

Interim Management

S 1



Dr. rer. pol. Klaus Preiser
Interim Manager und Unternehmensberater.

Der Beitrag in Kürze

Interim Management - die befristete Besetzung einer Führungsposition - ist keine neue Management-by-Mode, sondern eine prosperierende Form zur Überbrückung von Führungslücken. Der Beitrag stellt Anwendungsgebiete und -beispiele dar, zeigt Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, weist auf die rechtlichen Grundlagen einschl. eines Mustervertrages hin und vergleicht die Kosten des Interim Managements mit alternativen personalpolitischen Möglichkeiten. Eine ausgewählte Literaturliste und Weblinks runden das Thema ab.

Gliederung	Seite
1. Was ist Interim Management?	2-6
2. Was ist zu beachten im Interim Management?	6-8
3. Vertragliche Modalitäten	8-11
4. Kosten eines Interim Managements	12-13
5. Literaturhinweise und Weblinks	13

1. Was ist Interim Management?

Unter Interim Management bzw. Management auf Zeit versteht man den Einsatz erfahrener und bewährter Manager für zeitlich befristete exekutive Aufgaben. Es kommt zunehmend häufiger vor, dass Unternehmen für bestimmte Aufgaben keine Kapazitäten oder Know-how vorhalten.

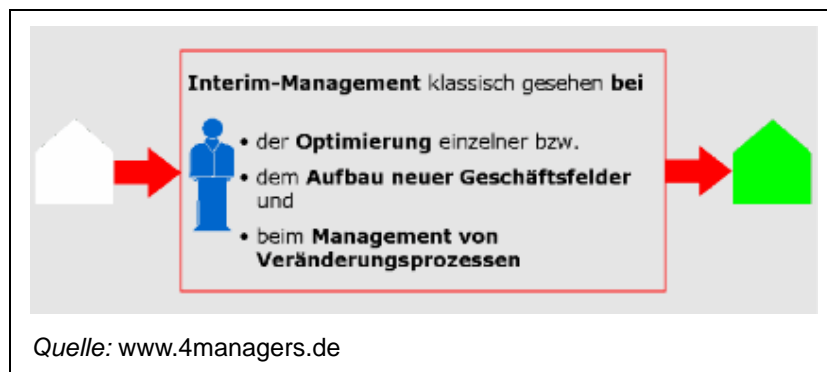


Abb. 1: Interim Management: nicht nur in Krisenzeiten

Beispiele für IM-Situationen:

! Eine Restrukturierung soll durchgeführt werden oder eine Niederlassung/Produktion ins Ausland verlegt oder eine neue Geschäftsstelle aufgebaut werden.
! Ein Unternehmen soll vor dem Verkauf verkaufsfähiger gemacht werden.
! Ein Unternehmen bzw. ein Unternehmensteil soll nach dem Kauf konsolidiert/integriert werden (bevor ein Manager fest angestellt wird).
! Ein Großprojekt/Großauftrag soll kurzfristig und schnell übernommen werden.
! Ein Generationswechsel (z. B. innerhalb einer Familie) soll für eine gewisse Zeit begleitet werden.
! Der fest angestellte Spezialist/Manager fällt kurzfristig für länger aus und kann intern nicht sofort ersetzt werden bzw.

die Personalakquisition dauert zu lange oder ein Manager für eine Festanstellung steht erst in Monaten zur Verfügung. Für eine langfristig tragbare Entscheidung bleibt mit einem IM die erforderliche Zeit.

S 3

Abzugrenzen ist das Interim Management von der **Unternehmensberatung** und von der **Zeitarbeit**.

Im Gegensatz zu **Unternehmensberatern** übernehmen Interim Manager direkte Ergebnisverantwortung - sei es in einer Stabsstelle oder in einer Linienfunktion; bei Interim Managern dominiert die Umsetzung vor Ort im Unternehmen.

Bei **Zeitarbeit** beschäftigen Unternehmen als Entleiher Mitarbeiter von Zeitarbeitsunternehmen auf eine Zeit, die beim Zeitarbeitsunternehmen fest angestellt sind. Dieses Dreiecksverhältnis ist im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz geregelt. Das Weisungsrecht wird während des Ausleihens vom Zeitarbeitsunternehmen auf den Entleiher übertragen; ansonsten besteht keine rechtliche Verbindung zwischen dem Entleiher und dem Zeitarbeitnehmer.

Zeitlich befristet bedeutet, dass der Interim Manager das Unternehmen verlässt, sobald die Aufgabe oder das Problem gelöst bzw. das Projekt beendet ist. Das Beschäftigungsverhältnis eines Interim Managers ist in der Regel von vorn herein befristet.

Im Grundsatz lohnt sich der Einsatz eines Interim Managers, wenn eine Arbeit zu erledigen ist, eine Festeinstellung dazu wenig Sinn macht und nach Ablauf der Zeit der Spezialist nicht mehr benötigt wird.

