

Gekommen, um zu gehen

In Ihrem Unternehmen stehen Umstrukturierungen an und Sie haben nicht die fachlichen und personellen Ressourcen dafür? Dann sollten Sie über eine Führungskraft auf Zeit nachdenken. Interim-Management ist die Königsdisziplin in der Unternehmensführung. Hochqualifizierte Führungskräfte richten den Blick auf das Wesentliche, setzen die notwendigen Maßnahmen und bringen das Unternehmen wieder auf Kurs.

TEXT | Angela Heissenberger

Das börsennotierte Unternehmen befindet sich mitten in einer laufenden Finanzierungsrunde, das Halbjahres-Reporting steht an, da passiert der Supergau: Der CFO fällt kurzfristig aus. »Wir mussten extrem schnell reagieren«, erzählt Markus Cserna, CTO der Cyan Security Group. Die Wahl fiel auf den erfahrenen Interim-Manager Josef Kainz: »Er hat das Budget von Tag eins weg durchleuchtet, Probleme aufgedeckt und alles neu aufgebaut.« Die Kapitalerhöhung konnte erfolgreich abgeschlossen werden, das Vertrauen der Stakeholder blieb gesichert. Kainz stellte gleichzeitig auch die Weichen für die Zukunft: Das bestehende Team aus drei Buchhalter*innen und Controller*innen wurde von Beginn an eingebunden. Parallel dazu begann die Suche nach einer Nachfolgerin, die Übergabe fand bereits nach fünf Monaten statt – »eineinhalb Monate früher als ursprünglich geplant«, zeigt sich Cserna noch immer überrascht.

»Wenn Führung in der Finanzabteilung plötzlich fehlt, braucht es keine langen Prozesse. Sondern eine handverlesene Führungskraft, die binnen Stunden startklar ist – mit Klarheit, Tatkraft und sozialer Kompetenz«, sagt Josef Kainz, Mitgründer der Interim-Management-Boutique dieSaremas. Oftmals muss er als Krisenfeuerwehr nämlich an mehreren Stellen Brandherde bekämpfen: Als interimistischer kaufmännischer Geschäftsführer und CFO der BEKO Gruppe leitete Kainz beispielsweise einen Generationenwechsel ein, implementierte eine rollierende Cashflow-Planung und organisierte die Finanzabteilung neu, zusätzlich steuerte er M&A-Projekte.

Ergebnisorientiert arbeiten

Sanierungsexpert*innen beobachten seit dem zweiten Halbjahr 2025 in Österreich steigende Restrukturierungsaktivitäten. Die Wirtschaft steht stark unter Druck, besonders betroffen sind der

Automotive-Sektor, aber auch der Handel. Mit zeitlicher Verschiebung wird spätestens Anfang 2027 mit einer neuerlichen Restrukturierungswelle gerechnet. Durch Kostendisziplin und Aufbrauchen von Liquiditätsreserven versuchen Unternehmen meist, kurze Durststrecken zu überbrücken. Wenn aber tiefgreifendere operative Anpassungen notwendig wären, wird es rasch komplex. Zuwarten sei jedenfalls keine Option, meint Ben Trask, Partner bei EY-Parthenon Österreich: »Wer Finanzierung, Working Capital, Kostenstruktur und Geschäftsmodell frühzeitig überprüft, verschafft sich Handlungsspielraum. Wer erst reagiert, wenn Liquidität und Vertrauen bereits stark geschwächt sind, hat deutlich weniger Optionen.«

Interim-Manager*innen stehen sehr kurzfristig zur Verfügung und starten sofort. Lange Einarbeitungsphasen entfallen. Auf dem regulären Arbeitsmarkt sind Schlüsselkräfte dieser Qualität oft

Foto: iStock

erst nach monatelanger Suche zu finden. Die Analyse erfolgt schonungslos und ohne Sentimentalitäten. Externe Führungskräfte kommen als neutrale Personen und sind in keine persönlichen oder unternehmenspolitischen Konflikte involviert – umso leichter fällt es ihnen, sachlich und ergebnisorientiert zu arbeiten.

Aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung erkennen sie rasch anhand der wichtigsten Abläufe und der Entwicklung der Kennzahlen, woran es im Unternehmen hakt. Innerhalb von 30 Tagen ergibt sich bereits ein fundiertes Bild, mit welchen Hebeln die größten wirtschaftlichen Effekte erzielt werden können, um das Unternehmen wieder auf Wachstumskurs zu bringen. Temporäre Führungskräfte denken dabei stets über die aktuelle Anforderung hinaus und stellen eine erfolgreiche

Fortsetzung des Weges nach dem Auslaufen ihres Mandats sicher.

