



# Manager auf Zeit

Sie kommen nicht, um zu bleiben, sondern gehen dorthin, wo sie gebraucht werden: Interim-Manager überbrücken, überprüfen und setzen um – und zwar mit klarem Fokus und zeitlich begrenzt.

VON CLAUDIA STÜCKLER

**D**er neue CEO ist erst in einigen Monaten verfügbar? Die HR-Managerin ist in Babypause? Ein Digitalisierungsprojekt soll umgesetzt werden, es gibt im Unternehmen aber kein entsprechendes Know-how? Ganz klar: Ein Interim-Manager muss her.

Das Konzept entstand in den Siebziger Jahren in den Niederlanden, und obwohl es nicht neu ist, erfreut es sich in den vergangenen Jahren zunehmender Beliebtheit.

## Eine unglaubliche Wachstumsbranche

„Interim-Management ist eine unglaubliche Wachstumsbranche“, erklärt Jürgen Kaiser, selbst langjähriger Interim im Bereich Finance und als Teil von dieSaremas auch Vertreter eines Netzwerks mit umfassendem Interim-Management-Angebot. „Vor zehn Jahren herrschte noch das Bild

von altgedienten Managern im Alter von 50 plus vor, die mit ihrem großen Koffer voller Erfahrungen anreisen, um dann ein Unternehmen zu sanieren.“ Heute habe sich das geändert: „Das Interim-Management geht immer mehr in mittlere Positionen“, weiß Kaiser. Früher holte man vor allem CEOs oder Finanzexperten, heute erstreckt sich das auf alle Bereiche.

Die Gründe, einen Interim einzusetzen, sind rasch umrissen: Es fehlen die Expertise oder die Ressourcen im Unternehmen, es handelt sich um einen abgegrenzten Themenbereich, der nur kurzfristig interessiert, oder eine Vakanz muss überbrückt werden.

Die bis dato eher unterrepräsentierten Frauen – europaweit sind es gerade einmal 15 Prozent – fassen dabei immer mehr Fuß. So wie Gisela Kollmann, die 2021 zur „Interim-Managerin des Jahres“ gekürt wurde. Dieser Preis wird alljährlich vom DÖIM

(Dachorganisation Österreichisches Interim Management; döim.at) ausgelobt. Neben der Standesvertretung kümmert sich die Organisation so um eine stärkere Sichtbarmachung der Branche. Kollmann ist HR-Expertin und nach Jahren der Angestelltentätigkeit seit mittlerweile 2015 als Interim-Managerin tätig: „Für diesen Job muss man offen und flexibel sein und sich rasch in ein Thema einfühlen können.“ Das bestätigt auch Kaiser: „Man muss von der Persönlichkeitsstruktur her dafür geschaffen sein, Veränderungen und Herausforderungen lieben, über hohe Lösungskompetenz verfügen und keine Scheu haben sich ständig auf etwas Neues einzulassen.“ Auch wichtig: Ortswechsel gehören selbstverständlich dazu.

## Rasche Eingreiftruppe

In der Wahrnehmung der Firmen verschwimmen jedoch häufig die Gren-

zen zu Unternehmensberatung, Projektleitung oder Zeitarbeit. Ein bisschen etwas von allem ist das Interim-Management zwar, aber: „Ich habe einen klaren Umsetzungsfokus und eine konkrete Aufgabe, die zu erfüllen, oder ein Problem, das zu lösen ist“, betont Kaiser. Und Kollmann ergänzt: „Der Interim ist mehr gefordert, am Punkt zu bleiben und abzuliefern. Im Unterschied zu einem Berater muss ich das, was ich vorschlage, auch tatsächlich umsetzen.“

Neben dieser Hands-on-Kompetenz ist der größte Vorteil für Unternehmen, die einen Interim engagieren, aber der Faktor Zeit: „Ich hatte Anfragen am Freitag und war bereits am Montag vor Ort“, so Kollmann, die schon zu krankheitsbedingten Notfällen gerufen wurde. In der Regel geht es in ihren Aufträgen um die Leitung von komplexen Projekten wie Neugestaltung von Prozessen, Neuorganisation von Teams oder die gesamte Transformation einer Organisation. In manchen Fällen überbrückt sie auch nur eine Vakanz, die nicht innerhalb der Firma besetzt werden kann, und hält das „HR-Business“ am Laufen. Krisenmanagement ist bei ihr auch ein sehr häufiges Einsatzgebiet, etwa im Rahmen von Merger & Acquisitions oder das Thema Kurzarbeit in der Pandemie.

