Interim Manager berichten aus der Praxis

Turnaround mit Zukunft

Unternehmen stabilisieren, Führung stärken, digitale Transformation gestalten

Autor:

Eckhart Hilgenstock

Reihe: Von Interim Managern lernen

Herausgeber: Dr. Harald Schönfeld

Autor

Eckhart Hilgenstock

Herausgeber

Dr. Harald Schönfeld

Interim Manager berichten aus der Praxis

Turnaround mit Zukunft

Unternehmen stabilisieren, Führung stärken, digitale Transformation gestalten

Autor: Eckhart Hilgenstock

Reihe „Von Interim Managern lernen“

Herausgeber: Dr. Harald Schönfeld

Diplomatic Council Publishing

1. Auflage 2026

Alle Bücher von Diplomatic Council Publishing werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autor, Herausgeber und Verlag in keinem Fall einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendwelche Haftung.

© 2026 Diplomatic Council (DC) Publishing, Mühlhohle 2, 65205 Wiesbaden, Germany

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind. Sämtliche Inhalte in diesem Buch geben die Ansichten und Meinungen des Autors und des Herausgebers wieder. Diese müssen nicht zwangsläufig den Meinungen und/oder Ansichten des Diplomatic Council und/ oder seiner Mitglieder entsprechen. Autor und Herausgeber tragen die alleinige Verantwortung für ihre Texte einschließlich aller Abbildungen und Grafiken.

Hinweis zu gendergerechter Sprache

Dieses Werk ist ein Fachbuch ohne politische oder gesellschaftliche Ambitionen. Da jedoch die Frage nach gendergerechter Sprache häufig als Ausdruck einer gesellschaftlichen Haltung verstanden wird, ist es dem Autor und dem Herausgeber des Buches ausdrücklich freigestellt, nach eigenem Gusto zu gendern oder eben auch nicht. Dies drückt sich in den unterschiedlichen Schreibweisen in den Kapiteln aus.

Von Seiten des Verlages bleibt festzustellen, dass in allen unseren Büchern mit dem generischen Maskulinum, also zum Beispiel „Interim Manager“, stets die sexusindifferente Bezeichnung gemeint ist, also alle Geschlechter. Abweichungen von dieser Regel werden sprachlich eindeutig gekennzeichnet, etwa durch Worte wie zum Beispiel „männlich“ oder „weiblich“.

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet die Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar. Printed in the Federal Republic of Germany.

Gedruckt auf säurefreiem Papier.

Gestaltung, Cover, Satz: IMS International Media Services, Wiesbaden

Print ISBN: 978-3-98674-244-7

E-Book ISBN: 978-3-98674-245-4

Inhalt

Vorwort.....9
Von Interim Managern lernen: Turnaround-Management.....11
Dr. Harald Schönfeld.....11
Wenn es um das Überleben geht.....11
Warum Interim Manager in der Krise überzeugen.....12
Die Rollen im Turnaround: Vom CRO bis zum Spezialisten.....13
Drei Wege zum erfolgreichen Turnaround.....14
Der strukturierte Weg: Analyse vor Umsetzung.....14
Der direkte Weg: Wenn Geschwindigkeit zählt.....15
Die kleine Lösung: Gezielte Verstärkung statt Generalüberholung.....15
Der kritische Erfolgsfaktor: Stakeholder-Konsens.....16
Den richtigen Turnaround-Spezialisten finden.....17
Interim Management: Macher mit Umsetzungskompetenz.....17
Was Sie in diesem Buch erwartet.....19
Quellen.....21
Wem gelingt das Comeback?.....23
Eckhart Hilgenstock.....23
Woran Turnarounds scheitern.....23
10 Klassiker des Scheiterns.....24
Die Muster des Scheiterns.....28
Die Frühwarnsignale des Scheiterns.....28
Fazit: früher, schneller, konsequenter.....30
Die typische Ausgangssituation.....31
Die Krise beginnt lange vor der Krise.....31
Führung ohne gemeinsames Handeln.....32
Das eigentliche Problem liegt meist in der Topline.....32
Eingeschränkte Unternehmenssteuerung.....33