Welche Maßnahmen Priorität bekommen, ist je nach Ausgangslage und Ursachen unterschiedlich. Gerade in stürmischen Zeiten ist es manchmal erforderlich, unangenehme Entscheidungen zu treffen. Dennoch beobachten Interim-Manager*innen häufig, dass ein Motivationsschub die Organisation erfasst, sobald endlich Klarheit über die weitere Zukunft herrscht. Das ist umso wichtiger, da ein Abgang qualifizierter Schlüsselkräfte den Fortbestand zusätzlich gefährden könnte. »Damit externe Führungskräfte die nötige Akzeptanz der Belegschaft gewinnen, braucht es von Beginn an Transparenz und Zuhören«, unterstreicht Thomas Fischer, Partner bei BDO Austria, die besondere Führungs-

kompetenz von Kurzzeit-Manager*innen. »Wer in den ersten Wochen aktiv den Dialog mit den Mitarbeiter*innen sucht, deren Expertise ernst nimmt und rasch erste spürbare Verbesserungen liefert, schafft Vertrauen. Ebenso entscheidend sind ein klar definiertes Mandat sowie die sichtbare Rückendeckung durch die Geschäftsführung.«

Rasche Entlastung

In Österreich gibt es ca. 1.500 Interim-Manager*innen, viele davon sind allerdings parallel in der Beratung tätig und arbeiten nicht hauptberuflich als Führungskräfte auf Abruf. Pro Jahr werden rund 1.000 Mandate vergeben. Die Tagessätze liegen im Schnitt bei 1.275 Euro. 67 Prozent der Mandate werden direkt vermittelt, 33 Prozent über einen Provi-

»Branchenwissen ist selten entscheidend«

Im Interim-Management ist systematisches Vorgehen gefragt. Viele unterschiedliche Probleme gleichzeitig zu lösen, ist die größte Herausforderung, meint Thomas Tschol, Partner der VALTUS Management Factory.

❶ Welche Unternehmen setzen derzeit verstärkt auf flexibles Management?

Thomas Tschol: Es sind vor allem Unternehmen mit hohem Veränderungsbedarf – sei es aufgrund von Kostenstrukturen (Energie, Inflation, Personalkosten), Digitalisierung oder durch neue Wettbewerber. Aktuell betrifft das besonders die Industrie, konkret Automotive-Zulieferer und den Maschinen- und Anlagenbau, sowie den stationären Handel. Sie brauchen kurzfristig Führungskapazitäten mit Umsetzungserfahrung. Sofern diese intern nicht verfügbar sind, ist Interim-Management eine hervorragende Lösung. Auch Private-Equity-Fonds setzen verstärkt auf Interim Executives.

❷ Muss ein Interim-Manager besondere Fähigkeiten mitbringen? Ist Branchenwissen erforderlich?

Tschol: Ja. Fachliches Pflichtprogramm ist die Fähigkeit zu einer belastbaren Standortbestimmung über alle Funktionen – Strategie, Operations, Finance, Legal – hinweg, zudem systematisches Vorgehen und vor allem Umsetzungsstärke. Auf persönlicher Ebene zählen Glaubwürdigkeit, Integrität, Durchsetzungs- und Kommunikationsfähigkeit sowie Stressresistenz zu den Must-haves. Branchenwissen hilft, ist aber selten entscheidend: Krisenerfahrung und die Fähigkeit, rasch Vertrauen bei Management, Belegschaft, Banken und Eigentümern zu gewinnen, wiegen schwerer.