### Keine Egos und Wunderwuzzis

„Wer von außen kommt, stellt andere Fragen und sieht Dinge anders.“ Das kann mitunter frustrierend für das bestehende Team sein, wenn plötzlich etwas funktioniert, das vorher nicht gegangen ist: „Man muss das aber positiv sehen, denn plötzlich bekommt dann dieser Bereich erhöhte Aufmerksamkeit“, so Kollmann. „Und man muss betonen, dass der Weg, der dorthin geführt hat, wichtig war.“ Trotzdem sei man als Interim nicht immer vor Skepsis gefeit: „Manche können sich nicht vorstellen, dass man einfach reinkommt und direkt zu arbeiten beginnt. Ein großes Ego darf man jedenfalls nicht haben, und man muss einigiges aushalten können.“

Strukturen werden immer komplexer, Spezialisten gewinnen an Be-



### „Der Interim ist mehr gefordert, am Punkt zu bleiben und abzuliefern.“

Gisela Kollmann ist HR-Expertin und seit 2015 als Interim-Managerin tätig

deutung – das haben auch die Saremas erkannt, die eine Vielzahl von Experten vereinen. „Die Wunderwuzzis, die alles können, gibt es heute nicht mehr“, so Jürgen Kaiser. Daher werden auch Interims immer wichtiger. Die Saremas sind ein Zusammenschluss erfahrener Profis, die den Kunden einen Full Service für alle Bereiche bieten können, das aber bei gleichbleibendem Preis. Zudem würden manche Probleme erst nach und nach auftauchen, etwa bei der Überprüfung der Finanzen: „Da kommt man dann drauf, dass beispielsweise das Geschäftsmodell veraltet ist.“ Corona hat zusätzlichen Bedarf erzeugt: „Viele Interims haben sich in der Pandemie spezialisiert und fortgebildet, besonders im Bereich Digitalisierung“, erklärt Kaiser und ist überzeugt: „Das wird noch mehr werden. Die Digitalisierung wird viele zwingen, ihre Geschäftsmodelle zu analysieren und weiterzuentwickeln.“ Dann werde man wohl verstärkt Interims hinzuziehen. Auch die Bereiche Umwelt, Soziales und Compliance (ESG), die früher in KMU kein Thema gewesen seien, würden hier vermehrt hineinspielen: „Die meisten haben das aber noch zu wenig auf dem Radar.“

Zwar sind Interims in der Regel unabhängige Einzelkämpfer, viele docken aber auch bei Agenturen – auch Provider genannt – an, die sie vermitteln (siehe Tabelle, Seite 82). Für Unternehmen ist hier der große Vor-



### „Die Wunderwuzzis, die alles können, gibt es heute nicht mehr.“

Jürgen Kaiser, Interim im Bereich Finance und Managing Partner bei dieSaremas

teil, dass man aus einem ganzen Pool schöpfen kann, um genau die richtige Person zu finden. Der Nachteil sind die höheren Kosten. Überhaupt ist das Engagement eines Interims auf den ersten Blick nicht ganz billig. Die Kosten belaufen sich auf durchschnittlich 1.000–1.500 Euro pro Tag.

### Zwischen Freiheit und Leerlauf

Wie viele Interims es in Österreich tatsächlich gibt, ist jedoch schwer zu sagen: „Da oft festangestellte Manager das Thema Interim-Management mal ausprobieren, dann aber wieder in eine festangestellte Rolle zurückgehen, ist die Anzahl der tatsächlichen Interims sehr schwer einzuschätzen. In Österreich geht man davon aus, dass es rund 1.500 bis 2.000 sind“, meint Kaiser. „Ich persönlich würde meinen, dass es tatsächlich eher das untere Ende der Zahl ist, die den Job tatsächlich langfristig ausüben und auch nicht in eine Festanstellung zurückgehen würden.“

Tatsächlich zieht es aber die Wenigsten wieder in starre Strukturen, auch wenn – oder gerade weil – es zwischen den Engagements zu Stehzeiten kommen kann. „Ich habe seit sechs Jahren Vollausslastung, aber ich kenne viele, die zwischen den Einsätzen Pause machen und das auch genießen“, berichtet Jürgen Kaiser. Auch Gisela Kollmann kennt persönlich keine Leerläufe, weiß aber um die Ängste vieler Interims: „Die größte ▶

Sorge am Anfang ist, dass keine Aufträge mehr nachkommen. Zuerst im Mandat Vollgas und dann nix mehr.“ Das liege auch daran, dass man, während man in einem Projekt steckt, kaum Zeit hat, um Akquise für das nächste zu machen. Eine Wahrnehmung, die auch die letzte Bühler-Umfrage (siehe Kasten unten) bestätigt: Laut dieser ist die größte Herausforderung für 62 Prozent der Interims, neue Mandate zu bekommen. Fast die Hälfte hadert damit, dass Interim-Management von Unternehmen als zu teuer empfunden wird.

**Bremsklotz Corona**

Dennoch befinden sich derzeit fast zwei Drittel der Befragten in einem Mandat. Durchschnittlich sind die Interims etwa ein Drittel ihrer Zeit (Grundlage: ein Arbeitsjahr mit 220 Tagen) in einem Mandat. Für 35 Prozent dauert ein Mandat vier bis sechs Monate. In den vergangenen Jahren waren ein bis zwei Engagements die Regel, diese werden nun mehr, was auch damit zu tun haben kann, dass Teilzeitmandate zunehmen.