Vertrauensverlust & Druck von außen.....33
Fazit: Ambiguitäten aushalten.....34
Die praxiserprobte Turnaround-Methode.....34
Die vier Erfolgsfaktoren.....39
Beispiel 1: B2C-Turnaround mit skalierbarem Wachstumsmodell.....40
Die Ausgangssituation.....40
Leadership First!.....41
Operations: Weniger Komplexität, mehr Geschwindigkeit....41
Herausforderung: Sanierungsplan und KPI-Steuerung.....42
Sales: Die eigentliche Achillesferse.....43
Marketing neu aufgestellt.....43
KI pragmatisch nutzen.....44
CRM und Automatisierung.....45
Cyber-Security als Pflichtprogramm.....45
Das Ergebnis.....46
Beispiel 2: B2B-Turnaround durch konsequente Umsatzhebel.....46
Die Ausgangslage.....46
Vertrauen schaffen und Richtung geben.....47
Die entscheidenden Umsatzhebel identifizieren.....48
Erst stabilisieren, dann wachsen.....48
Vertrieb und Service neu strukturieren.....49
Steuerbarkeit herstellen.....49
Wachstum über Innovation.....50
Das Ergebnis.....51
Warum dieser Turnaround funktionierte.....51
Die zehn Elemente erfolgreicher Turnarounds.....52
1. Klare Führung und schnelle Handlungsfähigkeit.....53
2. Transparenz durch Daten und KPIs.....53
3. Kunden- und Umsatzfokus.....53

4. Umsetzung statt PowerPoint-Transformation.....54
5. Die richtigen Menschen auf den richtigen Positionen.....54
6. Geschwindigkeit und Momentum.....55
7. KI, Digitalisierung und Automatisierung als Hebel.....55
8. Kommunikation und Vertrauen.....56
9. Fokus auf wenige Hebel.....56
10. Nachhaltigkeit statt kurzfristiger Aktionismus.....57
Fazit: Mit Führung und Fokus zum Erfolg!.....57
Lessons Learned: Geschäftsführer, Eigentümer und Beiräte…57
Was Geschäftsführer verstehen müssen.....58
Was Eigentümer häufig unterschätzen.....60
Was gute Beiräte heute leisten müssen.....62
Technologie verändert Unternehmen – Führung entscheidet.....64
Menschen folgen Klarheit.....64
SINN – EIN Ziel – EIN Erfolg – UNSER Spaß.....65
Zukunftsfähigkeit entsteht durch Anpassungsfähigkeit.....65
Plädoyer: Turnaround für Deutschland!.....65
Deutschland steht vor Herausforderungen.....66
Firmen-Fitness im KI-Zeitalter.....69
Der Hintergrund: 550 Interim Manager als Seismographen.….70
KI als Fundamentaltechnologie.....70
Die betriebswirtschaftliche Konsequenz.....71
Die volkswirtschaftliche Konsequenz: ein Paradox.....73
Kundenfokus statt Tool-Wahn.....73
Digitale Transformation überall – auch im Vertrieb.....75
Unternehmen brauchen mehr Sales Leadership.....75
Erfolgsfaktor Neukundenakquise.....76
Fokussierung als Grundlage für Wachstum.....76
Priorisierung ist eine zentrale Führungsfunktion.....77
Kundenservice als Differenzierungsfaktor.....78

Firmen verkennen Wachstumspotenzial von Bestandskunden....79
KI-Agenten geben Signale....80
Verzahnung von CRM und KI bringt Erfolge....81
Sales-Pipeline statt Bauchgefühl für präzisere Planung....82
Lead-Qualifizierung oft unzureichend....82
Wettbewerb kennen....83
„Nicht warten, bis die KI hundertprozentig funktioniert“....84
KI-Agenten im Mittelstand....85
KI für Kernsysteme wie ERP, CRM, SCM oder BI....86
KI ist kein Ersatz für Führung....87
Deskriptive Daten in fünf Minuten statt fünf Tagen....87
KI liefert die Datenbasis, nicht die Entscheidung....88
Beispiele aus Finanzen und Vertrieb....89
Firmenweiter Einsatz von KI wird Kernthema....89
Vom Pilotprojekt zur Skalierung....90
KI rechnet sich....90
Anwendungsfälle für KI festlegen....91
KI verändert die Firmen- und Führungskultur....92
Strategische Handlungsempfehlungen für Führungskräfte....93
Eckhart Hilgenstock....95
Dr. Harald Schönfeld....97
Weitere Bücher von Eckhart Hilgenstock....99
Fachbücher im DC Verlag....101
Besondere Empfehlung für alle Interim Manager....101
Fachbücher „Von Interim Managern lernen“....101
Weitere Fachbücher....103
Über Diplomatic Council....105
Über United Interim....107

