

Den Startschuss nicht überhören

Interimsmanagement kann auch für Betriebe des Gastgewerbes die Lösung vieler Probleme sein. Wichtig ist zu erkennen, wann der richtige Zeitpunkt gekommen ist



Foto: Inago

Risiko Fehlstart: Jeder Manager hat Wahrnehmungslücken. Ein Blick von außen im entscheidenden Moment kann existenzwichtig sein

STUTTGART. Die Gründe für eine Unternehmenskrise sind vielseitig – auch in der Hotellerie. Maßgeblich für ihre erfolgreiche Bewältigung ist eine Strategie, die auf präventives und nachhaltiges Handeln setzt. Was sind Alarmsignale, wie erkennt man sie und warum lohnt es sich, Hilfe mit ins Boot zu holen? Interimsmanagement kann dabei eine effektive Übergangsregelung sein. Sie setzt allerdings einen Bewusstseinswandel in der Hotellerie voraus.

Es gibt keine Patentlösung einer Krisenprävention. Grundsätzlich jedoch gilt: Das Erkennen relevanter Alarmsignale ist eine Frage des wirtschaftlichen Überlebens. Insofern sind manche Krisen haugemacht: In vielen Fällen wird schlicht zu spät gehandelt beziehungsweise viele Hoteliers stellen sich zu spät die relevanten Fragen – etwa nach der Tragfähigkeit des Betriebskonzepts. Ursachenforschung wird oft erst dann betrieben, wenn das

viel zitierte Kind schon in den Brunnen gefallen ist. Die langfristige Markt- und Wettbewerbsfähigkeit eines Hotelbetriebs setzt jedoch ein Frühwarnsystem voraus oder zumindest die genaue Kenntnis und regelmäßige Prüfung der betriebswirtschaftlichen Daten und Unternehmensstrukturen.

Mehraugenprinzip hilft

Eine Herausforderung stellt das Erkennen von Alarmsignalen dar – Indikatoren für eine sich abzeichnende Krise sind zuallererst Verschlechterungen in den Betriebsergebnissen. Ein Abfall des Gross Operating Profit (GOP) innerhalb eines Quartals um 10 Prozent bedingt dringenden Handlungsbedarf. Neben rein betriebswirtschaftlichen Daten – beispielsweise die Liquiditätslage oder Ertragsrückgänge, die Gefährdung der Pachtzahlungsfähigkeit oder Insolvenzgefahr – ist immer auch die psychische Konstitution

einzelner Leistungsträger im Unternehmen nicht zu unterschätzen: Menschen neigen dazu, Krisen nicht wahrhaben zu wollen, sofern sie selbst von einer betroffen sind. Die Konsequenzen sind Ausfälle oder Wahrnehmungslücken, die oft nicht mehr aus eigener Kraft bewältigt werden können. In dieser Situation von wesentlicher Bedeutung: das Mehraugenprinzip – der Abgleich von internem und externem Blick.

Um eine Krise nachhaltig zu bewältigen, ist ein qualifizierter Fahrplan unumgänglich – für Betreiber und Eigentümer. Interimsmanagement bringt eine Entlastung für den Betreiber, frische Impulse und klar definierte Ziele für klar definierte Zeiträume. Dabei sollte Interimsmanagement nicht zwangsläufig als übergeordnete Instanz auf sämtlichen Ebenen des touristischen Unternehmens verstanden werden.

Die zeitlich befristete Übernahme von Managementaufgaben (in der Regel von 12 bis 24 Monaten) mit dem Ziel der erfolgsorientierten Weiterführung kann projektbezogen und auf eine spezielle Fragestellung fokussiert sein. Weitegehendes Einvernehmen besteht in der Hotellerie über den Erfolg professioneller Interimsmanager – sofern sie als externe Dienstleister für spezifische Aufgaben eingesetzt werden. Vorbehalte bestehen jedoch dort, wo es an die Kernaufgaben der Geschäftsführung geht wie etwa Strategie oder Kommunikation. Hier ist ein Bewusstseinswandel notwendig. Im Ver-

gleich zur Hotellerie herrscht in mittelständischen Industrieunternehmen ein weitaus differenzierteres Bild vom Interimsmanagement – als nachhaltiges Instrument, das nicht nur in Krisenzeiten Wandlungsprozesse steuert, sondern darüber hinaus strategische Neuausrichtungen qualifiziert fördert. Die Beauftragung eines Interimsmanagements sollte dann erfolgen, wenn eine latente Krise erkannt wird.

Rechtzeitig handeln

In der Realität sieht das anders aus: Hoteliers suchen oft erst dann Unterstützung, wenn der Pachtzins nicht mehr bezahlt werden kann oder eine besonders enge Liquiditätslage eingetreten ist. Meist ist es der Eigentümer, der im Spätstadium des ökonomischen Niedergangs eine Kursänderung und die Inanspruchnahme von externer Hilfe fordert. Ein Misstrauensverhältnis zwischen Betreiber und Eigentümer ist die logische Konsequenz.

Vertrauen zu schaffen ist das A und O jeder Krisenbewältigung. Dabei sollte der Betreiber die Initiative übernehmen – bevor es andere tun. Dazu gehört, dass er dem Pacht- oder Zinsgläubiger schon frühzeitig Gegenmaßnahmen vorschlägt. So bleibt er handlungsfäh und behält das Heft in der Hand.

Roland Schwicke

Der Autor ist Geschäftsführer der Dicon Marketing- und Beratungsgesellschaft. Diese gestaltet und begleitet Entwicklung, Management und Marketingkonzeptionen sowohl für bestehende als auch für geplante Projekte.

► www.dicon-beratung.de

Wann Interimsmanagement sinnvoll ist

- Grundlegende Änderungen der Rahmenbedingungen des Marktes
- Nachfolgerfordernis für einen Hotelbetrieb oder Betreiberwechsel
- Erweiterung des Geschäftsfeldes oder Aufbau neuer Bereiche
- Ertrags- oder Ergebnisrückgang, auch für einzelne Profitcenter
- Schlechte Liquiditätslage
- Insolvenz eines Unternehmens oder Insolvenzgefahr
- Pachtzahlungsfähigkeit ist in Gefahr oder wird nicht gewährleistet
- Projektspezifische Aufgabenstellungen
- Zeitweiser Ausfall des Managements
- Abfall der Leistungsfähigkeit des Managements