Corona hatte zum einen Auswirkungen auf das Aufgabengebiet, beeinflusste teilweise aber auch die Arbeit der Interims an sich: Für ein gutes Drittel hatte die Pandemie keine Auswirkungen auf ihre Arbeit. In 35 Prozent der Fälle kam es aber zu einer Verschiebung von Mandaten.

In Deutschland veröffentlicht der Provider Heuse ebenfalls laufend Studien zum Interim-Manager-Markt in der D-A-CH-Region. Darin heißt es, dass sich die Anfrage nach Interim-Managern im ersten Quartal 2022 im Vergleich zu 2021 fast verdoppelt hat. Jürgen Kaiser hat dazu eine persönliche Wahrnehmung: „Im Frühjahr 2020 mit Ausbruch von Corona haben viele Unternehmen massiv auf die Ausgabenbremse getreten, Interim-Manager haben das unmittelbar sofort gespürt. Ich selbst war gerade für das Bundesland Niederösterreich in einem Mandat, hatte also Vollauslastung während Corona, aber zahlreiche meiner Kollegen waren für viele Monate, teilweise sogar über ein Jahr, ohne Mandat.“

**Die Vermittler: Interim-Manager-Agenturen\* in Österreich**

Anbieter	Website	Ort/Bundesland
Aristid Interim Management	aristid.at	1230 Wien
Arthur Hunt	arthur-hunt.com	1010 Wien
ASEP Austrian Senior Experts Pool	asep.at	1010 Wien
Atlas International Interim Management/ATMG	atmg.at	1010 Wien
Becoma	become.at	4020 Linz/OÖ
Bühler Management International	buehler-mgmt.com	1010 Wien
Coach4U	coach4u.at	2353 Guntramsdorf/NÖ
Con.os Tourismus Consulting	conos.co.at	1130 Wien, 4048 Linz/OÖ, 6020 Innsbruck/Tirol
Count it	countit.at	4232 Hagenberg/OÖ, 3370 Ybbs/NÖ, 1120 Wien
Deloitte Restructing Services	deloitte.com	1010 Wien
dieSaremas	diesaremas.com	1030 Wien
Eins-A IT-Lösungen	eins-a.at	1030 Wien
GoInterim	gointerim.com	5020 Salzburg
Hbverse	hbverse.com	1160 Wien
HIM Hotel Interim Management	hotel-interim-management.com	1060 Wien
ipmc Consulting	ipmc.at	6832 Rötthis/Vorarlberg
Jansen&Partner	jansen.at	1060 Wien, 6900 Bregenz/Vorarlberg
MBT Management Beratung TRaining	mbtraining.at	8010 Graz
MeinController	meincontroller.at	3107 St. Pölten/NÖ
Next Level Consulting	nextlevelconsulting.com	1210 Wien
oprandi&partner	oprandi.at	1010 Wien
P+P Interim management	pp-interimmanagement.at	1100 Wien
Pecher&Partner	pecher-partner.com	1140 Wien
PersonalBasis	personal-basis.at	3130 Herzogenburg/NÖ
Primas	primas.at	1010 Wien
Risma Management Consulting	risma.at	2483 Ebreichsdorf/NÖ
Ronge&Partner	ronge-partner.at	2500 Baden/NÖ
Schulmeister Management Consulting	schulmeister-consulting.com	1010 Wien
Teamforce Human Resources	teamforce.at	1050 Wien
Voon-Management	voon-management.com	5020 Salzburg
Walser Personal Management	walser-personal.at	6800 Feldkirch/Vorarlberg
Wir Kunde	wirkunde.at	1130 Wien
Wolkenrot	wolkenrot.at	1130 Wien
ZAK Consulting	zak-consulting.at	1090 Wien

\* Ohne Anspruch auf Vollständigkeit. Unter [doim.org/mitgliedsverzeichnis](http://doim.org/mitgliedsverzeichnis) sind zahlreiche Direktkontakte zu Interim-Managern zu finden.

**Interim-Management in Österreich: Die Fakten**

Maria Bühler, Gründerin von Bühler Management, einem Interim-Management-Provider, untersucht seit 2013 den heimischen Markt und veröffentlicht die wichtigsten Zahlen. Die Befragung 2021 ergab unter anderem Folgendes: Die Bereiche, in denen Interims hauptsächlich eingesetzt werden, sind demnach General Management (15%), Geschäftsprozessoptimierung (14%) und Organisation (10%).

Dabei fungieren sie primär als Projektverantwortliche (19%), CFOs (17%) oder Abteilungsleiter (15%). Bei den Branchen, in denen Interims Mandate haben, rankt Automotive an der Spitze (20%), auf den Plätzen finden sich Anlagen- und Maschinenbau (14%) sowie Industrie (12%).