Vorwort

Es gibt keine anderen Führungskräfte als Interim Manager, die im Laufe ihres Berufslebens so viele Unternehmen und so viele verschiedene unternehmerische Herausforderungen kennenlernen. Um dieses geballte Know-how zu bündeln und einer breiteren Fachöffentlichkeit zugänglich zu machen, haben sich das Diplomatic Council und United Interim zusammengetan und die Buchreihe „Von Interim Managern lernen" ins Leben gerufen. Der aktuelle Band „Turnaround mit Zukunft" von Eckhart Hilgenstock steht exemplarisch für die Bedeutung und die Kompetenz der Reihe.

Das Diplomatic Council (DC) ist ein globaler Think Tank mit Beraterstatus bei den Vereinten Nationen (UNO); United Interim (UI) ist das führende Netzwerk qualifizierter Interim Manager im deutschsprachigen Raum. Der Herausgeber der Buchreihe, Dr. Harald Schönfeld, ist zugleich einer der Gründer und Geschäftsführer von United Interim; er kennt daher dieses Marktsegment besser als irgendein anderer. Dieses Know-how, gepaart mit einem über viele Jahre entwickelten, vertrauensvollen und persönlichen Verhältnis zu praktisch allen qualifizierten Interim Managern von Relevanz im deutschsprachigen Raum gewährleistet, dass in der Buchreihe „Von Interim Managern lernen" nur die Besten der Besten zu Wort kommen.

Das Thema des vorliegenden Bandes ist leider an Aktualität schwerlich zu überbieten. Deutschland steckt in einer Multikrise, von der kaum ein Unternehmen verschont bleibt. Die hohen Energiekosten, die ausufernde Bürokratie, der Fachkräftemangel, das Lohnniveau, die Instabilität der Lieferketten und die Auswirkungen der Künstlichen Intelligenz sind nur einige

der Faktoren, die Firmen ins Schlingern bringen.

Vor diesem Hintergrund erscheint das vorliegende Buch genau zum richtigen Zeitpunkt, um den Entscheidungsträgern in der Wirtschaft mit Erfahrungsberichten zu helfen, in Krisensituationen das Ruder herumzureißen oder – noch besser – die Krise durch präventive Maßnahmen zu verhindern.

Besonders wichtig: Wer über die praxiserprobten Ratschläge in diesem Buch hinausgehend tatkräftige Unterstützung bei Strategie und/oder Umsetzung benötigt, kann Eckhart Hilgenstock direkt ansprechen. Sein Profil inklusive Kontaktdaten befindet sich im Autorenprofil am Ende des Werkes. Denn er ist nicht in erster Linie Autor, sondern vor allem Interim Manager, der eben nicht nur mit Rat, sondern insbesondere auch mit Tat zur Seite steht.

In diesem Sinne wünsche ich diesem Band einen guten Start, mögen die geneigten Leserinnen und Leser ein Maximum an Nutzen aus der Lektüre ziehen. Nutznießer gelungener Turnarounds sind die Unternehmen, die Beschäftigten und nicht zuletzt der Wirtschaftsstandort Deutschland.

Mein Dank gilt Eckhart Hilgenstock, der sich die Zeit genommen hat und bereit ist, sein profundes Know-how in diesem Werk darzustellen, und natürlich dem Herausgeber, der sich um die hohe Qualität des Buches verdient gemacht hat.

Hang Nguyen

Generalsekretärin Diplomatic Council

Von Interim Managern lernen: Turnaround-Management

Dr. Harald Schönfeld

Geschäftsführer der UnitedInterim GmbH

„Es ist eine Kunst, wie professionelle Interim Manager Unternehmen in existenziellen Krisen durch den Turnaround führen, sie dabei stabilisieren und ihnen konkret zur Seite stehen, bis sie wieder auf einem tragfähigen Fundament stehen und nachhaltig auf dem Weg in eine profitable Zukunft sind. Dann geht es weiter zum nächsten Mandanten."

