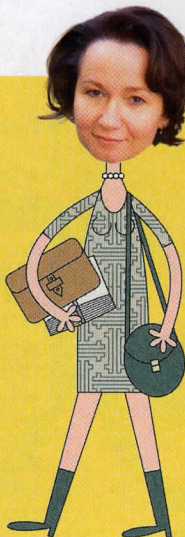




Programmieren & Mechanik

► **Katrin Ellermann** leitet an der TU das Institut für Mechanik. Sie studierte und forschte an der TU Hamburg-Harburg und in den USA. Ihr Credo: „Eine Frau fällt im technischen Umfeld immer auf. Das ist nicht immer einfach, kann aber Türen öffnen.“

► **Stefanie Lindstaedt** (rechts im Bild) leitet das Institut für Wissensmanagement an der TU Graz. Sie studierte Computer Science in Darmstadt und in den USA. Sie forscht bereits seit 2002 in Graz.



Nah & Frisch & neuer Chef

► **Andreas Nentwich** (48) ist der neue Geschäftsführer der Einkaufsgemeinschaft Markant Österreich und damit Herr über 700 heimische Nah & Frisch-Kaufleute (davon 142 in der Steiermark). Der promovierte Wirtschaftswissenschaftler kennt den heimischen Handel in- und auswendig, war er doch bereits für Kodak Österreich, A.C. Nielsen, Maresi tätig und bereits zehn Jahre in der Geschäftsführung von Nestle Österreich. Bei Nah & Frisch folgt er Erwin Wichtl, der Ende 2012 in Pension geht.



s für zwischendurch

Jedes vierte steirische Unternehmen will laut aktueller WKO-Umfrage Dienste von Interimsmanagern in Anspruch nehmen



► **Wolfgang Schenk** (53) wurde 2005, mit 30 Jahren Berufserfahrung, zum Interimsmanager.

► **Ein fixer Job als Manager** ist für den Gratweiner unvorstellbar: „Wer einmal die Freiheit geschnuppert hat, will nichts anderes mehr.“

Frauen für die Technik

Verdoppelt hat sich an der TU Graz in den vergangenen fünf Jahren die Zahl der weiblichen Absolventinnen (von 151 auf 291). Ebenso mehr als verdoppelt (von drei auf sieben) hat sich nunmehr auch die Zahl der TU-Professorinnen. Stolz ist Rektor Harald Kainz, dass es gelungen ist, gleich vier hochkarätige Wissenschaftlerinnen aus aller Welt an Bord zu holen. PRIMUS stellt die neuen Gesichter vor.



Mathematik & Maschinen

► **Mihyun Kang** (38). Die Korea-nerin leitet seit Jahresbeginn das Institut für Optimierung und Diskrete Mathematik. Zuvor forschte sie zehn Jahre an der Humboldt-Uni in Berlin, aber auch in Paris, New York, Oxford und Taipeh.

► **Annette Mütze** (38, rechts im Bild) leitet das TU-Institut für Elektrische Antriebstechnik und Maschinen. Sie studierte in Darmstadt und Lyon, danach Assistenz-Professuren in den USA und England.



„Jede zweite Krise wäre vermeidbar“

Vielen Unternehmen fehlt eine strategische Sichtweise.

INTERVIEW:
KLAUS HÖFLER

PRIMUS: 44 Prozent der österreichischen Insolvenzen gehen auf innerbetriebliche Ursachen zurück. Was sind die häufigsten Fehler?

HEIMO KNIECHTL: Es sind überraschenderweise nicht externe, sondern vor allem interne Fehler, wie eine mangelhafte Organisation, keine zeitgemäße Buchführung oder eine mangelnde strategische Planung. Vieles wäre durch ein verbessertes internes Kontrollsystem absehbar und damit vermeidbar.

Woran scheitert es?

Die Unternehmen reagieren erst, wenn es wirklich brennt, wenn es eine Liquiditätskrise gibt – dann ist es aber vielfach schon zu spät.

Sind KMU besonders gefährdet?

Eher als die Größe ist entscheidend, ob es ein Familienbetrieb ist. Dort gibt es meist Strukturen mit einer eigenen, traditionsverbundenen Logik.

Hat die Krise die Fehleranfälligkeit der Betriebe erhöht?

