

VN-INTERVIEW: Dkfm. Thomas Tschol, Mitgründer und Geschäftsführer der Management Factory Corporate Advisory GmbH

Thomas Tschol: Manager auf Zeit

Persönlichkeiten
im Gespräch

Angelika
Böhler



Er rettet Unternehmen, führt sie aus Krisensituationen heraus und verlässt sie erst dann, wenn sie erfolgreich auf eigenen Beinen stehen. Der gebürtige Schwarzacher Thomas Tschol hat seine Karriere als Unternehmensberater begonnen, ist heute Geschäftsführer und Mitbegründer der Management Factory Wien und professioneller Manager auf Zeit.

Wie wird man „Unternehmensretter“?

Das hat sich ganz zufällig so ergeben. Meinen jetzigen Geschäftspartner habe ich bei unserem früheren Arbeitgeber, einem großen Beratungsunternehmen, kennengelernt. Wir haben uns von Beginn an ausgezeichnet verstanden und im Team gut ergänzt. Bald haben wir den Entschluss gefasst, unsere Tätigkeit als selbstständige Unternehmensberater weiterzuführen - damals im Alter von 30 Jahren. Zuerst haben wir nur beraten, erst nach und nach sahen wir den Bedarf, die Dinge, die man Unternehmen rät, auch mit ihnen umzusetzen und zu realisieren. So hat sich die Management Factory entwickelt.

Heißt das, dass die reine Unternehmensberatung zu kurz greift?

Gesprochen wird immer von einer umsetzungsorientierten Beratung. Aber wir haben festgestellt, dass nur relativ wenig von all dem realisiert wird - aus den verschiedensten Gründen. Am Ende des Tages zählt aber nur das Ergebnis, nicht die Beratung. Genau dort haben wir angesetzt. Wir erarbeiten nicht nur Konzepte, sondern übernehmen auch Managementfunktionen, wie die Geschäftsleitung oder den Finanzvorstand. Das bedeutet, wir tragen die Verantwortung und haften für das, was wir raten und vor allem tun.

Ist die Bereitschaft, als Manager auf Zeit auch die Haftung zu übernehmen, der Schlüssel für Ihren Erfolg?

Man ist auf jeden Fall mit mehr persönlichem Einsatz bei der Sache und empfiehlt nur Dinge, die man selber umsetzen kann. Wir sind vor Ort Teil des Teams und verfolgen ein gemeinsames Ziel: das Unternehmen nach vorne zu bringen.

Sind viele Unternehmen so offen, dass sie fremde Mana-



Thomas Tschol

FOTO: VN

„Am Ende des Tages zählt nur das Ergebnis, nicht die Beratung.“

ger in ihr Team aufnehmen und ihnen die Entscheidungen überlassen?

Wenn wir engagiert werden, ruft uns meist der Eigentümer. Das heißt, das Unternehmen hat sich entschieden, externe Hilfe in Anspruch zu nehmen, und die Mitarbeiter sind froh, dass jemand kommt, der sie unterstützt. Das alles verlangt viel Fingerspitzengefühl. Wenn man sich als Externer integrieren will, muss man zuerst das Vertrauen gewinnen, was bei patriarchalisch geführten Unternehmen nicht immer leicht ist. Erfahrungsgemäß wachsen wir aber rasch im Team zusammen, weil wir alle in dieselbe Richtung wollen.

In welchen Situationen befinden sich Unternehmen, die Sie betreuen?

Es sind Unternehmen in gravierenden Verände-

rungsphasen. Meist erleben sie gerade eine Krise oder umgekehrt durchlaufen eine Wachstumsphase. Wir werden aber auch geholt, wenn ein Unternehmen ein anderes Unternehmen kauft und die internen Kapazitäten und Ressourcen fehlen, die Fusion in den Griff zu bekommen, oder es sind strukturelle Probleme, die gelöst werden müssen.

Wie stark wächst in Krisenzeiten der Bedarf an temporären Managern?

Das volkswirtschaftliche Umfeld gestaltet sich immer schwieriger: Krisen treten kurzfristiger auf und folglich steigt die Nachfrage nach professioneller Hilfe. Ein großes Problem ist, dass Unternehmen, die in einer Notlage stecken, oft zu lange warten, bevor sie etwas tun. Sie warten, zögern, überlegen und hoffen viel zu lange - und je länger sie warten, desto negativer entwickelt sich die Unternehmenssituation. Wenn wir kontaktiert werden, brennt meistens schon der Hut.

Wie schnell ist die Management Factory zur Stelle, wenn Sie gebraucht wird?

