskultur, weil sie in kurzer Zeit zeigen, dass Stabilisierung nicht durch Aktionismus, sondern durch kluge Struktur entsteht. Führung beginnt dort, wo Systeme wieder planbar werden. Und genau dort liegt der eigentliche Wert ihrer Arbeit.

Schlussfolgerung

Der Fachkräftemangel bleibt eine der größten ökonomischen Herausforderungen der kommenden Jahre. Unternehmen, die ihn als strategische Chance verstehen, gewinnen. HR-Interim-Manager schaffen die Bedingungen dafür: Entlastung, Orientierung und eine Personalstruktur, die auf Zukunft ausgerichtet ist. Sie verbinden Erfahrung mit Geschwindigkeit, Datenverständnis mit Empathie – und machen Organisationen wieder handlungsfähig inmitten der Unsicherheit. • jf



HANS GEORG BAUER
HR INTERIM MANAGER
RECHTSANWALT &
SCHLECHTWETTERPERSONALIER

+49 175 7253843
bauer@schlechtwetterpersonalier.de
linkedin/georgbauer

KERNKOMPETENZEN: Hans Georg Bauer ist Schlechtwetterpersonalier, Interim-HR-Manager und Fachanwalt für Arbeitsrecht mit klarem Fokus auf schwierige Personalsituationen: Restrukturierungen, Personalabbau, Transformation sowie tarifliche und betriebsverfasungsrechtliche Verhandlungen. Er übernimmt Mandate als Interim-Personalleiter, Labour-Relations-Experte oder Projektjurist, strukturiert komplexe HR-Programme und führt mitbestimmungspflichtige Projekte sicher durch Gremien, Interessenausgleich, Sozialplan und Sanierungstarifvertrag.

In seinen Einsätzen verbindet er arbeitsrechtliche Exzellenz mit pragmatischer HR-Umsetzung – vom Performance-Management und der Trennung von Low Performern über Transfer- und Abbaulösungen bis hin zur Einführung neuer Arbeitszeit-, Vergütungs- und Organisationsmodelle im laufenden Betrieb. Seine Erfahrung aus Konzernen, Mittelstand, Handel und Dienstleistung macht ihn zu einem Ansprechpartner, der Geschäftsführung, HR, Betriebsräte und Gewerkschaften gleichermaßen adressieren und in belastbare Lösungen führen kann.

WERTE: Hans Georg Bauer steht für Klartext, Verlässlichkeit und Ergebnisorientierung. Er sagt offen, was arbeitsrechtlich möglich ist und was nicht, definiert tragfähige Linien für Geschäftsführung und HR-Teams und hält diese auch unter Druck. In Verhandlungen mit Betriebsräten und Gewerkschaften bleibt er professionell, sachlich und respektvoll; sein Anspruch ist es, Konflikte fair zu lösen, Entscheidungen sauber zu begründen und Projekte so abzuschließen, dass Unternehmen weiterarbeiten können und alle Beteiligten wissen, woran sie sind.

Compliance ist Chefsache



Compliance ist inzwischen eindeutig Chefsache. Neue Vorgaben zu Lieferketten, ESG und Datenschutz landen nicht mehr in der zweiten Reihe, sondern direkt im Management. Auf einmal geht es nicht nur um saubere Prozesse, sondern darum, wer im Ernstfall persönlich geradesteht – bis hin zur Haftung der Geschäftsführung. Viele Unternehmen stellen in diesem Moment fest, dass ihre Strukturen dafür eigentlich nicht reichen.

Ohne jemanden, der das Thema rechtssicher aufsetzt, bleibt die Verantwortung an der Spitze hängen. **Interim-Manager mit Compliance- oder ESG-Schwerpunkt** sind in dieser Lage kein „Nice to have“, sondern eine Art Brandschutz für Unternehmen und Leitung. Sie schaffen ein System, auf das man sich gegenüber Prüfern, Kunden und Aufsichtsbehörden berufen kann – und reduzieren damit das Risiko, dass Regelverstöße direkt bei Geschäftsführung oder Beirat landen. So wird aus einem diffusen Gefahrenfeld ein kontrollierbares Thema, das das Unternehmen schützt und der Führung wieder Handlungssicherheit gibt.

Warum es für die Geschäftsführungen **riskant** geworden ist, Compliance zu ignorieren.

|| *Ohne ein funktionierendes Compliance-System trägt die Geschäftsführung das Risiko praktisch allein.*

Warum jetzt Interim Manager gefragt sind, um Risiko in Steuerungsfähigkeit zu verwandeln

Viele Unternehmen erleben gerade eine unschöne Überraschung. Themen wie Lieferkettengesetz, ESG Reporting oder Datenschutz laufen nicht mehr „nebenher“, sondern greifen direkt ins Tagesgeschäft ein. Was früher eine Pflichtübung war, kann heute Aufträge kosten oder sogar zu persönlicher Haftung führen. Besonders spürbar ist das in Firmen, die schnell gewachsen sind und bei Governance und Compliance nie wirklich nachgezogen haben.

In dieser Lage hilft kein Symbolhandeln. Es braucht jemanden, der in kurzer Zeit Ordnung schafft, Prioritäten setzt und das Thema so aufstellt, dass es tragfähig ist. Genau hier kommen Interim Manager ins Spiel, die auf Compliance oder ESG spezialisiert sind.

Wenn Regulierung ins Kerngeschäft rutscht

Über viele Jahre war Compliance in vielen Häusern ein Randthema. Man hatte Richtlinien, vielleicht Schulungen und ein paar Dokumente in der Schublade. Heute reicht das nicht mehr. Neue Vorgaben verlangen nachvollziehbare Prozesse, belastbare Nachweise und eine klare Steuerung.

Das betrifft längst nicht nur Konzerne. Gerade im Mittelstand wirken neue Regeln wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz oder ESG Pflichten besonders

stark, weil Strukturen fehlen und Zuständigkeiten unklar sind. Auf einmal stehen Lieferbeziehungen, Finanzierungen oder Ausschreibungen auf dem Spiel.

Gleichzeitig laufen die operativen Geschäfte weiter. Teams sollen liefern, Kunden erwarten Reaktionsgeschwindigkeit, und parallel sollen Daten erhoben, Berichte erstellt und Prozesse dokumentiert werden. Viele Organisationen geraten dabei ins Schlingern.

Die Geschäftsführung trägt es zuerst

Am deutlichsten spürt das Top Management die Veränderung. Geschäftsführerin oder Geschäftsführer unterschreiben Berichte, ESG Erklärungen oder Lieferantenerklärungen. Oft wissen sie, dass die Organisation im Hintergrund noch nicht dort ist, wo sie sein müsste.

Damit entsteht ein reales Haftungsrisiko. Es geht um Bußgelder, um persönliche Verantwortung und um Reputation bei Kunden, Banken oder Investoren. Gleichzeitig soll das Unternehmen handlungsfähig bleiben. Wenn dann aus Unsicherheit heraus immer mehr geprüft und gebremst wird, entsteht ein Klima, in dem viele lieber nichts entscheiden, als falsch zu entscheiden.

Genau an diesem Punkt wird klar: Ad hoc Lösungen reichen nicht. Es braucht eine Person, die den Überblick übernimmt, die Lage sortiert und ein System aufbaut, das den Anforderungen standhält und im Alltag funktioniert.

|| *Interim-Manager sind wie erfahrene Einsatzleiter: Sie sichern erst die Lage, damit es wieder geordnet weiterläuft.*

Was ein Interim Compliance Manager anders macht

Ein Interim Manager mit Compliance oder ESG Schwerpunkt kommt nicht ins Unternehmen, um noch mehr Papier zu produzieren. Er oder sie verschafft sich zuerst ein Bild: Wo liegen die größten Risiken, wo entstehen Engpässe, welche Verpflichtungen sind wirklich kritisch?

Im nächsten Schritt geht es darum, Strukturen zu entwickeln, die in der Realität tragen. Das heißt: klare Verantwortlichkeiten, einfache Abläufe, verständliche Regeln. Ein gutes System ist erkennbar daran, dass die Menschen, die damit arbeiten, es akzeptieren und anwenden.

Der Interim Manager spricht mit den Bereichen, die besonders betroffen sind: Einkauf, Produktion, Vertrieb, IT, HR. Oft zeigt sich schnell, dass viel Wissen vorhanden ist, aber niemand es zusammenführt. Genau hier entsteht der Mehrwert. Aus einzelnen Maßnahmen wird ein Gesamtbild, aus losem Aktionismus ein geordneter Rahmen.

Ein Mittelständler unter Druck

Ein Beispiel macht es greifbar. Ein mittelständisches Technologieunternehmen mit internationaler Kundschaft stand nach Einführung des Lieferkettengesetzes unter Zugzwang. Große Kunden fragten plötzlich sehr konkret nach Menschenrechten, Umweltstandards und

Transparenz in der Lieferkette. Im Haus selbst gab es zwar viele gute Ansätze, aber keine durchgängige Struktur.

Die Folge: Anfragen blieben liegen, interne Abstimmungen zogen sich, und in der Geschäftsführung wuchs die Sorge, wichtige Aufträge zu verlieren. Man entschied sich, einen Interim Compliance Manager ins Boot zu holen.

Er startete mit einer einfachen Frage: Was wissen wir bereits, und wo sind die weißen Flecken? In kurzer Zeit wurde klar, welche Lieferanten genauer geprüft werden müssen, welche Daten fehlen und welche Prozesse angepasst werden sollten.