Wenn es um das Überleben geht

Das Management von Turnarounds gehört zu den anspruchsvollsten Herausforderungen in der Unternehmensführung. Anders als bei Transformationen, die auf Wachstum oder Innovation abzielen, geht es hier ums nackte Überleben. Die Liquidität ist gefährdet, Lieferanten fordern Vorkasse, Banken kündigen Kreditlinien, Kunden wandern zur Konkurrenz ab, und die besten Mitarbeitenden verlassen das Unternehmen. In solchen Situationen braucht es mehr als gute Absichten und Durchhalteparolen. Es braucht Wirkung: professionelles Krisenmanagement, schnelle Entscheidungen und die konsequente Umsetzung oft schmerzhafter Maßnahmen.

Der Begriff Turnaround beschreibt dabei die umfassende Kehrtwende eines Unternehmens aus einer existenzbedrohenden Krise zurück in die Profitabilität – eine 180-Grad-Wende im

wahrsten Sinne des Wortes. Während Restrukturierung die organisatorische und operative Neuausrichtung meint und Sanierung sich auf die finanzielle Gesundung konzentriert, umfasst der Turnaround beides: die strategische Neuausrichtung und die operative Stabilisierung unter akutem Zeitdruck. Es geht nicht nur darum, Strukturen anzupassen oder Bilanzen zu bereinigen – es geht darum, ein Unternehmen in kürzester Zeit aus der Krise in eine nachhaltig erfolgreiche Zukunft zu führen.

Dieses Buch richtet sich an all jene, die in solchen Situationen Verantwortung tragen oder vom Ausgang betroffen sind: C-Level-Führungskräfte, Familienunternehmer und Eigentümer, Private-Equity-Gesellschaften und Investoren, Aufsichtsräte und Beiräte, Banken und Finanzierungspartner, Insolvenzverwalter, aber auch Arbeitnehmervertreter, Betriebsräte und alle weiteren Stakeholder, die ein vitales Interesse daran haben, dass das Unternehmen eine erfolgreiche Zukunft hat – sei es als Arbeitgeber, als Wirtschaftsfaktor in der Region oder als Partner in der Wertschöpfungskette. Sie alle vereint eine Frage: Wie führen wir dieses Unternehmen durch die Krise zurück in eine profitable Zukunft – und wer verfügt über die Expertise, uns dabei zu unterstützen?

Die Antwort liefert Eckhart Hilgenstock, der Autor dieses Buches: ein renommierter Turnaround-Spezialist, der seine jahrzehntelange Erfahrung aus unzähligen Krisensituationen teilt. Er zeigt nicht nur auf, was in der Theorie funktionieren sollte, sondern was in der betrieblichen Praxis tatsächlich Wirkung bringt.

Warum Interim Manager in der Krise überzeugen

In der Krise zählt jeder Tag. Hier zeigen Interim Manager ihre besondere Stärke: Sie sind kurzfristig verfügbar, meist innerhalb

weniger Tage einsatzbereit, und bringen genau die Erfahrung mit, die in existenziellen Situationen erforderlich ist. Sie haben bereits mehrfach ähnliche Krisen gemeistert – in unterschiedlichen Branchen, verschiedenen Unternehmensgrößen und unter diversen Rahmenbedingungen. Sie wissen, was funktioniert und was nicht. Sie kennen die typischen Fallstricke und erkennen Muster schnell.

Ihre neutrale Position ist dabei von unschätzbarem Wert: Sie sind nicht in interne Machtkämpfe verstrickt, verfolgen keine persönlichen Karriereinteressen und müssen keine Rücksicht auf frühere Entscheidungen nehmen. Sie können unpopuläre Maßnahmen durchsetzen, weil sie nur der Aufgabe verpflichtet sind – der Wendung des Unternehmens. Gleichzeitig verfügen sie über die emotionale Reife, die enormen Spannungen, Ängste und Widerstände auszuhalten, die ein Turnaround unweigerlich mit sich bringt.

Durch die Berufung eines Interim Managers wird nach innen und außen signalisiert: Der Handlungsdruck ist erkannt, und ihm wird personell wie hierarchisch angemessen Rechnung getragen. Stakeholder erhalten einen klaren Ansprechpartner, die Geschäftsführung wird entlastet, und Aufsichtsräte erhalten zeitnahe Informationen zum Sanierungsfortschritt.

Die Rollen im Turnaround: Vom CRO bis zum Spezialisten

Die häufigste Rolle ist die des Chief Restructuring Officer (CRO), der die Gesamtverantwortung übernimmt: Er entwickelt das Sanierungskonzept, verhandelt mit Banken und Gläubigern, führt harte Restrukturierungsmaßnahmen durch und steuert den gesamten Prozess bis zur Stabilisierung. Ein effektiver CRO

muss die Restrukturierungsstrategie ebenso beherrschen wie die operative Umsetzung – und er muss ein überzeugender Kommunikator sein.

