

Interim Management im maritimen Bereich – Eine Erfolgsstory für A-ROSA und THREE60°.

Interim Management haftet in vielen Branchen noch immer das Image einer notgedrungenen, teuren Vakanzüberbrückung oder Notlösung im Krisenfall an. Das kann es sein, sollte es aber nicht! Mein letztes Mandat bei dem erfolgreichen Flusskreuzfahrtunternehmen A-ROSA (www.a-rosa.de/kreuzfahrten) zeigt, welches Potential in Bezug auf Kultur, Organisation und Kosten ein Interim Mandat auch für ein erfolgreiches Unternehmen haben kann: Eine Erfolgsstory für A-ROSA, THREE60° und das Interim Management!



Die Ausgangssituation:

Nach einer intensiven, erfolgreichen Konsolidierungsphase und Gesellschafterwechsel richtete die Geschäftsführung das gesamte Unternehmen auf Wachstum aus. In dieser Phase verließ die Leitung des nautisch-technischen Bereiches das Unternehmen. Die strategisch extrem wichtige Beschaffung eines sehr innovativen Schiffstyps war nahezu zum Stillstand gekommen. Gleichzeitig sollte auch der nautisch-technische Bereich auf Wachstum ausgerichtet werden.

Die Startphase:

Als erstes gilt es in so einer Situation Vertrauen zu allen Schlüsselpersonen aufzubauen. Nur im Rahmen einer vertrauensvollen Zusammenarbeit können eine sachgerechte Bestandsaufnahme erfolgen und organisatorische Veränderungen nachhaltig implementiert werden. Vertrauen erreicht man durch Dialog und Zuverlässigkeit. Dies gilt intern wie extern.

Dazu gehört, dass den Mitarbeitern offen die Funktion eines Interim Managers kommuniziert wird. Vermittelt werden muss, dass es sich nicht „wieder um einen Berater handelt, der theoretische Konzepte entwickelt“, sondern um eine aktive Führungskraft, die auch umsetzt, was sie sagt. Ein guter Interim Manager kann hier aus seiner langjährigen Erfahrung aus verschiedenen Führungsfunktionen aus dem Vollen schöpfen.

In diesem speziellen Fall zeigte sich, dass die Mitarbeiter des nautisch-technischen Bereiches den neuen, sehr transparenten und kooperativen Führungsstil begrüßten und schnell aktiv mitgestalteten. Diese aktive Mitgestaltung hatte aber ihre Grenzen aufgrund der zu geringen Personalkapazitäten bzw. sehr hohen Arbeitslast.

Auf Basis der ersten Bestandsaufnahme wurden die Prioritäten des Mandates im gemeinsamen Gespräch mit der Geschäftsführung angepasst:

1. Die strategisch wichtige Beschaffung des neuen Schiffstyps musste so schnell erfolgen, dass eine Inbetriebnahme Anfang 2021 sichergestellt wird.
2. Die Personalkapazitäten sollten schnellstmöglich aufgestockt werden, die Bereiche Neubau und operativer Betrieb organisatorisch getrennt werden.
3. Die Strukturen sollten auf Wachstum und Optimierung des wirtschaftlichen Betriebs ausgerichtet werden.

Die Ergebnisse:

Die im Folgenden beschriebenen Ergebnisse basieren nicht (nur) auf meinem direkten Handeln, sondern auf der (Re-) Aktivierung des gesamten Knowhows der „Crew“ und der schnell etablierten, transparenten und kooperativen Zusammenarbeit. Dabei habe ich das Vorgehen und wichtige Entscheidungen immer zeitnah mit der Geschäftsführung abgestimmt. Insofern sind die Erfolge Ergebnisse bester Teamarbeit im Unternehmen:

- **Das neue Schiff:** Der komplett zum Erliegen gekommene Beschaffungsvorgang wurde nicht nur reaktiviert – er wurde komplett neu strukturiert, in Kooperation mit allen Abteilungen und Anbietern weitere Innovationen entwickelt und nach nur ca. 100 Tagen abgeschlossen. A-ROSA wird 2021 das mit Abstand innovativste Flusskreuzfahrtschiff der Welt in den Markt bringen. Dabei wurden die Investitionskosten gegenüber den Ursprungsangeboten deutlich gesenkt.
- **Das Personal:** Nach ca. 2 Monaten schaffte eine durch mich beschaffte und eingearbeitete neue Teamassistenz nicht nur kurzfristig etwas Entlastung, sondern auch Ordnung in einige operative Abläufe und signifikanten Cash In durch strukturiertes Management von Versicherungsfällen. Nach vier bzw. sechs Monaten traten zwei hochkarätige Führungskräfte die Leitung des Neubaus bzw. operativen Bereiches an. Die Beschaffung erfolgte über mein Netzwerk in der maritimen Branche. Damit wurden nicht nur Headhunter-Kosten gespart, sondern die Passgenauigkeit zu den Aufgaben sichergestellt.
- **Die Optimierung des wirtschaftlichen Betriebes:** In enger Zusammenarbeit mit allen Fachabteilungen wurde einerseits mit relativ geringem Aufwand ein neues Kostenverfolgungssystem aufgebaut, andererseits das Fundament für eine Prozessoptimierung bei der Auftrags- und Rechnungsabwicklung gelegt, das Freiraum in der Größenordnung von 0,5 bis 1,0 Personen für weitere Optimierungen schafft.

Das war sicherlich sehr teuer!

Für vergleichbare Einsätze müssen Sie von einem Tagessatz für einen guten Interim Manager von 1.200,- bis 1.600,- Euro (ohne Provider) ausgehen. In diesem konkreten Fall lief mein Einsatz über 6 Monate bei 3 bis 4 Tagen pro Woche. Vor dem Hintergrund der oben dargelegten Einsparungen war mein Einsatz für A-ROSA offensichtlich auch finanziell für das Unternehmen sehr erfolgreich.

Aber ist das nachhaltig?

Als Interim Manager des DDIM (www.DDIM.de) bin ich einzig dem Erfolg des Unternehmens verpflichtet. Ich werde nicht an der Seitenzahl irgendwelcher Berichte und Analysen gemessen, sondern ausschließlich an den Auswirkungen für das Unternehmen. Dabei zählt nicht nur das monetäre Ergebnis, sondern auch die Nachhaltigkeit von organisatorischen Maßnahmen.

Der Aufbau von Herrschaftswissen verbietet sich naturgemäß. Im Gegenteil: die bestmögliche Weitergabe von Erkenntnissen und Knowhow ist das Ziel. So war und ist es mein großes Interesse im Sinne des Unternehmens die Übergaben der Teilbereiche an die neuen Führungskräfte bestmöglich zu gestalten und nach formeller Übergabe diesen auch mit Rat und Tat bei

Bedarf zur Seite zu stehen. Dies betrifft nicht nur Zahlen, Daten, Fakten und Prozesse, sondern auch Personal- und Projektführung.

Aber ein Interim Manager kennt ja gar nicht die interne Kultur!

Richtig! Daher muss ein Interim Manager immer entsprechend den unternehmerischen Anforderungen ausgewählt werden. Aber gerade weil er von außen kommt, ist er unbelastet von eventuell verkrusteten Strukturen und kann neue Impulse ins Unternehmen bringen. In diesem konkreten Fall wurden in nur wenigen Wochen die virtuellen Mauern des nautisch-technischen Bereiches zu anderen Unternehmensbereichen eingerissen und eine sehr kooperative Zusammenarbeit etabliert – Change Management at its best!

Fazit

Ein Interim Manager kann ein Unternehmen durch Knowhow-Transfer, neue Sichtweisen und Ansätze helfen, sich positiv zu entwickeln – deutlich schneller und praxisorientierter als externe Berater.

Fragen?

Für generelle Fragen zum Interim Management verweise ich gerne auf den DDIM (Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V., www.DDIM.de). Wenn Sie konkrete Fragen haben: Bitte einfach anrufen (+49 174 8221171) oder auf www.THREE60degrees.de nachschauen!