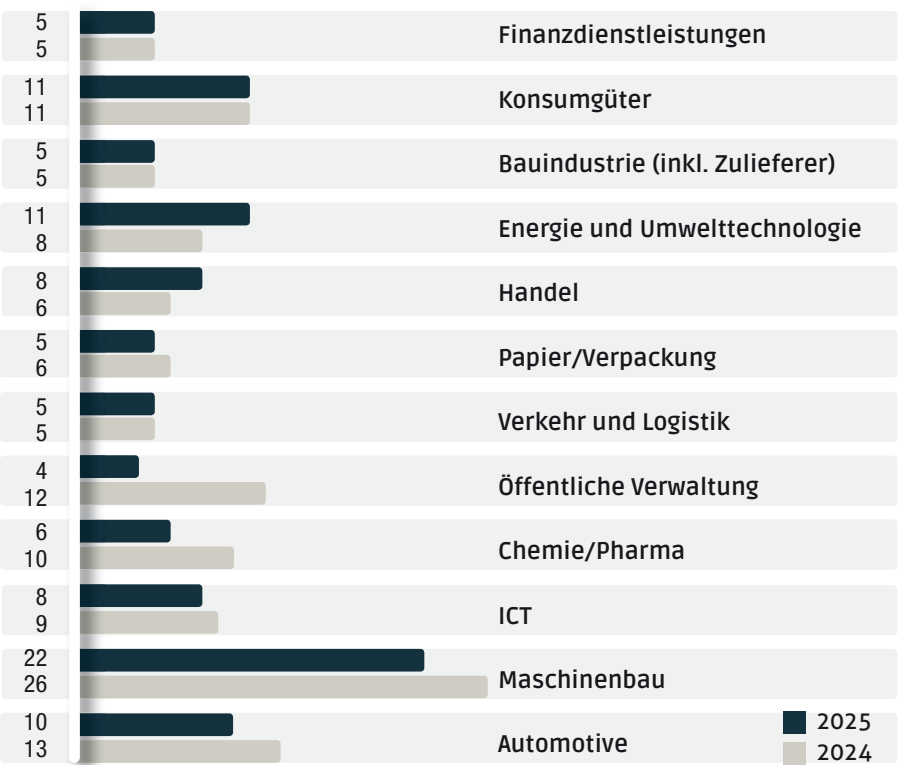
⬆ Interim-Manager Thomas Tschol versucht, rasch Vertrauen bei allen Beteiligten zu gewinnen.

❸ Was war Ihr bisher anspruchsvollster Fall?

Tschol: Ein Industriekonzern in schwieriger Lage: Uneinigkeit im Management, hoher Refinanzierungsbedarf, dringende Restrukturierungsnotwendigkeit. Die Aufgabe war, ein Restrukturierungsprogramm aufzusetzen, die Banken und Aktionäre davon zu überzeugen und dann das Konzept konsequent und zügig umzusetzen. Anspruchsvoll war die Gleichzeitigkeit: viele Stakeholder, sehr unterschiedliche Themen, eine hohe Öffentlichkeit und die Notwendigkeit, alle Beteiligten einzubeziehen und zu Mitwirkenden zu machen.

Einsätze nach Wirtschaftssektoren

Interim-Management etabliert sich branchenübergreifend.



Quelle: AIMP-Marktstudie DACH 2026, Angaben in Prozent; aus Platzgründen sind nur die wichtigsten Branchen angeführt.

⬆ In den ehemaligen »Königsbranchen« Maschinenbau und Automotive wurden 2025 deutlich weniger Mandate vergeben. 54 % der Einsätze entfallen inzwischen auf ein breites Spektrum unterschiedlicher Branchen. Vor allem die Bereiche Energie, Handel und Konsumgüter gewinnen zunehmend an Bedeutung.

der, der in der Regel 30 Prozent Aufschlag verrechnet.

Die hohen Kosten rechnen sich jedoch auch für kleinere Unternehmen, ist BDO-Experte Fischer überzeugt: »Da weder Fixgehalt noch Abfertigung anfallen und auch keine langfristige Bindung entsteht, wird ausschließlich die tatsächlich erbrachte Leistung vergütet. Gerade für KMU, die sich eine Vollzeit-Führungskraft auf diesem Erfahrungsniveau oft nicht leisten können oder wollen, ist der zeitlich befristete Einsatz von Spitzen-Know-how meist deutlich wirtschaftlicher als eine dauerhafte Festanstellung.«

Der typische Interim-Manager – nur 10 bis 15 Prozent sind weiblich – ist um die 50 und hat mindestens 15 Jahre Managementenerfahrung im Gepäck. Während frü-

her gestandene Führungskräfte am Ende ihrer Karriere noch ein paar Jahre in der Selbstständigkeit anhängen, wählen inzwischen auch jüngere Fachleute diesen Weg. Sie verstehen sich als Praktiker, die Spaß am Aufbauen und Umstrukturieren haben. Lösungsorientiertes Handeln ist ihre Prämisse.

Von einer Anfrage bis zum Vorschlag geeigneter Führungskräfte vergehen in der Regel nur 48 Stunden. Binnen einer Woche kommt es meist schon zum Projektstart. Die Laufzeit eines Mandats liegt zwischen drei Monaten und eineinhalb Jahren. Viele Einsätze werden jedoch über die veranschlagte Dauer verlängert, da im Laufe des Projektes oftmals noch weitere Probleme auftauchen oder die Übergabe noch nicht abgeschlossen ist.

