Herausforderungen an Interim Manager 2009 oder - Wie man zu einem „110% er“ wird-

Katrin Grunert-Jaeger
K´G´J´ Interim Management & Consulting

Herausforderungen an IM in 2009

- **Weltweite Finanzkrise (1)**
  - **Makrooekonomische Gesetze ausgehebelt**
  - **Liquidität ist Mangelware**
  - **Unternehmen auf Sparkurs**
  - **Beginn einer Weltrezession**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Weltweite Finanzkrise (2)**
  - **Wie weit kann die Abwärtsspirale noch gehen?**
  - **Müssen wir umdenken auch als Führungskräfte auf Zeit?**
  - **Oder ist die Krise nicht unsere Chance als Interim Manager?**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Einsatzgebiete:**
  - **Turnaround/Restrukturierung/ Sanierung**
  - **Unternehmensoptimierung**
  - **Komplexes Projektmanagement mit hoher Umsetzungskompetenz**
  - **Prozess der Internationalisierung voranbringen**
  - **Vakanzüberbrückung**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Mission 1: „Nur restrukturieren, sanieren, optimieren, internationalisieren oder ersetzen reicht nicht“!**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Mission 2: Bringen Sie Lösungen für die Themen, die den Unternehmer zusätzlich belasten.....**

- **Mission 3: ....als „Manager, und nicht nur als Berater“**

Herausforderungen an IM in 2009

- 5 goldene Regeln...
- ....um als Interim Manager
- aus einem Auftrag gestärkt
- trotz Finanzkrise in den nächsten zu wechseln

Herausforderungen an IM in 2009

- **Regel 1: Begreifen Sie sich als „Frontmanager“ !**
- **Regel 2: Liefern Sie mehr als 100% !**
- **Machen Sie Ihre Arbeit sichtbar !**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Regel 4: Schaffen Sie ein unternehmerisches Pricingmodel !**

- **Regel 5: Zeigen Sie Führungserfahrung!**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Regel 1: Begreifen Sie sich als „Frontmanager“**
  - **Sprechen Sie Mißstände offen an, ohne Rücksicht auf Tabus!**
  - **Akzeptieren Sie es für sich, im Kreuzfeuer der Kritik zu stehen!**
  - **Handeln Sie, beraten sie nicht nur!**
  - **Drew Faust, Harvard Präsidentin - die „Kettensägen – Drew“!**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Eigenschaften als „Interim Manager“**
  - **Fachliche Kompetenz**
  - **Erfahrung**
  - **Persönlichkeit**
  - **Kulturelles Gespür**
  - **Ergebnisorientiert**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Eigenschaften als „Frontmanager“**
  - **Kommunikationsstärke**
  - **Einfühlungsvermögen**
  - **Durchsetzungsstärke**
  - **Konfliktfreudig**
  - **Lösungsorientiert**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Beispiel: Mitarbeiterpyramide**
  - **Umgekehrte Verhältnisse**
  - **Seit 20 Jahren Verlustbringer**
  - **Schöpfen aus dem Vollen**
  - **Trotz Finanzkrise**
  - **Im Sektor Real Estate**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Lösung: Mitarbeiterpyramide und Transparenz**
  - **„Wassertropfen im Spinnennest“**
  - **Auseinanderbrechen bestehender Strukturen**
  - **Schaffung schlanker Strukturen**
  - **Nutzung interner Ressourcen**
  - **Inhouse Buchhaltung**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Regel 2: Liefern Sie mehr als 100%**
  - **Nicht, weil wir überqualifiziert wären...**
  - **... sondern als „add-on“**
  - **auf Grund unserer Erfahrung!**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Erreichen Sie für das Unternehmen die nächste Qualitätsebene**

- **Nicht aus eigenen Motiven**
  - **... sondern aus Überzeugung**
  - **...und schaffen damit sichtbare Erfolge!**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Wie erreicht man das?**

  - **Genaue Schwachstellenanalyse**
  - **Im Hinblick auf „hard facts“...**
  - **....aber auch**
  - **Im Hinblick auf „soft skills“ !**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Beispiel: Rückkauf von Anteilen**

