

FÜHRUNGSKRÄFTE AUF ZEIT

Brigitte Bierlein hat interimistisch die Führung der Staatsgeschäfte übernommen – in Österreich ein bisher ungewöhnlicher Vorgang. In der Wirtschaft kommen befristete Führungslösungen häufiger vor. Interim-Manager springen ein, wenn Unternehmen in herausfordernde Phasen analytische Kompetenz und Umsetzungsstärke brauchen. Digitale Transformationsprozesse führen derzeit zu einem starken Anstieg der Einsätze.

VON ANGELA HEISENBERGER

12



> Früher wurden sie geholt, wenn in Unternehmen bereits das Dach brannte. Interim-Manager galten lange Zeit als Krisenfeuerwehr der Wirtschaft: Sie kamen als knallharte Macher und packten dort an, wo es bisher an Entscheidungsschwäche fehlte. Betriebsräte fürchteten die externen Manager als Cost-Cutter, die reihenweise Personal entließen. Besonders während und nach der Krise war die Hoffnung auf Rettung durch die abgebrühten Sanierungsexperten groß.

Inzwischen hat sich das Berufsfeld ge-

wandelt. Restrukturierungen machen nur noch 12 bis 15 % der Einsätze aus. Stark im Steigen begriffen, sind jedoch Digitalisierungs- und Change-Projekte – nicht zuletzt weil in den Unternehmen oft diesbezügliches Know-how fehlt. »Digitalisierung ist schwierig. Das Feld der Möglichkeiten ist kaum zu überblicken, gleichzeitig sind bei vielen Firmen noch zu wenige Erfahrungswerte vorhanden. Zusätzlich ist klar, dass das Fortbestehen oft daran hängt, Chancen nutzen zu können, die sich durch die Digitalisierung ergeben«, sagt der Salzburger Interim-Manager

Siegfried Lettmann. »Besonders in den Bereichen Geschäftsprozesse, agiles Management, Industrie 4.0 und Big Data werden Interim-Manager aufgrund ihres breiten Erfahrungsschatzes immer stärker nachgefragt«, bestätigt Marei Strack, Vorstandsvorsitzende der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM).

Zweistellige Zuwächse jährlich zeigen das große Potenzial, das in diesem Markt steckt – und den Nachholbedarf heimischer Unternehmen. Interim-Management kommt ursprünglich aus Belgien und verbreitete-



te sich vor rund 50 Jahren zunächst in den Niederlanden, Skandinavien und den USA. Erst in den 1980er-Jahren schwappte die Auftragswelle über Deutschland und die Schweiz auch nach Österreich. In der von Klein- und Mittelbetrieben geprägten Alpenrepublik hielt sich die Nachfrage aber lange in Grenzen. Vor allem Unternehmen in der Automotive-Industrie und im Maschinen- und Anlagenbau, zunehmend auch in der Elektronik- und Konsumgüterbranche greifen auf einen der rund 1.500 aktiven Interim-Manager zurück. Diese kommen inzwischen nicht nur

im Finanz- oder Produktionsbereich, sondern praktisch in allen Unternehmensprozessen zum Einsatz. Gerade Digitalisierungsprojekte erfordern eine Gesamtstrategie und sollten sich nicht auf die IT beschränken, um Inselfösungen zu vermeiden.

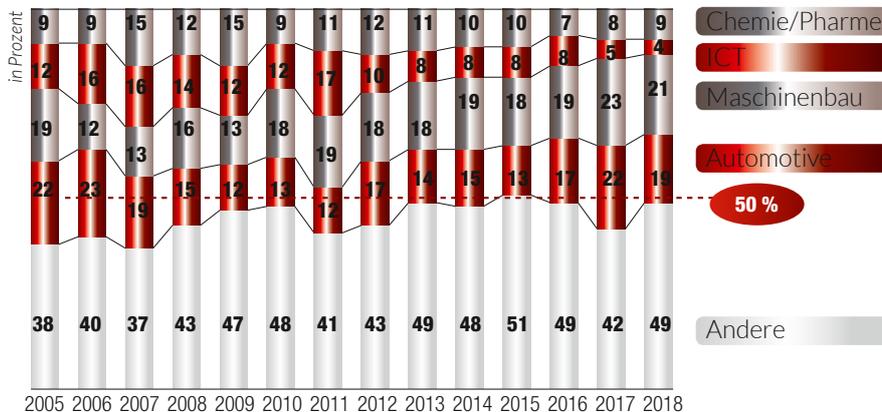
>> Nachhaltiger Wissenstransfer <<

Interim-Manager sind nicht billig. Berücksichtigt man jedoch den Aufwand für die langwierige Personalsuche, relativieren sich die Kosten, zumal Führungskräfte dieses Formats nicht unmittelbar verfügbar sind.

