

# Extra

## Management auf Zeit gewinnt immer mehr an Bedeutung



„In Zeiten hoher Veränderungen ist eine Ressource besonders knapp: Menschen, die über das Know-how und die Fähigkeiten verfügen, Chancen zu nutzen und erfolgreich mit Risiken umzugehen.“

Dr. Alfred Painsi, Interim Manager

Interim Management ist weltweit auf dem Vormarsch. Waren es zunächst vor allem große und börsennotierte Unternehmen, die sich Manager auf Zeit in den Betrieb holten, profitieren heute auch Klein- und Mittelbetriebe von Expertenwissen und Managementkapazität zu kalkulierbaren Kosten.

Lange wurde Interim-Management als Feuerwehr gesehen. Es fällt jemand unerwartet aus, ein großes Projekt wird gewonnen, für das man Unterstützung braucht. Der Interim Manager löscht und ist dann wieder raus. Tatsächlich aber kann der Interim Manager viel mehr sein. Da die meisten Interim Manager über eine lang-

### Experten auf Zeit...

- ▶ ...zur Überbrückung von Vakanzen (bei Ausfall oder Neubesetzung von Führungspositionen)
- ▶ ...zur Überbrückung kurzfristiger Personalengpässe
- ▶ ...zum Ausgleich von Auslastungs-Spitzen
- ▶ ...zur Optimierung von Fachbereichen

### Aufgaben von Interim Management

- ▶ Interim-Geschäftsführung
- ▶ Interimistische Leitung von Geschäftsbereichen
- ▶ Führen von Business Units
- ▶ Sanierung, Restrukturierung
- ▶ Change Management
- ▶ Firmenübergaben, -übernahmen
- ▶ Projektleitung für Pionierprojekte, riskante Projekte, neue Produkte, neue Technologien, Erschließung neuer Märkte, Kooperationen mit neuen Partnern, Coaching, etc.

jährige Berufs- und Führungserfahrung verfügen, bringen sie Qualifikationen mit, die intern oft so nicht zu finden sind – und vor allem nicht für einen begrenzten Zeitraum für bestimmte Herausforderungen genutzt werden können. Der Interim Manager kann sich rasch, ohne Zeitverlust, in neue Situationen einarbeiten. Er unterstützt Unternehmen, ihre strategischen, operativen oder taktischen Ziele zu erreichen. Ein langwieriger Einstellungsprozess mit Stellenausschreibung und Bewerbungsgesprächen entfällt.

### Von der Vakanz zum Interimsmanagement

Die fünf klassischen Anlassfälle für Interim Management sind: 1) Überbrückung eines Kapazitätsengpasses durch z.B. plötzlichen Ausfall einer Führungskraft, Neu-

bzw. Nachbesetzungen, Auslastungshochs 2) Veränderungsprozesse in Unternehmen, wie Change Management, Generationenübergang in Familienunternehmen, Reorganisationen 3) Sanierungen, Restrukturierungen 4) Unternehmensentwicklung, Business Development, M&A 5) Besonders herausfordernde Projekte, für die man für einen bestimmten Zeitraum einen externen Experten ins Unternehmen holen muss.

Die Entscheidung, einen Interimsmanager zu bestellen, wird zumeist auf Geschäftsführungs- oder Eigentümerebene getroffen, je nach Unternehmensgröße und -kultur mit oder ohne Einbindung der Personalabteilung. Auch Familienbetriebe in Österreich haben bereits positive Erfahrungen mit Interim Management gemacht, z.B. wenn die geregelte

Übergabe des Unternehmens an die jüngere Generation Thema ist oder bei plötzlich auftretenden Personalengpässen. Im Finanz- und Bankenbereich kennt man Interimsmanager v.a. als Restrukturierungs- oder Sanierungsexperten. Branchenunabhängig sind Interimsmanager in Bereichen wie Finanzen, Rechnungswesen, Controlling oder interimistische kaufmännische Leitung eines Unternehmens tätig. Grundsätzlich kann Interim Management für jedes Unternehmen in jeder Branche ein gewinnbringendes Instrument bei den genannten Anlassfällen sein.

„Management auf Zeit gewinnt in der Wirtschaft immer mehr an Bedeutung. In manchen Branchen wie Automotive und Maschinenbau ist Interim Management gar nicht mehr wegzudenken“, sagt Dr.