Die Krise ist vielfach der Auslöser, aber nicht der Grund. Das strategische Denken ist generell verkümmert. ■



► **Heimo Kniechtel**, Unternehmensberater bei Bertl-Fattinger: „Viele Unternehmen reagieren erst, wenn es wirklich brennt.“

Die Chefs für

Sie kommen, um zu gehen. Und gehen dorthin, wo's wehtut, wenn in Chefetagen der Hut brennt. Sie sind einmal Sanierer, dann wieder Burn-out-Ersatz. Und sie sind stark im Kommen: Interimsmanager, Bosse zum Mieten.

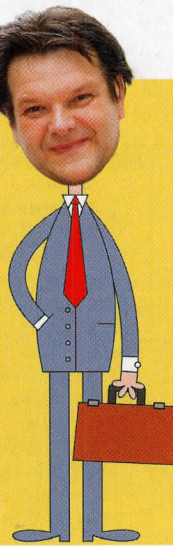
TEXT: ULRICH DUNST FOTO: JIMMY LUNGHAMMER

Wolfgang Schenk kennt das Leben als Lückenbüßer. Und er genießt es. Als Chef auf Zeit ist der 53-Jährige noch nie in ein Unternehmen gekommen, um zu bleiben. Wolfgang Schenk ist Interimsmanager. Und damit ein Vertreter jener Spezies, die in Österreich bislang fast unbekannt ist, höchstens aber schief angeschaut wurde.

Interimsmanager gehen dorthin, wo's wehtut. Sei es, wenn ein Unternehmen vor dem Untergang gerettet werden soll und man die Rettung dem bestehenden Management nicht zutraut. Sie sind zur Stelle, wenn Führungskräfte plötzlich ausfallen (etwa durch Burn-out). Sie wickeln Projekte ab, wenn die vielerorts schmelzende Personaldecke diese nicht mehr allein schafft. „Oft werden wir noch mit Unternehmensberatern verwechselt“, erklärt Schenk. Das Zupfen an seinem Bart verrät, dass ihn das nicht freut. Denn während diese ihren Job erledigt haben, sobald sie einer Firma lange genug auf die Finger geschaut und ein Konzept übergeben haben, sind Interimsmanager da, um schon nach wenigen Tagen ins Geschehen einzugreifen, Vorhaben umzusetzen und Projekte abzuschließen. Weil Unternehmensberater bisweilen auch selbst „Hand anlegen“ und die Grenzen verschwimmen, pendelt ►

Wachablöse

► **Karlheinz Winkler** (46) muss ein hohes Alter erreichen, wenn er beim Sozialdemokratischen Wirtschaftsverband länger steirischer Präsident sein will als sein Vorgänger Erwin Stross (83), der dieses Amt vier Jahrzehnte (seit 1971 mit Unterbrechungen) bekleidete. Ende März wurde der Taxiunternehmer Winkler mit 100 Prozent Zustimmung zu Stross' Nachfolger gewählt.



Wechselstrom

► **Dietmar Mauschwitz** (36) ist ab sofort für den Servicebereich von 450.000 Kunden der Energie Steiermark zuständig. Der studierte Betriebswirt wird Strom-Vertriebschef der Etag und tritt damit die Nachfolge von Christian Purrer (57) an, der seit 1. April an der Spitze des Stromkonzerns steht. Mauschwitz ist seit 2001 im Unternehmen und erhält auch die Prokura für die Etag-Tochter Stewag-Steg.



► die Zahl, wie viele Interimsmanager es in Österreich gibt, auch zwischen 200 und 2000.

International gibt's das Modell der Chefs zum Mieten schon viele Jahre, doch auch hierzulande werden sie nun salonfähig. 26 Prozent der steirischen Unternehmer liebäugeln laut aktueller WKO-Umfrage damit, künftig einen Interimsmanager in Anspruch zu nehmen (siehe rechts). Auch Firmengrößen wie Andritz setzen immer wieder auf die neue Form des „Zeit-Managements“, wenn Großaufträge abgearbeitet werden müssen.