  - **GF Gesellschafter/VS scheitert immer am AR**
  - **Entscheidung: Rückkauf von Anteilen**
  - **Entscheidung: Mandatsvergabe an M&A Experten**
  - **Rückkauf droht zu scheitern**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Lösung: Nutzung des eigenen Netzwerkes**
  - **Weiterhin Einbindung des Externen, aber nur für Bewertungsthematik**
  - **Übernahme der Verhandlung nach Klärung Mehrheits-und Stimmrechtsverhältnisse**
  - **Nutzung des eigenen Netzwerkes**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Erfolg: Rückkauf gelingt**
  - **Eigenes Unternehmen handlungsfähig**
  - **Stärkung des Unternehmers in seiner Ehre**
  - **„Sie haben das Unmögliche möglich gemacht“**
  - **Fall „Schäffler-Conti“**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Regel 3: Machen Sie Ihre Arbeit sichtbar**
  - **Begreifen des Auftrages als Projekt mit klarer Projekt-analyse und -struktur**
  - **Für sämtliche unserer Einsatzgebiete wie**
  - **U.a.Turnaround, Restrukturierung Sanierung, Vakanzüberbrückung!**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Projektmanagement - Präsentationstechnik**
  - **fortlaufende Präsentationen**
  - **Ausgangssituation mit**
    - **Common targets**
    - **Common steps**
    - **Common time schedule**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Wiederholung nach 4 Wochen mit Soll-ist- Analyse**
- **Zwischenergebnis** und Abstimmung
  - **Common targets**
  - **Common steps**
  - **Common time schedule**
- Wiederholung nach 8 Wochen etc.

Herausforderungen an IM in 2009

- Beispiel: Managementinformationssystem (MIS)
  - **IT-basierte Lösung: die „Unvollendete“**
  - **Einzelne Module: Keine Kompatibilität**
  - **Liquiditätsplanung: zero**
  - Projektcontrolling: zero

Herausforderungen an IM in 2009

- Lösung: Managementinformationssystem (MIS)
  - **Bestimmung eines PM**
  - **Soll-Ist Analyse, Forecast**
  - **Kompatibilität der Systeme**
  - **Weiterentwicklung mit HQ**
  - **Fokus auf Projektcontrolling**
  - **Abschaffung des „Leiters Finance“**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Regel 4: Schaffen Sie ein kundenorientiertes Preismodell**
  - **Dauerauslastung oder „Stock picking“**
  - **Abrechnung formalistisch oder kundenorientiert**
  - **Eigene Standortbestimmung!**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Beispiel: Porsche oder Mercedes**

  - **Kein Interesse an sehr hohen und unangemessen Tagessätzen**
  - **Klare Standortbestimmung**
  - **In Abhängigkeit von Kundensituation**
  - **Abrechnung teilweise schieben!**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Lösung: Dauerauslastung mit Signal**
  - **Langstreckenfahrzeuge schaffen Vertrauen**
  - **Vertretung von Kundeninteresse**
  - **Schaffung von „Gegenseitigkeit“**
  - **Bei fortschreitender Zeit: Search für eigenen Nachfolger!**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Regel 5: Zeigen Sie Führungserfahrung**
  - **Stärken Sie die Schwachen**
  - **Schaffen Sie sich einen internen „Fanclub“**
  - **Arbeiten Sie im Interesse der**
  - **Shareholder und der Stakeholder**
  - **Mit der Personalabteilung**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Beispiel: Stärken der Schwachen**
  - **SWOT-Analyse hilft**
  - **Erfahrung: Schwache sind oft die „Starken von morgen“**
  - **Schaffung von verbindlichen Teilergebnissen**
  - **Klären Sie Personalsituation durch rhetorisches Geschick**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Lösung: Bildung von Projektmanagement mit Teamwork**
  - **Übertragung von wichtigen Projekten auf Schwache**
  - **Task: Projektmanager mit Team**
  - **Geben Sie Starken Weiterbildungsauftrag**
  - **Neuordnung von Reporting lines**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Fazit: Interim Manager als Gewinner der Krise (1)?**
  - **In Krisen wird gespart**
  - **Befürchtung: weniger Aufträge**
  - **Hoffnung: jetzt erst recht?**
  - **Als Berater oder**
  - **Interim Manager?**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Fazit: Interim Manager als Gewinner der Krise (2)?**
  - **Auswahlkriterien für Konzerne aus Beratersicht (FTD 16.10.2008)**
    - **Umsetzungskompetenz 94%**
    - **Hoher Beitrag am Kundenerfolg 83%**
    - **Kundenorientierung 83%**
    - **Lösungsorientiert 83%**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Fazit: Interim Manager als Gewinner der Krise (3)?**
  - **Wer Hilfe von außen sucht, braucht keine Leute, die sagen, wie eine Firma aus der Krise zu führen ist....**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Fazit: Interim Manager als Gewinner der Krise (4)?**
  - **... er braucht Leute, die die Firma aus der Krise führen!**
  - **„Ärmel hochkrempeln, statt Power- Point- Orgien, Meeting- Mania und politische Spielchen“!**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Erfolgsrezept: Seien Sie authentisch**
  - **Als Frontmanager**
  - **Der ebenfalls Fehler macht**
  - **Als Teil eines Ganzen**
  - **Für gewisse Zeit!**

Herausforderungen an IM in 2009

- **Überlegen Sie Ihren nächsten Schritt genau!**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !