



THE NEXT-GEN BUSINESS MAGAZINE – dieSaremas EDITION

QUANTUM



dieSaremas.

VORWORT



**VON JÜRGEN KAISER,
OLIVER STRASS & JOSEF KAINZ**

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

Unternehmen stehen heute vor Herausforderungen, die sich nicht mit Standardlösungen bewältigen lassen. Märkte verändern sich schneller denn je, Finanzierungsbedingungen werden komplexer, Transformationen müssen umgesetzt und strategische Entscheidungen unter Unsicherheit getroffen werden. In solchen Situationen braucht es nicht nur Konzepte.

Es braucht Erfahrung, Verantwortung und Umsetzungsstärke. Genau aus dieser Überzeugung heraus wurde dieSaremas gegründet. Als erfahrene CFOs, Geschäftsführer und Interim Manager haben wir über viele Jahre hinweg Unternehmen in Wachstumsphasen, Restrukturierungen, Transformationsprojekten und komplexen Veränderungssituationen begleitet. Dabei haben wir immer wieder festgestellt, dass Unternehmen häufig nicht nach theoretischer Beratung suchen, sondern nach Partnern, die Verantwortung übernehmen, Entscheidungen begleiten und gemeinsam mit den Menschen im Unternehmen Ergebnisse erzielen.

Dieses Quantum Special gibt Ihnen einen Einblick in unsere Arbeitsweise, unsere Werte und die Menschen hinter dieSaremas.

Wir verstehen uns als spezialisierte Boutique für Interim Management, Finance, Controlling, Restrukturierung, M&A und kaufmännische Unternehmenssteuerung. Unser Anspruch ist es, Unternehmen nicht nur zu beraten, sondern sie aktiv bei der Umsetzung ihrer Ziele zu unterstützen. Dabei verbinden wir die Erfahrung eines starken Netzwerks mit der persönlichen Betreuung und Nähe eines unternehmerisch geführten Hauses.

Was uns antreibt, ist die Überzeugung, dass nachhaltiger Unternehmenserfolg dort entsteht, wo fachliche Exzellenz auf pragmatische Umsetzung trifft. Deshalb stehen bei dieSaremas nicht Präsentationen im Mittelpunkt, sondern Lösungen, die Wirkung entfalten – für Unternehmen, Eigentümer, Investoren und Mitarbeiter gleichermaßen.

Wir freuen uns, Ihnen auf den folgenden Seiten ausgewählte Einblicke in unsere Arbeit vorzustellen.

Herzlichst

Jürgen Kaiser
Oliver Strass
Josef Kainz

Geschäftsführer der dieSaremas GmbH

*Die Geschäftsführer von
dieSAREMAS GmbH:
Mag. Josef Kainz
Ing. Mag. Oliver Strass
Jürgen Kaiser*

A STAR ALLIANCE MEMBER 

A sense of place
when you're far from home
– we know the feeling.

WELCOME TO WORLD CLASS



singaporeair.com


SINGAPORE
AIRLINES

Beherrschen Sie die HÄRTESTE DISZIPLIN im LEADERSHIP?

ODER LAUFEN SIE MIT DEM ERSTEN NEBEL AUF GRUND?
DER NEBEL KANN AUCH NUR EIN MORGENNEBEL SEIN.

ABER WENN SIE SCHON AUF GRUND LAUFEN, BEVOR DER NEBEL
SICH LICHTET, WÄRE DAS WIRKLICH EIN JAMMER.

HIER ERFAHREN SIE, WIE SIE TROTZ NEBEL
AUF KURS BLEIBEN UND IHRE ZIELE ÜBERTREFFEN.

EIN BERICHT VON **JÜRGEN KAISER**

JÜRGEN KAISER

Unternehmer, Coach, Speaker, Autor, ehemaliger Interim CFO und Gründer sowie Managing Partner von dieSaremas, einer der führenden Finance Interim Boutiquen im DACH-Raum. Jürgen Kaiser wurde für seine erfolgreichen Projekte international mehrfach ausgezeichnet, u.a. als Interim Manager des Jahres in Österreich, mit dem Constantinus International Award, dem Quality Writers Award des Diplomatic Council u.v.a. Mit jahrzehntelanger Erfahrung in Führung, Restrukturierung und Transformation begleitet er sowohl Manager als auch Unternehmen in kritischen Phasen – und Menschen auf dem Weg zu mehr Klarheit, Wirksamkeit und innerer Stärke.

j.kaiser@diesaremas.com
www.diesaremas.com

Bild Copyright – Anja Schnell

DIE HÄRTESTE FÜHRUNG BEGINNT IM INNEREN

Entscheidungen in Zeiten der Unsicherheit – Selbstführung als unterschätzte Führungskompetenz

Von Jürgen Kaiser, Gründungsmitglied und Managing Partner von dieSaremas

Entscheidungen sind das tägliche Brot von Führungskräften – und zugleich oft ihre größte Belastung. In meiner Arbeit als Interim CFO begleite ich Unternehmen in Transformationsphasen: Restrukturierungen, Managementwechsel, Post-Merger-Integrationen, Finanzkrisen. Es sind Phasen, in denen die Zeit drängt, die Datenlage unvollständig ist, die Emotionen hochkochen – und trotzdem entschieden werden muss.

WAS ICH DABEI IMMER WIEDER BEOBACHTETE: Es scheitert selten an Intelligenz oder Fachwissen. Sondern an Überforderung, innerer Unruhe, fehlender Klarheit. Und genau deshalb schreibe ich diesen Beitrag – nicht als Theoretiker, sondern als jemand, der in mehr als 50 Unternehmen an der Seite von CEOs und Eigentümern stand, wenn es darauf ankam.

1. ENTSCHEIDUNGEN UNTER DRUCK: WARUM RATIONALE ARGUMENTE OFT ZU SPÄT KOMMEN

In der Finanzwelt lieben wir Zahlen. Aber in kritischen Situationen sind es nicht die Zahlen, die Entscheidungen bestimmen – sondern das Nervensystem. Ich habe CEOs erlebt, die aus Angst vor Reputationsverlust monatelang keine Entscheidung trafen. CFOs, die sich in Excel-Details verirrten, während das Unternehmen vor der Zahlungsunfähigkeit stand. Und Eigentümer, die aus reiner Emotion Managemententscheidungen trafen, die Millionen kosteten.

ENTSCHEIDUNGEN UNTER DRUCK SIND KEIN PLANSPIEL. SIE SIND EIN TEST DER SELBSTFÜHRUNG.

Als Interim Manager bringe ich oft die Außenperspektive mit, die intern fehlt: Ruhe, Entkopplung vom politischen Spiel, Klarheit in der Sprache. Und doch: Auch ich muss mich selbst führen – um nicht in Aktionismus zu verfallen, um Distanz zu wahren, um den Entscheidern im Raum den Mut zu geben, hinzuschauen, statt zu verdrängen.

«Selbstführung ist kein Soft Skill – sie ist die härteste und wichtigste Kompetenz im Leadership.»

– Jürgen Kaiser

«Ohne Selbstreflexion wird jede Strategie zur Glückssache»

– Jürgen Kaiser

IN SOLCHEN MOMENTEN NUTZE ICH BEWUSST KLEINE WERKZEUGE:

- Verlangsamung der Entscheidung bei gleichzeitiger Beschleunigung der Kommunikation
- Klare Trennung zwischen Tatsachen, Annahmen und Emotionen
- Reflexionsfragen wie: "Was würde ich tun, wenn ich keine Angst hätte?"

FÜHRUNGSKRÄFTE, DIE DIESE WERKZEUGE BEHERRSCHEN, treffen nicht nur bessere Entscheidungen. Sie schaffen auch ein Umfeld, in dem andere wieder handlungsfähig werden. Nicht selten verändert sich die gesamte Dynamik in einem Managementteam, wenn der erste im Raum beginnt, offen zu reflektieren statt sich zu verteidigen.

ICH ERINNERE MICH AN EIN PROJEKT, in dem wir innerhalb von 6 Wochen eine komplette Umstrukturierung vorbereiten mussten. Der Druck war enorm, die Belegschaft verunsichert, das Top-Management zerstritten. Erst als wir Raum für ein moderiertes Reflexionsgespräch geschaffen hatten – fernab des Tagesgeschäfts – konnten wir die zentralen Blockaden lösen. Nicht durch neue Excel-Sheets, sondern durch Mut zum klaren Dialog.

2. PRODUKTIVITÄT & ZEITMANAGEMENT: KLARHEIT SCHLÄGT AKTIVISMUS

In Restrukturierungsprojekten sehe ich häufig das gleiche Muster: Der Kalender der Führungskräfte ist übertoll – aber das Unternehmen steht dennoch still. Meetings ohne Agenda, operative Hektik, strategischer Stillstand.

ZEITMANAGEMENT IN DER FÜHRUNG IST KEINE FRAGE VON TOOLS – SONDERN VON MUT ZUR PRIORISIERUNG.

Als Interim CFO arbeite ich meist mit einem engen Zeitbudget. Ich kann es mir nicht leisten, mich zu verzetteln. **DAS ZWINGT MICH, RADIKAL ZU FOKUSSIEREN:**

- Welche Themen zahlen wirklich auf den Turnaround ein?
- Was kann delegiert werden?
- Wo behindert mich mein eigener Perfektionismus?

DIESES PRINZIP LÄSST SICH auf jede Führungsebene übertragen. Nicht das „Mehr“, sondern das „Weniger – aber Wirkungsvolle“ bringt Fortschritt.

«Die wichtigste Ressource eines Leaders ist kein Budget – sondern innere Ruhe.»

– Jürgen Kaiser

ICH HABE IN VIELEN MANDATEN ERLEBT: Wenn die Prioritäten klar werden, entstehen oft innerhalb weniger Wochen Ergebnisse, für die man vorher Monate diskutiert hat. Und paradoxerweise haben genau jene Führungskräfte, die sich Freiräume schaffen, oft den größten Hebel auf den Erfolg.

WAS DABEI UNTERSCHÄTZT WIRD: Klarheit im Kalender ist kein Selbstzweck. Sie ist ein Ausdruck von Selbstachtung. Wer sich als Führungskraft keine Zeiten für Reflexion, strategisches Denken oder Pausen reserviert, ist nicht leistungsfähiger – sondern einfach nur erschöpfter. Ich empfehle regelmäßig: Blockieren Sie sich zwei Stunden pro Woche für „Nichtstun mit Blick“. Oft entstehen genau dort die besten Entscheidungen.

3. ERFOLGS-MINDSET: ZWISCHEN DISZIPLIN UND IDENTITÄT

Viele Menschen glauben, Erfolg sei eine Frage von Talent, Glück oder Timing. In Wirklichkeit ist nachhaltiger Erfolg meist das Ergebnis stiller Wiederholung. Nicht die heroischen Ausreißer entscheiden – sondern die tägliche Basislinie.

WAS ICH BEI ERFOLGREICHEN Unternehmern und Führungskräften beobachte, ist kein übermenschlicher Ehrgeiz. Sondern: Klarheit. Disziplin. Und ein tiefes Commitment zu sich selbst.

DREI ELEMENTE SIND DABEI ZENTRAL:

- 1. Identitätsbasiertes Handeln:** Nicht „Ich muss früh aufstehen“, sondern „Ich bin jemand, der seine Energie schützt.“

2. Selbstverantwortung statt Selbstoptimierung:

Nicht in Tools verlieren, sondern ehrlich reflektieren: Welche Entscheidungen treffe ich jeden Tag – und warum?

- 3. Systeme statt Ziele:** Ziele setzen Orientierung. Systeme bringen Veränderung.

ICH SELBST HABE LERNEN MÜSSEN, meine Routinen zu schützen. In meiner Zeit als reiner Projektmanager habe ich häufig meine Energie verschleudert – durch Multitasking, Selbstüberschätzung, falsche Prioritäten. Erst als ich begann, bewusst zu entscheiden, was nicht mehr in mein Leben gehört, wurde ich wirkungsvoller – beruflich wie privat.

WAS MICH IMMER WIEDER ERSTAUNT: Wie sehr Führungskräfte dazu neigen, sich selbst zu vernachlässigen, während sie versuchen, alle anderen zu unterstützen. Dabei ist es genau umgekehrt: Je klarer und stabiler ich in mir selbst bin, desto wirkungsvoller bin ich für andere.

4. RESILIENZ: DER UNTERSCHÄTZTE ERFOLGSFAKTOR

Wenn wir in Unternehmen kommen, ist oft schon etwas eskaliert: Umsatzrückgang, Streit im Gesellschafterkreis, Fluktuation im Management. In solchen Momenten zeigt sich wahre Führung nicht durch Kontrolle – sondern durch Präsenz.

ICH HABE IN DEN LETZTEN JAHREN viele Führungskräfte erlebt, die äußerlich souverän waren – aber innerlich kurz vor dem Zusammenbruch standen. Schlafstörungen, Isolation, Sinnkrisen. Und ich habe andere erlebt, die trotz allem ruhig blieben, präsent, klar. Der Unterschied? Nicht Ausbildung, nicht Erfahrung – sondern Resilienz.

«Führung ist kein Kraftakt – sie ist die Kunst, klar zu bleiben, wenn alles ins Wanken gerät.»

– Jürgen Kaiser

RESILIENTE FÜHRUNGSKRÄFTE HABEN GELERNT, AUS KRISEN KLARHEIT ZU SCHÖPFEN.

Sie fragen nicht: „Warum ich?“ – sondern: „Wozu jetzt?“ Sie geben sich Raum für Emotionen – ohne sich von ihnen dominieren zu lassen. Und sie holen sich Hilfe, bevor sie es müssen.

WAS VIELE UNTERSCHÄTZEN: Resilienz ist kein rein individuelles Phänomen. Sie entsteht auch im System. In einem Unternehmen mit toxischer Meeting-Kultur, permanenter Überforderung und mangelnder Wertschätzung kann niemand dauerhaft resilient bleiben. Deshalb sprechen wir in unseren Mandaten immer auch über Strukturen, Kommunikation und Kultur – nicht nur über einzelne Personen.

