

WIRTSCHAFTLICH STABILISIEREN. AKADEMISCHE QUALITÄT BEWAHREN.

WIE EINE PRIVATE HOCHSCHULE DEN TURNAROUND SCHAFFTE

DER
INTERIM
MANAGER

PROJEKTSTORY



Wirtschaftlich stabilisieren. Akademische Qualität bewahren.

Wie eine private Hochschule den Turnaround mit unserer Interim Managerin des Jahres 2026 schaffte, ohne ihren Bildungsauftrag aus den Augen zu verlieren.

Ausgangssituation: Restrukturierung unter besonderen Rahmenbedingungen

Restrukturierungen folgen häufig einer klaren wirtschaftlichen Logik. Kosten werden reduziert, Prozesse neu aufgestellt und Strukturen angepasst. Doch was passiert, wenn wirtschaftliche Entscheidungen gleichzeitig akademische Freiheit, Mitbestimmung, politische Interessen und die Zukunft von 15.000 Studierenden berühren?

Genau vor dieser Herausforderung stand eine staatlich anerkannte Hochschule in privater Trägerschaft. Um die Restrukturierung erfolgreich umzusetzen, holte sie mit HANSE Interim eine erfahrene Partnerin für die Besetzung einer entscheidenden Führungsfunktion an Bord. HANSE Interim besetzte die Position mit der erfahrenen Interim Managerin Susanne Möcks-Carone. Sie übernahm zunächst die Rolle der Generalbevollmächtigten und wurde kurze Zeit später zur Geschäftsführerin bestellt. In dieser Funktion verantwortete sie die wirtschaftliche Stabilisierung der Hochschule und die Umsetzung der Restrukturierung.

Die Aufgabe war außergewöhnlich.

Es ging nicht darum, ein Unternehmen ausschließlich wirtschaftlich neu auszurichten. Gleichzeitig musste der Studienbetrieb, die institutionelle Akkreditierung, die Interessen der Gesellschafter, die Mitbestimmung und die Erwartungen von rund 15.000 Studierenden berücksichtigt werden. Entscheidungen konnten deshalb nie isoliert getroffen werden.

Jede Maßnahme hatte wirtschaftliche, organisatorische und gesellschaftliche Auswirkungen.

Führung in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen

Eine erfolgreiche Restrukturierung erforderte weit mehr als die konsequente Umsetzung von Kostensenkungsmaßnahmen. Sie verlangte transparente Kommunikation, belastbare Entscheidungsgrundlagen und die Fähigkeit, Vertrauen zwischen allen Beteiligten wiederherzustellen.





Zu Beginn schuf Susanne Möcks-Carone gemeinsam mit ihrem Team zunächst eine verlässliche Datenbasis. Auf dieser Grundlage entstand eine integrierte Unternehmensplanung mit einem priorisierten Maßnahmenprogramm, das die wirtschaftliche Sanierung ebenso berücksichtigte wie die langfristige Weiterentwicklung der Hochschule.

Parallel galt es, die Interessen der Gesellschafter, Hochschulorgane, Arbeitnehmervertretungen und Mitarbeitenden in Einklang zu bringen, ohne den Blick für das eigentliche Ziel zu verlieren: die Zukunft der Hochschule zu sichern.

Verändern, ohne den Lehrbetrieb zu gefährden

Auf dieser Grundlage folgte die Umsetzung tiefgreifender Restrukturierungsmaßnahmen.

- die Schließung von 32 der insgesamt 44 Studienzentren in Deutschland und Österreich, ohne den Lehrbetrieb zu beeinträchtigen,
- die Überarbeitung und Digitalisierung des Studienangebots,

- die Weiterentwicklung akademischer Konzepte und Studiengänge,
- umfassende personelle Anpassungen in enger Abstimmung mit den Arbeitnehmervertretungen,
- die Einführung transparenter Steuerungs- und Reportingstrukturen sowie effizienterer Prozesse.

Gerade die Schließung eines Großteils der Studienzentren verdeutlicht die besondere Herausforderung dieses Projekts.

Während an vielen Standorten tiefgreifende Veränderungen umgesetzt wurden, blieb der Hochschulbetrieb für die Studierenden stabil.

Gleichzeitig wurden das Lehrangebot weiterentwickelt und die institutionelle Akkreditierung erfolgreich gesichert.

Die wirtschaftliche Stabilisierung ging damit nicht zulasten der akademischen Qualität, sondern schuf die Grundlage für eine langfristig tragfähige Entwicklung.



Warum Vertrauen zum wichtigsten Erfolgsfaktor wurde

Gerade in Restrukturierungsprojekten wird häufig über Zahlen gesprochen. Dieses Mandat zeigte jedoch, dass nachhaltiger Erfolg vor allem von den Menschen abhängt.

Es galt, Mitarbeitende in einer Phase großer Unsicherheit mitzunehmen, Hochschulgremien einzubinden, unterschiedliche Gesellschafterinteressen zusammenzuführen und gleichzeitig jederzeit handlungsfähig zu bleiben.

Durch einen klaren Führungsstil, transparente Kommunikation und nachvollziehbare Entscheidungen gelang es, Vertrauen zwischen Geschäftsführung, Mitarbeitenden, Hochschulorganen, Behörden und Arbeitnehmervertretungen schrittweise wiederherzustellen. Damit entstand die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung der wirtschaftlichen Maßnahmen.

Wirtschaftlich stabilisiert. Zukunft wieder möglich.

Die Restrukturierung zeigte bereits innerhalb weniger Monate deutliche Wirkung.

Die Hochschule erreichte innerhalb des geplanten Zeitraums von zwölf Monaten den Break-even. Der bereitgestellte Sanierungsrahmen musste deutlich geringer in Anspruch genommen werden als ursprünglich vorgesehen. Gleichzeitig entwickelte sich das Unternehmen wieder zu einem attraktiven Übernahme-kandidaten im Rahmen eines strukturierten M&A-Prozesses. Heute verfügt die Hochschule erneut über eine nachhaltige Ertragskraft und einen belastbaren Unternehmenswert.

Was braucht es also, um eine Hochschule in einer existenziellen Krise erfolgreich neu auszurichten?

Sicherlich belastbare Zahlen und ein konsequentes Restrukturierungsprogramm. Vor allem aber Führung, die Orientierung gibt, Vertrauen schafft und auch unter schwierigen Rahmenbedingungen handlungsfähig bleibt.



Dieses Projekt zeigt eindrucksvoll, was Interim Management in anspruchsvollen Veränderungssituationen leisten kann. Es geht nicht nur um Zahlen, Prozesse oder Strukturen. Entscheidend ist die Fähigkeit, Menschen mitzunehmen, Vertrauen aufzubauen und auch unter schwierigen Rahmenbedingungen handlungsfähig zu bleiben. Genau dafür steht Susanne Möcks-Carone.

Andreas Lau
Geschäftsführer HANSE Interim

Für diese außergewöhnliche Leistung wurde Susanne Möcks-Carone auf dem 20. Jahresforum des AIMP als Interim Managerin des Jahres 2026 ausgezeichnet.

Die Jury würdigte insbesondere ihre Führungsstärke, die konsequente Umsetzung und ihr außergewöhnliches Stakeholdermanagement in einem anspruchsvollen Sanierungsmandat.

