

Was international zum guten Ton gehört, wird nun auch in Österreich salonfähig: Der Markt für Manager auf Zeit, die eine Führungskraft kurzfristig ersetzen, wenn Not am Mann oder an der Frau ist, wächst.

Von Marie-Theres Ehrendorff

INTERIMS-MANAGEMENT

Was ist Interims-Management?

Im angloamerikanischen Raum ist Interims-Management seit Langem weit verbreitet. Die ersten in Europa, die diese Arbeitsform bereits in den 1970er Jahren eingesetzt haben, waren die Niederlande und die Schweiz. In Deutschland besteht der Markt seit 15 Jahren, während in Österreich Interims-Management erst seit Mitte des vergangenen Jahrzehnts ein Thema ist.

Wann ist Interims-Management von Nutzen?

- Wenn besondere Herausforderungen anstehen,
- kurzfristiges Besetzungsproblem oder eine unvorhergesehene Vakanz gegeben ist,
- bestimmtes Know-how benötigt wird,
- Abwicklung zeitlich begrenzter Projekte, wo Personalreserven im Unternehmen nicht zur Verfügung stehen.

www.buehler-mgmt.com

Probleme beim Interim-Management:

- Interims-Manager braucht zu lange, um sich einzuarbeiten
- Das unternehmensinterne Führungsteam akzeptiert den Manager nicht
- Investitions- und Sanierungsentscheidungen werden von den Banken nicht mitgetragen
- Die Unternehmensleitung behindert den Interims-Manager mit Entscheidungen in seinem Bereich
- Nach Beendigung des Mandates sind neu gefasste Strukturen noch anfällig

Interims-Management in Österreich immer bekannter Feuerwehr für KMU



Wer schnell hilft, hilft doppelt: das Wesen des Interims-Managements ist die schnelle Verfügbarkeit eines Top-Managers, der sowohl durch fachliche Expertise als auch durch Führungskompetenz punkten kann.

Foto: Symbolpictures

Zeitarbeit ist in Österreich in anderen Bereichen bereits weit verbreitet, auf Management-Niveau allerdings noch relativ unbekannt. Es muss nicht nur die ernsthafte Erkrankung eines Mitarbeiters sein, die Schwangerschaft einer Führungskraft, der legitime Wunsch auf ein „Sabbatical Year“ oder die unerwartete Kündigung eines Managers. Auch als Projektleiter für eine bestimmte Zeit kann sich der Einsatz eines Interims-Managers als sinnvoll erweisen.

„Gerade für KMU sind Interims-Manager interessant“, meint Maria Theresia Bühler, Gründerin von Bühler Management, einem Interims-Management-Provider mit Sitz in Wien, einer Niederlassung in der Schweiz und einer Repräsentanz in Deutschland. „Während Großunternehmen meist über eine mehr oder minder komfortable Human-Ressourcen-Ausstattung verfügen, kann bei einem mittelständischen Betrieb der Ausfall eines leitenden Mitarbeiters zum Problem werden“, weiß sie. „Je kleiner das Unternehmen, desto wahrscheinlicher passiert es, dass durch Personalreserven der vakante Mitarbeiter nicht schnell genug ersetzt werden kann“, so die Expertin für Südost-Europa.

Interims-Manager sind vollwertige Führungskräfte für eine bestimmte Position über einen bestimmten Zeitraum. Sie übernehmen Ergebnisverantwortung für ihre Arbeit in ei-

ner Linienposition. Sobald das Problem gelöst, eine stabile neue Unternehmens- oder Bereichsführung etabliert oder der Relaunch der strategischen Geschäftseinheit vollzogen sind, verlässt der Manager auf Zeit das Unternehmen.

Zeitarbeit on demand

Bühler-Management agiert wie eine Agentur. „Ich betreibe seit sechs Jahren diesen Management-Pool und habe rund 450 Manager unter Vertrag, die allesamt selbstständige Unternehmer mit Gewerbeschein sind. Tagsatz oder Monats-Fee wird an den Kunden mit Agenturaufschlag verrechnet. Die Honorare der Interim Manager liegen rund 20 Prozent über einem Fixgehalt, berechnet zu Vollkosten. Bezahlte werden nur die geleisteten Zeiten. Dafür bietet der Provider dem Kunden innerhalb weniger Tage mehrere Kandidaten zur Auswahl, die den Anforderungen entsprechen. Eine strenge Due Diligence der Kandidaten ist für Maria Theresia Bühler von höchster Bedeutung. Neben der fachlichen Kompetenz sind auch die kulturelle Entsprechung sowie adäquate „soft skills“, wie soziale Kompetenz und Empathie, für sie Voraussetzung für die Aufnahme in ihren Pool von Premium-Managern.

Das Wesen des Interims-Managers ist seine schnelle Verfügbarkeit, was auch die Ab-



„Die Kosten eines Interims-Managers sind kalkulierbar, denn verrechnet werden nur jene Zeiten, in denen auch Leistung erbracht wird“, sagt Mag. Maria Theresia Bühler, Gründerin von Bühler Management, dem ersten Interims-Manager-Provider in Österreich.