UND MANCHMAL – das ist die ehrlichste Variante von Führung – muss man akzeptieren, dass es Zeit ist zu gehen. Auch das ist Selbstführung: zu erkennen, wann eine Umgebung mich krank macht, und den Mut zu haben, Konsequenzen zu ziehen.

5. SELBSTFÜHRUNG: DIE BASIS VON FÜHRUNG

In jedem Interim-Mandat – ob es um Zahlen, Prozesse oder Strukturen geht – kommt irgendwann der Punkt, an dem ich nicht mehr über Fakten spreche, sondern über Menschen. Über Egos, Ängste, Prägungen. Über das, was nicht im Reporting steht – aber alles entscheidet.

DESHALB BIN ICH ÜBERZEUGT: Selbstführung ist kein „Soft Skill“. Sie ist die härteste und wichtigste Kompetenz im Leadership.

SIE ZEIGT SICH IN:

- der Fähigkeit, Nein zu sagen
- dem Mut, Fehler zuzugeben
- der Bereitschaft, sich täglich zu reflektieren
- und im Vertrauen, nicht alles selbst kontrollieren zu müssen

ICH SEHE INTERIM MANAGEMENT als Spiegel: Wir sind nicht nur temporäre Lösung – sondern oft auch Katalysator für Veränderung. Und die beginnt fast immer mit einer ehrlichen Frage an uns selbst: Wie will ich führen – und wem folge ich eigentlich in mir?

FAZIT

Die Qualität unserer Führung beginnt mit der Tiefe unserer Selbstbeziehung.

Was ich aus drei Jahrzehnten in Unternehmen, Krisen und Führungsteams gelernt habe, ist folgendes:

- **Die beste Strategie nützt nichts, wenn der Entscheider nicht in sich ruht.**
- **Die beste Struktur nützt nichts, wenn das Team keine Energie hat.**
- **Und die beste Entscheidung nützt nichts, wenn sie aus Angst getroffen wird.**

DESHALB IST SELBSTFÜHRUNG kein Nebenschauplatz. Sie ist das Fundament. Für Entscheidungen. Für Wirksamkeit. Für nachhaltigen unternehmerischen Erfolg.

WER UNTERNEHMEN FÜHREN WILL, muss zuerst lernen, sich selbst zu führen – in den leisen Momenten, wenn keiner zuschaut. Dort entscheidet sich alles. —

DSO runter, DPO smart nutzen, DIO im Griff – wie konsequente Steuerung von Forderungen, Lager und Verbindlichkeiten den Cash Conversion Cycle (CCC) verkürzt.

WORKING CAPITAL IST DIE UNGENUTZTE FINANZQUELLE IM EIGENEN HAUS

EIN BERICHT VON **OLIVER STRASS** GRÜNDUNGSMITGLIED UND MANAGING PARTNER VON **DIESAREMAS**

Liquidität ist Handlungsmacht. Wer Working Capital aktiv steuert statt nur Umsatz und Gewinn zu verfolgen, setzt gebundenes Kapital frei – ohne neue Finanzierungen. Mit schnellen Hebeln wie sofor-

tiger Rechnungslegung, digitalem Mahnwesen, Lagerbereinigung und konsequent genutzten Zahlungszielen lässt sich der CCC messbar verkürzen und die Krisenfestigkeit erhöhen.

ÜBER DEN AUTOR:

OLIVER STRASS

Zertifizierter Interim Manager, Finanzexperte und externer CFO mit mehr als 25 erfolgreichen Mandaten und Gründer sowie Managing Partner von dieSaremas, einer der führenden Finance Interim Boutiquen im DACH-Raum. Oliver Strass unterstützt Organisationen in kritischen Phasen, beschleunigt Vorhaben und sorgt dafür, dass gesteckte Ziele konsequent umgesetzt werden.

Als Finance Interim Manager überzeugt er durch Pragmatismus und dem Zug zum Tor, wie zahlreiche langjährige Kundenbeziehungen bestätigen.

Wo Managementressourcen knapp sind oder spezielles Know-how fehlt, übernimmt Oliver Strass Verantwortung und schafft Ergebnisse, die sich sehen lassen können.

dieSaremas GmbH
Kärntner Ring 5-7
1010 Wien
www.diesaremas.com
o.strass@diesaremas.com



WORKING CAPITAL AKTIV MANAGEN

Liquidität ist die Lebensader jedes Unternehmens. Sie entscheidet über die Handlungsfreiheit und darüber, ob Investitionen, Innovation und Wachstum möglich sind. Als Interim Manager mit Schwerpunkt Finanz- und Performance-Optimierung sehe ich regelmäßig, wie groß die ungenutzten Potenziale sind. Das Geheimnis liegt darin, Working Capital aktiv zu steuern, statt sich nur auf Umsatz und Gewinnzahlen zu fokussieren. Gerade in Zeiten von unsicheren Lieferketten, steigenden Zinsen und geopolitischen Verwerfungen ist das eine der zentralen Stellschrauben, um Krisen zu überstehen und Chancen im richtigen Moment zu ergreifen.

Doch was genau steckt dahinter, und wo liegen die Hebel, um Liquidität freizusetzen, ohne sofort neue Finanzierungen aufnehmen zu müssen?

1. WAS IST WORKING CAPITAL? DREI STELLSCHRAUBEN FÜR UNTERNEHMER

Working Capital bezeichnet vereinfacht gesagt die Differenz zwischen **kurzfristigem Umlaufvermögen** und den **kurzfristigen Verbindlichkeiten**. Es setzt sich aus drei Kernkomponenten zusammen.

Zum einen sind das die **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen an Debitoren**, also offene Rechnungen gegenüber Kunden. Zum anderen die vorrätigen **Lagerbestände** wie z. B. Rohstoffe, unfertige und fertige Erzeugnisse oder Handelswaren. Die dritte Gruppe des Working Capitals sind die **Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen bei Kreditoren**, also offene Rechnungen bei Lieferanten.

An allen drei Komponenten können Unternehmer so Veränderungen vornehmen, dass sie möglichst günstig aussteigen.

MESSEN. VERGLEICHEN. STEUERN.

Zahlungsziele, Lagerstände oder das Zahlungsverhalten der Kunden ändern sich schnell und sollten aus zwei Gründen engmaschig überwacht werden. Die Gunst der Investoren ist wichtig, denn Investoren und Banken achten genau auf Kennzahlen wie den Cash Conversion Cycle.

Working-Capital-Kennzahlen fallen je nach Branche unterschiedlich aus. Ein Handelsunternehmen hat naturgemäß andere Werte als ein Software-Start-up. Daher ist Benchmarking mit Mitbewerbern der zweite entscheidende Faktor, der eine laufende Überwachung notwendig macht. Vergleichen Sie sich mit Unternehmen Ihrer Branche und versuchen Sie, in diesem Vergleich zu den besten zu gehören.

DER SCHLÜSSEL: KURZFRISTIG SCHRITTE SETZEN, LANGFRISTIG STRUKTUREN SCHAFFEN.

2. SICHERHEIT VS. KAPITALBINDUNG: LAGER CLEVER MANAGEN

Das Lager ist oft der größte Block im Working Capital. Hier steckt enormes gebundenes Kapital, auch wenn es gleichzeitig ein Garant für Liefertreue ist. Einige Ereignisse in den vergangenen Jahren haben Unternehmen bezüglich Lagerhaltung geprägt und in ein regelrechtes Dilemma geführt. In der **Corona-Pandemie** unterbrochen Lockdowns die Lieferketten, im **Ukraine-Krieg** explodierten die Rohstoffpreise und Transporte verzögerten sich. Die **Zollpolitik** führt zu Handelskonflikten und damit zu Engpässen. Die **Suez-Kanal-Havarie („Ever Given“)** ist schon fast in Vergessenheit geraten, zeigte aber, dass eine einzige Schiffspanne imstande ist, tagelang den Welthandel zu blockieren.

Der Balanceakt im Lager verbirgt sich hinter der Abkürzung (**DIO**). Die **Days-Inventory-Outstanding-Messlatte** zeigt, wie viele Tage Waren durchschnittlich im Lager liegen, bevor sie verkauft werden. Ein niedriger DIO reduziert gebundenes Kapital und entlastet die Bilanz. Gleichzeitig darf die Lieferfähigkeit aber nicht leiden, denn zu knappe Lagerbestände gefährden die Kundenbeziehung.

Um dieses Dilemma zu lösen, gibt es mehrere probate Wege. Der Lieferant lagert die Ware beim Kunden. Dadurch, dass das Eigentum beim Lieferanten bleibt, ergibt sich durch diese **Konsignationslager-Lösung** ein Liquiditätsvorteil für den Kunden. Eine andere Variante wäre, die **Rückwärtsintegration**. Anstatt vollständig von Zulieferern abhängig zu sein, holt man einzelne Schritte der Produktion oder Beschaffung ins Haus. Die dritte Lösung lautet „Nearshoring“. Lieferanten in der Nähe reduzieren Abhängigkeiten.

Kurzum: Das optimale Lagermanagement ist ein Balanceakt zwischen Sicherheit und Effizienz.

3. MIT SMARTEM FORDERUNGS-MANAGEMENT DEN SCHLAFENDEN RIESEN WECKEN

Kunden, die gern erst nach dem Ablauf der Zahlungsfrist zahlen, kennt fast jeder Unternehmer. Offene Forderungen sind für viele Unternehmen ärgerlich und im Grunde genommen ein „schlafender Riese“. Denn jede Rechnung, die noch nicht bezahlt ist, bindet Kapital, das im Unternehmen fehlt.

Im Fachjargon nennt man den Zeitraum zwischen der Rechnungsstellung und dem Zahlungseingang des Kunden **Days Sales Outstanding (DSO)**. Je niedriger der DSO-Wert, desto schneller fließt Geld zurück ins Unternehmen und desto entspannter ist die Liquiditätsslage.

Schon kleine Veränderungen im Rechnungs- und Mahnprozess setzen spürbare Mittel frei. Dabei geht es weniger um radikale Maßnahmen, als um konsequentes Handeln im Geschäftsalltag. Hier eine Aufstellung der kleinen Schritte zu mehr Liquidität, die Sie sich zur Routine werden lassen sollten: **Teilrechnungen** bei Projekten stellen, um nicht bis zum Ende zu warten, **sofortige Rechnungslegung** nach Leistungserbringung, wo möglich **Anzahlungen / Vorkasse** vereinbaren, **Zahlungsziele** mit Fingerspitzengefühl verkürzen, **Anreize** wie Skonti oder Mengenrabatte bei schneller Zahlung setzen und das **Mahnwesen digitalisieren**, damit Sie schneller und entlang klarer Eskalationsstufen mahnen können. Wenn alle diese Maßnahmen „faule“ Debitoren nicht motivieren, ist es hilfreich, ein **Inkassobüro einsetzen**, wenn Forderungen überfällig sind.

Zusätzlich empfehle ich, **Bonitätsprüfungen** laufend durchführen, um Risiken zu vermeiden und **Factoring zu nutzen**. Der Verkauf offener Rechnungen bringt sofort Liquidität.

„CCC = DIO + DSO – DPO: WER DIESE FORMEL NUTZT, STEUERT DIE LIQUIDITÄT.“

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass digitalisierte Rechnungsstellung und konsequentes Mahnwesen kleine, wirksame Maßnahmen sind, die innerhalb weniger Wochen umgesetzt werden können. →

4. LIEFERANTENKREDITE MIT FINGERSPITZENGEFÜHL NUTZEN

Eine bereits erwähnte weitere Komponente des Working Capital sind die Verbindlichkeiten. Den Lieferantenkredit bezeichne ich immer als die „günstigste Bank“ des Unternehmens.

Wie lange ein Unternehmen benötigt, um seine Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten zu begleichen gibt der DPO (**Days Payables Outstanding**) an. Ein höherer DPO-Wert bedeutet, dass Liquidität länger im Unternehmen verbleibt. Doch Vorsicht: Wer Zahlungsziele dauerhaft überstrapaziert, riskiert das Vertrauensverhältnis zu seinen Lieferanten.

Daher lautet mein Tipp, dass man die **Zahlungsfristen** und damit die Geduld der Kreditoren nicht überstrapazieren, aber konsequent **ausschöpfen** sollte. Außerdem lohnt es sich immer, **Skonti zu prüfen** und nutzen, sofern der finanzielle Vorteil klar überwiegt. Insbesondere bei Rahmenverträgen ein interessanter Hebel ist es, **längere Zahlungsziele zu verhandeln**. Falls Ihre Liquidität es notwendig macht, können Sie mit Lieferanten auch immer über **Teilzahlungen oder Stundungen** sprechen. **Offene Kommunikation** und frühzeitige Gespräche sind hier anzuraten. Gerade bei stabilen Geschäftspartnerschaften und langfristigen Aufträgen herrscht in der Regel eine gute **Lieferantenbindung**, die Sondervereinbarungen ermöglicht. Manchmal kann auch **Reverse**

Factoring bei der Erhaltung der Liquidität helfen. Der Lieferant erhält sofort sein Geld über eine Bank, während Sie trotzdem längere Zahlungsziele nutzen.

Wichtig: Lieferantenbeziehungen sind langfristig. Wer ständig verspätet zahlt, riskiert Lieferstopps. Daher gilt: Zahlungsziele ausreizen, aber gute Geschäftsbeziehungen pflegen.

5. KURZFRISTIGE UND LANGFRISTIGE MASSNAHMEN KOMBINIEREN

Working-Capital-Management ist eine Daueraufgabe. Konditionen mit Kunden und Lieferanten ändern sich selten von heute auf morgen. Wer die eigene Liquidität verbessern will, muss deshalb zweigleisig fahren: kurzfristig schnell wirksame Maßnahmen ergreifen und parallel langfristige Strukturen schaffen. Als kurzfristige Maßnahmen sind Factoring und Rechnungsfinanzierung, ein striktes Mahnwesen, eine gezielte Lagerbereinigung die Einführung von Kennzahlen (DSO, DPO, DIO) und Dashboards und das systematische Ausnutzen der Zahlungsziele zu nennen.

Factoring und Rechnungsfinanzierung verschaffen schnellen Zugang zu gebundenem Kapital. Ein strikteres Mahnwesen sorgt dafür, dass Zahlungsströme planbarer und pünktlicher eintreffen. Eine gezielte Lagerbereinigung, etwa durch den Abverkauf von Altbeständen, reduziert gebundenes Kapital und schafft Platz für stärker nachgefragte Produkte.

