



Josef Kainz



Petra Staudenmaier



Michael Stowasser



Annabell Pehlivan

# Feuerlöscher, Einspringerin, Neudenker

Interimsmanager werden gerufen, wenn Not am Mann oder der Frau ist oder das Know-how fehlt. Ist der Job erledigt, ziehen sie weiter.

Autorin: Claudia Stückler

**E**s sind Situationen, die sich kein Unternehmen wünscht: Ein Mitarbeiter erkrankt, eine Managerin geht von heute auf morgen frühzeitig in Mutterschutz, ein CEO kündigt Knall auf Fall – und niemand kann sie sofort ersetzen. Die Lösung sind Interimsmanager, die kurzfristig an Bord kommen, die Position übernehmen und wenn die Nachfolge geklärt ist, wieder weg sind.

## Expertise auf Zeit

Früher holte man Interims vorwiegend für den Finanzbereich oder Leitungspositionen, heute werden aber immer mehr mittlere Positionen mit den hochkarätigen Aushilfskräften besetzt. Der Klassiker: Karenzvertretung.

Laut Jürgen Kaiser, langjähriger Interim im Bereich Finance und als Teil von „dieSaremas“ sei Interimsmanagement eine „enorme Wachstumsbranche“. Das liegt nicht zuletzt daran, dass es – auch befeuert durch die Digitalisierung – immer öfter Projekte gibt, für die in den Unternehmen Expertise oder die Ressourcen fehlen. Dafür holt man sich gerne Profis von außerhalb, die sich des Themas annehmen. So hätten sich viele

Produzenten und Händler während der Pandemie entschlossen, einen Online-shop zu launchen, allein, es fehlten dafür Personal und Wissen. Quasi gemietete Experten kümmern sich dann um solche abgegrenzten Themenbereiche, planen, machen Vorschläge und setzen diese um. Denn obwohl Interims irgendwo zwischen Zeitarbeitern und Unternehmensberatern angesiedelt sind, unterscheiden sie sich maßgeblich von diesen: Sie müssen letztendlich abliefern. Die Tatsache, dass sie nach getanem Werk das Unternehmen wieder verlassen, sollte dabei ohne Emotionen gesehen werden: Schließlich hilft der immer frische Blick auch gegen Betriebsblindheit. Was noch für das Engagement von Interims spricht, ist der Faktor Zeit: „Ich wurde schon gebeten, Mandate zu übernehmen und war dann tatsächlich ein, zwei Tage später vor Ort“, erklärt etwa Josef Kainz, ebenfalls bei dieSaremas. Entsprechend sind maximale zeitliche und örtliche Flexibilität neben der hohen Lösungskompetenz die wichtigsten Eigenschaften, die Interims mitbringen sollten.

## Krise in der Schokoladenfabrik

Für Kainz gibt es neben der Überbrü-

ckung von Vakanzen noch eine Reihe anderer schlagender Gründe, sich einen Interim zu holen, etwa ein Carve-out nach Unternehmensverkauf, die Integration von neu gekauften Unternehmensteilen, eine Neustrukturierung der verbleibenden Organisation nach einer Ausgliederung, Expansion und Aufbau von neuen Geschäftsbereichen und/oder Regionen sowie die Restrukturierung und/oder Schließung von Unternehmensteilen.

Kainz war selbst schon als Interim bei einem bekannten Schweizer Schokoladenhersteller im Einsatz, wo er sich zu Beginn einem veritablen Altraumscenario gegenüber sah: Der Gründer und CEO fiel krankheitsbedingt für längere Zeit aus. Die CFO und Supply-Chain-Managerin hatte gekündigt. Der Nachfolger verließ nach zwei Wochen wieder die Firma. Die Gesellschaft war in der Krise – die Mitarbeiter suchten bereits neue Jobs.

Vor diesem Hintergrund übernahmen Petra Staudenmaier als Interim-CEO und Josef Kainz als Interim-CFO die Führung der Gesellschaft. Erste wichtige Aufgabe war das „Halten“ der Mitarbeiter, was innerhalb der ersten Tage durch die klare Kommunikation einer handfesten und nachvollziehbaren Zukunftsperspektive gelang. Innerhalb von wenigen Monaten implementierte das interdisziplinäre Team eine Reihe von zukunftsweisenden Schritten. Mit Erfolg, denn nach etwas mehr als einem Jahr geben die Saremas die Führung der Gesellschaft an den Gründer und eine neue

CFO sowie eine neue E-Commerce-Verantwortliche zurück.