Nach wenigen Monaten waren zentrale Punkte geklärt. Das Unternehmen hatte ein übersichtliches Risiko Register, definierte Verantwortliche, feste Abläufe für Rückfragen von Kunden und eine Dokumentation, auf die man sich verlassen konnte.

Das Ergebnis war nicht nur ein Haken hinter dem Gesetz. Entscheidender war, dass im Unternehmen wieder Sicherheit entstand. Die Teams wussten, was von ihnen erwartet wird, der Vertrieb konnte Kunden souverän beantworten, und die Geschäftsführung hatte das Gefühl, das Thema im Griff zu haben statt umgekehrt.

Was sich im Management gerade wirklich verändert

Diese Entwicklung zeigt, wie stark sich das Management verändert. Compliance und Nachhaltigkeit →

EMPFOHLENER INTERIM GRC MANAGER

Die Zeiten, in denen man Compliance wegdelegieren konnte, sind vorbei. Heute ist sie ein Teil der Führungsaufgabe.

hängen heute nicht mehr einfach bei der Rechtsabteilung, sondern sind fester Bestandteil der Unternehmenssteuerung. Sie verlangen, dass die Führung klar Position bezieht und Verantwortung sichtbar übernimmt.

In vielen Häusern ist das ein Lernprozess. Wer sich bislang vor allem über Umsatz, Kosten und Projekte gesteuert hat, muss sich zusätzlich mit Sorgfaltspflichten, Berichtspflichten und Kontrollen auseinandersetzen. Das wirkt am Anfang sperrig, kann aber ein echter Vorteil werden.

Ein durchdachtes Compliance System schafft Übersicht. Es macht sichtbar, wo Risiken liegen, wo Prozesse gut laufen und wo Handlungsbedarf besteht. Das ist nicht nur eine Absicherung nach außen, sondern auch ein Instrument, um das Unternehmen intern besser zu führen.

Warum Interim Manager dafür oft der beste Einstieg sind

Viele Unternehmen tun sich schwer damit, diese Strukturen aus eigener Kraft zu entwickeln. Entweder fehlt Erfahrung, oder die Verantwortlichen sind im Tagesgeschäft ausgelastet. Ein externer Interim Manager bringt zwei Dinge mit, die intern oft fehlen: Distanz und Fokus. Distanz, weil er das Unternehmen mit einem frischen Blick sieht, Muster erkennt und Themen ansprechen kann, die intern gern verschoben werden. Fokus, weil er sich für einen klar begrenzten Zeitraum fast ausschließlich um diese Aufgabe kümmert.

Wenn die Grundstruktur einmal steht, kann sie später intern weitergeführt und ausgebaut werden. Die Rolle des Interim Managers ist damit nicht, sich unentbehrlich zu machen, sondern das System so aufzusetzen, dass es ohne ihn funktioniert.

Blick nach vorn

Eines ist absehbar: Die Zahl der Vorschriften wird nicht kleiner werden. ESG Standards, neue Berichtspflichten, strengere Kontrollen – all das wird bleiben und sich weiterentwickeln. Unternehmen, die jetzt Strukturen schaffen, sind später klar im Vorteil.

Sie können regulatorische Anforderungen gelassener angehen, weil sie wissen, wo sie stehen und wie sie reagieren müssen. Interim Manager sind dabei oft diejenige Instanz, die den ersten großen Schritt möglich macht. Sie übersetzen Druck in Struktur und Unsicherheit in Handlungsfähigkeit.

Schlussfolgerung

Compliance ist längst kein Nebenthema mehr. Es entscheidet mit darüber, ob ein Unternehmen als verlässlich wahrgenommen wird – von Kunden, von Behörden und von den eigenen Leuten. Interim Manager helfen dabei, diesen Schritt in die Praxis zu bringen. Sie sorgen dafür, dass Abläufe klar sind, Regeln verständlich bleiben und allen im Unternehmen bewusst ist, dass Regularien nicht zwangsweise eine Bremse sind, sondern im Zweifel auch dem eigenen Schutz dient. • jf



BURCIN GÜNEY
INTERIM EXECUTIVE
PROGRAM MANAGEMENT
GOVERNANCE
TRANSFORMATIONSTRUCTURING

b.gueney@evotas.com
linkedin.com/in/burcinguney

KERNKOMPETENZEN: Burcin Güney ist Interim Executive mit klarem Fokus auf Governance, Programm-Management und Transformation. Er wird gerufen, wenn komplexe Programme strukturiert, Entscheidungslogiken geschärft und Ausführung unter Druck abgesichert werden müssen. Im Zentrum seiner Arbeit steht der Aufbau von Governance-Strukturen, die Klarheit in Rollen, Gremien und Verantwortlichkeiten schaffen: Wer entscheidet was, auf welcher Informationsbasis, in welchen Zyklen – und wie werden diese Entscheidungen in Programme, Projekte und Linienorganisation übersetzt. Er verbindet dabei Program Management, Risikobetrachtung und Performance-Steuerung zu einem integrierten Rahmen, der Transparenz über Fortschritt, Abweichungen und Wirkzusammenhänge herstellt. So wird aus einer Sammlung von Initiativen ein gesteuertes Transformationsportfolio. Durch seine Fähigkeit, Komplexität auf wenige, entscheidungsrelevante Kennzahlen und Entscheidungswege zu verdichten, ermöglicht er C-Level und Eigentümern, wirksam zu steuern – und sich darauf verlassen zu können, dass Beschlüsse konsequent in die Umsetzung gelangen.

WERTE: Für Burcin Güney beginnt gute Governance bei Transparenz, Verlässlichkeit und klarer Verantwortlichkeit. Er steht für strukturierte Entscheidungsprozesse, eindeutige Zuständigkeiten und ein Reporting, das Probleme nicht kaschiert, sondern früh sichtbar macht. Wichtig ist ihm eine Governance, die nicht bremst, sondern Orientierung gibt und Ausführung ermöglicht: Regeln, Gremien und Prozesse dienen der Umsetzung – nicht umgekehrt. In seiner Führung ist er ruhig, klar und konsequent; er schafft Vertrauen, indem er Entscheidungen erklärt, Erwartungen eindeutig formuliert und Zusagen einhält. Governance versteht er als Versprechen an Eigentümer, Management und Mitarbeitende, dass Entscheidungen auf solider Grundlage getroffen und konsequent umgesetzt werden.



GEKAUFT IST SCHNELL – ZUSAMMENFÜHRUNG? KUNST!

NACH DEM KAUF KOMMEN POST-MERGER-INTEGRATORS INS SPIEL.

Viele Deals sehen auf dem Papier brillant aus.

Auf dem Papier wirkt der Deal stimmig. Der Kaufpreis passt, die Gremien geben grünes Licht – und dann kommt der Alltag. Auf einmal prallen zwei Kulturen aufeinander, IT-Systeme laufen nebeneinander her, Teams wissen nicht genau, wer jetzt eigentlich wofür zuständig ist. Schlüsselpersonen verlassen das Unternehmen, und aus dem strategischen Zukauf wird ein dauerhaftes Projekt, das Geld und Energie frisst.

Genau an dieser Stelle zeigt sich, ob ein M&A-Deal zum tragen kommt. Entscheidend sind die Monate danach im Alltag der Organisation. Da entscheidet sich, was aus dem Deal wird: ob Führung, Abläufe und Kultur so zusammenfinden, dass wirklich ein gemeinsames Unternehmen entsteht – oder ob beide Firmen weiter einfach nur nebeneinander herlaufen.

Die unterschätzte Phase nach dem Deal

Viele Unternehmen bereiten den Kauf selbst sehr gründlich vor. Due Diligence, Bewertung, Vertragsgestaltung – alles ist durchdekliniert. Die Integrationsphase bekommt dagegen deutlich weniger Aufmerksamkeit. Oft wird sie als „Projekt“ verstanden, das man zusätzlich zur normalen Arbeit laufen lässt.

In der Praxis heißt das: Der CFO kümmert sich „mit“, der Bereichsleiter übernimmt „auch noch“ Integration, und HR soll „nebenbei“ Kulturthemen im Blick behalten. Gleichzeitig laufen Geschäft, Projekte und operativer Druck unverändert weiter. So entsteht ein Zustand,

in dem Integration immer auf der Liste steht, aber selten an erster Stelle. Die Folge ist absehbar. Systeme bleiben länger parallel, als geplant war. Prozesse werden nur dort angepasst, wo es gerade brennt. Mitarbeitende klammern sich an alte Routinen, weil ihnen niemand wirklich erklärt, wie das Neue aussehen soll. Und das berühmte Synergieversprechen wandert schrittweise aus der Realität in die Präsentation.

Wenn Kultur und Alltag nicht zusammenfinden

Der schwierigste Teil einer Integration lässt sich nicht in einem Sheet abbilden. Es ist die Frage, wie Menschen mit der neuen Situation umgehen. Was passiert, wenn die Mannschaft des Zukaufs das Gefühl bekommt, „geschluckt“ zu werden? Wie reagiert die bestehende Organisation, wenn sie glaubt, dass die „Neuen“ bevorzugt werden? Und wie lange halten sich informelle Machtstrukturen, die zum alten Unternehmen gehörten, aber im neuen Kontext nicht mehr passen?

In vielen Fällen laufen diese Konflikte unter dem Radar. Nach außen scheint alles geordnet, intern ziehen sich Leistungsträger zurück oder orientieren sich neu. Gerade Schlüsselpersonen, die für Kundenbeziehungen, technisches Wissen oder interne Stabilität wichtig wären, verlassen das Unternehmen, weil sie den Anschluss nicht finden oder sich nicht gesehen fühlen. Das ist einer der teuersten Effekte einer schlecht geführten Integration – und oft einer, den man erst bemerkt, wenn es zu spät ist.