Wer Zahlungsziele systematisch ausnutzt, verschiebt sich Ausgaben nach hinten und die eigene Kasse wird entlastet. Langfristige Hebel gehen tiefer. Dazu

gehören der Aufbau von integrierten Prozessen zwischen Vertrieb, Einkauf und Finance, eine gezielte strategische Lieferantenentwicklung für neue Verhandlungsspielräume und die Anpassung von Geschäftsmodellen, um die Liquidität nachhaltig zu verbessern (z. B. Abo-Modelle, Vorkasse im Start-up-Bereich).

6. ÜBERLEBENSTRAINING FÜR START-UPS

Gerade Start-ups übersehen oft, wie entscheidend Working Capital für ihr Überleben ist. Der Fokus liegt verständlicherweise auf Umsatzwachstum und Profitabilität. Doch mit steigenden Umsätzen wachsen auch Forderungen und Lagerbestände und damit der Kapitalbedarf. Wer diesen Zusammenhang ignoriert, läuft Gefahr, dass die Kasse schneller leer ist, als neue Investoren gefunden werden.

Das sind die typischen Herausforderungen: Ein hoher Cash Burn durch wachsendes Working Capital frisst die Liquidität auf. Investoren achten auf den „Runway“, also die Zeitspanne bis zur nächsten Finanzierungsrunde. Liquiditätsprobleme verkürzen ihn dramatisch. Lieferanten gewähren jungen Firmen selten lange Zahlungsziele, was den Druck zusätzlich erhöht.

Meinen Kunden rate ich immer zu praktischen Lösungen. Vorkasse oder Abomodelle – etwa SaaS oder Subscription – sichern frühzeitige Mittelzuflüsse und finanzieren Wachstum vor. Droppshipping und Lean Inventory reduzieren Lagerbestände und damit gebundenes Kapital. Fintech-Lösungen wie digitale Rechnungsfinanzierung oder Supply-Chain-Finance eröffnen zusätzliche Spielräume.

Wer Working Capital frühzeitig in die Planung integriert, reduziert die Abhängigkeit von teuren Finanzierungsrunden und gewinnt wertvolle Handlungsfreiheit. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass

Working Capital die wohl unterschätzteste Finanzierungsquelle im Unternehmen ist. Ob Forderungen, Lager oder Verbindlichkeiten: Überall schlummert Liquidität, die durch geschicktes Management freigesetzt werden kann.

Die Kunst liegt in der Balance der drei Working-Capital-Komponenten: Kunden zu zeitgerechten Zahlungen motivieren, Lieferantenbeziehungen pflegen und dennoch Zahlungsziele nutzen, Lagerbestände absichern, aber Kapital nicht blockieren.

Kleine Maßnahmen wie digitale Rechnungsprozesse, Mahnwesen oder Lagerbereinigung bringen kurzfristig Erleichterung. Strategische Maßnahmen wie Konsignationslager, Reverse Factoring oder Prozessoptimierung schaffen langfristige Stabilität.

Wer sein Working Capital laufend überwacht, sich an Branchen-Benchmarks orientiert und konsequent zu den Besten gehören will, gewinnt neben Liquidität auch Spielraum für Wachstum und Krisenfestigkeit. —

WORKING CAPITAL: MEHR HERAUSHOLEN

DIE ZUKUNFT DER ARBEIT BEGINNT IM CFO-BÜRO

Warum Transformation ohne Finanzführung scheitert!

EIN BERICHT VON JOSEF KAINZ

ZUM AUTOR

JOSEF KAINZ arbeitet als Interim CFO, CRO und Berater für Finanztransformation. Bei Bedarf übernimmt er gesellschaftsrechtliche Funktionen – bis hin zum Alleingeschäftsführer. Josef Kainz ist Gründer und Managing Partner der auf Finance spezialisierten Interim-Boutique dieSaremas GmbH in Wien.

Seit über 15 Jahren begleitet er Unternehmen in Phasen des Wandels – von Post-Merger-Integrationen über Restrukturierungen bis zu Vakanzüberbrückungen mit Auswahl und Onboarding von permanenten Stelleninhabern. Seine Mandate reichen von mittelständischen Unternehmen über Private-Equity-Portfolios bis zu Konzernen.

Bekannt ist er für seinen klaren, lösungsorientierten Führungsstil und für seine Arbeit an der Schnittstelle zwischen Zahlen und Menschen. Mit tiefem Verständnis für Kommunikation und Organisationspsychologie schafft er Stabilität, wo andere in Krisen erstarren.

Neben seiner Tätigkeit als Interim Manager vermittelt er Finance-Experten und bietet vertrauliche Sparring Calls für Führungskräfte an.

dieSaremas GmbH
Kärntner Ring 5-7 | 1010 Wien
www.dieSaremas.com
j.kainz@dieSaremas.com



WIE SIE IHRE TRANSFORMATION DURCH GEZIELTE FINANZFÜHRUNG ZUM ERFOLG FÜHREN.

Die Zukunft der Arbeit stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen – und die entscheidenden Weichen werden längst im CFO-Büro gestellt. Automatisierung, KI und flexible Arbeitsmodelle sind nicht mehr nur Personal- oder IT-Themen, sondern beeinflussen direkt Kosten, Produktivität und strategische Entscheidungen. Wer Transformation wirklich steuern will, braucht Finanzführung, die über die reine Bilanz hinausgeht.

Die Arbeitswelt verändert sich und das bilanziert sich.

Die Zukunft der Arbeit ist kein HR-Experiment und kein Wohlfühlthema. Sie ist ein Wirtschaftsfaktor, der in jede Bilanz hineinwirkt: in Kosten, Produktivität, Liquidität und Risiko. Remote Work, Automatisierung, Künstliche Intelligenz, neue Generationen und Modelle wie die Vier-Tage-Woche verändern nicht nur, wie Menschen arbeiten, sondern auch wie Unternehmen rechnen müssen.

In den Chefetagen ist das angekommen – aber selten dort, wo es am meisten zählt: im Büro des CFO. Denn der Wandel der Arbeit ist längst zur Finanzfrage geworden. Es geht um Kapitalallokation, Investitionsentscheidungen und die Steuerung einer Belegschaft, die nicht mehr wie früher funktioniert.

In 15 Jahren Interim-Management im Finanzbereich habe ich gelernt: Zahlen sind die Folge von Führung, Entscheidung und Umsetzung und nicht von Sonntagsreden.

Der CFO als Architekt des Wandels

Die Aufgaben des CFOs haben sich in den letzten Jahren dramatisch verändert. Früher war er der Hüter der Bilanz, heute ist er der Architekt der Transformation.

Eine aktuelle Studie von McKinsey & Company zeigt, dass über 70 % der CFOs inzwischen eine aktive Rolle in Digitalisierungsprojekten übernehmen. Doch nur rund 12 % fühlen sich ausreichend vorbereitet, um Künstliche Intelligenz, Remote Work oder kulturellen Wandel finanziell zu steuern.

Ein beunruhigender Befund dabei: In vielen Unternehmen existiert keine Transparenz über die Arbeitseffizienz – wie viel Zeit die Teams mit Abstimmungen, sinnlosen E-Mails und Nachkorrekturen verbringen. Diese „versteckten Stunden“ summieren sich zu einem Vielfachen der Personalkosten und belasten das Unternehmensergebnis.

CFOS REDEN ÜBER KOSTENSENKUNG, WÄHREND IHRE GRÖSSTEN KOSTENFAKTOREN UNGEMESSEN BLEIBEN – INEFFIZIENTE MEETINGS, REIBUNGSVERLUSTE UND FEHLENDE AUTOMATISIERUNG.

♦ Laut Microsoft Work Trend Index (2025) verbringen Wissensarbeiter im Schnitt 57 % ihrer Arbeitszeit mit Kommunikation statt Wertschöpfung. Diese „unsichtbaren Kosten“ gehören in jede CFO-Analyse.

Wenn sich Modelle verändern, verändern sich auch Kostenstrukturen, Margen und Kapitalflüsse:

REMOTE WORK

spart Raumkosten, erhöht aber Investitionen in digitale Infrastruktur und Cybersicherheitsmaßnahmen.

KI-AUTOMATISIERUNG

steigert Effizienz, verlangt aber hohe Anfangsinvestitionen, laufende Wartung und Governance-Kosten.

FLEXIBLE ARBEITSZEITEN

erhöhen Zufriedenheit, können aber kurzfristig Produktivitätsschwankungen verursachen und erfordern engere Steuerung der Output-Metriken.

Die Zukunft der Arbeit ist damit nicht nur eine kulturelle, sondern eine finanzielle Realität – und der CFO ist derjenige, der sie mitgestalten muss.

KI und Automatisierung: Die neue Währung der Produktivität

McKinsey prognostiziert, dass bis 2030 rund 30 % aller Arbeitsstunden automatisierbar sein werden – besonders in der Wissensarbeit.

Für die Bereiche Finance, Controlling, Reporting ist das eine konservative Schätzung. Zahlreiche Teile des Monatsabschlusses, die traditionell Tage dauerten, werden von KI-Modulen in wenigen Stunden erledigt. Die meisten CFOs sehen das als „Zukunftsvision“ – in Pionierunternehmen ist es bereits Realität.

Wenn du als CFO heute nicht in Automatisierung denkst, vergeudest du nicht nur Zeit – du verschenkst strategischen Vorteil. →

UNTERNEHMEN, DIE KONSEQUENT IN AUTOMATISIERUNG UND KI INVESTIEREN, STEIGERN IHRE EBIT-MARGE IM SCHNITT UM 15 % – OHNE ZUSÄTZLICHES PERSONAL.

♦ Harvard Business Review, 2025
KI senkt operative Reibung und beschleunigt Entscheidungen. CFOs, die Automatisierung als Bilanzhebel begreifen, realisieren messbare Rendite auf Arbeit.

Automatisierung ist kein Selbstläufer. Sie verlangt strategische Planung, Investitionen, Change Management und eine Führungsmentalität, die Fehler zulässt – solange man sie schnell bereinigt.

Ein CFO, der in Automatisierung denkt, denkt nicht in Kosten, sondern in Zeitgewinn: Jede Stunde, die das Team weniger mit Kontrolle verbringt, ist eine Stunde für Strategie, Insight oder Innovation.

Das bedeutet: Wer die Arbeit neugestalten will, muss Prozesse neu modellieren – datenbasiert, automatisiert, integriert.

Und er muss sich einer unbequemen Wahrheit stellen: **Nicht Technologie ist teuer – Stillstand ist es!**

GENERATION Z UND DIE KULTURFRAGE DER FINANZEN

Der Generationenwechsel ist kein Softfaktor – er ist ein strategisches Risiko. Die Deloitte Global Gen Z & Millennial Survey 2025 zeigt: **Sinn, Lernchancen und Flexibilität stehen vor Gehalt und Titel.**

Für CFOs heißt das konkret: Talente in Finance-Teams wandern ab, wenn sie keinen Spielraum zur Gestaltung haben – nicht, weil das Gehalt zu niedrig ist.

Ein Finanzteam, das nicht digital, agil und partizipativ denkt, wird zunehmend als antiquiert wahrgenommen. Wenn CFOs nicht aufpassen, werden sie von der nächsten Generation als Hindernis empfunden.

Der Finanzchef, der das versteht, investiert in Vertrauen, nicht in Kontrolle:

FÜHRUNG AUF DISTANZ

braucht klare Verantwortlichkeiten, nicht Präsenzpflicht.

WEITERBILDUNG

ist keine Kostenstelle, sondern Risikomanagement.

PARTIZIPATION

erzeugt Verantwortungsbewusstsein und damit bessere Lösungen.

Der Generationenwechsel zwingt die Finanzführung, menschlicher zu denken und dabei die Zahlen nicht aus den Augen zu lassen. Wer das schafft, gewinnt Talente, bevor sie abwandern. →

NICHT DIE TECHNOLOGIE IST TEUER – DER STILLSTAND IST ES.

♦ McKinsey-Erhebung (2024) zeigt, dass 8 von 10 Unternehmen ihre KI-Transformation zu spät beginnen. Die Opportunitätskosten übersteigen oft das Dreifache der ursprünglichen Investition.

♦ Kernaussage: Der teuerste Posten in der Bilanz ist der Stillstand.

Nur wer Arbeitsmodelle als Hebel für Effizienzgewinn erkennt, steuert sie und setzt Ressourcen für Wachstum oder Innovation frei – ohne zusätzlichen Headcount. Zukunft der Arbeit heißt in Wahrheit: Zukunft der Steuerbarkeit von volatilen Arbeitsmodellen.

Der CFO als Change-Navigator

Technologie entwickelt sich schneller als Organisationen. CFOs müssen mutiger werden:

ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN, bevor alle Fakten da sind.

EXPERIMENTE FINANZIEREN, mit der Möglichkeit des Scheiterns.

NARRATIVE PRÄGEN, in dem Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit kein Widerspruch sind.

Ein CFO, der sich dieser Aufgabe entzieht, überlässt anderen die fundamentale Struktur seines Unternehmens.

Fazit: Die Zukunft der Arbeit ist ein Finanzthema

Die Zukunft der Arbeit ist keine Vision und kein Buzzword. Sie ist eine betriebliche Realität, die vom CFO gestaltet werden muss. Sie sind die wahren Architekten dieser neuen Arbeitswelt – nicht, weil sie alles wissen, sondern weil sie alles bewerten. Das ist eben ihre Aufgabe!

Dabei müssen sie die Balance zwischen Investition und Effizienz, zwischen Technologie und Menschlichkeit, zwischen Stabilität und Wandel sicherstellen. —

ZUKUNFT DER ARBEIT HEISST NICHT WENIGER MENSCHEN – SONDERN MEHR WIRTSCHAFTLICHKEIT PRO MENSCH.

♦ Studien von Stanford und Deloitte zeigen: KI ersetzt nicht zwingend Arbeitsplätze, sondern verschiebt Kompetenzen.

