

Auf Zeit im Unternehmen

Eine Führungskraft auf Zeit soll zunächst vor allem eines: eine Lücke schließen. Der Fall FACC zeigt, dass der Nutzen darüber hinausgehen kann, wenn externe Erfahrung auf eine stabile Organisation trifft.

Eine Vakanz kann ein Unternehmen auf zwei Arten treffen. Entweder sie legt ein bestehendes Problem offen. Oder sie schafft eines, wenn eine zentrale Funktion zu lange unbesetzt bleibt. Bei FACC war Letzteres der Fall.

Im Finanzbereich des börsennotierten Luftfahrtzulieferers wurde eine Schlüsselposition frei. Accounting, Konsolidierung und Tax mussten weiterlaufen, gleichzeitig wollte man die Nachfolge nicht unter Zeitdruck besetzen. Eine interne Zwischenlösung wäre möglich gewesen, doch Vice President Finance Michael Steirer entschied sich dagegen. „Es war für mich ein zu großes Risiko, hier in die bestehende Mannschaft einzugreifen“, sagt er. Eine interne Rochade hätte womöglich andere Abläufe geschwächt. Stattdessen holte FACC mit Stefan Resch, Executive Interim Manager von VALTUS Management Factory, eine Führungskraft auf Zeit ins Unternehmen.

Dabei ist die Vakanzüberbrückung nur ein Einsatzfeld. Executive Interim Managers übernehmen auch Aufgaben in General Management und Operations, begleiten Transformationen, Eigentümerwechsel oder Zukäufe und leiten zeitlich begrenzte Programme und Projekte.

VON **MARKUS MITTERMÜLLER**

Der FACC-Fall ist deshalb interessant, weil er zeigt, dass auch eine scheinbar klassische Überbrückung mehr sein kann als das bloße Warmhalten eines Sessels. Resch übernahm bei FACC echte Führungsverantwortung. Er leitet die Bereiche Accounting, Konsolidierung und Tax mit knapp 20 Mitarbeitern und trägt fachliche, personelle und Kostenverantwortung.

Genau darin liegt der entscheidende Unterschied zu vielen externen Beratungsmandaten. Der Interim Manager steht nicht neben der Organisation,



KONTINUITÄT. Michael Steirer, Vice President Finance bei FACC, setzt bei der Besetzung einer Schlüsselposition im Finanzbereich auf Interim Management.



VERANTWORTUNG. Stefan Resch führt bei FACC interimistisch die Bereiche Accounting, Konsolidierung und Tax.

sondern arbeitet in ihr. Er muss Entscheidungen treffen, Mitarbeiter führen und Ergebnisse liefern – gleichzeitig aber von Beginn an wissen, dass sein Einsatz zeitlich begrenzt ist. Resch beschreibt die ersten Wochen deshalb als besonders kritisch. Zunächst müsse ein Interim Manager verstehen und analysieren, dann umsetzen und schließlich Veränderungen verankern. „Es wird einfach erwartet, dass man Resultate früher zeigt“, so Resch.

Bei FACC half dabei, dass der Wechsel planbar war. Resch konnte noch einen Monat mit seinem Vorgänger zusammenarbeiten und Wissen systematisch übernehmen. Der eigentliche Wert der externen Führung zeigte sich jedoch erst danach.

Das ursprüngliche Ziel lautete Stabilität. Der Finanzbereich funktionierte, das Team war eingespielt, eine Restrukturierung stand nicht an. Trotzdem identifizierte Resch im laufenden Mandat Verbesserungspotenziale. Steirer nennt etwa die Verteilung von Arbeitspaketen innerhalb von Accounting und Konsolidierung. Tätigkeiten sind teilweise stark fragmentiert organisiert. Eine stärkere Bündelung könnte Abläufe effizienter machen und Automatisierung erleichtern. „Man hat Schwachstellen in gewisser Weise identifiziert und Optimierungspotenziale aufgezeigt“, sagt Steirer. Dieser zusätzliche Nutzen sei ursprünglich gar nicht Teil des Mandats gewesen.