Warum eine dedizierte Integrationsrolle den Unterschied macht

Genau hier kommt die Rolle eines interimistischen Post-Merger-Integrators (PMI) ins Spiel. Er bzw. sie hat nur einen Auftrag: aus zwei Organisationen wirklich eine zu machen. Das läuft nicht „so nebenher“ und auch nicht mit einem lockeren „wir probieren mal“, sondern mit einem klaren Auftrag und der Rückendeckung, Entscheidungen wirklich vorzubereiten und durchzuführen. Ein guter Post-Merger-Integrator beginnt damit, das Gesamtbild zu klären.

Ein erfahrener Post-Merger-Integrator fängt damit an, Fragen zu sortieren. Was soll aus den beiden Firmen in zwei, drei Jahren geworden sein? Wie soll sich das für die Menschen im Unternehmen anfühlen, und wie soll es nach außen wirken? An welchen Stellen lohnt es sich tatsächlich, Dinge zusammenzulegen, und wo würde das im Alltag mehr Probleme schaffen als lösen? Wie erklären wir das den Menschen, die davon betroffen sind, rechtzeitig und transparent?

Harte Entscheidungen zu Doppelstrukturen

Ein M&A-Deal bringt zwangsläufig Doppelstrukturen mit sich. Zwei Finanzfunktionen, zwei HR-Bereiche, zwei Vertriebsorganisationen, mehrere Standorte, parallel laufende IT-Landschaften. Solange diese Doppelungen bleiben, steigen Komplexität und Kosten. Gleichzeitig sind es genau diese Entscheidungen, die intern gern vertagt werden. Niemand übernimmt gern

die Rolle, in der Bereiche zusammengelegt, Teams neu zugeschnitten oder Standorte infrage gestellt werden. Hier hilft der Blick von außen.

Ein interimistischer Post-Merger-Integrator kann solche Themen auf den Tisch bringen, ohne in bestehende interne Seilschaften verstrickt zu werden. Er kann Optionen durchspielen, Auswirkungen kalkulieren und Entscheidungen so analysieren, dass Geschäftsführung oder Gesellschafter einen klaren Überblick haben. Dadurch werden aus unangenehmen Fragen handhabbare Entscheidungen.

Integration im Alltag

Ob eine Integration wirklich gelungen ist, siehst du im Alltag: Die Leute wissen, zu wem sie gehören und wer ihr Chef ist. Kunden haben klare Ansprechpartner und merken, dass Abläufe aus einem Guss sind. Die Systeme arbeiten miteinander, statt dass alles doppelt gepflegt werden muss. Und das Führungsteam zieht tatsächlich an einem Strang, statt alte Grabenkämpfe in die neue Organisation mitzuschleppen.

Um dort anzukommen, braucht es mehr als Projektpläne. Es braucht jemanden, der regelmäßig vor Ort ist, zuhört, Reibungspunkte identifiziert und konsequent nachjustiert. Der operative Kern, die Schnittstellen zwischen Teams, die Übergaben zwischen alten und neuen Systemen – all das entscheidet darüber, ob Integration gelingt. Post-Merger-Integrator arbeiten genau an diesen Stellen. →

Ein interimistischer
Post-Merger-Integrator ist
mitten in der Organisation.

Schlüsselpersonen gehen
weil sie in der neuen Struktur
keinen Platz finden.

EMPFOHLENER PMI INTERIM MANAGER

Ein Beispiel aus der Praxis

Ein produzierendes Unternehmen übernimmt einen kleineren Spezialisten mit starker Marktstellung in einem Nischensegment. Strategisch ist der Deal sinnvoll, fachlich gibt es viel Anerkennung für die Expertise der neuen Einheit. Nach einigen Monaten zeigt sich jedoch: Die Kennzahlen entwickeln sich nicht wie geplant.

Vertrieb und Einkauf laufen weiter zweigleisig, weil niemand sauber geklärt hat, wer künftig welche Kunden übernimmt. Und im Einkauf bleiben zwei Systeme im Einsatz – mit dem Effekt, dass Rabattpotenziale ungenutzt bleiben. In der Produktion werden Bestände doppelt gefahren, um „auf Nummer sicher“ zu gehen. Gleichzeitig verlassen zwei erfahrene Führungskräfte den Einkauf, weil sie sich im neuen Konstrukt nicht wiederfinden.

Erst als ein Post-Merger-Integrator ins Haus kommt, bekommt das Thema die nötige Aufmerksamkeit. Er spricht mit Teams, analysiert Prozesse, legt gemeinsam mit der Geschäftsführung ein klares Zielbild fest und strukturiert die Zusammenführung nach Funktionsbereichen. Nach einem Jahr arbeiten Vertrieb und Operation auf gemeinsamen Strukturen, Schlüsselprozesse sind vereinheitlicht, und die ursprünglich geplanten Synergien werden erstmals messbar.

Mehr als Kostensynergien: Vertrauen und Klarheit

Ein Punkt wird in M&A-Projekten oft unterschätzt: Ohne Vertrauen gibt es keine Integration. Die Belegschaften beider Seiten wollen wissen, wohin die Reise geht. Sie erkennen, ob Entscheidungen willkürlich, oder mit Bedacht getroffen werden. Ein Post-Merger-Integrator ist auch an dieser Stelle wichtig. Er sorgt dafür, dass Kommunikation nicht nur „von oben“ stattfindet, sondern im Dialog und auf Augenhöhe. Er erklärt nicht nur, was sich ändert, sondern auch, warum. Er benennt offen, was bereits entschieden ist – und was noch nicht –, statt sich hinter Floskeln zu verstecken. Das wirkt unspektakulär, ist aber oft der Schlüssel, damit Mitarbeitende die Integration mittragen, statt innerlich auf Abstand zu gehen.

Schlussfolgerung

M&A-Transaktionen scheitern oft daran, dass die Integration nach dem Kauf nicht konsequent umgesetzt wird. In dieser Phase ist ein Post-Merger-Integrator die Versicherung für den Deal. Er sorgt dafür, dass Synergien tatsächlich genutzt, Doppelstrukturen abgebaut und die Menschen mitgenommen werden. Kurz gesagt: Er hilft, dass aus „gekauft“ tatsächlich „integriert“ wird und der Deal den erwarteten Nutzen für das Unternehmen mit sich bringt. • jf

Zwei Kulturen, Systeme und Organisationen nebeneinander?
Dann ist aus ‚gekauft‘ noch lange nicht ‚integriert‘ geworden.



MARKUS GUGGENBÜHLER
INTERIM CIO
POST-MERGER-INTEGRATION (PMI)
INTERIM-CHANGE-MANAGER

Tel.: CH +4179 435 75 80
info@kairos-consultingpartners.com
www.kairos-consultingpartners.com
linkedin.com/in/markus-guggenbuehler-cio

KERNKOMPETENZEN: Markus Guggenbühler ist Gründer und CEO von kairos Consulting Partners und verfügt über eine langjährige Laufbahn als CIO und COO in Executive Boards börsennotierter wie familiengeführter Marktführer. Er hat über viele Jahre hinweg komplexe Transformationen von Geschäftsmodellen, IT-Plattformen und Organisationen verantwortet – mit einem klaren Fokus darauf, Wertschöpfungsketten durch den gezielten Einsatz digitaler Prozesse leistungsfähiger und profitabler zu machen.

Seine Schwerpunkte liegen in Digital- und Organisationstransformation, IT-Strategie und IT-Governance, Supply Chain sowie der Steuerung großer, geschäftskritischer Programme in Turnaround-, M&A- und Outsourcing-Situationen – primär im Retail und Wholesale, aber auch in Produktion, Distribution und Services. Neben seiner Rolle bei kairos ist er Miteigentümer und Verwaltungsrat, eines Nearshore-Service-Center für IT- und Backoffice-Services und zertifizierter Verwaltungsrat der Swiss Board School / Universität St. Gallen.

WERTE: „Konkret. Fokussiert. Wertorientiert.“ – dieses Credo prägt die Arbeit von Markus Guggenbühler und kairos Consulting Partners. Er denkt digitale Transformation konsequent vom Geschäftsmodell her, priorisiert Maßnahmen nach ihrem Wertbeitrag und sorgt dafür, dass Programme nicht in PowerPoint enden, sondern im operativen Alltag wirken. In CxO-Rollen auf Zeit und in Kriseninterventionen steht er für klare Entscheidungen, transparente Steuerung und eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit Geschäftsführung, IT, Fachbereichen und externen Partnern.

AT THE ELEVENTH HOUR
AUSLASTUNG 95 % - PRODUKTIVITÄT 65 %



„ **UNSER PROBLEM WAR EIN SYSTEM, DAS ZU VIELE AUSNAHMEN UND ZU WENIG KLARHEIT KANNT.**

„ **WIR HATTEN EIN WERK MIT 95 % AUFTRAGSLAGE ABER MIT NUR 65 % PRODUKTIVITÄT.**

In einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen mit rund 450 Mitarbeitenden wirkte die Produktion auf den ersten Blick solide ausgelastet. Die Hauptlinie lief offiziell bei 90 bis 95 Prozent Auslastung, Überstunden waren üblich, die Mannschaft war sichtbar angespannt. Trotzdem lag die OEE seit Monaten lediglich zwischen 62 und 68 Prozent, die Liefertreue dümpelte um die 80 Prozent. Kritische Kunden mussten immer häufiger getröstet werden, interne Runden kreisten um die gleichen Themen: zu viel Druck, zu wenig Ergebnis. Die offizielle Erklärung lautete: komplexes Produkt, anspruchsvolle Kunden, schwierige Rahmenbedingungen. Die tatsächlichen Ursachen lagen tiefer.

