

CFO *aktuell*

Zeitschrift für Finance & Controlling

Schwerpunkt Nachhaltigkeit & ESRS

Controlling

Carbon Controlling und BI
Auswirkungen des IFRS 18 auf ERP- und CPM-Systeme
„Relevante“ Nachhaltigkeitsinformationen

Cases

ESG-Integration: Kontrolle ist gut – Erleben ist besser!

Management

Interim-Manager: Gekommen, um zu gehen

Inside Research

Berichterstattung gemäß EU-Taxonomie-VO
Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung

Porträt

Günther Ofner, Flughafen Wien AG

Interview

Werner Gleißner, FutureValue Group AG
Stefan Hunziker, Hochschule Luzern

Interim-Manager: Gekommen, um zu gehen

Aktuelle Entwicklungen im Management auf Zeit

Oliver Strass



Ing. Mag. Oliver Strass ist Gründungs- und Managing Partner bei dieSaremas GmbH.

Maximale Flexibilität ist derzeit die Königsdisziplin erfolgreicher Unternehmen. Sich schnell an neue Gegebenheiten anpassen, rasch auf Veränderungen reagieren, immer ein Ohr am Puls der Zeit haben – nicht alle Unternehmen können die zeitlichen und personellen Ressourcen dazu aufbringen. Interim-Management ist ein Konzept, das seit mehr als 50 Jahren etabliert ist. Es bietet vor allem jetzt, in Zeiten des Arbeitskräftemangels, die nötige Flexibilität: Temporäre Führungskräfte für spezifische Projekte oder zur Überbrückung von Vakanzen werden mit einer durchschnittlichen Laufzeit zwischen zehn und zwölf Monaten bereitgestellt.¹

1. Woher kommt Interim-Management? Geschichte und Entwicklung

Was in den 1970er Jahren in den Niederlanden entstand, hat sich zunächst im anglo-amerikanischen Raum und später weltweit ausgebreitet. Es entstand als Reaktion auf starre Arbeitsmarktstrukturen wie lange Kündigungsfristen für Mitarbeitende, die rasche Veränderungen innerhalb von Unternehmen erschwerten. In Deutschland gewann es insbesondere nach der Wiedervereinigung von Ost- und Westdeutschland ab 1990 aufgrund des hohen Bedarfs an Personalkapazitäten an Bedeutung.

In der Zwischenzeit hat sich Interim-Management als flexibles und effizientes Modell auf allen Kontinenten etabliert. In Deutschland wuchs das Marktvolumen beispielsweise im Jahr 2023 auf 2,75 Milliarden Euro. Das entspricht einer Steige-

rung um mehr als 100 % innerhalb von zehn Jahren, wie die Dachgesellschaft *Deutsches Interim Management e.V.* berichtet. Auch steigt die Zahl jener Unternehmen, die Unterstützung bei der Besetzung von Führungspositionen benötigen und direkt nach einem Interim-Manager suchen, nach wie vor.²

2. Aktuelle Trends und Einsatzgebiete von Interim-Management

Wurde Interim-Management früher hauptsächlich mit dem Thema Unternehmenssanierung in Zusammenhang gebracht, haben sich die Aufgaben von Managern auf Zeit inzwischen deutlich verändert.³

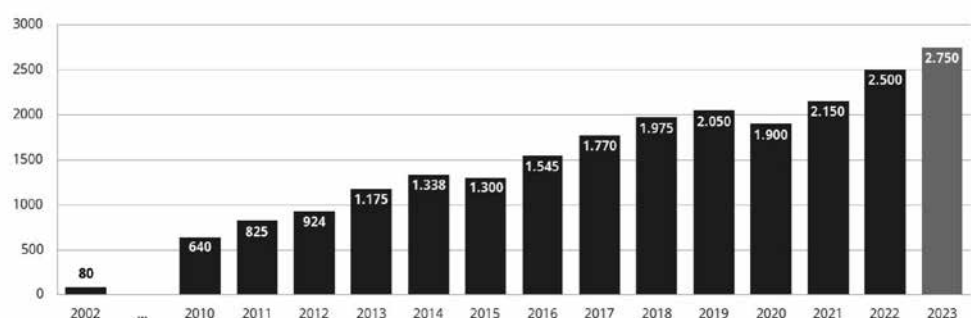
Heute werden viele Bereiche übergangsmäßig besetzt, ohne dass Sanierung ein Thema wäre: Laut der Studie von *Bühler Interim Management* gibt es derzeit die meisten Einsätze von Interim-Managern aufgrund von Vakanz-Überbrückung,⁴ um zeitlich begrenzte Engpässe in Führungspositionen zu überbrücken oder in Zeiten von Veränderungen schnell und flexibel agieren zu können.⁵ Jedoch werden auch Themen wie Change Management und Restrukturierung gern in die bewährten Hände von Managern auf Zeit gegeben. Grund dafür ist der Mangel an Fachkräften, der sich auch in Führungsetagen manifestiert.⁶ Die Einsatzgebiete können von der Geschäftsführung über den Finanzbereich, HR, Einkauf oder Produktion reichen. Sehr oft aber sind die Einsatzgebiete eher projektorientiert und beinhalten M&A, Geschäftsprozessoptimierungen, Digitalisierung oder – brandaktuell – ESG-Themen.⁷