Eine Befragung von 150 Interim Managern aus dem Netzwerk der Ludwig Heuse GmbH im Jahre 2002 ergab zu den Gründen für den Einsatz von Interim Managern folgendes Bild:

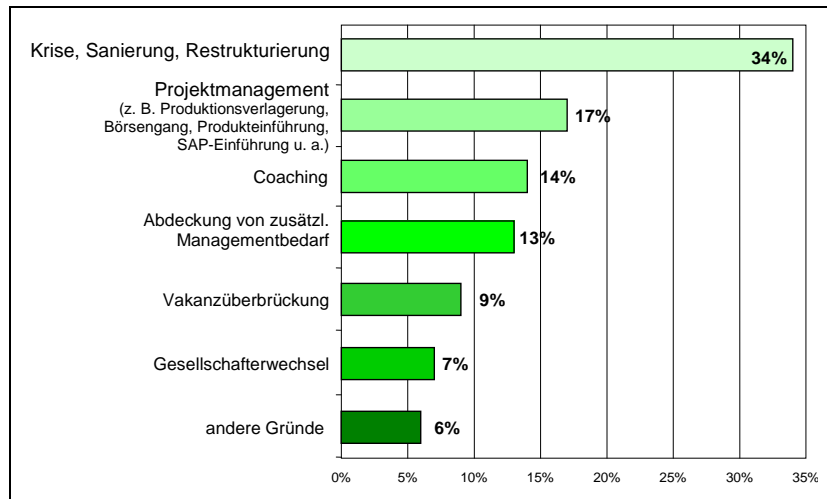


Abb. 2: Gründe für Einsatz von Interim Managern

Wann ist es sinnvoll, einen Interim Manager einzusetzen und nicht mit eigenem Personal abzudecken? Wie lässt sich das mit Lean Management vereinbaren?

▪ **Schnelles Handeln möglich**

Durch den Einsatz des "Übergangsmanager" kann **schnell reagiert** und gehandelt werden: zusätzliche Spezialisten auf Zeit können die Unternehmensleitung und Führungskräfte bei dringenden Projekten oder Vakanzen **entlasten**.

▪ **Zusätzliches Know-how**

Der Interim Manager bringt neben der zusätzlichen Managementkapazität auch **neues, externes Wissen und Methoden** ins Unternehmen, von dem alle profitieren können.

▪ **Operative Verantwortung sofort übernehmen**

Interim Manager sind rund um die Uhr ab ihrer Einstellung exklusiv für das Unternehmen verfügbar - im Gegensatz zu externen Beratern. Sie tragen **operative Verantwortung**: sie übernehmen das Tagesgeschäft.

▪ **Der Blick von außen**

Interim Manager sind in der Regel unbefangener in der Beurteilung von schwierigen Situationen im Unternehmen als interne Manager.

▪ Die Kosten im Griff

Die für das Unternehmen benötigten Skills (Management-Fähigkeiten) werden für den Einzelfall und bedarfsgerecht eingekauft und durch die zeitliche Begrenzung des Interim Management wird das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis erreicht.

Quelle: www.4managers.de

S 5

Alle diese Situationen, Anlässe und Gründe machen deutlich, dass das Interim Management besondere (Krisen- oder Umbruch-) Situationen im Unternehmen voraussetzen. Ganz zentral dabei ist, dass **das Aufgabenfeld und die Kompetenzen abgegrenzt** sind und beschrieben werden.

Ein Interim Management-Einsatz dauert im Durchschnitt um die 11 Monate; die Spanne reicht von drei Monaten bis zu einem Jahr. Die Auslastung eines Interim Managers liegt im Durchschnitt zwischen 60 und 80% aller Arbeitstage pro Jahr.

Was unterscheidet **Interim Management** in **Betrieben des Social Managements**?

- Zunächst ist vom Grundsätzlichen her gesehen kein Unterschied auszumachen. Im Detail könnten sich jedoch Unterschiede unter den folgenden Aspekten ergeben:
 - Sind weitere Unterschiede festzustellen, dann finden sie ihren Niederschlag im Anforderungsprofil an eine Interim Manager: z. B. besondere Aufgaben, spezifische Kompetenzen etc.
 - Einige Betriebe des Social Managements sind jedoch sog. Tendenzbetriebe, z. B. kirchliche Betriebe. Hier ist im Anforderungsprofil für einen Interim Manager das entsprechende Kriterium aufzunehmen, z. B. eine bestimmte Religionszugehörigkeit.

Der **Markt für IM** ist noch relativ klein, gleichwohl stark wachsend. Geschätzt gibt es zwischen 10.000 und 40.000 Interim Manager in Deutschland; konservative Schätzungen gehen von 1000 bis 1500 dauerhaft aktiven Interim Managern aus. Ca. 40 Interim Agenturen sind bundesweit tätig. In anderen europäischen Ländern, insbesondere in den Benelux-Staaten und in Großbritannien ist das Interim Management weitaus deutlicher verbreitet.

AIMP, die Interessenvertretung aller professionellen Dienstleister im Interim Management in Deutschland schätzt das gesamte Honorarvolumen auf 450 Mio. € in Deutschland; der Zuwachs in 2006 wird auf 20% beziffert. Danach dominieren 15 namhafte Provider den Markt mit insgesamt 7.500 Interim Managern. Jedoch ergab die Umfrage auch, dass 88% der Unternehmen Interim Management nicht kennen (!) und 81% haben Vorbehalte gegen dessen Einsatz.