♦ Bedeutung für CFOs: Der Fokus verschiebt sich von Headcount zu Output, von Personalkosten zu Produktivitätswert.

**JÜRGEN KAISER**

Gründer und Managing Partner von dieSaremas, Unternehmer, Coach, Speaker und Interim CFO. Mit mehr als 25 Jahren Erfahrung in Führung, Restrukturierung und Transformation begleitet er Unternehmen in kritischen Phasen und Menschen auf dem Weg zu mehr Klarheit, Wirksamkeit und innerer Stärke. j.kaiser@diesaremas.com | www.diesaremas.com

Bild ©Thomas Magyar S. 34+37

RETTUNG

**DURCH HARTE
SCHRITTE?**

Oder geht es auch anders?

Ein Bericht von **JÜRGEN KAISER**

Soziale Verantwortung | menschliche Nähe | Führung
Restrukturierung | Unterschied | Unternehmen | Kurs



sozial verantwortlich
sanieren – Warum Empathie
in der Krise kein Luxus ist.

Sanierung – das klingt nach harten Schnitten, Personalabbau, Insolvenzgefahr. Nach einem Umfeld, in dem für soziale Verantwortung kein Platz bleibt. Und doch ist es genau dieser Moment, in dem sich die Haltung eines Unternehmens oder besser gesagt: seiner Führung – zeigt. Denn wer nur auf die Zahlen schaut, verliert oft das, was ein Unternehmen eigentlich ausmacht: seine Menschen.

In den letzten 20 Jahren durfte ich als CFO und Interim CFO zahlreiche Unternehmen in kritischen Phasen begleiten. Viele davon standen mit dem Rücken zur Wand. Die Kassen leer, der Umsatz rückläufig, das Vertrauen erschüttert. Doch der wahre Wendepunkt lag selten in einem Finanzplan oder in einer neuen Strategie. Er lag im Moment, in dem wir begonnen haben, ehrlich miteinander zu sprechen. Mit Mitarbeitenden, mit Betriebsräten, mit Lieferanten – und manchmal auch mit uns selbst.

1. Verantwortung beginnt im Zuhören

Ich erinnere mich an ein Mandat in einem traditionsreichen Familienbetrieb, der über Jahrzehnte gewachsen war und dann plötzlich in eine dramatische Schieflage geriet. Die Stimmung: frostig. Die Mitarbeitenden: demotiviert. Die Eigentümer: überfordert. Die Berater: rein zahlengetrieben. Alles sprach für einen „klassischen“ Sanierungsplan: Kosten runter, Köpfe raus, Assets verkaufen.

Und doch haben wir etwas anderes versucht. Wir haben zuerst zugehört. Wir haben uns die Geschichten der Menschen angehört, die seit 20, 30 Jahren im Unternehmen waren. Wir haben gefragt: Was hat euch stolz gemacht? Wo wurde es schwierig? Was braucht es, um wieder Vertrauen zu fassen?

Es waren bewegende Gespräche. Nicht immer einfach. Aber ehrlich. Und sie



Wir Gründer von dieSaremas hatten beim Nachstellen der drei Affen großen Spaß – im echten Leben ist es allerdings alles andere als lustig, wenn Mitarbeitende nicht gehört, nicht gesehen oder zum Schweigen gebracht werden.

wurden zum Wendepunkt. Denn plötzlich entstand wieder Bewegung. Vorschläge kamen aus der Belegschaft. Verantwortung wurde übernommen. Führungskräfte, die schon innerlich gekündigt hatten, begannen wieder zu gestalten. Nicht, weil sie mussten. Sondern, weil sie sich gesehen und gehört fühlten.

Wenn ich in Unternehmen komme, speziell wenn sie in Schwierigkeiten sind, führe ich zahlreiche Gespräche – nicht nur mit dem Top-Level, sondern bis rein in die Produktionshalle und zur Werkbank. Natürlich nicht mit jedem Einzelnen, das wäre unrealistisch. Aber gezielt, quer durch alle Ebenen. Oft begleitet durch anonyme Umfragen, in denen Mitarbeitende Verbesserungsvorschläge einbringen können.

Es ist beeindruckend, welche Vielzahl an sinnvollen Maßnahmen dort ans Licht kommt – und meist gewinnt man darüber auch ein klares Bild für die wahren Ursachen der Krise.

Diese Gespräche schaffen nicht nur Information, sondern Beziehung. Und wenn darauf erste, spürbare Sofortmaßnahmen folgen, entsteht Vertrauen. Erst dann wird auch das Narrativ „Wir schaffen das“ wieder glaubhaft.

Wir Gründer von dieSaremas hatten beim Nachstellen der drei Affen großen Spaß. Im echten Leben ist es allerdings alles andere als lustig, wenn Mitarbeitende nicht gehört, nicht gesehen oder zum Schweigen gebracht werden. →

2. Sanierung ist keine technische Übung

Natürlich braucht es Zahlen, Modelle, Maßnahmen. Kein Unternehmen saniert sich durch gute Gefühle. Aber wer glaubt, Sanierung sei nur ein technischer Prozess, verkennet die Dynamik von Organisationen. Unternehmen bestehen nicht aus Bilanzpositionen – sondern aus Menschen, die sich auf eine gemeinsame Richtung einlassen (oder auch nicht).

In der Praxis sehe ich oft, wie schnell die sogenannte „harte Sanierung“ zum Vertrauensbruch wird. Mitarbeiter werden über Nacht freigestellt. Kommunikationslinien brechen ab. Führungskräfte verschanzen sich. Die Folge: Angst, Gerüchte, Lähmung. Das Unternehmen verliert nicht nur Kompetenz, sondern auch seine innere Struktur.

Ich bin überzeugt, dass die Zeit der Sanierer, die mit der Machete schwingend

durch Unternehmen ziehen und gefürchtet sind, wenn niemand weiß, wer der Nächste ist, der der Personalreduktion zum Opfer fällt, vorbei ist. Natürlich gab es diese Typen, die mit der Stoppuhr hinter den Mitarbeitenden standen – aber das ist, Gott sei Dank, Geschichte.

Dennoch möchte ich nicht leugnen, dass einem vielerorts noch immer große Skepsis – bisweilen sogar Angst – entgegen schlägt, wenn man als Sanierer in ein Unternehmen kommt. Und das ist nicht unbegründet: Unklare Kommunikation, das Vermeiden von ehrlichen Aussagen oder künstlich positive Rhetorik schaffen Unsicherheit. Und diese Unsicherheit ist brandgefährlich.

Denn wenn ein Unternehmen in oder nahe an einem Insolvenzverfahren steht und die Zahlungsverpflichtungen nicht mehr pünktlich erfüllt, bleibt das nicht unbemerkt – weder im Markt noch im Umfeld. Und dann beginnt der Run auf

die besten Köpfe. Die Leistungsträger verlassen als Erste das sinkende Schiff.

Besonders heikel ist das im Finanzbereich. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Buchhaltung haben den besten Einblick: Sie wissen, wie lange Rechnungen offen sind, dass das Überweisen der Löhne zur Zitterpartie wird. Ich habe es oft erlebt, dass genau in diesen Momenten die Finanzabteilung wegbrach – was doppelt bitter ist: Nicht nur, weil gute Buchhalter:innen derzeit schwer zu finden sind, sondern auch, weil enorm viel Wissen verloren geht und sich Neueinstellungen im Insolvenzverfahren extrem schwierig gestalten.

Der Punkt ist klar: Ein zentrales Ziel jeder Sanierung muss sein, die Mitarbeitenden zu motivieren – und insbesondere die Leistungsträger zu halten.

Wenn wir Restrukturierer ins Unternehmen kommen und „in die Hände spucken“, mit markigen Sprüchen motivieren wollen, verpufft das meist wirkungslos. Die Menschen im Unternehmen haben oft schon eine jahrelange Durststrecke hinter sich. Sie sind durch viele Täler der Tränen gewandert, haben Restrukturierungsrunden, Beraterwellen, PowerPoint-Offensiven erlebt – oft ohne erkennbaren Effekt.

Und das frustriert. Denn einerseits werden sie nicht gefragt, andererseits sehen sie, wie in wirtschaftlich schwierigen Zeiten externe Berater beauftragt werden, deren Empfehlungen realitätsfern und folgenlos bleiben.

3. Interim Management als Haltung, nicht nur als Rolle

Viele verbinden Interim Management mit „Umsetzer“, „Krisenmanager“, „Macher“. Das stimmt. Aber in meiner Arbeit erlebe ich immer wieder: Wirklich wirksam werde ich nicht durch Fachwissen – sondern durch Haltung.

Ich komme oft in Unternehmen, in denen das Vertrauen beschädigt ist. In denen Misstrauen, Sprachlosigkeit und Unsicherheit den Alltag prägen. In solchen Momenten ist nicht der Sanierungsplan das Entscheidende – sondern das, was zwischen den Zeilen passiert. Hört jemand zu? Wird die Angst gesehen? Gibt es jemanden, der Verantwortung übernimmt, auch wenn es ungemütlich wird?

Ich erinnere mich an einen Werkleiter, der nach einer schwierigen Betriebsversammlung zu mir sagte: „Endlich spricht einer unsere Realität aus – ohne schönzufärben und ohne uns die Schuld zu geben.“ Genau das ist für mich sozial verantwortliches Handeln: Klar sein, aber nicht kalt. Ehrlich sein, aber nicht entwertend. Entscheiden, aber nicht entmenslichen.

4. Der Preis fehlender Verantwortung

Die Frage ist nicht, ob soziale Verantwortung in der Krise „leistbar“ ist. Die Frage ist: Was kostet es, wenn sie fehlt? Ich habe Projekte gesehen, bei denen schnelle Schnitte betriebswirtschaftlich sinnvoll erschienen – aber langfristig immensen Schaden angerichtet haben. Kündigungswellen ohne Kommunikation. Restrukturierungen, die ganze Unternehmenskulturen zerstörten. Einsparungen, die Innovationsfähigkeit und Kundenbindung ruinierten.

Und ich habe das Gegenteil erlebt: Unternehmen, die trotz harter Maßnahmen eine Kultur der Mitnahme, der Offenheit, des Respekts bewahrt haben. Sie hatten am Ende nicht nur bessere Zahlen, sondern auch ein Team, das bereit war, neu zu starten.

Wer das alles für zu weich hält, dem sei gesagt: Selbstverständlich haben alle finanzwirtschaftlichen Maßnahmen, von der Liquiditätssicherung über Bankengespräche bis zur Stakeholder-Kommunikation, →

„Der Wendepunkt ist selten ein neuer Finanzplan. Er entsteht im Moment ehrlicher Gespräche mit den Menschen im Unternehmen.“

höchste Priorität. Sie sind essenziell. Aber sie reichen nicht aus. Sie sind das Fundament, doch ohne das Vertrauen der Mitarbeitenden steht das Haus auf Sand.

5. Nachhaltigkeit im eigentlichen Sinn

Wenn wir von Nachhaltigkeit sprechen, denken viele an Ökologie, an CO², an Zertifikate. Aber der eigentliche Kern von Nachhaltigkeit ist: Langfristigkeit. Etwas zu gestalten, das Bestand hat. Etwas aufzubauen, das nicht nur dem nächsten Quartal dient, sondern der nächsten Generation.

So gesehen ist soziale Verantwortung in der Sanierung kein Nebenthema – sondern der Lackmустest echter Nachhaltigkeit. Wer nur an kurzfristige Einsparungen denkt, verliert oft die Grundlage für Erneuerung. Wer aber auch in der Krise Haltung zeigt, gewinnt nicht nur Vertrauen, sondern auch Zukunft.

Und vielleicht ist genau das die Brücke zur ESG-Debatte: Social Responsibility und Governance – nicht als Kapitel im Report, sondern als gelebte Realität in der Krise.

Fazit

Haltung zeigt sich in der Krise Sozial verantwortlich sanieren heißt nicht, es allen recht zu machen. Es heißt, Verantwortung zu übernehmen – für Zahlen, aber auch für Menschen. Für Kommunikation, für Emotionen, für die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden.

Es braucht Mut, in der Krise nicht nur zu handeln, sondern auch hinzuschauen. Es braucht Klarheit – und gleichzeitig Empathie. Und es braucht Führungskräfte, die bereit sind, den schwierigsten Satz auszusprechen, den man in Transformationsphasen hören kann:

„Ich weiß es nicht genau – aber ich bleibe da.“ —

Das Interview zum Bericht

HERR KAISER, Ihr Aufsatz postuliert Empathie als kritischen Erfolgsfaktor in der Krise. Was hat Sie am meisten geprägt, diese Sichtweise einzunehmen?

In den vielen Jahren als CFO und Interim Manager habe ich erlebt, dass Zahlen immer nur die Oberfläche zeigen. Was Unternehmen wirklich verändert, sind die Momente ehrlicher Begegnung – dann, wenn Menschen ihre Ängste, Ideen und auch ihre Stärken zeigen dürfen. Ein prägendes Erlebnis waren Gespräche in einem traditionsreichen Mittelständler in der Krise: Erst als offen über Fehler, Versäumnisse und Wünsche gesprochen werden durfte, entstand wirklich neuer Schwung.

Viele Restrukturierer setzen auf Zahlen und harte Schnitte. Was nehmen Sie aus der Praxis als wichtigste Ergänzung dazu mit?

Natürlich braucht Sanierung Kennzahlen, Maßnahmen und knallharte Analysen. Aber das allein reicht nie. Oft sind es die informellen Gespräche am Rande, die zeigen, warum Maßnahmen scheitern oder echte Wirkung entfalten. Ohne Kommunikation und Beziehung entsteht keine Akzeptanz – und ohne Akzeptanz keine nachhaltige Transformation.

Wie gewinnen Sie in der Rolle des externen CFO oder Interim Managers das Vertrauen der Menschen in einer angespannten Unternehmenslage?

Vertrauen ist kein Ziel, sondern ein Prozess. Wichtig ist, von Anfang an ehrlich aufzutreten. Ich beginne oft mit klaren Worten wie: „Die Lage ist ernst, aber wir lösen die Herausforderungen nur gemeinsam.“ Es geht darum, zuzuhören, präsent zu sein und eigene Unsicherheiten offen zu zeigen. Das schafft Bindung.