Die jüngsten Herausforderungen wie die Pandemie und diverse Wirtschaftskrisen haben den Wert von Interim-Managern verdeutlicht. Viele verschiedene Branchen setzen derzeit verstärkt auf flexibles Management.

dieSaremas ist die führende Interim-Management-Boutique in Österreich, bestehend aus mehr als 25 Finance-Managern, die ein Rundum-Service im Finanzbereich anbieten. Von Rechnungswesen, Controlling bis zum CFO auf Zeit. Auch Spezialisten für Restrukturierung & Sanierung, Projektfinanzierungen, M&A-Projekte und Investorensuchen befinden sich unter den Partnern.

Entwicklung des Honorarvolumens im Interim Management

Jahresvergleiche inkl. Prognose für 2023, in Mio. Euro



DDIM.

Abb 1: Entwicklung des Honorarvolumens im Interim-Management.

3. Wie sieht der nationale und internationale Interim-Management-Markt aus?

Der Interim-Management-Markt befindet sich zurzeit in einem Wandel. International betrachtet, gab es in den letzten beiden Jahren mehrere große Übernahmen: *Korn Ferry* in den USA erwarb die *Patina Interim Solution Group* und der deutsche Marktführer *Atreus* aus München ging an *Heidrick & Struggles*.⁸

Betrachtet man den Interim-Manager-Markt in Österreich, stellt man fest, dass er generell sehr intransparent ist im Gegensatz zum deutschen Markt. Dieser ist mit rund 100 Providern und geschätzt 12.000 Interim-Managern bereits viel ausgeprägter. Hierzulande tummelt sich eine Vielzahl von selbstständigen Interim-Managern – schätzungsweise rund 1.500. Sie kommen einerseits über Eigenmarketing bzw. über ihr Netzwerk zu Aufträgen. Daneben existieren rund zehn internationale Provider, die Interim-Management in Form eines Pools aus Executives aus unterschiedlichen Bereichen (CEO, CFO, COO, CIO, CRO, CSO, CTO, HR, Produktions- und Werksleitungen etc) anbieten. In Österreich wurde die *Management Factory* Teil der *Valtus Gruppe*.⁹ Schließlich gibt es noch sogenannte Sozietäten. Sie sind ein Zusammenschluss von Interim-Managern, die gemeinsam am Markt auftreten. Eine solche Sozietät ist die 2021 gegründete Gesellschaft *dieSaremas GmbH*.

4. Wer braucht es und wie lange dauert Interim-Management?

Laut einer umfangreichen Studie des *Madriider Instituto Empresarial Interim Management* sind die fünf nachgefragtesten Positionen für Interim-Manager CFO, COO, Geschäftsführer, HR-Leiter und Projektmanager. Mehr als ein Fünftel der Interim-Management-Mandate betrifft den Finanzbereich.¹⁰

Am häufigsten (55 %) werden Interim-Manager in folgenden Branchen eingesetzt: Maschinen- und Anlagenbau (15 %), Automotive (15 %), Metall- und Elektroprodukte (14 %) sowie Pharma (11 %). Die Gründe für den Einsatz umfassen klassische Projektarbeit (25 %), Abdeckung von zusätzlichem Managementbedarf (24 %), Überbrückung einer Vakanz (23 %) und Restrukturierung (19 %). Die eingesetzten Interim-Manager brauchen dafür vor allem Know-how aus den Bereichen Finanz- und Rechnungswesen (13 %), Human Resources (12 %), IT (10 %), Controlling (9 %) und Produktion (9 %).¹¹