Ein Interim-Operations-Manager (COO) übernahm für zwölf Monate das Mandat für das Werk mit einem klaren Auftrag: verstehen, wo die Leistung verloren geht – und die Fabrik so aufstellen, dass der Aufwand wieder in eine überzeugende OEE übersetzt wird. In den ersten Wochen ließ er die OEE konsequent in ihre Bestandteile zerlegen. Verfügbarkeitsverluste, Leistungsdefizite, Qualitätsprobleme – nicht als abstrakte Kategorien, sondern mit Blick auf konkrete Ursachen im Alltag. Schnell zeigte sich ein klares Muster: Rund 35 Prozent der Verluste gingen auf häufige Umrüstungen und Planänderungen zurück, 25 Prozent auf wiederkehrende Störungen, die nie sauber analysiert worden

waren. Der Rest verteilte sich auf Nacharbeit, fehlendes Material und organisatorische Wartezeiten. Formal war das Werk ausgelastet, faktisch drehte es sich zu oft im Kreis.

An diesem Punkt begann die eigentliche Führungsarbeit. Gemeinsam mit Geschäftsleitung, Vertrieb und Planung wurden drei Entscheidungen getroffen, die spürbar weh taten – und gerade deshalb Wirkung entfalteten. Erstens: eine Begrenzung der Variantenvielfalt in definierten Produktlinien. Zweitens: verbindliche Mindestlosgrößen für bestimmte Aufträge. Drittens: klare Kriterien, welche Eilaufträge in laufende Pläne eingreifen dürfen und welche nicht. Damit verschwand nicht jede Ausnahme, aber der Ausnahmezustand als Normalmodus. Parallel etablierte der Interim-Manager ein tägliches Format mit den Führungskräften an der Linie: kurze, strukturierte Gespräche zu Beginn des Tages, in denen OEE, Stillstandsgründe und Lieferrisiken durchgegangen wurden – mit dem Anspruch, Entscheidungen für den Tag zu treffen, nicht nur Zahlen zur Kenntnis zu nehmen.

Besonders die Rolle der Meister und Schichtleiter veränderte sich. Bis dahin standen sie häufig in der Defensive, verantwortlich für Kennzahlen, auf die sie nur begrenzten Einfluss hatten. Jetzt erhielten sie einen

klarerer Rahmen: Ziele, Prioritäten und Eskalationswege, die abgestimmt waren und Bestand hatten. Sie mussten weiterhin mit Engpässen und Störungen umgehen, hatten aber die Möglichkeit, diese systematisch zu adressieren und nicht nur zu kompensieren. Der Interim-Manager war dabei nicht derjenige, der „alles besser weiß“, sondern derjenige, der Fragen stellt, Entscheidungen einfordert und konsequent an den vereinbarten Leitplanken festhält.

Nach einem halben Jahr waren die Effekte messbar. Die OEE der Hauptlinie stieg von 52–58 Prozent auf stabil 68–72 Prozent, einzelne Wochen lagen darüber. Die durchschnittliche Rüstzeit sank um knapp 20 Prozent, weil Reihenfolgen bewusster geplant und kurzfristige Eingriffe seltener wurden. Die Nacharbeitsquote reduzierte sich von acht auf fünf Prozent, die Liefertreue stabilisierte sich bei rund 93 Prozent. Gleichzeitig gingen Sonderschichten deutlich zurück, ohne dass das Umsatzvolumen sank. Für das Management war besonders wichtig: Die Diskussionen über Leistung gewannen an Klarheit. Schwankungen in der OEE waren kein Rätsel mehr, sondern nachvollziehbare Folge von Entscheidungen – oder von deren Ausbleiben.

Dieses Beispiel zeigt, worum es beim Thema „Produktion am Limit – aber die OEE bleibt schlecht“ im

Kern geht. Das Problem ist selten ein Mangel an Einsatz oder Kompetenz in der Produktion. Die Teams wollen liefern, sie investieren viel Energie. Was fehlt, ist ein konsistenter Rahmen, in dem diese Energie wirksam wird. OEE ist in diesem Sinne kein Spezialthema der Fertigungssteuerung, sondern eine Führungsgröße. Sie zeigt, ob Verfügbarkeit, Leistung und Qualität in einem Werk an einem gemeinsamen Ziel ausgerichtet sind – oder ob jede Funktion aus ihrer eigenen Logik heraus agiert.

Viele Unternehmen verharren genau an dieser Stelle. Vertrieb verspricht viel, weil er wachsen will, und schiebt immer neue Sonderfälle in die Fabrik. Planung versucht, alles irgendwie unterzubringen und produziert komplexe Pläne, die im Alltag keinen Bestand haben. Produktion reagiert auf das, was kommt, und argumentiert mit Überlastung. Das Management spürt, dass der Aufwand nicht zum Ergebnis passt, diskutiert aber Monat für Monat über Symptome. In diesem Setting wird OEE zur Verhandlungsmasse – ein Thema für Rechtfertigungen, nicht für Führung.

Ein Interim-Operations- oder Plant Manager kann diese Schleife durchbrechen, weil er mit einem klaren Mandat und einem klaren Zeitfenster kommt. Er muss keine langjährigen Rollen verteidigen, er trägt →

EMPFOHLENER COO INTERIM MANAGER

„**DER INTERIM-MANAGER WAR DERJENIGE, DER KLAR BENANNT UND ANGEPACKT HAT, WAS ALLE WUSSTEN, ABER KEINER SICH TRAUTE UMZUSETZEN.**“

nicht die Altlasten vergangener Entscheidungen, und er ist nicht auf Dauer in die internen Linienlogiken eingebunden. Seine Aufgabe ist, die Verbindung zwischen strategischem Anspruch und operativer Realität herzustellen. Was bedeutet die Wachstumsstory des Unternehmens konkret für die OEE-Ziele im Werk? Welche Variantenvielfalt ist mit diesen Zielen kompatibel? Welchen Preis ist das Unternehmen bereit zu zahlen, wenn kurzfristige Sonderwünsche die Stabilität der Produktion gefährden?

Der entscheidende Schritt ist, OEE aus der Ecke einer „technischen Kennzahl“ herauszuholen und als gemeinsame Referenz für alle Beteiligten zu etablieren. Wenn klar ist, dass sie den Grad der Wertschöpfung misst, den ein Werk aus seiner verfügbaren Kapazität generiert, verändert sich die Diskussion. Eine kurzfristige Änderung in der Reihenfolge ist dann keine kleine Gefälligkeit mehr, sondern eine Entscheidung mit definierten Folgen. Ein zusätzlicher Produkt- oder Variantenwunsch ist nicht nur eine Marketing- oder Vertriebsfrage, sondern eine Abwägung, wie viel Komplexität die Fabrik ohne Einbruch in Effizienz und Liefertreue verkraftet.

Für das Top-Management bedeutet das auch, Verantwortung anders zu denken. Es reicht nicht, Zielwerte für OEE zu formulieren und anschließend auf bessere Ergebnisse zu hoffen. Wer ernsthaft mehr Leistung aus der bestehenden Struktur holen will, muss bereit sein, Rahmenbedingungen anzupassen: Portfolio, Regeln für Auftragserteilung, Freiheitsgrade für kurzfristige Eingriffe. Ein Interim-Manager hilft, diese Diskussion zu führen – mit konkreten Daten aus dem Werk, aber in einer Sprache, die die wirtschaftliche Logik in den Mittelpunkt stellt.

Am Ende bleibt ein nüchterner Befund: Eine Produktion, die offiziell am Limit läuft und trotzdem eine schwache OEE aufweist, hat kein Kapazitätsproblem, sondern ein Führungsproblem. Das ist unangenehm, aber handhabbar. Mit einem klaren Mandat, einer unabhängigen Perspektive und der Bereitschaft, Entscheidungen nicht nur zu treffen, sondern zu halten, lässt sich die Situation drehen. Der Fall des Maschinenbauunternehmens zeigt, wie das aussehen kann: gleiche Hallen, gleiche Maschinen, weitgehend gleiche Mannschaft – und doch eine andere Leistungsfähigkeit, weil das System anders geführt wird. • *jf*



ULRICH KOESTER
INTERIM COO
STRATEGIE, FÜHRUNG
TRANSFORMATION

Tel.: +49 172 909 41 33
info@interimcoo.de
www.interimcoo.de
linkedin.com/in/interimcoo

KERNKOMPETENZEN: Ulrich Koester ist Interim COO und erfahrener Senior Executive für (digitale) Strategie, Supply Chain und Operational Excellence mit über 25 Jahren internationaler Erfahrung. Er wird gerufen, wenn Werke stabilisiert, Lieferketten leistungsfähig gemacht und Operations unter hohem Zeitdruck wieder steuerbar werden müssen. Als Interim Manager für Supply Chain & Operations führt er S&OE/S&OP ein, beseitigt Engpässe, etabliert klare KPI- und Board-Steuerung und setzt 30/60/90-Tage-Rollouts auf, die schnell sichtbare Wirkung erzeugen.