„*Sanierer, die nur Kosten senken, sind wie Gärtner, die nur Äste kappen, am Ende fehlt dem Unternehmen die Seele.*“

Haben Sie ein Gesprächsritual, um die Stimmung im Unternehmen für Veränderung zu öffnen?

Ich frage am Anfang bewusst nach Momenten, auf die das Team stolz war – und nach den Erlebnissen, die für Misstrauen oder Frust gesorgt haben. Daraus entsteht schnell eine offene Atmosphäre, weil plötzlich nicht mehr nur über Fehler, sondern auch über Stärken und Lösungen gesprochen wird.

Sie beschreiben den Verlust von Leistungsträgern in der Krise. Welcher Hebel hat sich bewährt, um diese Menschen zu halten?

Der größte Hebel ist Wertschätzung. Wer zeigt, dass Erfahrung und Einsatz gesehen werden, schafft Bindung. Direkte Kommunikation, das Ernstnehmen von Sorgen, klare Perspektiven selbst in rauen Zeiten – all das hält Leistungsträger oft eher als materielle Anreize allein.

Gibt es ein Sanierungsprojekt, bei dem Menschlichkeit den Unterschied gemacht hat?

Ja, mehrfach. Ein Beispiel: In einem Unternehmen stand ein massiver Personalabbau an. Statt anonymen Rundschreiben bin ich mit dem Management durch alle Abteilungen gegangen, habe mich Fragen gestellt, Schuld offen angesprochen, Unsicherheit zugelassen. Am Ende blieben viele Schlüsselkräfte – und diejenigen, die gingen, verließen das Unternehmen nicht im Streit, sondern mit Respekt.

Was raten Sie Führungskräften, die soziale Verantwortung in der Sanierung für einen Luxus halten?

Ich sage klar: Wer soziale Verantwortung vernachlässigt, riskiert den Zusammenhalt und die Erneuerungskraft seines Unternehmens. Verantwortung zeigt sich darin, Menschen durch die Krise zu führen, nicht um sie herum. Nach über 25 Jahren Erfahrung bin ich sicher: Der „harte Sanierer“ ist ein Auslaufmodell. Mut, Klarheit und Empathie sind die Managementqualitäten, die heute und morgen zählen.

VIELEN DANK HERR KAISER FÜR DAS INTERVIEW.



DREI WIENER DENKEN INTERIM MANAGEMENT NEU

WARUM SPEZIALISIERUNG, NÄHE UND ERFAHRUNG
IM FINANZBEREICH DEN UNTERSCHIED MACHEN

Der Markt für Interim Management wächst und mit ihm seine Widersprüche.

Ein Bericht von **JÜRGEN KAISER, JOSEF KAINZ UND OLIVER STRASS**

Was einst als Notnagel in Vakanzsituationen galt, ist heute fester Bestandteil moderner Unternehmenssteuerung. Interim Manager übernehmen Führungsfunktionen, stabilisieren in kritischen Phasen, treiben Transformationen voran, managen Post-Merger-Integrationen oder leiten Carve-outs. Besonders im Finanzbereich ist die Nachfrage spürbar gestiegen. Doch mit dem wachsenden Markt steigt auch die Unübersichtlichkeit. Zwischen Headhuntern, Plattformen, Agenturen und KI-Anbietern verlieren viele Unternehmen den Überblick. Wer liefert Qualität? Wer versteht mein Problem? Wer kann es wirklich lösen?

Gerade im Finanzbereich, wo Liquidität, Vertrauen und Governance auf dem Spiel stehen, entscheidet nicht der schnellste Vermittler, sondern der genaueste Blick. Ein CFO auf Zeit ist kein reines Zahlenprofil. Es geht um Verantwortung gegenüber Eigentümern, Banken, Aufsichtsorganen und Belegschaft. Es geht um Vertrauen, Empathie und Durchsetzungskraft in komplexen Systemen. Und genau hier setzt ein Wiener Unternehmen an, das bewusst anders arbeitet als der Markt: dieSaremas.

Was als Zusammenschluss dreier erfahrener CFOs begann, ist heute eine der führenden Finance Interim Management Boutiquen im deutschsprachigen Raum mit einem aktiven Pool von 1.500 geprüften Interim Managern und einem eng eingebundenen Kreis von 30 Associate Partnern.

Finance ist kein Gemüsegarten

Während viele Anbieter möglichst viele Funktionen bedienen wollen, von HR über IT, Projektmanagement, Marketing, Vertrieb bis Einkauf, verfolgen dieSaremas einen entgegengesetzten Weg: absolute Spezialisierung. Die Plattform vermittelt ausschließlich Interim-Führungskräfte im Finanzbereich. CFOs, Finance Directors, Controller, Spezialisten im Rechnungswesen, Treasury-Experten, M&A-Spezialisten, ESG-Verantwortliche und Sanierungsmanager. Kein Gemischtwarenladen, sondern Tiefe.

Diese Klarheit ist kein Zufall. Die drei Gründer Jürgen Kaiser, Josef Kainz und Oliver Strass waren selbst viele Jahre in CFO-Rollen tätig: in Konzernen, im gehobenen Mittelstand, bei Private-Equity-Beteiligungen, in Wachstumsunternehmen und in Sanierungsfällen. Alle drei kennen die Belastung von Restrukturierungen, das Spannungsfeld zwischen Eigentümerinteressen und operativer Realität, den Unterschied zwischen Berichtspflichten und Entscheidungsverantwortung.

„Wir sprechen mit Kunden dann auch nicht über Rollen, sondern über Herausforderungen, Aufgaben und mögliche Widerstände“, sagt Jürgen Kaiser. „Über Bankenstress, über das Fehlen eines Cashflow-Modells, über die Verunsicherung im Führungsteam oder über versandete ERP-Einführungen. Und wir wissen, wie sich das anfühlt – weil wir selbst in dieser Verantwortung waren.“

Diese Nähe zur CFO-Perspektive macht oft den Unterschied. Bei dieSaremas beginnt ein Gespräch erst mit Fragen zur Situation und nicht zum Wunschprofil. Wie ist die derzeitige Situation, welche Herausforderungen gibt es zu bewältigen, oder wo genau liegen potenzielle Probleme? Wer muss vielleicht überzeugt werden – intern und extern? Was ist kurzfristig nötig und langfristig gewünscht?

Tiefergehende Gespräche, realistischere Besetzungen

„Der Kunde braucht keinen Lebenslauf mit klingenden Berufsbezeichnungen oder tollen DAX-Unternehmen im Lebenslauf, sondern eine Lösung“, sagt Josef Kainz. „Und er muss nicht erklären, wie sich ein Monatsabschluss anfühlt, wenn SAP bislang nicht fertig ist und der Aufsichtsrat anruft, das wissen wir.“

Diese gemeinsame Sprache auf Augenhöhe verändert die Qualität der Zusammenarbeit. Es geht nicht nur um das „Was“, sondern um das „Wie“. Nicht jede fachlich geeignete Person passt auch zur Kultur, zur Lage, zur Erwartungshaltung des Investors. Hier setzt das kuratierte Matching von dieSaremas an. Kein Algorithmus, kein Standardprozess. Sondern Einschätzung durch Menschen, die den Markt kennen und die Manager, mit denen sie zusammenarbeiten persönlich in Projekten erlebt haben. →

„Zwischen Headhuntern, Plattformen, Agenturen und KI-Anbietern verlieren viele Unternehmen den Überblick.“

Persönliche Nähe, 30 Partner und 1.500 Interim Manager

Was dieSaremas dabei besonders macht: Die Plattform kombiniert die Reichweite eines großen aber nicht überdimensionalen Pools mit der Nähe eines engen Partnernetzwerks. Über 1.500 geprüfte Finance Interim Manager aus dem gesamten DACH-Raum stehen zur Verfügung, darunter viele Spezialisten mit langjähriger Industrie-, Mittelstands- oder PE-Erfahrung. Doch im Gegensatz zu anonymen Datenbanken kennt das Team von dieSaremas viele dieser Manager nicht nur aus Lebensläufen, sondern aus persönlichen Treffen, gemeinsamen Projekten, Veranstaltungen, Peer-Gruppen und diversen Gesprächen.

„Wir wissen, wie jemand führt. Ob er Klartext spricht oder diplomatisch agiert. Ob er sich in einem Konzernumfeld wohl fühlt oder im Mittelstand und ob er in einem Mittelstandsunternehmen vielleicht auch wie ein Konzernmanager agiert, was dort nicht passt“, sagt Oliver Strass. „Das macht einen Unterschied.“

Gerade bei sensiblen Projekten, etwa Sanierungen, Post-Merger-Integrationen oder Generationenwechseln im Familienunternehmen, ist diese Menschenkenntnis entscheidend. Die richtige fachliche Qualifikation ist die Eintrittskarte. Den Erfolg bringt die Persönlichkeit.

Ein anderes Geschäftsmodell – aus Überzeugung

Auch strukturell unterscheidet sich dieSaremas von anderen Anbietern. Es gibt keine Mitgliedsbeiträge für die Partner, keine Exklusivverpflichtungen, keine Gebühren für Listung im Pool oder Sichtbarkeit. Interim Manager bleiben frei. Nur im Fall einer erfolgreichen Vermittlung erhält dieSaremas ein Honorar, das unter dem marktüblichen Niveau liegt und transparent gestaltet ist. „Wir wollen keine Plattform sein, bei der man zahlt, um mitspielen zu dürfen“, sagt Kaiser. „Unser Modell basiert auf Vertrauen. Wer bei uns dabei ist, ist da, weil er sich mit uns identifiziert und den Austausch untereinander schätzt.“

Diese Haltung ist nicht altruistisch, sondern wirtschaftlich sehr erfolgreich. Denn sie zieht genau die Manager an, die Kunden suchen: integer, lösungsorientiert, verlässlich. Und sie macht deutlich, dass Vermittlung kein Selbstzweck ist, sondern Mittel zum Zweck, nämlich zur Lösung eines konkreten Problems im Unternehmen.

„Gerade im Finanzbereich, wo Liquidität, Vertrauen und Governance auf dem Spiel stehen, entscheidet nicht der schnellste Vermittler, sondern der genaueste Blick.“

Warum gerade Finance?

Dass sich dieSaremas ausschließlich auf Finance spezialisiert hat, ist nicht nur ein Positionierungsentscheid, sondern eine strategische Reaktion auf Marktbedürfnisse. Gerade im Finanzbereich ist die Nachfrage nach temporärer Führung besonders hoch und besonders anspruchsvoll.

In der CFO-Rolle geht es nicht nur um Zahlen. Es geht um Kommunikation mit Banken, um Kapitalmarktstrategien, um ESG-Vorgaben, um Liquiditätsplanung in Echtzeit, um Restrukturierungen, um Investor Relations. Interim Manager müssen nicht nur fachlich exzellent sein, sondern auch emotional stabil, kommunikationsstark, belastbar, resilient und das auf Knopfdruck.

„Ein CFO, der bei einem Familienunternehmen für Vertrauen sorgt, ist nicht automatisch der Richtige für ein PE-Portfolio mit aggressivem Buy-and-Build-Fahrplan“, sagt Kainz. „Aber genau diese Nuance sieht man oft nicht im CV.“

Deshalb ist Fachkenntnis im Vermittlungsprozess so entscheidend. Die Gründer von dieSaremas sprechen nicht über Zahlen und Positionen sie denken in Problemlösungs-Skills und vorgefundenen Situationen. Und das verändert den Auswahlprozess fundamental.

Thought Leadership aus der CFO-Praxis

Über die Vermittlung hinaus verstehen sich dieSaremas zunehmend als Impulsgeber im Finance-Bereich. Die Plattform veröffentlicht Fachartikel, Blogs und Beiträge zu aktuellen Themen wie ESG-Realität, Selbstführung von CFOs, Entscheidungspsychologie unter Druck, Governance in mittelständischen Unternehmen oder Herausforderungen bei der Digitalisierung der Finanzfunktion.

Diese Inhalte entstehen nicht aus Agenturhand, sondern aus realen Projekterfahrungen. Sie bieten keine Patentrezepte, sondern Reflexionsimpulse. Und sie positionieren dieSaremas als Stimme mit Haltung, nah an der Praxis, kritisch im Denken, empathisch im Ton. →

Eine Antwort auf einen überhitzten Markt

Der Interim-Markt wird sich weiter differenzieren. Standardprozesse, Speed Matching, Massendatenbanken, sie alle haben ihre Berechtigung in gewissen Situationen. Aber dort, wo es wirklich zählt, bei Verantwortung, bei Vertrauen, bei Führung, braucht es andere Qualitäten. Da stößt auch die KI an ihre Grenzen.

Der Markt für Interim Management ist in Bewegung geraten. Immer mehr Manager entdecken Interim für sich. Kunden stellen sich zunehmend die Frage, welche Art von Unterstützung sie in Zeiten massiver Umbrüche wirklich brauchen. Standard-Suchprozesse lassen sich vielleicht digitalisieren. Vertrauen nicht. Und ebenso wenig ein Gespür für die Zwischentöne, die entstehen, wenn ein Chief Financial Officer kurzfristig ersetzt werden muss oder das Controlling aus der Balance gerät.

Die Auswahl eines passenden Interim Managers ist deshalb mehr als nur Matching. Es ist ein Dialog über Kultur, Verantwortung und Wirkung. Und dieser Dialog verlangt nach Menschen, die nicht nur wissen, wie Unternehmen funktionieren, sondern auch, wie Menschen in schwierigen Phasen denken, fühlen, reagieren und entscheiden.

Genau hier liegt der Unterschied. Nicht in der Anzahl der verfügbaren Profile, sondern im Verständnis der Situation dahinter. Nicht im Versprechen, „alles anbieten zu können“, sondern im Mut, sich zu fokussieren. Auf einen Bereich, auf den man wirklich spezialisiert ist. Auf ein Feld, das man aus eigener Erfahrung kennt. Und auf eine Auswahl, bei der weniger manchmal mehr ist. —



ÜBER DIE AUTOREN

dieSaremas ist eine auf den Finanzbereich spezialisierte Interim Management Boutique mit Sitz in Wien. Das Unternehmen wurde von drei erfahrenen Chief Financial Officers gegründet, die ihre eigene operative Verantwortung bewusst zum Ausgangspunkt ihres Geschäftsmodells gemacht haben. Heute arbeitet dieSaremas mit einem eng angebundenen Kreis von Partnerinnen und Partnern sowie einem großen Pool geprüfter Interim Managerinnen und Manager aus dem deutschsprachigen Raum. Der Fokus liegt auf persönlicher Nähe, fachlicher Tiefe und einem klaren Verständnis für komplexe finanzielle Situationen.