Die Vertragsdauer eines Interim-Managements variiert, wobei die Mandate meist zwischen sechs und zwölf Monaten liegen. Die Dachgesellschaft *Deutsches Interim Management (DDIM)* beziffert die Auslastungsquote von Interim-Managern aktuell mit 90 %. In der Regel dauert es 17 Tage, bis sich ein Interim-Manager in seine Aufgabe eingearbeitet hat, und nach durchschnittlich 37 Tagen kehrt Normalbetrieb ein, sofern der jeweilige Provider / die jeweilige Sozietät die richtigen Interim-Manager für die Anforderungen des jeweiligen Unternehmens vermitteln konnte. Vom Angebot an den Kunden bis hin zum tatsächlichen Projektstart vergehen nur 16 Tage.¹²

5. Interim-Management als Chance für Unternehmen

Der Ruf nach einem Kurzzeit-Manager ereilt zurzeit viele Unternehmen und bietet riesige Chancen in der Geschäftsentwicklung: Die Anforderungen im Finanzbereich werden nämlich immer höher, sowohl fachlich als auch zeitlich. Interim-Management ist genau deshalb eine wichtige Arbeitsform der Zukunft: Bei Bedarf holt man sich Spezialisten ins Unternehmen und lässt wichtige Prozesse durchführen. Das geht schneller und ist viel effizienter, als unternehmenseigene Mitarbeiter in Schulungen zu schicken, sie speziell auszubilden und diese danach – oft ohne die nötige fachliche Erfahrung – neue Projekte im Alleingang umsetzen zu lassen. Manager auf Zeit bringen das fachliche Know-how und die Routine im Projektmanagement mit, sodass Unternehmen auf voller Linie profitieren.

Unternehmen sparen mit dem Einsatz von Interim-Managern nicht nur Zeit, sondern auch Kosten. Die Rendite – in diesem Fall der *Return on Interim Management* – beträgt pro eingesetztem Euro für einen Interim-Manager 5,47 Euro. Bei einem von *Statista* erfassten Marktvolumen von 2,5 Millionen Euro liegt der *Return on Interim Management* für die Unternehmen somit bei 13,67 Milliarden Euro.¹³

Obwohl der Nutzen von Interim-Management für Unternehmen messbar hoch ist, ist die Akzeptanz für Interim-Management international betrachtet nicht überall gleich: So erfreut sich Interim-Management in Nordamerika, Westeuropa und Australien großer Beliebtheit, während die Entscheider in Osteuropa und Asien skeptischer sind. Die Zufriedenheit der Auftraggeber von Interim-Managern im deutschsprachigen Raum steigt jedenfalls kontinuierlich an, was mit einer zunehmenden Professionalisierung der gesamten Branche und einer wachsenden Zahl von professionellen Interim-Managern einhergeht.¹⁴

6. Wie kommt man zu einem passenden Interim-Manager?

Die Suche nach einem geeigneten Manager erfolgt entweder über Empfehlungen, über eine Internetrecherche, über Provider oder Sozietäten wie *dieSaremas*.¹⁵ Die Hälfte aller vermittelten Projek-

Abb 2: Die nachgefragtesten Positionen für Interim-Manager.



te kam 2023 direkt von Providern oder Sozietäten, 26 % der Interim-Manager waren mit Eigenakquise erfolgreich.¹⁶ Dabei ist es wesentlich, dass der Interim-Manager schnell verfügbar ist, damit das Unternehmen bei der Umsetzung wichtiger Projekte keine Zeit verliert.

Neben der offensichtlichen Zeitersparnis ist das Thema Qualität das Hauptmotiv, um Interim-Manager über einen Provider oder eine Sozietät zu beauftragen. Je größer der Pool an erfahrenen Interim-Managern ist, desto größer ist die Chance, einen passenden Manager für die anstehende Aufgabe zu finden.¹⁷ Von einer Anfrage bis zur Übermittlung einer Aufstellung von möglichen Interim-Managern für ein bestimmtes Projekt vergehen in der Regel nur 48 Stunden.

7. Herausforderungen für Interim-Manager

Die Zeiten, in denen Interim-Manager von der Belegschaft misstrauisch beäugt wurden und sich Widerstand gegen die geplanten Maßnahmen formierte, sind vorbei.¹⁸ In aller Regel werden Manager auf Zeit freundlich vom Team aufgenommen und dürfen gleich in *medias res* gehen. Eine der großen Herausforderungen ist es, sehr rasch in das jeweilige Thema einzutauchen. Die Probleme eines Unternehmens müssen erkannt und Lösungen aufgezeigt, besprochen und in weiterer Folge umgesetzt werden.

