

## GASTKOMMENTAR

Längst überfällig  
oder nichts Neues?

© Martin Mayr

MARTIN L. MAYR, GOINTERIM

Interim Management = der Einsatz von erfahrenen Managern und Führungskräften in Unternehmen, ist nun auch in Österreich auf Erfolgskurs.

Die Stimmen, dass diese Form des Managers auf Zeit nichts Neues ist und sich nicht wesentlich von Beratung unterscheidet, werden immer weniger. Unternehmer, Geschäftsführer und Vorstände sowie Aufsichtsräte haben längst erkannt, dass in vielen Bereichen der Einsatz erfahrener Interim-Manager zum Erfolg führt.

Entscheidend dabei ist die Leadership-Komponente. Viele Interim-Manager bringen – wie im Consulting – auch Methodenwissen, analytische Fähigkeiten und konzeptionelles Vorgehen mit. Aber wesentlich ist, dass der Interim-Manager zuvorderst Manager ist.

Er führt das Unternehmen zur Zielerreichung und motiviert und leitet die Mitarbeiter bei der Umsetzung.

Es geht um Leadership und Führung, die ein Interim-Manager mitbringt!

## Aus der Alltags-Praxis

Ein Beispiel aus unseren jüngsten Projekten zeigt deutlich die Bedeutung von Leadership im Interim Management: Ein Partner übernahm die Geschäftsführung eines mittelständischen Unternehmens in der erzeugenden Industrie; zuvor war ein Berater und Spezialist ein Jahr in der Verantwortung, es gab viele Details, Auswertungen und Zahlen. Aber das Unternehmen konnte nicht aus der Krise geführt werden, die Restrukturierung war nicht erfolgreich. So kam unser Partner als Interim-Manager und erkannte schnell das Kernthema: Es fehlte an Leadership und Führung, die Mitarbeiter wurden im ganzen Prozess schlichtweg vergessen.

Vom Tag eins an setzte der Interim-Manager seine Führungserfahrung ein und bezog die Mitarbeiter im ganzen Restrukturierungsprozess mit ein – der Erfolg gab ihm Recht, heute ist das Unternehmen auf gutem Kurs. Der Partner hatte ein besonderes Erlebnis: Als er vor den Vertriebsmitarbeitern sich und den Restrukturierungsplan vorstellte und die Mitarbeiter einlud, gemeinsam den Weg zu gehen, standen alle auf und applaudierten; sie sagten, es war das erste Mal, dass sie jemand informiert und respektiert.

Interim Management ist deshalb so erfolgreich, weil Interim-Manager ihre jahrelange Führungserfahrung und Leadership Expertise im Mandat oder Projekt einsetzen können. Hier wird sich in Österreich noch einiges ändern und positiv entwickeln!

Constantinus 2014 Bei „Management Consulting“ siegte Advicum vor Regional Funding und Wolfgang Schenk

Erfolgreiche Sanierer vor  
den Constantinus-Vorhang

Wie es Josef Kleebinder gelang, aus einem Pleitekandidaten wieder einen Weltmarktführer zu machen.

Perchtoldsdorf. „Erfolgreiche Unternehmen brauchen verlässliche Beratung“, sagte Börse-Vorstand Birgit Kuras, Ehrenpräsidentin des Constantinus Award 2014, anlässlich der Preisverleihung für die besten heimischen Consulter. Besonders deutlich wurde dies in der Kategorie „Management Consulting“, wo sich die Wiener Advicum Consulting GmbH den Hauptpreis dafür holte, einen strauchelnden Weltmarktführer zurück auf die Erfolgsspur gebracht zu haben.

Und das kam so: 2009 musste das Traditionsunternehmen Mayer & Cie GmbH & Co. KG in eine Planinsolvenz und nicht wenige dachten „Das ist jetzt das Ende“. Doch seit der Aufhebung der Insolvenz unter neuem Management – Rainer Mayer und der von den Banken geholte Sanierungsexperte Josef Kleebinder – nahm das Unternehmen einen ungeahnten Aufschwung; der Umsatz stieg entgegen der Branchenkonjunktur seit 2011 um fast 30%, die Stückzahlen um ca. 50%.

## Wieder Weltmarktführer

Während Mayer nach der Insolvenz die Kunden bei der Stange hielt, massierte Kleebinder die Strategie, die Strukturen und die Prozesse zurecht. Abteilungen wurden zusammengelegt, die geschaffenen Leerflächen vermietet. Abläufe wurden gestrafft, die Produktivität um teilweise 100% erhöht und gleichzeitig der Ausschuss erheblich reduziert.

Neue Produkte wurden in Windeseile entwickelt, Produktionsstätten in Tschechien und China hochgezogen. Heute ist Mayer & Cie wieder dort, wo man vor zwei Jahrzehnten stand – klarer Weltmarktführer. Diese Entwicklung brachte dem Unternehmen eine



UBIT-Fachverbandsobmann Alfred Harl mit Preisträger Josef Kleebinder (Advicum, v.l.), rechts Wolfgang Müller von Mayer &amp; Cie.

Bonitätsurkunde von Coface und den beiden Geschäftsführern auch eine Auszeichnung zum „Turnaround des Jahres 2013“ ein.

## Regional Funding

Auf dem ehrenvollen zweiten Platz hinter Advicum reihte sich beim Constantinus 2014 in der Kategorie „Management Consulting“ das Regional Funding aus Gars am Kampf mit dem Wirtschaftsforum Waldviertel als Kunde ein.