JÜRGEN KAISER bringt langjährige Erfahrung aus der finanziellen Führung in Konzernen, im gehobenen Mittelstand und in Sondersituationen mit. Seine Arbeit ist geprägt von Restrukturierungen, Finanzierungen und Transaktionen, bei denen operative Realität und Erwartungshaltungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen aufeinandertreffen. Die Nähe zur Rolle des Chief Financial Officers bildet die Grundlage seines Verständnisses von Interim Management.

JOSEF KAINZ arbeitet seit vielen Jahren an der Schnittstelle zwischen Eigentümern, Banken und Managementteams. Seine Schwerpunkte liegen in Veränderungsprozessen, Integrationen nach Unternehmenszusammenschlüssen sowie in Sanierungs- und Transformationsphasen. Sein Blick richtet sich weniger auf formale Rollen als auf die konkrete Situation eines Unternehmens und die Menschen, die darin Verantwortung tragen.

OLIVER STRASS bringt langjährige Erfahrung aus internationalen Konzernen ebenso wie aus eigentümergeführten mittelständischen Unternehmen mit.

Seine Schwerpunkte liegen im Aufbau von Finanzstrukturen, der Einführung moderner ERP-Systeme sowie der Entwicklung eines aussagekräftigen und entscheidungsrelevanten Berichtswesens. Neben den **Hard Facts** zeichnet ihn insbesondere seine Erfahrung im Aufbau und in der Weiterentwicklung von Finanzabteilungen aus – inklusive Coaching der Mitarbeiter und einer nachhaltigen, zukunftsorientierten Aufstellung der Finanzorganisation.

www.diesaremas.com | info@diesaremas.com

A STAR ALLIANCE MEMBER

A warm reception in
a whole new language
– we know the feeling.

WELCOME TO WORLD CLASS

singaporeair.com

SINGAPORE
AIRLINES



” *Neue ERP-Software verspricht Effizienz, Transparenz und bessere Entscheidungen. Die Realität ist oft ernüchternd und zeigt explodierende Budgets, hinterherhinkende Zeitpläne und frustrierte Teams. Die gute Nachricht: Das große ERP-Desaster ist vermeidbar – mit diesen Erfolgstipps aus der Praxis.*

Goldgrube statt Datendesaster so vermeiden Sie kostspielige Fehler beim Erp-Projekt

GOLDGRUBE STATT DATENDESASTER:

SO VERMEIDEN SIE KOSTSPIELIGE
FEHLER BEIM ERP-PROJEKT

Ein Bericht von **OLIVER STRASS**



IN ERP-PROJEKT IST KEIN ALLTAG

Bei ERP-Implementierungen starte ich gerne mit einer einfachen Frage: Wie oft bauen Sie ein Haus? Und wie oft läuft das komplett nach Plan? Ein ERP-Projekt in einem Unternehmen ist ähnlich komplex. Und einfach nicht alltäglich. Wer also einen reibungslosen Ablauf von A wie Anforderungsanalyse bis Z wie Zeitplan erwartet, ist mutig bis optimistisch – oder sogar illusorisch.

Die erfolgreichsten ERP-Einführungen, die ich begleiten durfte, hatten drei Gemeinsamkeiten:

1. **Gründliche Vorbereitung** mit ehrlicher Analyse, gewissenhaftem Pflichtenheft und realistischen Case Studies
2. **Klare Führung** und Motivation in schwierigen Phasen, damit das Team an einem Strang zieht
3. **Eine leistungsfähige Standardlösung** mit wenigen geschäftskritischen Abweichungen und Ausnahmen

“ERP ein, Hirn aus? Sicher nicht.
Ein neues ERP-System ist kein Denk-Ersatz.“

VORBEREITUNG: HIER STECKEN DIE GRÖSSTEN TÜCKEN

Aus meiner Praxis als Interim-Manager weiß ich, dass die häufigste Ursache für gescheiterte ERP-Einführungen sehr banal, aber teuer ist: unklare Anforderungen und eine oberflächliche Vorauswahl. Hochglanz-Demos von raffinierten, aber am Unternehmensalltag vorbearbeitenden Funktionen ersetzen kein sauberes Lastenheft. Die Anforderungen sind oft zu grob formuliert, zu wenig priorisiert oder einfach realitätsfern.

Was wirklich hilft, sind klare Use Cases statt wilder Wunschlisten, realistische Erwartungen an Zeit, Budget und Ressourcen und eine saubere Datenbasis. Ist das Pflichtenheft gewissenhaft erstellt und werden klare Rollen und Verantwortlichkeiten vergeben, lassen sich spätere Probleme, Nacharbeiten und Mehrkosten vermeiden.

Oft werden bei einem ERP-Projekt organisatorische Schwächen und unklare Zuständigkeiten erst sichtbar, die mit einer neuen Software natürlich nicht einfach verschwinden. Ein kritischer Punkt bei der Vorbereitung ist also auch immer die Auseinandersetzung mit bestehenden Prozessproblemen – ehrlich und reflektiert. →

FUNDIERTE CASE STUDIES STATT FANTASIEVOLLER DEMOS

Ein Punkt, der in ERP-Auswahlprozessen massiv unterschätzt wird, sind Case Studies. Unternehmen brauchen keine hübschen Folien oder vorbereitete Demo-Skripte, sondern echte Anwendungsszenarien.

Meine klare Empfehlung: Lassen Sie sich die Case Study mit einem realistischen, alltäglichen und gleichzeitig herausfordernden Beispiel, das in Ihrem Unternehmen tatsächlich so vorkommt, live vor Ort durchführen, und zwar end-to-end im System. So zeigt sich sehr schnell, wie praxistauglich Prozesse, Masken, Logik und Reporting wirklich sind.

Ideale Case Studies sind etwa ein typischer Kundenauftrag mit Sonderfällen, eine Preis- oder Mengenabweichung oder ein Prozess, der häufig zu Problemen führt (Retouren, Nachkalkulation, Umlagerung, Teillieferung etc.)

Mein Tipp: Lassen Sie sich zusätzlich zur Case Study konkrete Referenzprojekte nennen, die Ihrer Unternehmensgröße und Branche entsprechen. Und dann sprechen Sie direkt mit diesen Unternehmen. Und zwar nicht nur über den Projektstart, sondern über den laufenden Betrieb, Berater, typische Stolpersteine nach dem Go-live, die Akzeptanz bei den Anwendern sowie reale Aufwände für Anpassungen und Erweiterungen. Gerade solche Gespräche liefern oft mehr Erkenntnisse als jede Demo.

FÜHRUNG GEFRAGT: RÜCKENWIND STATT GEGENWIND

Technische Probleme können gelöst werden. Prozesse kann man anpassen. Customizing wird mit der Zeit erweitert. Was sich jedoch kaum reparieren lässt, ist ein demotiviertes Team. Führung ist der unterschätzteste Erfolgsfaktor bei ERP-Projekten, denn ERP ist kein IT-Projekt, sondern ein Menschenprojekt. Was ich leider oft sehe, sind Schuldzuweisungen an Software, Berater oder die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und dazu noch Führungskräfte, die einfach mitschimpfen, statt Orientierung zu geben. Das Resultat: Steigender Druck genau dann, wenn es ohnehin holpert. Dann droht das

ganze Projekt zu scheitern. Ein ERP-Projekt braucht Rückenwind, keinen Gegenwind. Ein Team unter Dauerstress trifft schlechte Entscheidungen – und genau das macht ERP-Projekte am Ende richtig teuer.

Ja, es wird holpern. Daten müssen mehrfach bereinigt werden. Module können weniger, als man dachte. Das gehört dazu und ist kein Zeichen von Scheitern. Ein ERP-System ist das Betriebssystem eines Unternehmens. Seine Einführung verändert Abläufe, Rollen und Gewohnheiten. Reibung ist normal, Chaos nicht zwingend. Eine klare und motivierende Führung ist für den Erfolg des Projekts unerlässlich.

LEISTUNGSFÄHIGER STANDARD VOR TRÜGERISCHER SONDERLÖSUNG

Ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor wird im ERP-Projekt gerne unterschätzt: Abweichungen vom Standard. Meine klare Haltung dazu: Vom Standardprodukt sollte nur dann abgewichen werden, wenn es sich um wirklich geschäftskritische Prozesse handelt – also um Abläufe, die einen echten Wettbewerbsfaktor darstellen oder regulatorisch zwingend sind.

Was ich hingegen häufig sehe: Anpassungen, die primär dazu dienen, einzelnen Personen das Leben zu erleichtern, alte Gewohnheiten zu konservieren oder „das haben wir immer schon so gemacht“ digital nachzubauen. Das treibt die Kosten in die Höhe, fügt unnötige Komplexität hinzu und macht das System langfristig wartungsintensiv.

ERP ein, Hirn aus? Sicher nicht. Ein neues ERP-System ist kein Denkersatz. Es soll das Team unterstützen, Prozesse strukturieren und Transparenz schaffen – aber Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht davon abhalten, weiterhin mitzudenken. Wer jeden Sonderfall ins System gießt, bekommt am Ende kein intelligentes ERP, sondern eine teure elektronische Krücke.

FAZIT: SO HOLEN SIE DAS MAXIMUM AUS IHREM ERP-PROJEKT HERAUS

ERP scheitert selten an der Software, sondern fast immer am Set-up. Wer sich gewissenhaft vorbereitet, Führung ernst nimmt und das Team mitnimmt, spart nicht nur Kosten und Nerven, sondern erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit der ERP-Implementierung massiv.

ÜBER DEN AUTOR: OLIVER STRASS

Zertifizierter Interim Manager, Finanzexperte und externer CFO mit mehr als 25 erfolgreichen Mandaten sowie Gründer und Managing Partner von dieSaremas, einer der führenden Finance-Interim-Plattformen im DACH-Raum. Er unterstützt Unternehmen in Situationen mit erhöhtem Klärungs- und Entscheidungsbedarf im Finanzbereich. Mit seiner langjährigen Erfahrung kann er rasch und fundiert einschätzen, ob operative Unterstützung, Projektverantwortung oder gezieltes Sparring erforderlich ist und wer dafür am besten geeignet ist. Er identifiziert und steuert passende Interim-CFOs, Controller oder Finance-Spezialisten oder übernimmt auch schon mal selbst die gefragte Rolle.

o.strass@diesaremas.com • www.diesaremas.com

“ERP scheitert selten an der Software, sondern fast immer am Setup.“



RESSOURCEN- ALLOKATION

Wo sich Strategie wirklich entscheidet

EIN BERICHT VON **JOSEF KAINZ**

W

ARUM STRATEGIE ERST DANN REAL WIRD, WENN JEMAND BEREIT IST, AUF ETWAS ZU VERZICHTEN.

„Die meisten Strategien scheitern nicht an der Analyse, sondern am fehlenden Mut, jemandem etwas wegzunehmen.“

WENN STRATEGIE MIT STRUKTUR VERWECHSELT WIRD

Viele Unternehmen glauben, sie hätten eine neue Strategie, dabei haben sie nur ihr Organigramm verändert. In großen Management-Meetings an tollen Orten werden neue Verantwortlichkeiten und neue Organigramme präsentiert.

Doch strategische Ankündigungen verändern noch keine Realität.

„Solange Sie kein Budget verschieben, haben Sie keine Strategie, nur eine Präsentation.“
Was provokant klingt, ist nüchterne Praxis.

WENN ORGANISATION KOSMETISCH BLEIBT

In einem Mandat im Family-Office-Umfeld mit einer Buy-and-Build-Strategie kündigten die Eigentümer an, die DACH-Region unter eine einheitliche Leitung zu stellen. Strategisch nachvollziehbar.

Doch operativ bleibt vieles beim Alten. Die Tochtergesellschaften in den Ländern arbeiten weiter wie bisher. Investitionsbudgets werden nicht zentralisiert. Strategische Akquisitionschancen bleiben liegen, weil es keine funktionierenden Entscheidungswege gibt. Restrukturierungsoptionen werden vertagt. Was ist passiert? Die Struktur wurde verändert, nicht aber die Ressourcen.

Organisation folgt Budget. Nicht PowerPoint. Für Eigentümer und Aufsichtsräte wird das schnell sichtbar. Strategische Neuausrichtungen müssen sich in Zahlen niederschlagen: in der Gewinn- und Verlustrechnung, im Cashflow, in der Investitionslogik. Ohne Allokation bleibt Strategie Kommunikation.

WENN ALLOKATION ÜBER DAS ÜBERLEBEN ENTSCHEIDET

Wie fundamental Ressourcenentscheidungen wirken können, zeigt ein Mandat aus dem industriellen Umfeld. Es handelte sich um ein akquiriertes Unternehmen im Automotive Bereich. Der Fixkostensockel war enorm und im Hintergrund „lauerte“ die Akquisitionsfinanzierung. Die Profitabilität ist strukturell gefährdet.

Ich war Geschäftsführer der Akquisitionsgesellschaft. Die Aufgabe war klar: rasche Ergebnisverdoppelung, um die Verpflichtungen bedienen zu können.

Zum Glück reagierte der Vorstand konsequent. Mehrere erfahrene Führungskräfte wurden unmittelbar entsendet, mit klarer Verantwortung und klaren Entscheidungsrechten.

Der Maßnahmenschwerpunkt lag auf wenigen, aber entscheidenden Hebeln: Transparenz über Deckungsbeiträge, Stabilisierung des Working Capitals, enges Liquiditätsmanagement, Offenlegung der Fixkosten und die konsequente Nachverhandlung unprofitabler Verträge.

Parallel überzeugten wir die Banken vom Sanierungskurs. Die Businesspläne waren belastbar und wurden vom gesamten Management-Team präsentiert.