Neben dieser fachlichen Komponente ist es für den Interim-Manager immer wichtig, strategisch über die aktuellen Projekte hinauszudenken. Die Notwendigkeit der stetigen Selbstvermarktung, die Frage nach dem „Und dann?“ ist selbst in aufwendigen Managementprojekten stets aktuell. Daher ist es wichtig, auch in der Periode der Projektumsetzung in die Vermarktung zu investieren, um nicht nach Projektende in eine Leere zu fallen. Wer mit dem Eigenmarketing jedes Mal wartet, bis ein Projekt zu Ende ist, steht immer wieder vor dem Nichts und muss mit großem Aufwand den CV aktualisieren, die Kontakte pflegen oder das Netzwerk vergrößern. Ein ganz wesentlicher Punkt, um erfolgreich zu sein, ist daher das ununterbrochene Am-Ball-bleiben in der öffentlichen Beziehungsarbeit, auch wenn man gerade in Mandaten ist. Interim-Manager sollten sich bei Providern oder Sozietäten anmelden, ihren Lebenslauf dort aktuell halten und auch ab zu Kontakt aufnehmen. Eine eigene Website, ein ansprechendes Profil auf *LinkedIn* und regelmäßige

Beiträge erhalten die Interaktion mit der Zielgruppe. Ein Partnernetzwerk oder eine Sozietät (wie zB *dieSaremas*) sorgen für die nötige Publicity, während die Mitglieder in Mandaten sind.

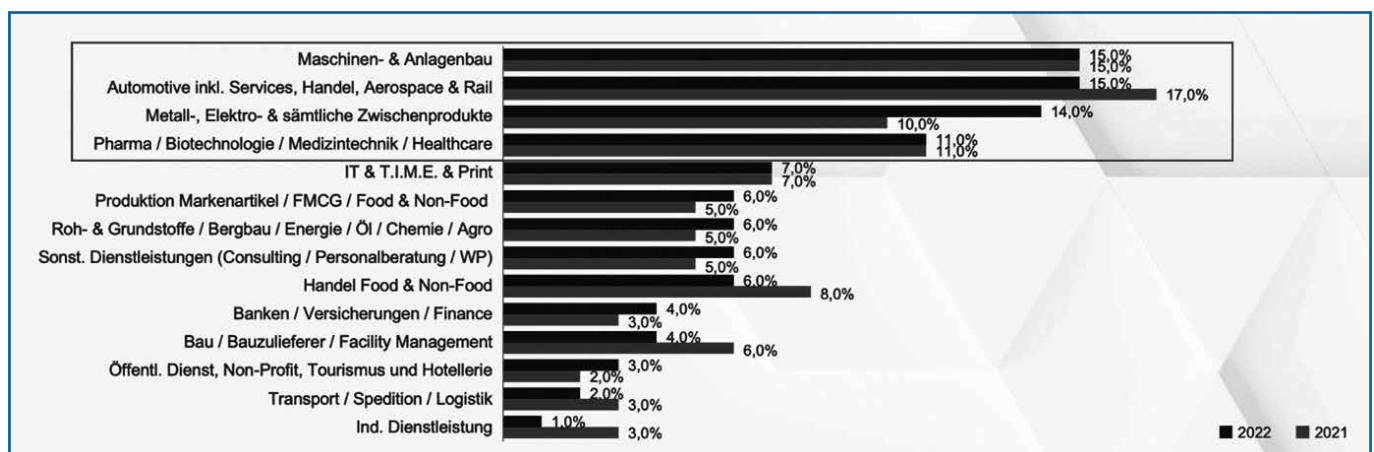
8. Die großen Vorteile von Interim-Managern

- **Schnell verfügbar:** In den meisten Fällen findet sich ein Interim-Manager für ein bestimmtes Projekt innerhalb einer Woche.
- **Bringen große Erfahrung mit:** Immer mehr erfahrene Top-Manager arbeiten heute als Interim-Manager. Das Durchschnittsalter der Manager liegt zwischen 51 und 65 Jahren.¹⁹
- **Zeitlich befristet:** Die Kosten können bereits im Vorhinein gut abgeschätzt werden.
- **Unparteiisch und abgegrenzt:** Interim-Manager kommen als neutrale Personen ins Unternehmen. Sie sind in keinen persönlichen oder unternehmenspolitischen Konflikt involviert. Ohne Emotionen lassen sich Projekte wesentlich schneller umsetzen.
- **Effizient:** Aufgrund der Vorerfahrung in anderen Unternehmen sind Interim-Manager darauf trainiert, sehr schnell zum Kern der Aufgaben vorzudringen und diese systematisch abzuarbeiten.
- **Ergebnisorientiert:** Nach dem Einsatz eines Interim-Managers sind etwaige Problemfelder gelöst und die Abläufe neu aufgesetzt, sodass auf einem völlig anderen Level weitergearbeitet werden kann.