Foto: Bühler Management

grenzung zum Executive Search darstellt. „Die Nachbesetzung eines Operations Managers dauert oft ein halbes bis ein Dreiviertel Jahr und so lange kann kein Unternehmen ohne Führung existieren. Ein Interims-Manager kann innerhalb von wenigen Tagen gestellt werden, daher sind die Pools auch so groß. Wird ein guter Operations-Manager im Lebensmittelbereich gesucht, habe ich zehn zur Verfügung, die dafür geeignet sind. Wenn ich dann durchrufe, sind drei davon verfügbar.“ Teil des Qualitätsmanagements ist es auch, Manager zu finden, die kulturell zum Unternehmen passen. „Also manchmal nicht zu akademisch, sondern mit ‚hand on‘-

Charakter, wenn es sich beim KMU im besten Sinn des Wortes um ein bodenständiges Unternehmen handelt.“ Im Sinne der Qualitätssicherung begleitet der Provider den gesamten Einsatz und bleibt mit dem Auftraggeber und dem Interims-Manager in laufendem Kontakt.

Jeder Branche ihre Spezialisten

Interims-Manager gibt es für alle Branchen und alle Funktionen eines Unternehmens. Ob ein mittelständisches Unternehmen für die Finanzierung durch die Bank eine Begleitung für die Erstellung seines Businessplans, der Mittelfristplanung und Unterstützung bei den Verhandlungen mit Banken braucht oder ein international tätiger Baumaschinenhändler sein neues ERP-System einführt und für den Roll-out in den 15 Tochtergesellschaften im CEE einen Projektleiter benötigt – alles ist möglich, vorausgesetzt der Interims-Manager ist ein Profi und er passt zum Unternehmen. Laut Bühler arbeitet er zwei bis fünf Tage in der Woche meist für zwei Monate bis maximal drei Jahre.

Interims-Manager im Wandel

Mehr und mehr wandelt sich auch das Profil des Interims-Managers. Wurde er früher als reiner Sanierungsexperte gesehen, so wird er heute verstärkt als „Puffer“ zur Überbrückung durch den vermehrt auftretenden Mangel an qualifizierten Arbeitskräften eingesetzt, wovon auch das Top-Management betroffen ist. Interims-Manager sind heute keinesfalls nur Vertreter der Gilde der „Elder Businessmen“. „Ich habe jedoch nur Leute unter Vertrag, die älter als 35 Jahre sind, denn ein Interims-Manager muss einen relevanten Werdegang haben sowie zehn Jahre Führungserfahrung. Wenn ich einen Interims-Manager vorschlage, dann suche ich jeman-

den, der in dieser Branche oder in einer verwandten die gleiche Funktion schon ein- oder mehrmals inne hatte. Er muss ein Profi sein, denn er muss sich innerhalb von zwei bis zweieinhalb Tagen in seiner Funktion beweisen, sonst haben wir einen Auswahlfehler gemacht. Die Kündigungsfrist in meinem Einsatzvertrag beträgt zwei Tage, und da diese Manager alle Unternehmer sind, sind sie an Folgeaufträgen interessiert und haben außerdem einen Ruf zu verlieren.“

Ein Job als Herausforderung

Das Angebot der Manager hat sich im Zuge der Wirtschaftskrise vergrößert, sind doch auch Führungskräfte den Sparmaßnahmen zum Opfer gefallen. Meist aber ist es der Reiz, sich in einem unbekanntem Umfeld beweisen zu wollen, was Top-Leute in diesem Job suchen. Finanzexperte Christian Endl ist einer von ihnen, der seine Management-Jobs in internationalen Konzernen gegen die Freiheit des Interims-Managements bewusst getauscht hat. „Das Spannende sind die regelmäßig neuen Herausforderungen in verschiedenen Unternehmen und verschiedenen Branchen. Ein guter Interims-Manager bedeutet für das Unternehmen ein gewisses Risiko, weil viel von den Fähigkeiten abhängt, da er ja temporär eine entscheidende Rolle spielt. Daher sollten an ihn oder sie hohe Anforderungen gestellt werden.“

Führungskräfte auf Zeit müssen Situationen umgehend erfassen und beurteilen können, mobil sein und schnell und überzeugend arbeiten können. „Der Vorteil von Interims-Managern besteht darin, dass Unternehmen kurzfristig und professionell auf Situationen reagieren können. Restrukturierungen, Fusionierungen oder Vorbereitungen für einen Markteintritt können mit externen Fach- und Führungskräften rasch und effizient umgesetzt werden.“

Umfassende Leistungen für Immobilienprojekte

Bau- und Finanzierungsprojekte sind in der Regel sehr komplex und bringen eine Vielzahl an schwerwiegenden Entscheidungen mit sich. Die Erste Group Immorent unterstützt ihre Auftraggeber durch ihr bewährtes Konzept „Alles aus einer Hand“. Gemäß diesem Leitspruch bietet der Spezialist für Immobilien- und Infrastrukturprojekte seinen Kunden hochwertige nationale und internationale Finanzierungsmöglichkeiten von Immobilienleasing und Mobilienleasing über Kreditfinanzierungen bis hin zu strukturierten Finan-



zierungslösungen. Neben Finanzierungsfragen ist die Erste Group Immorent ein perfekter Ansprechpartner bei der Erschließung, Errichtung und Adaption von Immobilien. Im Bereich Immobilien-Investmentprodukte bietet die Erste Group Immorent Immobilienfonds mit breiter Streuung und klarer Portfoliostruktur an. Die vielfältigen Leistungen aus eigenem Haus sichern die Qualität und Rentabilität der Projekte und der Erste Group Immorent dadurch eine Alleinstellung am Markt.

Foto: Paul Ott