Seine Projekte reichen von der Optimierung globaler Beschaffungs- und Logistiknetzwerke über SAP-Integrationen bis hin zu Turnaround- und Effizienzprogrammen für internationale Industrieunternehmen. Dabei verbindet er Hands-on-Führung in Werken und Logistik mit strategischer Weiterentwicklung von Strukturen, Prozessen und Datenbasis – inklusive Digitalisierung, Global Sourcing, Six Sigma und Change Management.

WERTE: Ulrich Koester steht für Operations mit Wirkung: stabiler Tagesbetrieb, klare Zahlen, verlässliche Lieferfähigkeit. Er setzt auf Transparenz in Supply Chain und Produktion, adressiert Probleme früh und ohne Beschönigung und schafft so Vertrauen bei Geschäftsführung, Werksleitern und Teams. Wichtig ist ihm, Strukturen zu hinterlassen, die auch nach seinem Einsatz funktionieren: robuste Prozesse, saubere Daten, eingespielte Teams und ein KPI-System, das Steuerung wirklich ermöglicht. Sein Führungsstil ist ruhig, analytisch und umsetzungsstark – er holt Menschen ab, nimmt Widerstände ernst, trifft aber klare Entscheidungen, wenn es um Lieferfähigkeit, Qualität und Ergebnis geht.



WENN RESTRUKTURIERUNG, STANDORTSCHLISSUNGEN ODER HARTER UMBAU ANSTEHEN, ENTSTEHEN INFORMATIONS-VAKUUM, FLURFUNK UND VERTRAUENSVERLUST- OFT LANGE BEVOR DER VORSTAND OFFIZIELL DARÜBER SPRICHT.



GERÜCHTE SIND IN DER KRISE FAST IMMER SCHNELLER ALS JEDE VORSTANDSBOTSCHAFT.

Während ein kleiner Kreis an Szenarien und Zahlen arbeitet, füllt die Belegschaft die Lücken mit eigenen Geschichten, Kunden und Banken spüren Unsicherheit, ohne zu wissen, woran sie sind. Ein Interim-Communications- oder Change-Manager setzt genau dort an: Er ordnet, wer wann was erfährt, statt der Dynamik freien Lauf zu lassen, installiert eine klare Kommunikationsarchitektur nach innen und außen – und befähigt Führungskräfte, diese Linie glaubwürdig zu tragen.

In einem Unternehmen, das in eine echte Restrukturierung geht – mit Standortschließungen, Stellenabbau oder einem harten Umbau –, ist die Kommunikation selten das erste Thema auf der Agenda. Zunächst geht es um Zahlen, Strukturen, Verträge. Währenddessen passiert im Hintergrund etwas anderes: Der Flurfunk läuft längst auf Hochtouren, Gerüchte sind schneller als jede offizielle Information, und die Belegschaft entwickelt eigene Geschichten. In dieser Gemengelage verliert das Management rasch die Deutungshoheit – nach innen wie nach außen.

Typisch ist ein Verlauf, den du wahrscheinlich schon gesehen hast: Ein kleiner Kreis im Vorstand und vielleicht ein paar externe Berater wissen früh, wie ernst die Lage ist. Man ringt um Szenarien, rechnet Varianten durch, diskutiert mit Aufsichtsgremien. Aus Rücksicht auf Vertraulichkeit und aus Angst vor Unruhe wird die Organisation sehr lange im Unklaren gelassen. Gleich-

zeitig häufen sich Beobachtungen, die jeder im Haus wahrnimmt: Budgetstopps, Reisebeschränkungen, ausbleibende Investitionen, auffällig viele „stille“ Termine in den Kalendern der Führungskräfte. Spätestens wenn erste Details durchsickern – etwa über einen Vermieter, eine Behörde oder Banken –, entsteht im Unternehmen ein eigenes Narrativ. „Die da oben“ planen etwas, sagen es aber nicht. Ab diesem Moment läuft die Zeit gegen den Vorstand.

Für Kunden und Banken sieht es nicht viel anders aus. Sie merken früh, dass sich etwas verändert: Verzögerungen in Projekten, häufigere Ansprechpartnerwechsel, eine ungewohnte Zurückhaltung bei Zusagen. Oft werden sie erst informiert, wenn Maßnahmen schon beschlossen sind und der Handlungsspielraum begrenzt ist. Das mag juristisch korrekt sein, ist aber kommunikativ riskant. Wer erst sehr spät mit schlechten Nachrichten kommt, signalisiert indirekt: Wir vertrauen euch nur so weit, wie es rechtlich zwingend ist. Diese Botschaft bleibt hängen – auch dann, wenn die Restrukturierung fachlich sauber und notwendig ist.

Ein Interim-Communications- oder Change-Manager setzt genau an dieser Schnittstelle an: Er bringt Ordnung in ein Thema, das sonst von Unsicherheit, Zeitdruck und interner „Betriebsblindheit“ geprägt ist. Sein Ausgangspunkt ist das Geschäfts- und Sanierungskonzept – aber sein Fokus liegt auf den Menschen, die dieses Konzept verstehen, mittragen und kommunizieren sollen. Er stellt zu Beginn eine einfache, aber entscheidende Frage: Wer muss wann was wissen, damit wir handlungsfähig bleiben? Die Antwort darauf führt zu einer Kommunikationsarchitektur, die weit mehr ist als ein paar Mails und ein Townhall-Termin.

DIE BELEGSCHAFT WUSSTE LÄNGST, DASS ETWAS IM GANGE IST, NUR NICHT WAS DAVON STIMMT.

Kern dieser Architektur ist eine saubere Adressatenlogik. Mitarbeitende, Führungskräfte, Betriebsrat, Kunden, Banken, Lieferanten, Medien – jede dieser Gruppen braucht andere Informationen, in anderer Tiefe und zu einem anderen Zeitpunkt. Ein Interim-Manager ordnet diese Ebenen, definiert Reihenfolgen und koordiniert die Inhalte. Die Belegschaft erfährt frühzeitig, was geplant ist, wie der Prozess abläuft und welche Leitprinzipien gelten. Führungskräfte werden nicht einfach in eine Großveranstaltung gesetzt, sondern gezielt vorbereitet: Was können sie sagen, was noch nicht? Wo verweisen sie weiter? Wie gehen sie mit Emotionen um, ohne sich zu verheddern? →

Ein häufig unterschätzter Teil der Arbeit besteht darin, das Top-Management selbst zu befähigen. In Krisensituationen greifen viele Vorstände zu vertrauten Mustern: sehr technokratische Sprache, starkes Ausweichen bei konkreten Fragen, der Versuch, alles glatt zu zeichnen, was per Definition nicht glatt ist. Genau das verstärkt die Distanz. Ein erfahrener Interim-Communications-Manager arbeitet mit dem Vorstand an Klarheit und Haltung. Welche Botschaften sind wirklich tragfähig? Wo kann man offen über Unsicherheit sprechen, ohne Panik zu erzeugen? Welche Zusagen sind verantwortbar – und welche nicht? Das Ergebnis sind Auftritte, die nicht perfekt poliert, aber glaubwürdig sind.

Parallel dazu sorgt er für Gesprächsformate, in denen Informationen ankommen, verstanden und im Team besprochen werden. Eine große Betriebsversammlung ist ein guter Start. Danach braucht es Runden in kleineren Gruppen, Gespräche in den Führungsteams und feste Anlaufstellen, über die Mitarbeitende ihre Fragen stellen können. In der Praxis hilft eine einfache, verlässliche Struktur: ein erster, ehrlicher Aufschlag, dazu ein FAQ, das laufend ergänzt wird, regelmäßige Updates – auch dann, wenn es noch wenig Neues gibt – und benannte Ansprechpartner, die vorbereitet sind. Auf diese Weise entwickelt sich nach und nach eine andere Art, in der Krise zu kommunizieren.

Für Kunden und Banken bedeutet ein professionell aufgesetzter Kommunikationsprozess vor allem, Planbarkeit. Sie erfahren nicht nur, dass restrukturiert wird, sondern auch, was das konkret für das Unternehmen, laufende Projekte und die weitere Zusammenarbeit bedeutet. Ein Interim-Manager achtet darauf, dass diese Informationen rechtlich sauber, aber so konkret wie möglich sind. Er bereitet Managementgespräche vor, stimmt Botschaften ab und sorgt dafür, dass das Unternehmen auch nach außen als handlungsfähig wahrgenommen wird, nicht als Getriebener der eigenen Krise.

Der vielleicht wichtigste Effekt zeigt sich im Inneren. In Unternehmen, die eine Restrukturierung durchlaufen, entsteht immer Verunsicherung. Das lässt sich nicht wegmoderieren. Die Frage ist, ob diese Unsicherheit einen Raum bekommt, in dem man offen darüber sprechen kann, oder ob sie in Resignation und innerem Rückzug kippt. Eine klare Kommunikationsarchitektur schafft Orientierung, selbst wenn die Nachrichten hart sind. Mitarbeitende müssen nicht jede Entscheidung gutheißen, aber sie verstehen, warum sie getrof-

**DER
INTERIM-
MANAGER
HAT UNS
GEZWUNGEN,
EINE KLARE
REIHEN-
FOLGE ZU
DEFINIEREN:
WER ERFÄHRT
WANN WAS
UND VON WEM.**

**EIN
EHRLICHER
SATZ ZUR
RICHTIGEN
ZEIT WIRKT
STÄRKER
ALS ZEHN
WEICH-
GESPÜLTE
STATEMENTS
IM NACH-
GANG.**

fen wird, wie der Prozess läuft und wo sie sich mit ihren Fragen einbringen können. Das reicht oft schon, damit Mitarbeitende nicht länger nur abwarten, sondern den Prozess in einem überschaubaren, aber verlässlichen Rahmen mitgehen können.