Marei Strack, Vorstandsvorsitzende der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management. „Auch der digitale Wandel spielt eine immer größere Rolle in den Mandaten. Hier sehen wir eine Steigerung der Relevanz um knapp 20 Prozent. Besonders in den Bereichen Geschäftsprozesse, Agiles Management, Industrie 4.0 und Big Data sind Interim Manager aufgrund ihres breiten Erfahrungsschatzes immer stärker nachgefragt.“

Und auch wenn Interim-Management weltweit und besonders im deutschsprachigen Raum auf dem Vormarsch ist - 2018 legt der Markt für Interim Management Dienstleistungen in Deutschland weiter zu. Heuer wird das Honorarvolumen der Branche um knapp 10 Prozent wachsen - ist Interim Management in Vorarlberg noch wenig bekannt. Das liegt in erster Linie am noch fehlenden Markt und an zu wenigen Einsatzmöglichkeiten aufgrund der Vorarlberger Wirtschaftsstruktur. Nichtsdestotrotz wird Interim Management aufgrund der Herausforderungen und Veränderungen in der Arbeitswelt auch hierzulande an Bedeutung zulegen. Der Fachkräftemangel hat längst auch die Management-Ebene erreicht.

### Was bedeutet die Nichtbesetzung für mein Unternehmen?

Die zeitliche Dimension, eine Vakanz schnell zu schließen, spielt eine wesentliche Rolle. Normalerweise vergehen mindestens zwei bis drei Monate, um den passenden Kandidaten zu finden. Die eingestellte Führungskraft hat dann üblicherweise eine mindestens dreimonatige Kündigungsfrist. Es vergehen also an die fünf bis sechs Monate, bis der Bewerber am Platz ist sowie weitere zwei bis drei Monate, bis Sie wissen, ob Sie die richtige Wahl getroffen haben. Wenn Ihre Entscheidung nicht optimal war, beginnen Sie wieder von vorne. Dazu kommt, dass „ein festangestellter Mitarbeiter/Manager mehr als nur das Jahresgehalt kostet. Zu berücksichtigen sind Personaleinstellungskosten, Boni, 13./14. Gehalt, Sozialversicherungsbeiträge, Altersvorsorge, Gesundheitsleistungen, Firmenkosten, etc.“, betont Interim-Manager Dr. Alfred Painsi.

### Schnelle Einsetzbarkeit des Interim Managers

Einen weiteren Vorteil für den Interim Manager sieht Painsi in der Umsetzungsgeschwindigkeit. „Anders als eine festangestellte Führungskraft, mit mehrmonatiger Eingewöhnungs- und Einarbeitungszeit, werden Interim Manager mit klaren Ergebnisvorgaben und einem fixierten, oft sehr engen Zeitrahmen bis zum Vorliegen erster Ergebnisse eingesetzt. Sie wissen, wie man sich schnell integriert und Dinge ins Laufen bringt.“ Interim Manager würden nicht durch unternehmerische Spielregeln abgelenkt. UBIT-Ausschussmitglied Painsi: „Sie sind Implementierer, die wissen, dass sie nach ihrer Fähigkeit zum Durchstarten und ab dem ersten Tag Ergebnisse zu liefern, beurteilt werden.“

### Erfahrung und Objektivität

Die Experten auf Zeit, wie Interim-Manager immer wieder genannt werden, erwarten nicht, bei Unternehmen eine langjährige Karriere zu machen, „also werden sie ihnen auch nicht sagen, was Sie hören wollen, sondern wie es wirklich ist. Diese Aufrichtigkeit kann ihnen ein Vermögen ersparen“, erklärt Alfred Painsi. Ferner würden Interim Manager eine „Kalt-Start“ Erfahrung und eine Kompetenz bieten, die fast immer eine Stufe über den Anforderungen der jeweiligen Aufgaben liegt.

### Verband Rheintaler Interim Manager

Vor fünf Jahren haben sich qualifizierte selbstständige Interim Managern aus Liechtenstein, der Ostschweiz, Vorarlberg und Süddeutschland zu einem Berufsverband zusammengeschlossen. Das Ziel des Verbands Rheintaler Interim Manager VRIM ist die Förderung und Verbreitung dieses modernen Management-Modells in der Region. Weitere Informationen rund um das Thema Interim Management sowie ein Pool mit erfahrenen Kandidaten und Fachspezialisten für ein Projekt auf Zeit sind auf der Website des unabhängigen Verbands Rheintaler Interim Manager VRIM zu finden:

▶ [www.rheintal-interim.org](http://www.rheintal-interim.org)