Genau darin liegt ein oft unterschätzter Effekt von Interim Management: Wer von außen kommt, bringt nicht nur zusätzliche Kapazität mit, sondern Vergleichswerte. Resch kennt unterschiedliche Unternehmen, Strukturen und Prozesse. Was intern über Jahre zur Selbstverständlichkeit geworden ist, kann aus externer Sicht plötzlich wieder zur Frage werden. Für Steirer ist dieser Blick von außen ein wesentlicher Vorteil. Erfahrungen aus anderen Organisationen können dabei helfen, gewachsene Abläufe neu zu betrachten und pragmatischere Lösungen zu finden.

Der Blick von außen hat allerdings auch Grenzen. Resch betont, dass Verbesserungen nicht einfach durchgedrückt werden sollten, nur weil sie aus Sicht des Interim Managers sinnvoll erscheinen. Maßnahmen müssten zum Unternehmen, zum Team und zur späteren dauerhaften Führungskraft passen. Das zeigt sich nun bei der nächsten Phase des FACC-Mandats. Eine Nachfolge wurde bereits gefunden. Die Verantwortung soll nicht mit einem Stichtag abrupt wechseln, sondern schrittweise nach Themen übergeben werden.

„Wir werden das in Paketen machen“, sagt Steirer. Resch soll sein Wissen systematisch weitergeben und zugleich noch beim Jahresabschluss unterstützen. Denn inzwischen hat er selbst zahlreiche komplexe Bilanzierungsthemen bearbeitet. Damit schließt sich der Kreis: Der Interim Manager kam, weil eine Position frei wurde. Er bleibt so lange, bis die Organisation wieder ohne ihn auskommt.

Für Steirer lässt sich der Erfolg am Ende sehr konkret messen: an einem positiven Jahresabschluss 2026, einem entsprechenden Bestätigungsvermerk des Wirtschaftsprüfers, einer sauber eingearbeiteten Nachfolge und dem Feedback des Teams. Für Resch gehört genau das zur Logik eines Interim-Mandats: „Das Beste ist, wenn sich ein Interim Manager am Ende selbst abschaffen kann.“ Dann ist seine Aufgabe erfüllt: Wissen und Verantwortung sind im Unternehmen verankert und die Organisation kann ohne ihn stabil weiterarbeiten.

Wann externe Führung sinnvoll ist

VAKANZ. Eine Schlüsselposition wird kurzfristig frei, die dauerhafte Nachfolge soll aber nicht unter Zeitdruck erfolgen.
TRANSFORMATION. Ein Unternehmen verändert Strukturen, Prozesse oder Geschäftsmodelle und benötigt dafür zusätzliche Führungskompetenz.
RESTRUKTURIERUNG. In einer Krise braucht es rasch erfahrene Manager, die Entscheidungen treffen und Maßnahmen umsetzen können.
EIGENTÜMERWECHSEL UND ZUKÄUFE. Nach einer Übernahme oder beim Einstieg eines Investors gilt es, Unternehmen zu stabilisieren und neue Strukturen zu etablieren.
PROGRAMME UND PROJEKTE. Bei zeitlich begrenzten Vorhaben – etwa Transformationen oder der Einführung neuer Systeme – kann eine erfahrene Führungskraft zusätzliche Umsetzungskraft einbringen.
DER MARKT. Rund 1.600 Interim Managers wickelten 2025 in Österreich 1.100 bis 1.200 Mandate ab. Das gesamte Marktvolumen lag laut einer Metastudie von VALTUS Management Factory bei rund 263 Millionen Euro inklusive Providermargen. Rund ein Viertel der Mandate entfällt auf die oberste Führungsebene, weitere 18 Prozent auf Programm- und Projektmanagement.

FOTOS: ISTOCKPHOTO, GETTIFO, BEIGESTELLT