»Wenn Sie jetzt einen CFO suchen, können Sie froh sein, bis nächsten März einen zu finden. Aufgrund unseres großen Netzwerks können wir innerhalb von 24 Stunden einen passenden Interim-Manager zur Verfügung stellen«, verweist Martin Mayr, Geschäftsführer von GOINTERIM und Vorsitzender des österreichischen Dachverbandes DÖIM, auf die langen Kündigungsfristen von Top-Managern. Auch Familienunternehmen greifen bei Vakanzen bereits gerne auf diese Zwischenlösung zurück, so Mayr: »Viele Gründer kommen ins Pensionsalter, die ▶

KÖNIGSBRANCHEN VERLIEREN AN BEDEUTUNG

Marktanteile Königsbranchen* vs. andere 2005–2018



*Maschinen- und Anlagenbau; Kfz-Industrie und Zulieferer; ICT (Information and Communications Technology), Medien; Pharma, Biotech
Quelle: AIMP-Providerumfrage 2019

transfer; sie sind befähigt, das Projekt später eigenständig fortzuführen.

Während früher gestandene Manager am Ende ihrer Karriere noch ein paar Jahre in der Selbstständigkeit anhängen, wählen heute auch deutlich jüngere Führungskräfte diesen Weg. Selbstbestimmtes Arbeiten und lösungsorientiertes Handeln sind ihr Antrieb, sie verstehen sich als Praktiker. Die Karriereleiter interessiert sie nicht. Aufbauen und Umstrukturieren statt bloßes Verwalten, lautet die Prämisse. »Interim-Manager werden Ihnen nicht sagen, was Sie hören wollen, sondern wie es wirklich ist«, erklärt Alfred Painsi, Gründungsmitglied des Verbands Rheintaler Interim Manager. »Diese Aufrichtigkeit kann Ihnen ein Vermögen ersparen.«

Erdwig Holste, Leiter einer Studie zum Thema »Interim Leadership« an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg, sieht In-

4 INTERIM-MANAGER VERSTEHEN SICH ALS PRAKTIKER, SELBSTBESTIMMTES ARBEITEN UND LÖSUNGSORIENTIERTES HANDELN SIND IHR ANTRIEB. DIE KARRIERELEITER INTERESSIERT SIE NICHT.



Martin Mayr, GOiINTERIM: »Wenn Sie jetzt einen CFO suchen, können Sie froh sein, bis nächsten März einen zu finden. Ein Interim-Manager steht innerhalb von 24 Stunden zur Verfügung.«

14

► Nachkommen sind noch nicht so weit und brauchen Unterstützung, bis ein geeigneter Nachfolger gefunden ist.«

Interim-Manager können aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung sofort losstarten. Lange Einarbeitungsphasen entfallen. Trotz der relativ hohen Tagessätze – im Schnitt rund 1.100 Euro – rechnet sich eine Führungskraft auf Abruf für das Unternehmen in der Regel mehrfach. Interim-Manager stehen innerhalb weniger Tage zur Verfügung

und beginnen unmittelbar mit der operativen Umsetzung: Sie halten Produktion und Lieferungen aufrecht, führen ein ERP-System ein, bauen neue Strukturen auf, motivieren die Belegschaft und verhindern so den Abgang qualifizierter Fachkräfte. Unbekannte Felder – innovative Geschäftszweige, Niederlassungen im Ausland oder neue Technologien – lassen sich mit externer Hilfe leichter beackern. Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren von diesem Wissens-

GLOSSAR

HÄUFIGE ANLÄSSE FÜR INTERIM-MANAGEMENT

1. Überbrückung von Vakanzen: Wenn eine wichtige Führungskraft überraschend für einige Wochen oder Monate ausfällt, die Neu- oder Nachbesetzung eines Geschäftsbereichs sich verzögert oder ein Auslastungshoch personelle Unterstützung erfordert.

2. Veränderungsprozesse: Wenn neue Strukturen, Strategien und Abläufe definiert und implementiert werden müssen, z.B. bei Reorganisationen oder Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen.



3. Unternehmensentwicklung: Wenn eine neue (Teil-)Organisation geschaffen, ein neues Geschäftsfeld aufgebaut wird oder M&A-Transaktionen professionelle Begleitung benötigen.