► **Maria Bühler** gründete 2006 die erste Vermittlungsagentur für Interimsmanager in Österreich

Einzelunternehmer, die Teamplayer sein müssen

Wolfgang Schenk absolviert „90 Prozent der Aufträge in Deutschland“. Dabei muss er täglich von Neuem den Spagat zwischen Einzelkämpfertum und Teamarbeit schaffen. Von der Papierform her sind Interimsmanager Ein-Personen-Unternehmen, die sich jedoch in den Betrieben, in denen sie eingesetzt werden, als Teamplayer beweisen müssen.

Vermittelt werden sie von Providern, quasi Leiharbeiter-Agenturen für Chefetagen. Maria Bühler führt seit 2006 eine solche Agentur. Sie war die erste in Österreich. Als sie nach mehreren Jahren in internationalen Management-Ebenen (u. a. als Prokuristin von Siemens Schweiz) in Österreich einen Systemgastronomiebetrieb mit 250 Mitarbeitern zu sanieren hatte, holte sie sich Interimsmanager ins Boot. „Und zwar Deutsche, die über eine Schweizer Agentur vermittelt wurden.“ Nachdem weltweit tätige Provider ein Auge auf den Markt Österreich gerichtet hatten, dachte Bühler: „Bevor ihr kommt, mach ich das selber.“ Heute vermittelt sie 500 Manager aus 20 Ländern und ist überzeugt: „Es ist ein Nischengeschäft, wird es auch immer bleiben. Aber es ist in vielen Fällen das Instrument der Stunde.“

Dieser Meinung ist auch Peter Spieß, der selbst vier Jahre als Interimsmanager tätig war und heute ebenfalls als Provider fungiert: „Meiner Einschätzung nach wird sich die Anzahl der Aufträge, die wir abwickeln, von 2011 auf 2012 verdoppeln.“

Selbst wenn Interimsmanager oft als „Retter in der Not“ auf den Plan gerufen werden, ist es auch



► **Provider Peter Spieß** „Unsere Aufträge haben sich seit dem Vorjahr verdoppelt.“

Schenk gewohnt, nicht geliebt zu werden. Von den Mitarbeitern nicht („Sie haben Angst, dem Sparstift zum Opfer zu fallen“), von Führungskräften auch nicht („Sie wollen sich oft nichts von außen dreinreden lassen“). Das Image ist historisch bedingt, lautet Bühlers Erklärung: „Interimsmanager kommen eben aus der Sanierer-Ecke.“ Zu oft werde heutzutage Sanieren noch mit Jobabbau gleichgesetzt, kritisiert Schenk, der stolz darauf ist, in Paderborn einen IT-Reparaturbetrieb mit 300 Mitarbeitern ohne einzige Kündigung saniert zu haben.

Zwischen Casting und Partnervermittlung

Doch der Erfolg von Interimsmanagern wird nicht daran gemessen, ob und wie viele Jobs sie streichen, sondern daran, ob der vorher definierte Auftrag erfüllt wurde. Entscheidend dafür ist laut Bühler die Auswahl des richtigen Managers, die einer Mischung aus Casting und Partnervermittlung gleicht (siehe rechts). Doch wie muss ein Interimsmanager gestrickt sein? Mobil muss er sein, das ist klar. Das Um und Auf sei Erfahrung, sagt Bühler, die daher in ihrem Manager-Pool nur Leute unter Vertrag hat, „die älter als 35 Jahre sind und einen tadellosen Werdegang haben“. Doch kann man überhaupt über genug Fachkenntnis verfügen, um bereits nach wenigen Tagen im neuen Unternehmen wichtige Entscheidungen treffen zu können? „Ich habe seit 35 Jahren mit Vertrieb und Logistik zu tun“, sagt Schenk und zupft wieder an seinem Bart, „Verkauf ist immer Verkauf, Logistik ist immer Logistik, da ist die Branche, in der man das macht, eher zweitrangig.“

Und was macht ein Interimsmanager, wenn ein Projekt abgeschlossen ist? „Warten, bis das nächste kommt“, meint Schenk schulterzuckend. Man müsse eben während der Aufträge durch das bis zu 30 Prozent höhere Honorar (im Vergleich zum Branchenschnitt) rechtzeitig Reserven für Stehzeiten anlegen. Irgendwo fix anzuheuern, aus Angst, keinen Folgeauftrag zu bekommen, kommt für den grau melierten Mittfünfziger nicht infrage. „Ich komme, um zu gehen. Wer einmal diese Freiheit geschnuppert hat, will nichts anderes mehr.“ ■