Im Fokus: Covenants durften keinesfalls reißen.

Hoffnung überzeugt keine Bank. Nur priorisierte Maßnahmen tun das.

Hier wurde nicht kommuniziert. Hier wurde geführt. →

SOLANGE SIE KEIN BUDGET VERSCHIEBEN, HABEN SIE KEINE STRATEGIE – NUR EINE PRÄSENTATION.

HOFFNUNG ÜBERZEUGT KEINE BANK.
NUR PRIORISIERTE
MASSNAHMEN TUN DAS.

STRATEGIE IST KEIN KONSENSPROJEKT.
STRATEGIE IST EINE
VERZICHTSENTSCHEIDUNG.

DIE STRATEGISCH UNTERSCHÄTZTE
RESSOURCE: ERFAHRUNG AUF ZEIT

Ressourcenallokation heißt nicht nur, Kapital zu verschieben. Sie heißt auch, Verantwortung richtig zu besetzen.

In kritischen Situationen wird oft weiter nach einer Festanstellung gesucht, obwohl Tempo und Krisenerfahrung entscheidend wären.

Oft höre ich die Aussage „Wir finden keine passende Person für diese Position“.

Die falsche Denkrichtung.
Die entscheidende Frage lautet:
Brauchen wir eine Position, oder brauchen wir ein Ergebnis?

Erfahrene Interim Manager entscheiden sich bewusst gegen Karriereelogik. Sie kommen nicht wegen eines Titels. Sie kommen, um zu liefern.

Genau hier setzt die Arbeitsweise von dieSaremas an: Wir stellen Verantwortungsträger, die unter Druck entscheiden, mit klarer Exit-Logik und ohne politische Agenda.
Interim ist keine Notlösung.
Es ist eine Führungsentscheidung.

STRATEGIE IST EINE
VERZICHTSENTSCHEIDUNG

Der Unterschied zwischen Ankündigung und Umsetzung liegt nicht in der Analyse. Sondern im Mut zur Priorisierung.

Ressourcenallokation bedeutet immer auch:

- Ein Projekt wird gestoppt
- Ein Budget wird gekürzt.
- Einfluss wird neu verteilt.
- Konflikte werden bewusst in Kauf genommen.

Strategie ist kein Konsensprojekt. Strategie ist eine Verzichtentscheidung.

DER REALITÄTSCHECK

Wer wissen will, ob Strategie wirklich umgesetzt wird, sollte sieben Fragen stellen:

1. Welche Projekte wurden im letzten Jahr bewusst gestoppt?
2. Wo ist die strategische Neuausrichtung konkret in der GuV sichtbar?
3. Wer hat durch die neue Struktur tatsächlich Einfluss verloren?
4. Welche Markt- oder Akquisitionschancen wurden bewusst nicht verfolgt, und warum?
5. Wo wurde Managementkapazität konzentriert und wo entzogen?

6. Welche Konflikte wurden im Zuge der Priorisierung bewusst in Kauf genommen?
7. Würde ein Investor die Strategie allein aus den Zahlen erkennen, ohne Präsentation?

Wenn diese Fragen nicht klar beantwortet werden können, wurde keine Strategie umgesetzt.

Dann wurde sie nur kommuniziert.

FÜHRUNG BEGINNT MIT ALLOKATION

In stabilen Zeiten lassen sich Strategien formulieren.

In angespannten Zeiten müssen sie finanziert werden.

Ressourcenallokation ist die konkreteste Form von Strategie. Sie entscheidet, wo Kapital arbeitet, wo Aufmerksamkeit gebunden wird und welche Initiativen Zukunft haben.

Führung beginnt dort, wo Wunschdenken endet und jemand bereit ist, Budget zu entziehen. •

ÜBER DEN AUTOR

Josef Kainz arbeitet als Interim CFO, CRO und Berater für Finanztransformation. Bei Bedarf übernimmt er gesellschaftsrechtliche Funktionen, bis hin zum Alleingeschäftsführer. Josef Kainz ist Gründer und Managing Partner der auf Finance spezialisierten Interim-Boutique dieSaremas GmbH in Wien.

Seit über 15 Jahren begleitet er Unternehmen in Phasen des Wandels, von Post-Merger-Integrationen über Restrukturierungen bis zu Vakanzüberbrückungen mit Auswahl und Onboarding von permanenten Stelleninhabern. Seine Mandate reichen von mittelständischen Unternehmen über Private-Equity-Portfolios bis zu Konzernen.

Bekannt ist er für seinen klaren, lösungsorientierten Führungsstil und für seine Arbeit an der Schnittstelle zwischen Zahlen und Menschen. Mit tiefem Verständnis für Kommunikation und Organisationspsychologie schafft er Stabilität, wo andere in Krisen erstarren.

Neben seiner Tätigkeit als Interim Manager vermittelt er Finance-Experten und bietet vertrauliche Sparring Calls für Führungskräfte an.

dieSaremas GmbH
Kärntner Ring 5-7 | 1010 Wien
www.dieSaremas.com
j.kainz@dieSaremas.com
+43 664 435 05 61

FÜHRUNG BEGINNT NICHT MIT TEMPO SONDERN MIT KLARHEIT



**„WIR MÜSSEN MIT DEM MARKT MITHALTEN UND IMMER SCHNELLER WERDEN.“
MIT DIESER HERAUSFORDERUNG SIND DERZEIT VIELE FÜHRUNGSKRÄFTE IN UNTERNEHMEN
KONFRONTIERT. DOCH IST EINFACH GAS GEBEN DIE RICHTIGE LÖSUNG?
WORAUF ES BEI FÜHRUNG IN KRISENZEITEN WIRKLICH ANKOMMT.**

EIN BERICHT VON **OLIVER STRASS**



KLARHEIT SCHLÄGT GESCHWINDIGKEIT, ZUMINDEST AM ANFANG.

Die aktuelle wirtschaftliche Lage ist für viele Unternehmen schwierig. Täglich lesen wir in den Schlagzeilen von steigenden Energiepreisen, volatilen Märkten und geopolitischen Verschiebungen. Da scheint eines offensichtlich: Geschwindigkeit ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Dem stimme ich grundsätzlich zu, aber Geschwindigkeit ist nicht der einzige Erfolgsfaktor. Und vor allem nicht der erste. Denn wer schnell läuft, ohne zu wissen, wohin, läuft nur schneller in die falsche Richtung.

In vielen Unternehmen beobachte ich derzeit ein ähnliches Muster: Die Herausforderungen sind bekannt, die Daten liegen vor, die Strategien sind diskutiert. Und trotzdem passiert zu wenig. Warum? Weil Klarheit fehlt.

- **KLARHEIT DARÜBER, WAS JETZT WIRKLICH PRIORITÄT HAT**
- **KLARHEIT DARÜBER, WER ENTSCHEIDET**
- **KLARHEIT DARÜBER, WAS BEWUSST NICHT GEMACHT WIRD**

„Wer schnell läuft, ohne zu wissen, wohin, läuft nur schneller in die falsche Richtung.“

Ohne diese Klarheit entsteht genau das, was viele in ihren Unternehmen aktuell erleben: verzögerte Entscheidungen, Abstimmungsschleifen, operative Reibung. Oder anders gesagt: Viel Bewegung, aber wenig Wirkung. Lassen Sie uns dem auf den Grund gehen.

DIE ILLUSION DER PERFEKTEN ENTSCHEIDUNG

Die Unsicherheit im Markt führt in vielen Führungsetagen zu Vorsicht. Dann werden Investitionen verschoben und Entscheidungen vertagt, alles mit dem Ziel, Risiken möglichst zu vermeiden oder zu minimieren. Das ist zwar nachvollziehbar, aber auf lange Sicht gefährlich. Denn in einer Welt, in der sich Rahmenbedingungen laufend ändern, gibt es keine perfekten Entscheidungen mehr (wenn es sie denn je gegeben hat).

Es gibt nur noch klare Entscheidungen. Und die machen den wesentlichen Unterschied. Unternehmen, die aktuell erfolgreich sind, haben nicht mehr Informationen als andere. Sie haben nur klarere Prioritäten und die Führungskräfte den Mut, auch danach zu handeln.

KOMPLEXITÄT NIMMT ZU, KLARHEIT WIRD ZUR FÜHRUNGSAUFGABE

Heutzutage haben Unternehmen viele Optionen, etwa durch neue Handelsabkommen, unterschiedliche Lieferketten etc. Doch mehr Optionen sind oft gleichbedeutend mit weniger Orientierung. Nicht umsonst gibt es die sprichwörtliche „Qual der Wahl“. Und mehr Möglichkeiten bedeuten auch nicht automatisch bessere Entscheidungen. Im Gegenteil: Ohne klare Führung steigt die Gefahr, sich zu verzetteln. Die Fähigkeit, die von modernen Führungskräften in solch einem komplexen Marktumfeld verlangt wird, ist daher nicht mehr nur Analyse, sondern vor allem Prioritätensetzung.

Dabei gilt es zu entscheiden:

- Was zahlt kurzfristig auf Stabilität ein? Denken Sie an den Grundsatz „Wichtiges vor Dringendem“ und verfallen Sie nicht in blinden Aktionismus. Behalten Sie trotz allem die Strategie im Auge.
- Wo entsteht ein echter Hebel? Identifizieren Sie den größten Bremsklotz und arbeiten Sie gezielt daran.

„Erst wenn klar ist, was zu tun ist, kann Geschwindigkeit ihre volle Wirkung entfalten

- Was lassen wir bewusst liegen? Perfektionismus hat in Krisenzeiten keinen Platz. In unsicheren Zeiten ist „gut genug“ oft besser als „perfekt, aber zu spät“.

Eines muss Ihnen bewusst sein: Klarheit bedeutet hier auch, Entscheidungen zu treffen, die nicht allen gefallen werden.

GESCHWINDIGKEIT ENTSTEHT AUS KLARHEIT, NICHT UMGEKEHRT

In vielen Unternehmen wird aktuell versucht, die Geschwindigkeit zu erhöhen, um mit dem Markt und den Entwicklungen Schritt zu halten. Sie kennen es vielleicht aus Ihrem Alltag: mehr Meetings, mehr Reports, mehr Abstimmungen. Das Ergebnis ist jedoch oft das Gegenteil.

Denn echte Geschwindigkeit entsteht erst dann, **wenn ...**

... **Entscheidungen** dort getroffen werden, wo sie hingehören. Legen Sie zuerst fest, wer entscheidet, danach erst, was entschieden wird.

... **Ziele** verständlich und widerspruchsfrei sind. Setzen Sie maximal 3 bis 5 Top-Prioritäten und verfolgen Sie diese konsequent.

... **Verantwortlichkeiten** eindeutig geregelt sind. Hier gilt das Motto „One face to the topic“: Für jedes Thema gibt es genau eine verantwortliche Person. Dann passiert etwas Spannendes: Organisationen werden automatisch schneller, ohne dabei hektisch zu werden. Geschwindigkeit ist also so etwas wie eine natürliche Folge von Klarheit.

DIE ROLLE VON FÜHRUNGSKRÄFTEN: ORIENTIERUNG GEBEN

Die Rolle der Führung ändert sich immer in schwierigen Zeiten. Dann geht es weniger darum, alle Antworten zu kennen, sondern mehr darum, dem Team Orientierung zu geben. Was bedeutet das konkret?

- Entscheidungen ermöglichen, nicht verzögern: Lieber eine klare Entscheidung heute als eine perfekte nächste Woche

„Durch Klarheit werden Organisationen automatisch schneller, ohne dabei hektisch zu werden.“

- Komplexität reduzieren, nicht erhöhen.
- Fokus schaffen, nicht neue Themen eröffnen: Top-3-Themen definieren und diese priorisieren.

Oder etwas pointierter: Führung heißt heute: Dinge klar machen, bevor man sie schnell macht.

FAZIT: DER ENGPASS IST NICHT DIE GESCHWINDIGKEIT, SONDERN KLARHEIT.

Schauen wir der Wahrheit ins Auge: Die aktuellen Herausforderungen sind real. Und wenn wir einen Blick in die Zukunft wagen, können wir davon ausgehen, dass die Unsicherheiten uns noch eine Weile begleiten werden. Aus meiner jahrelangen Erfahrung kann ich sagen: Der größte Unterschied zwischen Unternehmen zeigt sich nicht in der Strategie. Und auch nicht im Tempo an sich. Sondern in der Klarheit der Führung.

Denn erst wenn klar ist, was zu tun ist, kann Geschwindigkeit ihre Wirkung entfalten. Und genau hier beginnt Führung.

ÜBER OLIVER STRASS

Zertifizierter Interim Manager, Finanzexperte und externer CFO mit mehr als 25 erfolgreichen Mandaten sowie Gründer und Managing Partner von dieSaremas, einer der führenden Finance-Interim-Plattformen im DACH-Raum. Oliver Strass unterstützt Organisationen in kritischen Phasen, beschleunigt Vorhaben und sorgt dafür, dass gesteckte Ziele konsequent umgesetzt werden.

Als Finance-Interim-Manager überzeugt er durch Pragmatismus & Hands-on-Mentalität, wie zahlreiche langjährige Kundenbeziehungen bestätigen. Wo Managementressourcen knapp sind oder spezielles Know-how fehlt, übernimmt Oliver Strass Verantwortung und schafft Ergebnisse, die absolut überzeugen.

o.strass@diesaremas.com
www.diesaremas.com

Gute
FÜHRUNG
braucht keine
**MOTIVATIONS-
REDEN**

IN KRISEN ZÄHLEN
KEINE APPELLE, SONDERN
VERLÄSSLICHKEIT,
KLARE ENTSCHEIDUNGEN
UND PERSÖNLICHE
VERANTWORTUNG.



EIN BERICHT VON **JOSEF KAINZ**



EXECUTIVE SUMMARY

WAS ICH GELERNT HABE

- Motivation ist vergänglich, Vertrauen bleibt.
- Autorität entsteht durch Verantwortung, nicht durch Hierarchie.
- Menschen können schwierige Wahrheiten akzeptieren.
- Führung beginnt bei der eigenen Haltung.
- Klarheit schafft Orientierung in unsicheren Zeiten.