4. Herausfordernde Projekte: Wenn zeitlich oder sachlich begrenzte Vorhaben – z.B. die Einführung eines

neuen IT-Systems, die Digitalisierung einzelner oder mehrerer Bereiche, für die intern das nötige Know-how fehlt – abgewickelt werden müssen.

5. Sanierungen: Wenn zur Rettung eines Unternehmens eine grundlegende Restrukturierung oder strategische Neuausrichtung notwendig ist.

terim-Manager als Vorreiter einer neuen Führungskultur: »Flexibilisierte Unternehmensstrukturen und hochmotivierte, leistungsorientierte Mitarbeiter sind kein Widerspruch. Gute Führung kann negative Effekte von Flexibilisierung und Innovationsdruck kompensieren. Dies setzt allerdings besonders entwickelte Führungsfertigkeiten voraus, ohne die Interim-Manager in Veränderungssituationen chancenlos sind.«



Digital ist nicht nur rational

Wir stehen am Beginn einer Zeitenwende. Das ist keine Übertreibung. Die digitale Transformation wird alle unsere Lebensbereiche neu ausrichten und kalibrieren. Dabei sollte man jedoch auch ein paar ganz analoge Fragestellungen nicht vergessen.

Ein Gastkommentar von Herbert Strobl

>> Praktiker am Werk <<

Der typische Interim-Manager ist um die 50 und hat mindestens 15 Jahre Managementenerfahrung im Gepäck, einen analytischen Blick und den unbeirrten Zug zum Tor. Er bzw. sie – 10 bis 15 % sind weiblich – muss in kürzester Zeit die Situation analysieren, ein Konzept entwickeln und umsetzen. Rasche Ergebnisse sind gefordert. »Management zum Quadrat«, beschreibt es der Salzburger Provider Martin Mayr treffend.

Um diese und andere Skills zu schärfen, führte die incite Akademie des WKO-Fachverbands Unternehmensberatung, Buchhaltung und IT (UBIT) bereits dreimal einen Lehrgang mit der Option zur Zertifizierung als »Certified Interim Manager« durch. Branchenwissen ist nicht für alle Mandate erforderlich, es schadet aber nicht, in viele unterschiedliche Unternehmen zu schnuppern. Viele Auftraggeber wünschen sich explizit einen Brancheninsider, obwohl gerade ein unbefangener Blick von außen frische Impulse bringt. So betrachtet, müssen Inte-

Feuer, Rad, Schrift, Buchdruck, Dampfmachine, Elektrizität, Internet und ... Digitalisierung! So ähnlich könnte man aus einer Satellitensicht technologische Meilensteine der Menschheitsgeschichte zusammenfassen. Auffällig dabei: Die Abstände dazwischen wurden bzw. werden immer kürzer. Während zwischen Feuer und Rad noch hunderttausende Jahre lagen, gab es die ersten kommerziellen Nutzungen des Internets schon knapp zehn Jahre nach der »Erfindung« des WWW in den 1980ern. Heute wissen Algorithmen teilweise schon mehr über uns als wir selbst. Maschinen kommunizieren über G5 direkt miteinander und erledigen Aufgaben völlig autonom.

Wohin die Reise weitergeht, ist derzeit noch nicht einmal absehbar. Fakt ist jedoch, dass durch die Digitalisierung völlig neue Geschäftsmodelle aufpoppen, die ganze Branchen binnen kürzester Zeit völlig umkrempeln. Auch langjährig etablierte Unternehmen können über Nacht verschwinden. Kodak ist in diesem Zusammenhang das oft zitierte Beispiel, wie schnell auch ein Supertanker sinken kann.

Nahezu alle Unternehmen haben schon erkannt, dass es völlig sinnlos ist, sich gegen die Digitalisierung zu stemmen. Wenn etwas besser, schneller, günstiger gemacht werden kann, hat es sich immer schon durchgesetzt. Und Kunden sind nun mal vor allem nutzenorientierte Pragmatiker. Oder fotografieren Sie heute etwa noch auf Film?