Blick von außen

Wie die aktuelle AIMP-Marktstudie 2026 zeigt, sind weiterhin die Bereiche Restrukturierung, Transformation, Projektmanagement sowie Digitalisierung & IT besonders gefragt. Wenn Führungserfahrung, Expertise oder Umsetzungskraft fehlen, liefern Interim-Manager*innen rasche Entlastung. Doch es zeichnet sich eine Verlagerung ab: Die Überbrückung von Vakanzen verliert an Bedeutung, gleichzeitig werden Change-Prozesse und der Aufbau neuer Geschäftsbereiche wichtiger. Auch die Umsetzung neuer regulatorischer Anforderungen wie das ESG-Reporting stellt Unternehmen mitunter vor Herausforderungen, die ohne externes Know-how nicht bewältigt werden können. »Der Fokus hat sich von der reinen Krisenbewältigung hin zur aktiven Gestaltung und Professionalisierung von Unternehmen verschoben«, sagt Thomas Fischer. Die Königsdisziplin des Interim-Managements sind freilich Einsätze im C-Level. Rund ein Viertel der Mandate betreffen jährlich Geschäftsführungs- und Vorstandspositionen, vor allem im Finanzbereich.

Die Managementberatung Wolkenrot hat sich auf die kurzfristige Bereitstellung von HR-Führungskräften spezialisiert. Wie heikel eine Vakanz im Personalmanagement sein kann, wird häufig unterschätzt, weiß Wolkenrot-Geschäftsführerin Julie Gruber: »Ohne klare Führung im Personalbereich kommt es schnell zu Desorientierung und Verunsicherung im Team. Erfolgskritische Projekte können ins Stocken geraten. Werden offene Stellen nicht rechtzeitig besetzt, kann dies den Geschäftserfolg nachhaltig beeinträchtigen.«

Branchenkenntnisse sind meist nicht erforderlich. Im Gegenteil – oft bringen Interim-Manager*innen erfolgreiche Strategien und innovative Lösungen ein, die sich in anderen Märkten bewährt haben. Sie leiten längst fällige Veränderungsprozesse ein: Das Unternehmen wird resilienter und anpassungsfähiger und geht somit gestärkt aus der Krise hervor.



Martin Pfeffer wurde für die Restrukturierung der Binder+Co-Gruppe als »Interim Manager des Jahres 2025« ausgezeichnet.

Gelungene Restrukturierung

USE CASE

Martin Pfeffer wurde 2025 für seine tragende Rolle bei der Sanierung der Binder+Co-Gruppe mit dem Award »Interim Manager des Jahres« ausgezeichnet. Als CFO und CRO verantwortete er die operative, finanzielle und strategische Neuausrichtung des Unternehmens und optimierte die Geschäftsprozesse und Organisationsstrukturen. Zum Zeitpunkt der Mandatsübernahme hatte das steirische Unternehmen, das Maschinen und Anlagen für Sieb- und Sortiertechnik produziert, mit Kostenüberschreitungen, Verlusten und Investitionsstau zu kämpfen, die sich durch die Finanzkrise, die Covid-Pandemie und den Ukraine-Krieg noch verschärft hatten. Pfeffer wickelte

den Verkauf defizitärer Tochtergesellschaften ab und stellte Mittel für die Modernisierung der Produktion und F&E bereit. Zudem wurden Altprojekte durch außergerichtliche Vergleiche und ein ICC-Schiedsgerichtsverfahren abgeschlossen – ein entscheidender Schritt zur Zukunftssicherung des Unternehmens. Innerhalb von fünf Jahren wurde das operative EBIT auf ein Plus von 10,9 Millionen Euro gedreht. Die Netto-Verschuldung konnte um 30 Millionen Euro reduziert und die Eigenkapitalquote von 27 % auf 44 % erhöht werden. Neben den finanziellen Erfolgen gelang auch die Neupositionierung im Recyclingbereich und die Umstellung auf nachhaltige Energieversorgung.

Mögliche Einsatzgebiete

1 Überbrückung

VAKANT wenn eine wichtige Führungskraft überraschend für einige Wochen oder Monate ausfällt, die Neubesetzung eines Geschäftsbereichs sich verzögert oder ein Auslastungshoch personelle Unterstützung erfordert.

2 Veränderung

AGIL wenn neue Strukturen, Strategien und Abläufe definiert und implementiert werden müssen, z. B. bei Reorganisationen oder Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen.

3 Sanierung

STABIL wenn zur Rettung eines Unternehmens eine grundlegende Restrukturierung oder strategische Neuausrichtung notwendig ist und die finanzielle Situation stabilisiert werden muss.

4 Entwicklung

BEFRISTET wenn eine neue (Teil-)Organisation geschaffen, ein Geschäftsfeld aufgebaut, ein zeitlich oder sachlich begrenztes Projekt (z. B. Umstellung des IT-Systems) umgesetzt wird oder eine M&A-Transaktion professionelle Begleitung benötigt.