Als kleines Unternehmen sind wir flexibel und können in dringenden Fällen sehr rasch reagieren. Wir hatten bereits Einsätze, bei denen zwischen Erstanruf und Arbeitsbeginn nur zwei bis drei Tage verstrichen. Manchmal sind Führungskräfte quasi von heute auf morgen gefragt und man muss schnell handeln. Es dauert in so einem Fall viel zu lange, einen Rekrutierungsprozess zu durchlaufen und einen Manager zu suchen.

Die Management Factory arbeitet mit Unternehmen unterschiedlichster Branchen. Wie wichtig sind branchenspezifische Kenntnisse für eine erfolgreiche Sanierung?

Wir konzentrieren uns primär auf die finanzielle Stabilität der Unternehmen, denn in Krisenzeiten hat das absolute Priorität. Erst wenn das Überleben gesichert ist, kann man in andere Aufgabenfelder vordringen. Ob im Handel oder in der Industrie - bei den Finanzen

spielen Branchenunterschiede eine geringe Rolle. Wir maßen uns nicht an, den Vertrieb oder das Marketing zu steuern. Dazu fehlen uns die branchenspezifischen Marktkenntnisse sowie das notwendige Netzwerk.

Die öffentliche Hand, Banken und Versicherungen gehören nicht zu Ihren Kunden - warum nicht?

Das Bankwesen ist ein eigener Sektor, der von den Rahmenbedingungen her deutlich vom Handel und der Industrie abweicht. Zudem haben Banken meistens ausreichend eigene Ressourcen, um Probleme zu lösen. Bei öffentlichen Organisationen

stößt man relativ schnell an Grenzen und hat nur eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten. Man kann weniger verändern als in Privatunternehmen. Insofern reizen uns diese Geschäftszweige nicht wirklich.

Wie ist das Gefühl, ein Unternehmen zuerst aufzubauen und dann, wenn alles läuft, wieder zu verlassen?

Loszulassen ist oft nicht leicht, aber wir wissen von Anfang an, dass unsere Arbeit zeitlich beschränkt ist. Im besten Fall übergeben wir einem Nachfolger bzw. unserem Auftraggeber ein besseres, organisierteres Unternehmen. Das ist unser Ziel. Und es ist schön, solche Erfolgserlebnisse zu feiern.

Wie wird man „Manager auf Zeit“ - kann man Management lernen?

Ein gewisses Rüstzeug ist sicherlich notwendig - man muss eins und eins zusammenzählen können. Wichtig sind vor allem Erfahrung und zunehmend die persönliche Komponente. Die rein fachlichen Managementinstrumente zu beherrschen, reicht nicht aus, um erfolgreich zu sein. Bestimmte Methoden und Selbstorganisation kann man sich aneignen, aber Persönlichkeit ist nicht lernbar.

Warum wird das Menschliche immer wichtiger?

Aufgaben im Alleingang zu bewältigen, funktioniert immer seltener. Man ist auf die Kompetenzen anderer Menschen angewiesen und viel häufiger gefordert, mit anderen zusammenzuarbeiten, um in Summe erfolgreich zu sein. Das verlangt Sozialkompetenz, gute Kommunikation und einen vernünftigen Umgang miteinander.

Als Manager haben Sie verantwortungsvolle Aufgaben und arbeiten viel. Wie gelingt es Ihnen, Ihre Work-Life-Balance zu finden?

Ich war immer gewohnt, viel zu arbeiten, und wenn die Arbeit Spaß macht, schaut man nicht auf die Uhr. Während der Woche arbeite ich meistens sehr viel, versuche mir aber die Wochenenden freizuhalten, was mir - bis auf wenige Ausnahmen - gut gelingt.

Danke für das Gespräch.

Thomas Tschol

Geboren: 14. 9. 1970, Schwarzach

Familie: verheiratet, 3 Kinder (Charlotte 8 Jahre, Ferdinand 6 Jahre, Claire 2 Jahre)

Ausbildung: 1977-1980 Volksschule Schwarzach; 1981-1989 BG Dornbirn; 1990/91 Lycée Français Wien, classe préparatoire HEC; 1991-1994 École Supérieure de Commerce de Toulouse/ TU Berlin

Karriere: 1995-1997 Donau-Universität Krems, Assistent des Präsidiums; 1997-2001 Ernst & Young, Wien; seit 2001 Management Factory Corporate Advisory GmbH Mitgründer und Geschäftsführer, Wien

Unternehmen: 5 Mill. Euro Umsatz, 15 Mitarbeiter in Wien

Engagements: Zeit mit Freunden und Familie, Skifahren, Laufen, Reisen