Doch Interim Manager können auch in spezifischen kritischen Bereichen eingesetzt werden: als CFO zur Liquiditätssicherung, als COO zur operativen Sanierung, als CSO zur Neuausrichtung des Vertriebs, oder als Projektleiter für Teilprojekte. Die Bandbreite der Einsatzmöglichkeiten ist groß – und genau diese Flexibilität macht Interim Management so wertvoll.

Drei Wege zum erfolgreichen Turnaround

Jede Krisensituation ist einzigartig – und entsprechend unterschiedlich sind die Wege zur Lösung. In der Praxis haben sich drei grundlegende Vorgehensweisen etabliert:

Der strukturierte Weg: Analyse vor Umsetzung

Bei größeren Unternehmen oder wenn Banken und Investoren involviert sind, empfiehlt sich häufig eine Vorphase mit spezialisierten Beratern. Diese erstellen ein Sanierungsgutachten nach IDW S6, das die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage analysiert, die Sanierungsfähigkeit bewertet und eine fundierte Fortführungsprognose abgibt. Dieses Gutachten bildet dann die belastbare Grundlage für die operative Umsetzung durch einen Interim Manager.

Der Vorteil: Strategische Analyse und operative Execution werden professionell getrennt. Dies schafft Klarheit in den Rollen, reduziert Haftungsrisiken und erhöht die Akzeptanz bei allen Stakeholdern. Die Synergie zwischen strategischer Beratung

und operativem Interim Management ist der Schlüssel zum Erfolg – wenn beide Partner ihre spezifische Expertise einbringen und das gemeinsame Ziel im Fokus steht.

Der direkte Weg: Wenn Geschwindigkeit zählt

Gerade im Mittelstand wollen viele Entscheider keinen weiteren „Berater im Haus haben", der zunächst monatelang analysiert. Sie suchen jemanden, der die wesentlichen Stellschrauben schnell erkennt und gezielt angeht. Nicht jeder Turnaround erfordert ein umfangreiches Gutachten – die damit verbundenen Kosten und Zeitverluste können in akuten Krisensituationen kontraproduktiv sein.

Der direkte Einstieg eines erfahrenen Interim Managers hat sich hier bewährt: Ein versierter Turnaround-Spezialist erkennt innerhalb weniger Tage die kritischen Schwachstellen und setzt sofort operative Maßnahmen um. Diese Vorgehensweise ist besonders sinnvoll, wenn die Eigentümer die volle Kontrolle behalten und schnell handeln wollen.

Die kleine Lösung: Gezielte Verstärkung statt Generalüberholung

Die dritte, oft unterschätzte Variante: Das Unternehmen verfügt über kompetente Führungskräfte, die wesentliche Turnaround-Schritte selbst gehen können. Was fehlt, ist punktuelle externe Unterstützung in kritischen Bereichen – etwa ein erfahrener CFO für Liquiditätssteuerung und Bankengespräche, ein Vertriebsspezialist zur Kundenbindung oder ein Produktionsexperte zur Kostenoptimierung.

Diese gezielte Verstärkung kann bereits sehr viel bewirken: Sie entlastet das interne Management, bringt spezifisches Know-how ein und beschleunigt die Umsetzung. Zugleich ist diese Variante kostengünstiger und ermöglicht es dem Unternehmen, Kontrolle und Eigenverantwortung zu behalten.

Die Kunst besteht darin, die richtige Vorgehensweise für die jeweilige Situation zu wählen – pragmatisch orientiert an der Schwere der Krise, den verfügbaren internen Ressourcen und den Anforderungen der Stakeholder.

Der kritische Erfolgsfaktor: Stakeholder-Konsens

Egal welcher Weg gewählt wird – ohne die Unterstützung der wesentlichen Stakeholder kann kein Turnaround gelingen. Gesellschafter müssen bereit sein, Kontrolle abzugeben und möglicherweise Kapital nachzuschießen. Banken müssen Geduld zeigen, statt Kredite zu kündigen. Lieferanten müssen weiter liefern, Kunden müssen Vertrauen bewahren, und Mitarbeitende müssen trotz Unsicherheit engagiert bleiben.