Anmerkungen

- ¹ Abrufbar unter <https://mf.ag/de/artikel/newsletter-01-2023-wie-sich-der-markt-fuer-interim-managerinnen-entwickelt/> (Zugriff zuletzt am 6. 5. 2024).
- ² Vgl Pressemitteilung DDIM, abrufbar unter <https://ddim.de/studie/positive-entwicklung-im-interim-management-markt-auslastung-und-honorarvolumen-auf-rekord-niveau/> (Zugriff zuletzt am 6. 5. 2024).
- ³ Vgl Bühler, Der österreichische Interim Management Markt 2023 (2023).
- ⁴ Vgl Bühler, Der österreichische Interim Management Markt 2023 (2023) 6.
- ⁵ Vgl Pressemitteilung DDIM, abrufbar unter <https://ddim.de/studie/positive-entwicklung-im-interim-management-markt-auslastung-und-honorarvolumen-auf-rekord-niveau/> (Zugriff zuletzt am 6. 5. 2024).
- ⁶ Vgl Pressemitteilung DDIM, abrufbar unter <https://ddim.de/studie/positive-entwicklung-im-interim-management-markt-auslastung-und-honorarvolumen-auf-rekord-niveau/> (Zugriff zuletzt am 6. 5. 2024).
- ⁷ Vgl Bühler, Der österreichische Interim Management Markt 2023 (2023) 11.

Abb 4: Branchen, in denen Interim-Manager eingesetzt werden.



- ⁸ Abrufbar unter <https://mf.ag/de/artikel/newsletter-01-2023-wie-sich-der-markt-fuer-interim-managerinnen-entwickelt/> (Zugriff zuletzt am 6. 5. 2024).
- ⁹ Abrufbar unter <https://mf.ag/de/artikel/newsletter-01-2023-wie-sich-der-markt-fuer-interim-managerinnen-entwickelt/> (Zugriff zuletzt am 6. 5. 2024).
- ¹⁰ Abrufbar unter <https://institutointerim.org/informes-sobre-interim-management> (Zugriff zuletzt am 6. 5. 2024).
- ¹¹ Abrufbar unter <https://www.interim-management.de/presse/studienergebnisse-zum-interim-management-marktgeschehen-2022-in-deutschland-oesterreich-und-der-schweiz/> (Zugriff zuletzt am 6. 5. 2024).
- ¹² Abrufbar unter <https://www.interim-management.de/presse/studienergebnisse-zum-interim-management-marktgeschehen-2022-in-deutschland-oesterreich-und-der-schweiz/> (Zugriff zuletzt am 6. 5. 2024).
- ¹³ Abrufbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/258339/umfrage/entwicklung-des-honorarvolumens-im-interim-management/> (Zugriff zuletzt am 6. 5. 2024).
- ¹⁴ Abrufbar unter <https://mf.ag/de/artikel/newsletter-01-2023-wie-sich-der-markt-fuer-interim-managerinnen-entwickelt/> (Zugriff zuletzt am 6. 5. 2024).
- ¹⁵ Vgl. Bühler, Der österreichische Interim Management Markt 2023 (2023) 8.
- ¹⁶ Abrufbar unter <https://www.interim-management.de/presse/studienergebnisse-zum-interim-management-marktgeschehen-2022-in-deutschland-oesterreich-und-der-schweiz/> (Zugriff zuletzt am 6. 5. 2024).
- ¹⁷ Abrufbar unter <https://mf.ag/de/artikel/newsletter-01-2023-wie-sich-der-markt-fuer-interim-managerinnen-entwickelt/> (Zugriff zuletzt am 6. 5. 2024).
- ¹⁸ Vgl. Bühler, Der österreichische Interim Management Markt 2023 (2023) 9 f.
- ¹⁹ Abrufbar unter <https://www.interim-management.de/presse/studienergebnisse-zum-interim-management-marktgeschehen-2022-in-deutschland-oesterreich-und-der-schweiz/> (Zugriff zuletzt am 6. 5. 2024).