Wie dieses Beispiel zeigt: In einem Familienunternehmen mit rund 800 Mitarbeitenden begann die Krise unerwartet. Zwei Jahre hintereinander blieb das Ergebnis deutlich unter dem Plan, eine wichtige Bank stellte kritische Fragen, gleichzeitig liefen die Kosten am Stammsitz aus dem Ruder. Zunächst diskutierte nur ein kleiner Kreis aus Geschäftsführung, CFO und Beratern über harte Maßnahmen, von Stellenabbau bis zur möglichen Schließung eines kleineren Werks im Ausland. Offiziell hieß es im Haus weiterhin, man sei „auf einem anspruchsvollen, aber beherrschbaren Kurs“.

Die Belegschaft erlebte etwas anderes. Investitionen wurden verschoben, externe Einstellungen gestoppt, Reisebudgets eingefroren. Führungskräfte wirkten angespannt, waren häufiger in sogenannten „vertraulichen Terminen“, konnten operative Fragen plötzlich nicht mehr verbindlich beantworten. Spätestens als ein regionales Medium über mögliche Werksschließungen und Verlagerungen spekulierte, war klar: Das Thema wird extern schon heiß diskutiert, bevor die Geschäftsführung überhaupt intern offen darüber sprach. Die Gerüchte sind der offiziellen Kommunikation davongezogen. In den Kantinen kursierten Szenarien von „kompletter Verlagerung“ bis „Verkauf an einen Investor“. Über die Frage, wie es weitergeht, kursierten bereits die wildesten Geschichten und auf das, was draußen diskutiert wurde, hatte das Unternehmen keinen Einfluss mehr.

In dieser Phase erkannte die Geschäftsleitung, dass externe Unterstützung notwendig war. Sie mandatierte einen Interim-Change-Manager, der das Projekt begleiten und steuern sollte. Sein erstes Vorgehen war bewusst unspektakulär: Er ließ sich das Restrukturierungskonzept, die Zeitpläne und die bisherigen Gespräche mit Banken und Beratern offenlegen, inklusive der Punkte, über die man intern ungerne sprach. Auf dieser Basis entwickelte er mit dem Vorstand eine klare Kommunikationslinie: Welche Botschaft wollen wir senden? Welche Fakten stehen fest, welche sind noch offen? Welche Leitprinzipien gelten für Entscheidungen, etwa in der Frage, wie mit Versetzungen und Trennungen umgegangen wird? →

Dann drehte er die bisherige Reihenfolge um. Statt zuerst mit Medien und ausgewählten Kunden zu sprechen, informierte man ganz bewusst zunächst die Belegschaft, obwohl zu diesem Zeitpunkt noch längst nicht alle Details geklärt waren. In einer Betriebsversammlung stellte die Geschäftsführung die Situation offen dar, benannte die zentralen Maßnahmen und erläuterte den Fahrplan für die kommenden Monate. Parallel erhielten Führungskräfte ein kompaktes Briefing, inklusive Formulierungshilfen für typische Fragen. Es gab eine schriftliche Zusammenfassung, eine FAQ, die laufend ergänzt wurde, und definierte Kontaktstellen für Rückfragen. Kunden und Banken wurden im direkten Anschluss in persönlichen Gesprächen informiert, mit abgestimmten Botschaften, die zur internen Kommunikation passten.

Die ersten Tage waren emotional und anstrengend. Es gab Kritik, Wut, Enttäuschung. Genau das war einkalkuliert. Entscheidend war: Die Gespräche fanden im Rahmen eines transparenten Prozesses statt und nicht als Reaktion auf immer neue Gerüchte. Innerhalb weniger Wochen veränderte sich spürbar der Ton im Unternehmen. Der Flurfunk verstummte zwar nicht vollständig, verlor aber deutlich an Dominanz. Führungskräfte waren ansprechbar und vor allem auskunftsfähig. Die Belegschaft musste harte Einschnitte akzeptieren, hatte aber das Gefühl, ernst genommen zu werden. Kunden und Banken honorierten, dass sie früh, offen und konsistent informiert wurden und brachten dies in verschiedenen Gesprächen ausdrücklich zum Ausdruck.

Nach Abschluss der Restrukturierung blieb in der Organisation ein klarer Lerneffekt: Krisenkommunikation lässt sich nicht „nebenbei“ erledigen. Ohne Struktur entsteht automatisch ein Vakuum, das gefüllt wird, nur eben nicht durch das Management. Der Einsatz des Interim-Change-Managers hat in diesem Fall nicht die schlechten Nachrichten verhindert, aber dafür gesorgt, dass das Unternehmen als handlungsfähig und vertrauenswürdig wahrgenommen wurde. Genau das ist in einer Krise oft der Unterschied zwischen einem bloßen Durchwursteln und einem Neuanfang, für den noch genug Vertrauen übrig ist. • jf

**JURISTISCH
KANN MAN
SICH ZEIT
LASSEN -
KOMMUNI-
KATIV IST ZU
SPÄT ZU
INFORMIEREN
EIN ECHTES
RISIKO, WEIL
DIE BELEG-
SCHAFT IN DER
ZWISCHENZEIT
IHRE EIGENEN
GEDANKEN
SICH
ERZÄHLEN.**

RECOMMENDED INTERIM CHANGE MANAGER



DR. KLAUS-JÜRGEN WOLF
INTERIM EXECUTIVE FOR
TRANSFORMATION, TURNAROUND &
PERFORMANCE IMPROVEMENT

+41 81 254 3993 • +381 65 546 5194
kjwolf@wolf-international.net
www.wolf-international.net

CORE COMPETENCIES: Klaus-Jürgen Wolf is an interim C-Level executive and plant director with over 25 years of international leadership experience in industrial environments such as Automotive, Machine & Equipment Manufacturing, Metalworks, Medicinal Products, Chemical and Textile Industries. With a technical background in chemical and industrial engineering, complemented by an MBA and DBA, he combines deep technical expertise with strong commercial judgement and strategic clarity. He is experienced in bridging the gaps between R&D, shopfloor, sales and financial management.

Klaus-Jürgen Wolf works primarily with internationally acting mid-sized companies, where he builds new sites, stabilizes underperforming operations and delivers measurable improvements in productivity, quality and cost. His focus is on execution: turning complex situations into clear priorities and sustainable results. He leads transformation, change and turnaround programs, applying a pragmatic adaptation of Kotter's 8-step model refined through numerous international assignments. In M&A situations, including acquisitions and carve-outs, he complements traditional financial due diligence with a hands-on assessment of organizational structures, cultural dynamics and key personnel, identifying hidden risks, operational gaps and future cost drivers at an early stage.

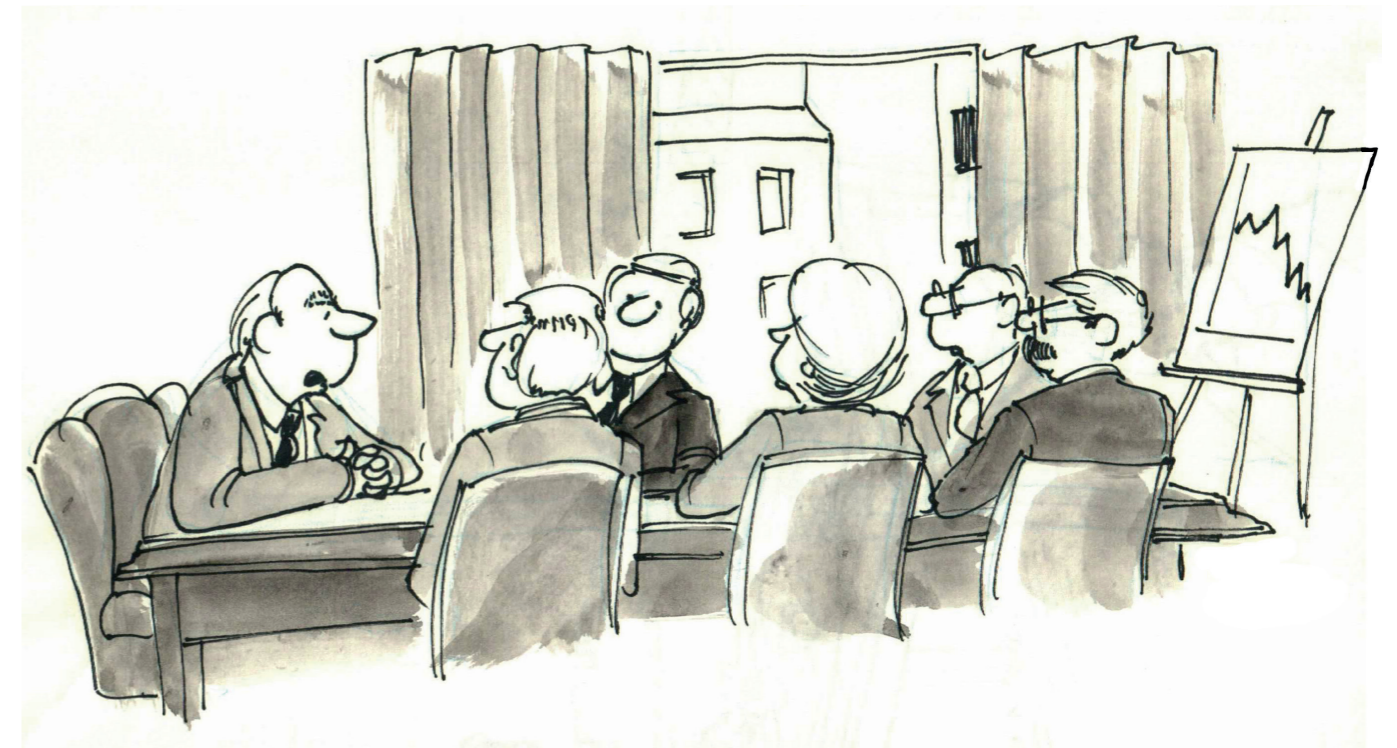
VALUES:

Klaus-Jürgen Wolf stands for integrity, discretion and a direct, hands-on approach. He quickly cuts through complexity, makes pragmatic decisions and is clear about effort, impact and timelines. In working with owners, management teams and employees, he relies on transparency, alignment and accountability. His objective is to lead organisations through critical phases in a way that ensures long-term operational stability – so that, once the assignment is complete, improvements in performance, quality and cost base are not only achieved but sustained.