Professionelles Stakeholder-Management ist empirisch einer der kritischsten Erfolgsfaktoren. Die Kunst besteht darin, die wahren Interessen der Stakeholder zu erkennen, zu reflektieren und zu respektieren. Ein betriebswirtschaftlich gutes Turnaround-Konzept ist notwendig, aber nicht hinreichend. Nur der Aufbau von Vertrauen und das Ausbalancieren der Interessen sichert die Chance auf nachhaltigen Erfolg.

Turnaround-Situationen sind selten allein operative Krisen, sondern vor allem Vertrauenskrisen. Stakeholder bewerten die Zukunftsfähigkeit nicht nur anhand von Zahlen, sondern anhand der Glaubwürdigkeit der Kommunikation und der Konsistenz der Maßnahmen.

Den richtigen Turnaround-Spezialisten finden

Die Suche erfolgt über verschiedene Kanäle: persönliche Empfehlungen, renommierte Provider oder digitale Plattformen. Entscheidend ist die Qualität der Auswahl. Kluge Entscheider prüfen die Expertise nicht nur auf der Basis eines CVs, sondern zunehmend anhand veröffentlichter Inhalte: Case Studies, Fachartikel, Vorträge. Dieser Content gibt Aufschluss über Denkweise, tatsächliche Praxiserfahrung und Resultate. Gesucht ist vor allem der faktenbasierte Nachweis, in der Praxis echte Wirkung zu erzielen.

Nach der Kontaktaufnahme erfolgt ein detailliertes Briefing. Transparenz ist entscheidend – verschleierte Probleme verspielen nur wertvolle Zeit. Die Auswahl erfordert ausführliche Gespräche, denn jeder Turnaround ist eine Spezialanfertigung. Die Vertragsverhandlung klärt Honorar, Haftung und vor allem Vollmachten – denn ohne klare Entscheidungsbefugnis kann kein Turnaround gelingen.

Am Ende können verschiedene Ausgänge stehen: ein florierendes Unternehmen, ein strategischer Verkauf, eine Ausgliederung profitabler Bereiche oder auch ein Insolvenzverfahren. Welcher Weg der richtige ist, zeigt sich oft erst im Prozess – genau dafür braucht es die Erfahrung und Umsetzungsstärke eines professionellen Turnaround-Managers.

Interim Management: Macher mit Umsetzungskompetenz

Ihren Kundennutzen erbringen Interim Manager grundsätzlich in allen Phasen des Lebenszyklus von Unternehmen. So gibt es Interim Manager, die vor allem bei der Unterstützung von

jungen Unternehmen tätig sind, Interim Manager, die sich auf Wachstumsthemen und Transformationen fokussiert haben, und Interim Manager, die sich geradezu auf „Krisen" oder gar die „Beerdigung" von Unternehmen spezialisiert haben.

Während Berater ihren Schwerpunkt i.d.R. in der Erkenntnis und Analyse haben, liegt der Fokus von Interim Managern bei der operativen Umsetzung, dem aktiven und anpackenden Tun vor Ort. Als „Macher" konzentrieren sie sich auf praktikable Lösungen. Sie haben unzählige Unternehmen von innen gesehen und erkennen Muster blitzschnell. Ihre Einarbeitungszeit ist daher meist sehr kurz. Im Turnaround zeigen sie ihre wichtigste Eigenschaft: die Fähigkeit, in existenziellen Situationen einen kühlen Kopf zu bewahren und das Unternehmen mit Beharrlichkeit und Professionalität durch die Krise hindurch – hin zu einer profitablen Zukunft – zu führen.

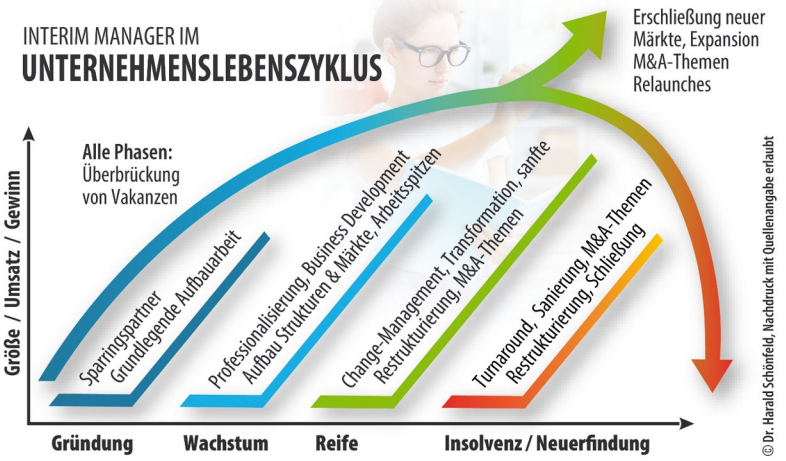


Abbildung: Einsatzfelder von Interim Managern in unterschiedlichen Phasen des Lebenszyklus von Unternehmen.