Start-ups müssen viele Herausforderungen bewältigen, aber sie haben aber den großen Vorteil, dass sie ihre neue Geschäftsidee auf der grünen Wiese aufsetzen können. Dabei lässt sich auch ihre Wertschöpfungskette gleich in Digitalisierungsschritten denken. Etablierte Unternehmen sehen sich da-

gegen oft mit einer digitalen Revolution konfrontiert, von der sie leicht hinweggefegt werden können, wenn sie es nicht schaffen, aus langjährigen Erfolgsmustern auszusteigen. Was tun? Die Antworten sind vielfältig: Sie reichen von agilen Organisationsstrukturen, um Entscheidungswege zu dezentralisieren, über Design-Thinking-Ansätze, um Nutzerverhalten zu antizipieren, und den bewussten Einsatz von Interim-Managern, um neue externe Sichtweisen hereinzuholen, bis zum Aufbau von firmeninternen Inkubatoren mit dem Auftrag, mit radikalen Innovationen zu experimentieren.

Bei alledem sollte man nicht vergessen, dass es sich um eine digitale Revolution handelt – und Revolutionen sind immer Zeiten in denen es ganz besonders »menschelt«. Eine digitale Transformation scheitert so gut wie nie an der Technologie. Die entscheidende Engstelle in solch einem umfassenden Change-Projekt stellt die Unternehmenskultur dar. Letztlich bestimmen immer noch Menschen, was in Zukunft auch tatsächlich funktioniert. Wandel erzeugt immer Widerstand. Eine der häufigsten Ursachen für das Scheitern von Transformationsprojekten ist der Mangel an Kommunikation und Vertrauen. Paradoxerweise braucht es damit gerade in digitalen Zeiten besonders viele analoge Kompetenzen. Übrigens musste auch Elon Musk eingestehen: »Exzessive Automatisierung bei Tesla war ein Fehler. Menschen werden unterschätzt.«

Info: www.herbertstrobl.cc

► **Der Autor:** Herbert Strobl ist Managementberater und Entwicklungsbegleiter mit den Schwerpunkten Führung, Veränderung und Unternehmenskultur. Er verfügt über 20 Jahre Führungserfahrung in internationalen Konzernen und arbeitet als systemischer Unternehmensberater.



Marei Strack, DDIM: »Besonders in den Bereichen Geschäftsprozesse, Industrie 4.0, agiles Management und Big Data werden Interim-Manager verstärkt nachgefragt.«

rim Manager zugleich Spezialisten und Generalisten sein. Die Anforderungen werden immer komplexer, wie Kerstin Cotugno, Senior Consultant bei next level consulting, beobachtet: »Für die wirklich schwierigen Projekte fragen Unternehmen bei uns Interim-Manager nach.«

GOiNTERIM betreute ein Projekt für ein großes österreichisches Unternehmen ►

► im Konsumgüterbereich mit mehreren tausend MitarbeiterInnen weltweit. Es galt, die gesamte Digitalisierung auf internationaler Ebene umzusetzen, und betraf alle Prozesse von der Logistik bis zum Vertrieb. Das Team umfasste rund 150 Personen. Das Projekt wurde nach zwei Jahren erfolgreich abgeschlossen und war auch für Martin Mayr eine spannende Erfahrung: »Obwohl auch große Consulter eingebunden waren, wünschte sich der Vorstand an der Spitze



16

Siegfried Lettmann, SLIM Management: »Digitalisierung ist schwierig. Das Feld der Möglichkeiten ist kaum zu überblicken. Den Unternehmen fehlen Erfahrungswerte.«

einen erfahrenen Manager, der die Welt der Digitalisierung sozusagen ins Unternehmen übersetzt und weiß, was aus der Business-Perspektive Sinn macht. Damit sind sie gut gefahren.«

Meist liegt die Laufzeit eines Mandats zwischen drei Monaten und eineinhalb Jahren. 90 % der Einsätze werden allerdings über die ursprünglich veranschlagten Zeitspanne hinaus verlängert. »Der Auftraggeber hat oft nicht die Übersicht, was alles zu tun ist«, erklärt Walter Pfaller, geschäftsführender Gesellschafter der P + P Interim Management. »Manchmal zeigt sich erst im Laufe des Projektes, dass es noch andere Probleme gibt, ohne deren Lösung kein Weiterkommen in der primären Aufgabe möglich ist«.

Nicht selten wird auch versucht, den Interim-Manager mit einer Fixanstellung im Unternehmen zu halten. Laut einer Umfrage der Arbeitsgruppe professioneller Interim-Provider (AIMP) nehmen aber nur rund 6 % dieses Angebot an. Für die Mehrzahl endet das Kurzzeit-Gastspiel sang- und klanglos, so Mayr: »Sind die Ziele erreicht, bekommt man einen freundlichen Händedruck und zieht zum nächsten Projekt weiter. Die Früchte erntet das Unternehmen. Das muss man aushalten können.« ■