WARUM EIN FINANZBEREICH, DER FAST AUSSCHLIESSLICH AUF VERGANGENHEITSAHLEN UND ABSCHLÜSSE FOKUSSIERT IST, TRANSFORMATION AUSBREMST UND WIE

DER CFO ENGPASS

EIN INTERIM-CFO CONTROLLING, LIQUIDITÄT UND REPORTING SO AUSRICHTET, DASS SICH DER UMBAU DER ORGANISATION GEZIELT STEUERN LÄSST.



"Meine Herren, bis jetzt haben wir die Vergangenheit verwaltet. Ab heute will ich wissen, mit welchen Zahlen wir unsere Transformation steuern."

„Der CFO ist der Engpass der Transformation“ klingt im ersten Moment provokant, aber ...

... in vielen Unternehmen beschreibt es so ziemlich genau den Punkt, an dem ambitionierte Veränderungsprogramme ins Stocken geraten. Solange sich Finance vor allem mit vergangenen Zahlen und Abschlüssen beschäftigt, bleibt die Transformation etwas, das nur auf Folien gut aussieht – aber in der Umsetzung nicht wirklich gesteuert wird.

Typisch ist ein Muster, das sich quer durch Branchen beobachten lässt: Die Geschäftsführung beschließt eine Transformation – neue Produkte, neue Marktsegmente, Digitalisierung, Umbau der Organisation. Fachbereiche entwickeln Projektlisten, Roadmaps und Zielbilder. Der Finanzbereich bleibt dabei aber weitestgehend in seiner traditionellen Rolle: Er liefert Monatsabschlüsse, erstellt Berichte und wacht über Budgets. Was fehlt, ist eine Finanzfunktion, die aktiv nach vorn schaut: Szenarien, Theory of Change der Projekte, klare Sicht auf Cash-Bedarf und Risiken. An diesem Punkt wird der CFO ungewollt zum Nadelöhr.

In dieser Konstellation ist die Datenlage meist brüchig. Es gibt mehrere Versionen derselben Zahl, Excel-Listen mit unterschiedlichen Ständen, keine einheitliche Sicht auf Ergebnisbeiträge einzelner Geschäftsbereiche. Projekte werden gestartet, ohne dass ihre finanziellen Effekte sauber durchdekliniert sind. Gleichzeitig erwarten Banken und Investoren ein klares Bild: Welche Maßnahmen sind geplant, was kosten sie, ab wann sollen sie wirken, wie stabil ist die Liquidität

während der Umbauphase? Wenn der Finanzbereich darauf nur begrenzt Antworten liefern kann, entsteht ein Spannungsfeld. Die Transformation gerät ins Stocken, weil Strukturen und Instrumente dafür fehlen.

Genau hier setzt ein Interim-CFO an. Er kommt mit einem klaren Transformationsauftrag: den Finanzbereich so aufzustellen, dass er die Veränderung aktiv unterstützen kann. Im Kern geht es um vier Dinge: ein entscheidungsorientiertes Controlling, eine belastbare Liquiditätssteuerung, eine klare Investitionslogik und ein Reporting, das intern wie extern nachvollziehbar ist. Entscheidend ist dabei weniger die Einführung komplexer Tools als die Fokussierung auf wenige, aber verlässliche Steuerungsgrößen.

Im Controlling heißt das: nicht mehr nur Berichte zur Vergangenheit, sondern Auswertungen, mit denen das Management Entscheidungen für die Zukunft treffen kann. Ein Interim-CFO sorgt dafür, dass Ergebnisrechnungen nach Geschäftsbereichen, Produkten oder Standorten transparent werden. Er etabliert Szenarien, beispielsweise „Weiter wie bisher“, „konsequente Fokussierung“ und „beschleunigte Transformation“ und zeigt, wie sich diese in GuV und Cashflow auswirken. Auf dieser Basis können Management und Eigentümer Entscheidungen treffen, ohne ausschließlich auf Bauchgefühl angewiesen zu sein.

Die Liquiditätssteuerung ist der zweite zentrale Hebel. In der Transformation ist Cash der limitierende Faktor. Eine grobe Jahresplanung reicht nicht, wenn gleich-

DER CFO WIRD DANN ZUM ENGPASS DER TRANSFORMATION, WENN FINANCE NUR AUF VERGANGENE ZAHLEN SCHAUT UND DIE VERÄNDERUNG NICHT AKTIV MITSTEUERT.

TRANSFORMATION SCHEITERT OFT NICHT AN IDEEN, SONDERN DARAN, DASS NIEMAND DURCHRECHNET, WAS SIE FÜR ERGEBNIS, CASH UND RISIKO BEDEUTET.

zeitig Restrukturierungskosten, Investitionen in neue Geschäftsmodelle und Schwankungen im operativen Geschäft zusammenkommen. Ein Interim-CFO setzt daher meist eine rollierende Liquiditätsplanung auf, etwa mit einem 13-Wochen-Horizont und einem ergänzenden Blick über 12 bis 24 Monate. So wird sichtbar, wann Engpässe drohen und welche Maßnahmen nötig sind, um sie zu vermeiden – von Kostenmaßnahmen bis hin zu Gesprächen mit Banken.

Drittens schärft ein Interim-CFO die Investitionslogik. Transformation produziert schnell eine Vielzahl von Projekten, die alle „wichtig“ sind. Ohne klare Kriterien verschwimmen Prioritäten. Der Interim-CFO führt deshalb einen strukturierten Blick auf das Projektportfolio ein: Jedes größere Vorhaben wird mit Investitionsvolumen, zeitlicher Achse, erwarteten Ergebnis- und Cash-Effekten erfasst. Entscheidungen über Start, Fortführung oder Stopp von Projekten werden so nachvollziehbar, nicht nur intern, sondern auch gegenüber Banken und Investoren.

Ein viertes Element ist das Reporting nach außen. Kapitalgeber wollen verstehen, ob die Transformation fachlich sinnvoll und finanziell tragfähig ist. Dazu benötigt es konsistente Zahlen, eine verständliche Herleitung der Maßnahmen und eine plausible Zeitachse. Ein Interim-CFO achtet darauf, dass GuV, Bilanz, Cashflow und Projektlisten zusammenpassen und die Botschaften nach außen mit der internen Steuerung deckungsgleich sind. So entsteht Vertrauen darin, dass das Unternehmen seine Lage realistisch einschätzt und seine Transformation aktiv steuert.

Wie das konkret aussehen kann, zeigt ein Großunternehmen mit knapp 1.500 Mitarbeitenden, das seine Produktpalette und seine Organisation neu ausrichten muss. Zwei Jahre in Folge waren die Planwerte deutlich verfehlt worden. Gleichzeitig stieg der Investitionsbedarf für neue Technologien, während Margen im Bestandsgeschäft unter Druck gerieten. Die Geschäftsführung hatte bereits ein Transformationsprogramm verabschiedet: Portfolio bereinigen, neue Serviceangebote aufbauen, zwei Standorte zusammenführen, die Organisation straffen. Auf dem Papier war der Plan überzeugend, in der finanziellen Umsetzung gab es aber Lücken.

Der Finanzbereich lieferte zuverlässige Abschlüsse, aber keine durchgehende Sicht auf die finanziellen Effekte der Transformation. Projektkosten wurden dezentral verbucht, es gab kein zentrales Portfolio mit konsistenten Budgets und Zielbeiträgen. Die Liquiditätsplanung war grob, Abweichungen zum Plan wurden im Nachhinein erklärt, aber nicht vorausschauend gesteuert. Banken signalisierten zwar grundsätzliches Verständnis, stellten aber zunehmend konkrete Fragen, die nur teilweise beantwortet werden konnten. In internen Runden wuchs die Unsicherheit: Wie viel Spielraum haben wir wirklich? Wie lange können wir uns parallele Projekte leisten? Welche Maßnahme hat Priorität?

In dieser Situation entschied sich das Unternehmen für einen Interim-CFO. In den ersten Wochen ließ er sich alle relevanten Unterlagen geben: Transformationskonzept, Projektlisten, Budgets, →

Plan- und Ist-Zahlen, Verträge mit Banken. Er analysierte, wo Zahlenbrüche auftreten, welche Kennzahlen tatsächlich genutzt werden und wo nur „für die Ablage“ berichtet wird. Auf dieser Basis definierte er gemeinsam mit der Geschäftsführung eine schlankere, aber klarere Steuerungslogik: wenige zentrale Kennzahlen, ein konsolidiertes Projektportfolio und eine verbindliche Liquiditätsplanung.