WAS ICH SAGE

- „Wir müssen die Realität nicht mögen, aber wir müssen sie anerkennen.“
- **„Verantwortung kann man delegieren. Konsequenzen nicht.“**
- „Wer weitermacht wie bisher, bekommt mehr vom Bisherigen.“
- „Ich kenne die Antwort noch nicht. Aber wir werden sie gemeinsam finden.“

WAS DARAUS ENTSTEHT

- Vertrauen statt Unsicherheit.
- Klarere Entscheidungen.
- Mehr Eigenverantwortung.
- Höhere Umsetzungsgeschwindigkeit.
- Stabilität in Krisensituationen.

BERICHTE AUS DER PRAXIS

Lange Zeit glaubte ich, gute Führung bestehe darin, Menschen zu motivieren. Heute sehe ich das anders. Nach mehr als 25 Jahren als CFO, Geschäftsführer und Interim Manager bin ich zu einer einfachen Erkenntnis gekommen:

Die besten Führungskräfte motivieren nicht permanent. Sie schaffen Orientierung.

Autorität wird nicht verliehen.
Sie entsteht, wenn Verantwortung
übernommen wird.“

Motivation schwankt. Vertrauen bleibt. Gerade in schwierigen Zeiten suchen Menschen keine Motivationsreden. Sie suchen Klarheit.

PRAXISFALL 1: VERTRAUEN
STATT MOTIVATION, KLARTEXT
STATT DURCHHALTEPAROLEN

Als Interim-CEO eines verlustbringenden Unternehmens sagte ich in meiner ersten Mitarbeiterversammlung:

„Wir müssen es aus eigener Kraft schaffen. Niemand wird uns sonst Geld geben, um unsere Gehälter zu bezahlen.“

Das war keine Motivationsrede, sondern die ungeschönte Realität. Die Mitarbeiter akzeptierten die Wahrheit und gingen den notwendigen Weg mit. Seitdem weiß ich: Menschen können mit schwierigen Wahrheiten umgehen. →

Menschen akzeptieren unangenehme Wahrheiten. Unsicherheit akzeptieren sie nicht.

Was sie nicht ertragen, ist Unsicherheit. Vertrauen entsteht, wenn Worte und Handlungen übereinstimmen. Ich nenne das Berechenbarkeit. Nicht Starrheit. Verlässlichkeit.

Die besten Führungskräfte, denen ich begegnet bin, waren selten die Charismatiker. Sie waren die Berechenbaren.

PRAXISFALL 2: VERANTWORTUNG STATT HIERARCHIE - WARUM LOYALITÄT GRENZEN BRAUCHT
Früh in meiner Karriere ließ ich mich aus falsch verstandener Loyalität zu meinem CEO und wider besseres Wissen dazu bewegen,

wirtschaftliche Entwicklungen positiver darzustellen, als sie tatsächlich waren. Heute nenne ich das das „Führungsprinzip Hoffnung“.

Wir hofften, dass sich die Dinge schon zum Guten entwickeln werden. Wir hofften, dass die Probleme kleiner sind, als sie tatsächlich waren. Und wir hofften, dass die Realität die eigene Darstellung irgendwann einholt.

Nichts davon geschah! Als die tatsächliche Situation sichtbar wurde, eskalierte die Lage. Der Eigentümer setzte eine Untersuchungskommission ein. Ich stand im Kreuzfeuer. Letztendlich verlor

der Geschäftsführer seinen Job und auch für mich hatte die Situation gravierende persönliche Folgen. Diese Erfahrung hat mich nachhaltig geprägt. Seitdem gilt für mich: Verantwortung kann man delegieren. Konsequenzen nicht.

Wer bereit ist, die Folgen seiner Entscheidungen selbst zu tragen, gewinnt Glaubwürdigkeit. Und aus Glaubwürdigkeit entsteht Autorität.

Heute würde ich als CFO einen solchen Weg nicht mehr mitgehen. Ich würde die Situation offen ansprechen, dem CEO widersprechen und, wenn erforderlich, die Eigentümer frühzeitig einbinden.



In Krisen suchen Menschen keine Optimisten. Sie suchen Orientierung.

Denn Hoffnung ist keine Strategie. Führung bedeutet, die Realität auszusprechen, auch wenn sie unbequem ist.

PRAXISFALL 3: RUHIG BLEIBEN IN STÜRMISCHEN ZEITEN, GEH LANGSAM, WENN DU ES EILIG HAST
Dieser Punkt ist für mich selbst noch ein Lernfeld. In Phasen hoher Belastung werde auch ich manchmal hektisch. Dabei habe ich immer wieder erlebt: Hektik überträgt sich sofort auf das Umfeld.

Je ruhiger und klarer eine Führungskraft bleibt, desto mehr Orientierung gibt sie ihrem Team.

Menschen beobachten in Krisensituationen weniger, was Führungskräfte sagen. Sie beobachten vielmehr, wie sie sich verhalten.

Wer hektisch wird, erzeugt Hektik. Wer Klarheit ausstrahlt, erzeugt Klarheit. Manchmal ist der stärkste Führungssatz: „Ich kenne die Antwort noch nicht. Aber wir werden sie gemeinsam finden.“ Hier liegt für mich persönlich noch viel Potenzial, meine eigene Wirksamkeit weiter zu steigern.

FAZIT
Mit 40 dachte ich, gute Führung deutet, Menschen zu überzeugen. Heute glaube ich: Gute Führung be-

deutet, Menschen Orientierung zu geben. Vertrauen statt Motivation. Verantwortung statt Hierarchie. Ruhe statt Hektik. Menschen folgen nicht unseren Präsentationen. Sie folgen unserer Haltung. Deshalb ist die wichtigste Frage für Führungskräfte nicht:

„Wie motiviere ich mein Team?“ Sondern: „Wie berechenbar, verantwortlich und vertrauenswürdig bin ich selbst?“ Denn genau dort beginnt Führung. ●●●

ZUM AUTOR
JOSEF KAINZ arbeitet als Interim CFO, CRO und Berater für Finanztransformation. Bei Bedarf übernimmt er gesellschaftsrechtliche Funktionen – bis hin zum Alleingeschäftsführer. Josef Kainz ist Gründer und Managing Partner der auf Finance spezialisierten Interim-

Boutique dieSaremas GmbH in Wien. Seit über 15 Jahren begleitet er Unternehmen in Phasen des Wandels – von Post-Merger-Integrationen über Restrukturierungen bis zu Vakanzüberbrückungen mit Auswahl und Onboarding von permanenten Stelleninhabern. Seine Mandate reichen von

mittelständischen Unternehmen über Private-Equity-Portfolios bis zu Konzernen. Bekannt ist er für seinen klaren, lösungsorientierten Führungsstil und für seine Arbeit an der Schnittstelle zwischen Zahlen und Menschen. Mit tiefem Verständnis für Kommunikation und Organisationspsychologie schafft er

Stabilität, wo andere in Krisen erstarren. Neben seiner Tätigkeit als Interim Manager vermittelt er Finance-Experten und bietet vertrauliche Sparring Calls für Führungskräfte an. dieSaremas GmbH
Kärntner Ring 5-7 | 1010 Wien
www.dieSaremas.com
j.kainz@dieSaremas.com

WAS ICH IN DEN ERSTEN 30 TAGEN EINES MANDATS ANPACKE

Ein Praxisblick von Josef Kainz



DIE AUSGANGSLAGE

Herr Kainz, ein mittelständisches Unternehmen verliert Marktanteile. Die Kosten steigen. Entscheidungen dauern immer länger und wichtige Projekte kommen nur langsam voran. Die Geschäftsführung erkennt, dass das Unternehmen an Dynamik verliert und beauftragt Sie als Interim Manager.

Sie übernehmen heute das Mandat.

Wie gehen Sie in den ersten 30 Tagen vor?

Josef Kainz: Wenn ich dieses Mandat übernehme, interessiert mich zunächst weder der Restrukturierungsplan noch die Präsentation der letzten Strategieklausur. Beides zeigt mir, welche Ziele das Unternehmen verfolgt. Mich

interessiert zunächst, wo das Unternehmen heute tatsächlich steht und wie es zu dieser Situation gekommen ist. Deshalb verschaffe ich mir in den ersten Tagen ein eigenes Lagebild. Ich beginne mit den wirtschaftlichen Kennzahlen der vergangenen zwei bis drei Jahre und schaue mir an, wie sich Auftragseingang, Umsatz, Ertrag, Liquidität und Kosten entwickelt haben. Dabei suche ich weniger nach einzelnen Zahlen als nach dem Zeitpunkt, an dem sich die Entwicklung verändert hat. Häufig lässt sich bereits erkennen, ob Schwierigkeiten plötzlich entstanden sind oder sich über einen längeren Zeitraum entwickelt haben. Nach meiner Erfahrung trifft Letzteres deutlich häufiger zu. Anschließend spreche ich mit der Geschäftsführung und den Verantwortlichen der wichtigsten Unternehmensbereiche.

Vertrieb, Produktion, Einkauf, Finanzen und Personal erleben dieselbe Situation häufig aus sehr unterschiedlichen Perspektiven. Deshalb stelle ich allen dieselben Fragen. Wo verliert das Unternehmen heute die meiste Zeit? Welche Entscheidung hätte bereits vor Monaten getroffen werden müssen? Welche Entwicklung bereitet die größten Sorgen? Stimmen die Antworten weitgehend überein, entsteht meist schnell ein klares Bild. Unterscheiden sie sich deutlich, zeigt das häufig, dass die Bereiche mit unterschiedlichen Annahmen arbeiten und die eigentlichen Ursachen noch nicht gemeinsam verstanden wurden. Parallel dazu schaue ich mir die wichtigsten Abläufe im Unternehmen an. Ich lasse mir zeigen, wie ein Kundenauftrag vom Auftragseingang bis zur Auslieferung bearbeitet wird, wie Investitionen freigegeben werden und wie die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen funktioniert. Ein Organigramm zeigt, wer wofür verantwortlich ist. Es zeigt jedoch nicht, welchen Weg eine Entscheidung tatsächlich durch das Unternehmen nimmt. Genau das herauszufinden, gehört für mich zu den wichtigsten Aufgaben in den ersten Tagen eines Mandats. Ebenso wichtig ist für mich die Frage, wo Vorgänge ins Stocken geraten, wer Entscheidungen verzögert oder unbearbeitet liegen lässt und an welchen Stellen Informationen verloren gehen oder Widersprüche entstehen. Gerade diese Beobachtungen liefern häufig die wertvollsten Erkenntnisse und bilden die Grundlage für die weitere Analyse.

Nach etwa zwei Wochen beginne ich, die einzelnen Beobachtungen miteinander zu verbinden. Jetzt lassen sich wirtschaftliche Entwicklungen mit den Abläufen im Unternehmen vergleichen. Steigende Kosten, sinkende Margen oder längere Lieferzeiten beschreiben zunächst nur das Ergebnis. Entscheidend ist die Frage, wodurch diese Entwicklung entstanden ist. Genau dort beginnt für mich die eigentliche Analyse.

Für einen erfahrenen Interim Manager sind 30 Tage bereits eine lange Zeit, um sich ein belastbares Lagebild zu verschaffen. In meinen Mandaten erkenne ich meist schon innerhalb der ersten Woche jene Entscheidungen, die seit Monaten diskutiert, aber nicht getroffen wurden.

Der wichtigste Teil meiner Arbeit besteht darin, gemeinsam mit den unterschiedlichen Stakeholdern – von den Eigentümern über die Geschäftsführung bis hin zu den Führungskräften und dem Betriebsrat – die eigentlichen Ursachen zu verstehen. Daraus kristallisieren sich meist die wenigen Maßnahmen heraus, die den größten Einfluss auf das Unternehmen haben.

An diesem Punkt beginne ich, Prioritäten festzulegen. Welche Entscheidungen schaffen kurzfristig Stabilität? Welche Maßnahmen verbessern Liquidität, Ergebnis oder Geschwindigkeit? Welche Themen benötigen eine grundlegende Veränderung? Nicht jede Aufgabe hat dieselbe Bedeutung. Deshalb konzentriere ich mich zunächst auf die wenigen Hebel, die den größten wirtschaftlichen Effekt erzielen. Und dann treffen wir diese Entscheidungen gemeinsam. Meine Erfahrung ist: Entscheidungen setzen Energie frei. Sobald Klarheit entsteht, geht häufig ein Motivationsschub durch die gesamte Organisation. Mitarbeitende akzeptieren auch unbequeme Entscheidungen. Was sie auf Dauer nicht akzeptieren, sind Zögern, Unklarheit und ausbleibende Entscheidungen. Am Ende der ersten 30 Tage muss deshalb weniger ein umfangreicher Maßnahmenkatalog vorliegen als vielmehr ein gemeinsames Verständnis der Situation. Erst wenn Klarheit über die Ursachen besteht und die Prioritäten festgelegt sind, beginnt die eigentliche Veränderung. Dann geht es darum, Entscheidungen konsequent umzusetzen und das Unternehmen Schritt für Schritt wieder auf Wachstumskurs zu bringen.●●●

Josef Kainz ist ein international erfahrener Interim Manager und Geschäftsführer. Seit über 15 Jahren liegen seine Schwerpunkte in den Rollen als Interim CFO, CEO, CRO (Chief Restructuring Officer) und Sanierungsmanager. Er ist Mitgründer und Managing Partner der auf Finance spezialisierten Interim-Boutique dieSaremas GmbH in Wien. www.dieSaremas.com • j.kainz@dieSaremas.com

THE CASTING //



DBF008-04
Limited Edition | 33 Pieces
Vintage Movement



DUBOIS
et fils

OLDEST SWISS WATCH FACTORY



DBF009-06
Limited Edition | 22 Pieces
Vintage Movement



DBF010-3
Limited Edition | 22 Pieces
Vintage Movement

FINEST MECHANICAL WATCHMAKING
SWISS ORIGINALS. SINCE 1751.

WORLD OF VINTAGE MOVEMENTS IN BASEL.
EMBARK ON A UNIQUE JOURNEY
AND GET A RARE INSIGHT INTO SWITZERLAND'S
HISTORICAL HERITAGE.

BOOK NOW



Hofackerstrasse 48, 4132 Muttenz