Was Sie in diesem Buch erwartet

Eckhart Hilgenstock gehört zu den renommiertesten Turnaround-Spezialisten im deutschsprachigen Raum. Er teilt seine Erfahrungen, Methoden und Erfolgsrezepte – damit Sie verstehen, wie professionelles Krisenmanagement funktioniert und wie Sie es für Ihr Unternehmen nutzen können.

Mit der Buchreihe „Von Interim Managern lernen“ wird das Know-how von praxisorientierten Umsetzungsexperten gebündelt. Die sorgfältige Auswahl stellt sicher, dass nur die Besten der Besten zu Wort kommen. Alle vereint das Streben nach operativer Exzellenz: Steigerung der Performance, Verbesserung der Wertschöpfung, erhöhte Rentabilität und nachhaltige Zukunftssicherung.

Der folgende Beitrag bietet Ihnen konkrete Einblicke in die Turnaround-Praxis: Sie erfahren, wie Eckhart Hilgenstock kritische Situationen analysiert, welche Maßnahmen er priorisiert, wie er Stakeholder einbindet und welche Fehler Sie unbedingt vermeiden sollten. Der Beitrag ist eine Schatzkiste an praktischem Wissen – gewonnen aus hunderten von Turnaround-Projekten in unterschiedlichsten Branchen und Situationen.

Ergänzt wird dieser Beitrag durch zwei Kapitel, in denen Eckhart Hilgenstock den Blick nach vorn richtet: Auf Basis einer Umfrage unter 550 Interim Managern zeigt er zunächst, warum Künstliche Intelligenz zur Fundamentaltechnologie wird und was das für die Fitness von Unternehmen bedeutet. Anschließend beschreibt er, wie die digitale Transformation im Vertrieb gelingt.

Auch wenn ich als Herausgeber mit Eckhart Hilgenstock schon seit Jahren verbunden bin, habe ich bei der Durchsicht des Manuskripts viel gelernt. Neben dem Fachlichen ist es die persönliche Verbindung, die mir wertvoll ist. Dafür danke ich – und wünsche es dem Leserkreis ebenso.

Dem Diplomatic Council bin ich seit Jahren freundschaftlich verbunden. Ich engagiere mich gerne in dieser Organisation, die einen globalen Think Tank mit Beraterstatus bei den Vereinten Nationen, ein weltweites Business Network und eine gemeinnützige Charity Foundation vereint.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre – und vor allem: den Mut und die Zuversicht, auch schwierige Unternehmenssituationen erfolgreich zu meistern.

Dr. Harald Schönfeld, Herausgeber

Quellen

AIMP (2022). AIMP-Arbeitskreis Interim Management Provider. AIMP-Providerumfrage 2022: https://www.aimp.de/aimp-umfragen/aktuelle-aimp-umfragen

Aydin, Ulvi, I. (19.04.2022). „Wer mich holt, erhält einen Klartexter." – Interim Manager Ulvi I. Aydin zeigt Kante. Webseite Handelsblatt https://www.handelsblatt.com/adv/firmen/ulvi-i-aydin.html

Becker, J. / Schönfeld, H. / Singer, G. (2022): Karriere-Handbuch für Interim Manager. Erfolg als Freelancer im Management. Zweite aktualisierte und ergänzte Auflage

DDIM (2020). Branchenprofil. Webseite Dachgesellschaft Deutsches Interim Management https://www.ddim.de/interim-management/fuer-unternehmen/branchenprofil/

Interim Management (2018). Gabler Wirtschaftslexikon - Online Lexikon: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/interim-management-52714/version-275829

Schädler, K. (21.07.2022). 6. Gipfeltreffen und 1. Schweizer Forum für Interim Management. https://rheintal-interim.org/6-gipfeltreffen-und-1-schweizer-forum-fuer-interim-management/

IDW S6: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten, Stand 2023.