Einzelne Direktbeteiligungen an KMU vom Start-up über alle folgenden Phasen bis hin zum Buy-out und an Bürgerbeteiligungsprojekten, bilanzausweis- und steueroptimiert, Konstruktion und Abwicklung mit Finanzmarktaufsicht und Finanzamt abgestimmt – das sind die Regional Funding-Genussrechtsmodelle, die über die Crowdinvesting-Plattform „www.regio-

nal-funding.at“ an Kleinanleger in Stückelungen ab 100, bis zu einem Gesamtnominale von 249.900 €, vermittelt werden. Dabei entstehen den Anlegern keine Kosten, es ist auch kein Agio vorgesehen.

Die Genussrechte sind so gestaltet, dass sie aufgrund diverser Grundbedingungen wie u.a. hoher Mindestlaufzeit, voller Beteiligung am laufenden Unternehmenserfolg, Verbriefung und Ausstattung mit einer Wertpapiernummer (ISIN), etc. zu einem späteren Zeitpunkt auch zum Handel an einer Börse angemeldet werden können.

## Ein Top-Interimsmanager

Effizientes Interimsmanagement kann eine Menge bewirken, wie Martin Mayr in seinem Gastkommentar links beschreibt und Platz 3 in der Constantinus-Kategorie „Management Consulting“ nachdrück-

lich verdeutlicht. Die deutsche Genossenschaft BAG-Hohenlohe-Raiffeisen eG war durch Bilanzmanipulation in eine existenzielle Krise geraten: Ein zweistelliger Millionenbetrag sowie 200 Arbeitsplätze standen auf dem Spiel.

„Aufgrund der dramatischen Entwicklung übertrug man mir die Geschäftsführung mit dem Auftrag, in einem halben Jahr die Sanierung zu realisieren“, berichtet Unternehmensberater und Interimsmanager Wolfgang Schenk. „Es gelang mir, durch Restrukturierungen, Verhandlungen mit Hilfsfonds, Verkauf von Teilbetrieben, Betriebs-schließungen, Mehrauslastungen und Effizienzsteigerungen den Turnaround zu schaffen. Die (verschmolzene) Genossenschaft ist nun wieder sehr erfolgreich und es mussten keine Sanierungskündigungen durchgeführt werden.“ (pj) [www.constantinus.net](http://www.constantinus.net)

Kommunalguide Oberösterreich setzt auf Bestbieterprinzip mit klar messbaren Kriterien

## Auftragsvergabe: Runder Tisch

Linz. Auf Initiative des öö. Straßenbaureferenten LH-Stv. Franz Hiesl wurde am 26. Juni zu einem Runden Tisch unter Führung von Landesbaudirektor Konrad Tinkler eingeladen. Dabei wurde die Auftragsvergabe der öffentlichen Hand, im Speziellen das Billigst- bzw. das Bestbieterprinzip, gemeinsam mit der Bauwirtschaft und Gewerkschaft diskutiert.

„Unser Ziel ist es, dass die Auftragsvergaben nach definierten,

messbaren Kennziffern und klaren Richtlinien vorgenommen werden sollen“, stellte Hiesl die Kriterien für die Einführung des Bestbieterprinzips klar. „Damit erhält die oberösterreichische Wirtschaft eine faire Chance bei der Auftragsvergabe.“

## Das brachte der Runde Tisch

- Kernleistungen sind als Eigenleistung überwiegend vom Auftrag-

nehmer und von den bekannt gegebenen Subunternehmen zu erbringen.

- Bei der Angebotsabgabe müssen die Subunternehmen verbindlich genannt werden.
- Verpflichtende zusätzliche messbare Kriterien wie die finanzielle und soziale Bonität sowie Bonuspunkte für die Beschäftigung von Lehrlingen, Jugendlichen und älteren Arbeitnehmern sollen eingeführt werden.
- Diese Prinzipien sollen nicht nur für die öffentlichen Auftraggeber (Bund, Länder, Gemeinden) gelten, sondern generell für alle Aufträge, bei denen öffentliches Geld im Spiel ist (also z.B. auch für gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften, ÖBB, Asfinag, etc).

„Die öö. Landesregierung befürwortet und unterstützt die bundesweiten Bemühungen zur legislativen Umsetzung des Bestbieterprinzips“, kündigte Hiesl eine konstruktive Mitarbeit bei den notwendigen Änderungen im Bundesvergabegesetz an. (red) [www.land-oberoesterreich.gv.at](http://www.land-oberoesterreich.gv.at)

CSR Label-Premiere

Nachhaltigkeits-  
Qualitätssiegel

Wien. Das CSR Dialogforum bewertet ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Faktoren sowie soziale Innovation für das erste systemzertifizierte CSR- und Nachhaltigkeits-Qualitätslabel, garantiert durch interne Checks der Prozesse und durch externe, unabhängige Bewertung. Ab September wird mit Pilotprojekten zum Gütesiegel „Spirit of Sustainability“ gestartet.

## Das neue Qualitätslabel

Brunhilde Schram, Präsidentin des CSR-Dialogforum: „Nachhaltigkeit ist kein Greenwash-Gimmick, sondern ein Fahrplan in eine Zukunft, die aus Fehlentwicklungen der Vergangenheit gelernt hat.“ Das CSR-Dialogforum will sicherstellen, dass das neue Qualitätslabel eine Auszeichnung für unternehmerisches Handeln im Sinne einer gesicherten Zukunft wird. Schram: „Es wird das erste systemzertifizierte CSR- und Nachhaltigkeits-Qualitätslabel mit hohem Qualitätsanspruch sein.“ (pj) [www.csr-dialogforum.at](http://www.csr-dialogforum.at)



Franz Hiesl: „Auftragsvergaben nach messbaren Kennziffern und klaren Richtlinien“.