Im Controlling wurden zunächst die wichtigsten Geschäftsbereiche und Produkte transparent gemacht. Die Ergebnisrechnung wurde so strukturiert, dass sichtbar wurde, welche Teile des Geschäfts die Transformation finanzieren und welche sie belasten. Parallel richtete der Interim-CFO ein Steering-Committee für das Transformationsprogramm ein, in dem Projektfortschritte, Budgetverbräuche und erwartete Effekte regelmäßig mit den Finanzzahlen abgeglichen wurden. Damit entstand ein gemeinsames Bild, statt getrennter Diskussionen in Projekt- und Finanzrunden.

Die Liquiditätsplanung wurde so umgestellt, dass sie laufend für die nächsten Wochen und Monate fortgeschrieben wird. Damit hatte das Unternehmen erstmals eine wochen-genaue Vorschau auf seine Zahlungsströme, inklusive Sensitivitäten für Verzögerungen, Zusatzkosten oder geringere Erlöse. Engpässe ließen sich so frühzeitig erkennen und gezielt bearbeiten.

Für die Gespräche mit Banken erarbeitete der Interim-CFO gemeinsam mit der Geschäftsführung ein kompaktes, konsistentes Paket: Ausgangslage, Maßnahmen, Zeitplan, finanzielle Effekte und Risiken, jeweils unterlegt mit den aktualisierten Zahlen.

Nach einigen Monaten zeigte sich eine deutliche Veränderung in der Steuerung des Unternehmens. Die Diskussionen im Management verlagerten sich: weg von der Frage, ob Zahlen überhaupt belastbar seien, hin zur Frage, welche Maßnahmen angesichts der Zahlen Priorität haben. Projektentscheidungen ließen sich besser begründen, weil die Auswirkungen auf Ergebnis und Liquidität sichtbar waren. In den Gesprächen mit Banken und Investoren legte das Unternehmen seine Strategie dar und zeigte dazu die passenden Kernzahlen.

Damit war der CFO-Bereich nicht länger der Engpass der Transformation, sondern ein zentraler Teil ihrer Steuerung. Der Interim-CFO zog sich zurück, als Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten so etabliert waren, dass das interne Team sie im Alltag fortführen konnte. Transformation bleibt auch unter diesen Bedingungen anspruchsvoll und risikobehaftet, aber sie findet nicht mehr im Blindflug statt, sondern auf einer nachvollziehbaren finanziellen Grundlage – und genau das entscheidet in vielen Fällen darüber, ob sie auf Dauer tragfähig ist. • jf

CONTROLLING LIEFERT KEINE ZUSÄTZLICHEN BERICHTE, SONDERN DIE INFORMATIONEN, DIE MANAGEMENT UND EIGENTÜMER FÜR KLARE ENTSCHEIDUNGEN BENÖTIGEN.

EMPFOHLENE CFO INTERIM MANAGER



FILIPPO FRONTERRE
INTERIM CFO
FINANCE TRANSFORMATION

+49 160 944 57 977
filippo.fronterre@icfo-interim.de
www.icfo-interim.de
linkedin.com/in/ff-interimcfo

KERNKOMPETENZEN: Filippo Fronterre ist Interim-CFO mit Schwerpunkt auf Finance-Transformation in mittelständischen und internationalen Unternehmen sowie bei Private-Equity-Portfoliogesellschaften. Er übernimmt Mandate in Sondersituationen – von der Vakanzüberbrückung über Wachstums- und Internationalisierungsphasen bis hin zu Turnaround-, Sanierungs- und Restrukturierungsprojekten mit Fokus auf Cashflow-Steuerung, Liquidität, Debt-Refinanzierung und Performance Improvement.

Einen besonderen Schwerpunkt legt er auf die Neuausrichtung der Finanzfunktion. Dazu gehören die Effizienzsteigerung in Accounting, Controlling und Treasury, die Einführung und Migration von ERP- und Reporting-Systemen sowie die Digitalisierung zentraler Finanzprozesse. In jüngster Zeit setzt Filippo Fronterre gezielt KI-basierte Lösungen ein, um Abschluss-, Planungs- und Reportingprozesse spürbar zu beschleunigen und Kostenstrukturen im Finanzbereich nachhaltig zu senken.

WERTE: Filippo Fronterre verbindet analytische Tiefe mit einem klar umsetzungsorientierten Ansatz. Er arbeitet streng zahlenbasiert, schafft Transparenz über Cash, Ergebnis und Risiken und stimmt sich eng mit Investoren, Management-Teams und lokalen Finance-Organisationen ab. Sein Ziel ist, stabile Strukturen und belastbare Governance zu verankern, sodass verbesserte Prozesse, Kennzahlensysteme und finanzielle Disziplin auch nach seinem Mandat Bestand haben. Seine langjährige internationale Erfahrung in Deutschland, der Schweiz, Italien, Frankreich und weiteren Märkten sowie seine vier Sprachen – Deutsch, Englisch, Französisch und Italienisch – ermöglichen ihm, in grenzüberschreitenden Setups sicher zu agieren und heterogene Stakeholder zu verbinden.



DR. JÜRGEN SCHNEIDER
INTERIM CFO
SENIOR FINANCIAL LEADER
IFRS-EXPERTISE

CH +41(0)7626 14917
juergen_schneider@aol.com
linkedin.com/in/cfojuergenschneider

KERNKOMPETENZEN: Wenn Finanzzahlen nicht tragen, werden Entscheidungen riskant und Unternehmenswerte angreifbar. Genau an diesem Punkt wird Dr. Jürgen Schneider als Interim-CFO hinzugezogen. Er übernimmt die volle CFO-Verantwortung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen mit rund 100 Mitarbeitenden. 100 Mio. Umsatz. Häufig ist er in Private Equity Portfolios oder kapitalmarktnah tätig, wenn Abschlüsse, Bewertungen und Reporting vor dem Board, Investoren und Prüfern bestehen müssen und finanzielle Komplexität die Handlungsfähigkeit blockiert. Sein Fokus liegt auf IFRS-geprägten Umfeldern mit hoher Governance und Haftungsrelevanz. Typische Einsätze reichen von CFO-Ausfall mit Entscheidungsvakuum über PE-Entry/Exit und IFRS-Umstellungen bis zu IPO-Readiness sowie Haftungs- und Transaktionskrisen.

Sein Mandat ist operativ und hands-on. Risiken und Prioritäten macht er transparent. Abschlüsse, KPIs und Reporting strukturiert er, dass Management, Verwaltungsrat und Eigentümer belastbar entscheiden können. Binnen kurzer Frist sichert er prüfungssichere Abschlüsse, verkürzt die Close-Time (12 zu 3 Tagen bei Produktionsbetrieb) und liefert ein dokumentiertes, übergabefähiges Finance-Setup. Er wird geholt, wenn Zahlen tragen müssen und Entscheidungen nicht mehr vertagt werden können.

WERTE: Dr. Schneider ist ein klar strukturierter, verlässlicher Sparringspartner. Er arbeitet ruhig, eigenständig und Hands-on, setzt Prioritäten sofort und schafft Entscheidungsgrundlagen, die Management, Verwaltungsrat und Eigentümer handlungsfähig machen. Sein Stil verbindet analytischen Pragmatismus mit hoher sozialer Intelligenz und strategischem Weitblick. Er kommuniziert komplexe Sachverhalte präzise auf den Punkt und sorgt dafür, dass Haftungsrisiken minimiert und Governance-Anforderungen erfüllt werden.

QUANTUM

**BENJAMIN RICHTER
IST EUROPaweIT DER EINZIGE
CYBER SECURITY-EXPERTE
MIT EIGENEM MAGAZIN**



IMPRESSUM



Die im Quantum veröffentlichten Beiträge sind redaktioneller Natur, wenn sie nicht als Partnercontent markiert sind und dienen ausschließlich der Information und Inspiration unserer Leser. Kontaktdaten am Ende eines Artikels ermöglichen Rückfragen oder die klare Benennung des Autors, sind jedoch nicht als Werbung oder Aufforderung zur Nutzung von Dienstleistungen zu verstehen. Der Autor teilt rein fachliche und journalistische Inhalte ohne Absicht, eigene Dienstleistungen oder Produkte zu bewerben. Werbliche Beiträge werden eindeutig als „Partnercontent“ gekennzeichnet, um eine klare Trennung von redaktionellen Inhalten zu gewährleisten. Transparenz und Integrität haben für uns oberste Priorität.

Chefredaktion: Norbert Wittmann
Art-Direktion/Grafik: Zach Jacobi
Chef vom Dienst: Alois Feldmann, Andreas Christiansen
Redaktion: Robert Habicht, Lisa Hinterberg, Tili Tallner, Johanna Feldmann, Philipp Arnsberg
Bildredaktion: Daniela Feldkamp
Korrektur: Elke Scherf, Olivia Lienau
Herausgeber, Verlag und Redaktionsanschrift: GRP Manhattans Media Ltd. - Lapathou 6, 2027 Strovolos, Zypern - EU
Marketing/Vertrieb: Noel Bendner (Leitung), noel.bendner@mmgruppe.com
Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts von „QUANTUM“ übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und unverlangt zugestellte Fotografien oder Grafiken wird keine Haftung übernommen.
Genderhinweis: Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“ bzw. „Unternehmer/-innen“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint.
Nachdruck: Auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.
© 2024 GRP Manhattans Media Ltd. Es gilt der Anzeigentarif Nr. 01 vom 18.2024. Die angegebenen Anschriften bzw. Kopfdaten entsprechen unserem letzten Informationsstand. Alle Angaben ohne Gewähr.







TESLA