### **Handeln im Handel**

Auch im Handel sind Interims immer öfter gefragt – und gerade hier zeigt sich, wie vielfältig die Palette der Kompetenzen und Aufgaben sein kann. Nach der Umstrukturierung einer Baustoffkette war man auf der Suche nach einem CFO, was sich schwierig gestaltete. Michael Stowasser trat als Interim-CFO in das Unternehmen ein. Dabei konnte Stowasser seine langjährige Erfahrung als Finance Manager in verschiedensten Branchen, wie auch im Handel und in der Logistik, erfolgreich einsetzen, um die Fülle an Aufgaben in Angriff zu nehmen. Neben den operativen Aufgaben stabilisierte er das gesamte Finanzteam, stellte Konzernvorgaben sicher, nahm die laufende und rollierende Unternehmensplanung vor und unterstützte den Einkauf. Zudem adaptierte er das ERP-System und entwickelte es weiter. Schlussendlich kümmerte sich der Interim auch um die Suche und das Onboarding eines permanenten Nachfolgers für die CFO-Position.

### **Beratung in Sachen Geschäftsmodell**

Ebenfalls Krisen und die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen sind das Terrain der hoch erfahrenen Innovationsmanagerin Annabell Pehlivan. Sie ist Inhaberin von „Turnaround Innovation“, einer Beratungsagentur, die sich auf die Erarbeitung von neuen Geschäftsmodell-

len spezialisiert hat. Entsprechend hat sie schon öfter Unternehmen mit veralteten Geschäftsmodellen geholfen, neue, ertragreiche Geschäftsfelder aufzubauen. Derzeit kuratiert Pehlivan für die Wirtschaftskammer Vorarlberg das Innovationshub „Travo“ in Dornbirn. Unter anderem beschäftigt sie sich gemeinsam mit der Fachgruppe Handel mit Zukunftstrends im Lebensmittelhandel. Dazu organisiert Pehlivan gemeinsam mit der Wirtschaftskammer Anfang des kommenden Jahres eine Start-up-Matching-Reise nach Tel Aviv.

### **Ausgezeichnete Lückenfüller**

Auf was sollten Unternehmen aber nun achten, wenn sie auf der Suche nach einem Interim sind? Für Josef Kainz kommt hier an erster Stelle die praktische Expertise im jeweiligen Fachgebiet, seien das nun Finanzen, Marketing, Geschäftsmodell oder Innovation. Ausgezeichnete Interims haben zudem durch die Fähigkeit, das Expertenwissen rasch in neuen Kontexten und Branchen zu nutzen, Freude am Umgang mit neuen Situationen und Menschen sowie die Kompetenz, das vorhandene Wissen zu sammeln zu ergänzen, zu kombinieren und die Organisation zur Beschreitung neuer Wege zu motivieren. Auch treffen sie Vorkehrungen für „die Zeit danach“: „Ein guter Interimsmanager dokumentiert und bereitet alles so vor, sodass der oder die zukünftige permanente Stelleninhaber reibungslos übernehmen kann“, weiß Kainz. ●

## **Interim im Team**

Die DÖIM (Dachorganisation Österreichisches Interim Management) kümmert sich als Landesvertretung auch um eine stärkere Sichtbarmachung der Branche. Dazu wird alljährlich der oder die „InterimsmanagerIn des Jahres“ gekürt. Eine gute Vernetzung ist für die Interims, die zumeist Einzelkämpfer sind, von großer Bedeutung. Einige haben sich daher zusammenschlossen, wie etwa „die Saremas“,

eine Gruppe erfahrener Experten, die ein Full-Service für alle Bereiche bieten können. Durch das Teamwork werden auch Probleme an Schnittstellen oder Einflüsse auf andere Bereiche evident. So kann die Evaluierung der Finanzen auch ein schlechtes Geschäftsmodell entlarven.

Für Jürgen Kaiser und Josef Kainz lohnt sich der Zusammenschluss für alle, denn: „Interims können viel,

wir sind aber keine Wunderwuzzis.“ Oft docken Interims auch bei speziellen Agenturen an, die sie vermitteln. Der Vorteil für die Kunden: Sie haben mehr Auswahl und eine höhere Chance, einen „maßgeschneiderten“ Profi zu finden. Der Nachteil liegt im höheren Preis. Durchschnittlich bewegen sich Tagessätze für Interims bei 1.000 bis 1.500 Euro. [www.doim.at](http://www.doim.at)