Berichterstattung gemäß der EU-Taxonomie-VO unter der Lupe



Eine Analyse der ersten beiden Berichtsjahre

Katrin Hummel / Matthias Hrinkow / Sanela Terko

Die EU-Taxonomie-Verordnung ((EU) 2020/852, nachfolgend EU-Taxonomie-VO) legt ein einheitliches Klassifizierungssystem für nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten in der gesamten EU fest. Sie definiert spezifische Angabepflichten für Unternehmen im Anwendungsbereich der Non-Financial Reporting Directive (Richtlinie 2014/95/EU, nachfolgend NFRD) bzw. der Corporate Sustainability Reporting Directive ((EU) 2022/2464, nachfolgend CSRD). Im Mittelpunkt steht die Offenlegung von drei Taxonomie-Kennzahlen (Umsatz-KPI, CapEx-KPI und OpEx-KPI) sowie weiterer qualitativer Angaben zu deren Berechnung.

Erstmals mussten Nicht-Finanzunternehmen für das Berichtsjahr 2021 gemäß der EU-Taxonomie-VO offenlegen, allerdings in eingeschränktem Umfang. Insbesondere mussten Unternehmen die drei genannten Kennzahlen lediglich für die Taxonomiefähigkeit ihrer Wirtschaftstätigkeiten offenlegen. Für das Berichtsjahr 2022 erfolgte dann die Offenlegung im Hinblick auf die Taxonomiekonformität, was eine umfangreichere Analyse von Bewertungskriterien erfordert.

Im vorliegenden Beitrag werden erste Erkenntnisse einer Untersuchung zur Offenlegung der Berichterstattung gemäß der EU-Taxonomie-VO für österreichische Nicht-Finanzunternehmen im Anwendungsbereich der NFRD bzw. NaDiVeG (§§ 243b und 267a UGB) vorgestellt.

1. Vorbemerkungen

Grundsätzlich stellt die EU-Taxonomie-VO ein Klassifizierungssystem für ökologisch nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten dar. Dieses Klassifizierungssystem stützt sich auf die folgenden sechs Umweltziele (Art 9 EU-Taxonomie-VO):

- (1) Klimaschutz,
- (2) Anpassung an den Klimawandel,

- (3) Nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser- und Meeresressourcen,
- (4) Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft,
- (5) Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung sowie
- (6) Schutz und Wiederherstellung der Biodiversität und der Ökosysteme.

Für diese sechs Umweltziele müssen Unternehmen die Taxonomiekonformität ihrer Wirtschaftstätigkeiten prüfen. Dies beinhaltet in einem ersten Schritt die Identifizierung sämtlicher Wirtschaftstätigkeiten im Unternehmen. Für diese Wirtschaftstätigkeiten muss dann geprüft werden, inwiefern diese in einem delegierten Rechtsakt zu den Umweltzielen angeführt werden. Sofern dies der Fall ist, ist diese Wirtschaftstätigkeit als taxonomiefähig einzustufen. In einem zweiten Schritt muss dann geprüft werden, inwiefern diese Wirtschaftstätigkeit einen wesentlichen Beitrag zur Verwirklichung des jeweiligen Umweltziels liefert („significant contribution“, SC) und gleichzeitig keines der übrigen Umweltziele wesentlich beeinträchtigt („Do No Significant Harm“, DNSH). Diese Prüfung erfolgt entlang der für das jeweilige Umweltziel verabschiedeten delegierten Rechtsakte, welche detaillierte technische Bewertungskriterien für die einzelnen Wirtschaftstätigkeiten festlegen. Als letzter Schritt ist die Einhaltung von Mindeststandards hinsichtlich sozialer und Governance-Kriterien zu prüfen. Sofern die Prüfung sämtlicher Schritte positiv ausfällt, ist die Wirtschaftstätigkeit als taxonomiekonform und damit als ökologisch nachhaltig im Sinne der EU-Taxonomie-VO einzustufen.

Unternehmen müssen gemäß Art 8 EU-Taxonomie-VO die Anteile an Umsatzerlösen, Investitionsausgaben (CapEx) und Betriebsausgaben (OpEx) offenlegen, die im Zusammenhang mit taxonomiekonformen Wirtschaftstätigkeiten stehen.¹



Univ.-Prof. Dr. Katrin Hummel ist Professorin für Accounting & Reporting am Department für Finance, Accounting and Statistics der WU Wien.



Matthias Hrinkow, MSc (WU) ist Manager bei der BDO Assurance GmbH und drittmittelfinanzierter Prae Doc an der WU Wien.