K
Der
kur
bei
mit
bei
Sys
nur
Auf
tive
Wir
Ber

UN
► 8
lau
nem
► 2
kün
► 6
Inte
reic
über
► 6
Inte

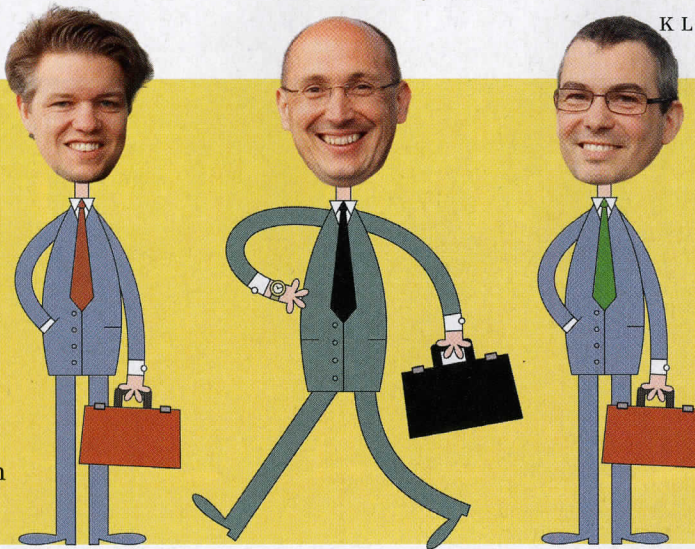
ANZE

Wir r
wert

D
... V

Knapp-Welt

Der starke Expansionskurs der Knapp AG führt beim Logistikkonzern mit bereits 2000 Mitarbeitern und 1400 aktiven Systemen in 50 Ländern nun zu einer weiteren Aufstockung der operativen Führungsebene. Wir stellen die drei neuen Bereichsleiter vor.



Von Entwicklung bis Montage

► **Markus Hofer** (31) begann seine Karriere vor zehn Jahren bei Knapp und leitet ab sofort den Bereich internationale Montage und Inbetriebsetzung.

► **Jörg Bergmann** (40, Mitte) leitet den Bereich Engineering & Manufacturing, von der Planung bis zum Versand, um interne Synergien bei Knapp zu stärken.

► **Roland Koholka** (40, rechts im Bild) leitet das Kompetenzzentrum, in der die Schlüsseltechnologie von Knapp, das OSR-Shuttlesystem für Lagerhallen, weiterentwickelt wird.

UMFRAGE

► **8 Prozent der steirischen Unternehmen** haben laut aktueller Wirtschaftskammer-Umfrage schon einen Interimsmanager in Anspruch genommen.

► **26 Prozent dieser Unternehmen** glauben, dass sie künftig auf Interimsmanager zurückgreifen werden.

► **66 Prozent der Befragten** sind der Meinung, dass Interimsmanager vor allem in Krisensituationen hilfreich sind, 59 Prozent halten sie bei Unternehmensübergaben für hilfreich, 34 Prozent bei Expansionen.

► **6689 Euro pro Monat** würden die Befragten einem Interimsmanager im Durchschnitt bezahlen.

AUSWAHLVERFAHREN

► **Vermittelt werden Interimsmanager** von Providern. Providerin Maria Bühler erklärt den Ablauf: „Ich habe einen Personalpool aus 500 Interimsmanagern aus 20 Ländern. Meldet ein Unternehmen konkreten Bedarf bei mir an, schau ich in die Datenbank, wer diese Funktion schon bekleidet hat.“

► **Es ist wichtig zu wissen**, ob „akademische“ oder „hemdsärmelige“ Typen gefragt sind. „Meist bleiben drei Kandidaten übrig, bei denen frage ich nach, ob sie verfügbar und interessiert sind. Wenn ja, lädt sie das Unternehmen zum Rekrutierungsgespräch.“

ANZEIGE

**Wir recyceln
wertvolle Rohstoffe!**

Die Grazer Skyline ...

... wird in Zukunft aus recycelten Rohstoffen entstehen.

FOTOS: KK & KANIZAL ILLUSTRATIONEN: CRISTINA SAMPAIO

059 800

Saubermacher

saubermacher.at

für eine lebenswerte Umwelt