2. Was ist zu beachten im Interim Management?

Die wesentliche Voraussetzung ist, ob es sich bei der Aufgabe um eine sachlich abgrenz- und beschreibbare **und** zeitlich befristete Aufgabe handelt. Andere Mitarbeiter im Unternehmen können die avisierte Aufgabe nicht übernehmen, das Know-how ist im Wesentlichen nicht vorhanden.

Es empfiehlt sich, vorab eine - normale - **Stellenbeschreibung** auszuführen mit den wesentlichen Merkmalen:

- Beginn der Tätigkeit
- Einordnung der Tätigkeit im Unternehmen (im Organigramm)
- Ziele der Stelle: hier sollten die in der begrenzten Zeit zu erreichenden Ziele/Ergebnisse beschrieben werden, in konkreter und messbarer Art und Weise
- Aufgaben der Position: die zehn wichtigsten Aufgaben sind auszuführen
- Kompetenzen während der Interim Management Zeit: z. B. Budget-, Personal-, Weisungs- und Beschaffungskompetenzen
- Anforderungsprofil: hier sind die qualifikatorischen und beruflichen Anforderungen zu spezifizieren
- Ende der Tätigkeit

Beispiel: Stellenbeschreibung		
Bezeichnung der Stelle: Geschäftsführung einer Bildungs-GmbH	Bereich/Abteilung/Stabsstelle:	Organisationszeichen:
Stelleninhaber/in ist unterstellt: Gesellschafter der Bildungs-GmbH	Stelleninhaber/in ist überstellt: <input type="checkbox"/> Mitarbeiter des Hauses A <input type="checkbox"/> Mitarbeiter des Hauses B: <input type="checkbox"/> Mitarbeiter Sekretariat <input type="checkbox"/> Mitarbeiter Planung/Organisation <input type="checkbox"/> Mitarbeiter Rezeption, Haustechnik, Rechnungswesen <input type="checkbox"/> Leitung Küche	
Stelleninhaber/in vertritt: Mitarbeiter Planung/Organisation	Stelleninhaber/in wird vertreten von: Mitarbeiter Planung/Organisation	
1. Ziele der Stelle (maximal drei Hauptziele): <input type="checkbox"/> Leitung der Bildungs-GmbH mit dem Ziel, ab 2006 Gewinne zu erzielen und bis 2008 die Qualitäts-Zertifizierung zu erreichen <input type="checkbox"/> Auslastung der Häuser zu mehr als 80% mit externen Seminaren/Veranstaltungen <input type="checkbox"/> Führung aller Mitarbeiter nach den Führungsgrundsätzen		
2. Aufgaben der Stelle (maximal 10 Aufgaben nach Prioritäten): <input type="checkbox"/> ergebnisverantwortliche Führung der Bildungs-GmbH <input type="checkbox"/> Entwicklung eines Marketing-Konzepts für die Bildungs-GmbH <input type="checkbox"/> Akquisition und Pflege der Kontakte zu externen Veranstaltern für die Bildungseinrichtungen (Gewinnung und Betreuung von Kunden) <input type="checkbox"/> Koordination der internen mit den externen Veranstaltungen in den beiden Häusern im Sinne einer möglichst hohen Wirtschaftlichkeit <input type="checkbox"/> Vorlage des Jahresabschlusses innerhalb der gesetzlichen Fristen <input type="checkbox"/> Vorlage von Jahresplänen (Finanz-, Belegungs-, Kosten- und Marketingpläne einschl. entsprechender Budgets) <input type="checkbox"/> Repräsentation der Bildungs-GmbH in großen Firmen und Institutionen <input type="checkbox"/> Planung, Steuerung und Kontrolle des betrieblichen Geschehens (operatives Geschäft) <input type="checkbox"/> Einleitung und Vorbereitung der Qualitäts-Zertifizierung <input type="checkbox"/> personelle Verantwortung für alle Mitarbeiter der Bildungs-GmbH		

Abb. 3: Beispiel Stellenbeschreibung (Auszug)

Handelt es sich um **die Leitung eines Projekts**, dann empfiehlt es sich, eine konkretisierte **Projektplanung** vorzunehmen. Der Interim Manager ist ausschließlich seiner Aufgabe verpflichtet; er will im Unternehmen keine Karriere machen, er denkt nicht "unternehmensintern-strategisch" und er ist keiner Fraktion verbunden. Nach Beendigung verlässt er das Unternehmen wieder.

Die nächste Hürde ist, dass ein geeigneter Interim Manager für diese Aufgabe entweder persönlich bekannt ist und auch sofort bzw. in der gewünschten Zeit zur Verfügung steht. Alternativ dazu kann eine geeignete **Interim Management Agentur** ausgewählt (s. u.) und das Anforderungsprofil für den Interim Manager weitergeleitet werden. In den vorhandenen Datenbanken wird das Profil dann mit den vorliegenden Interim Managern abgeglichen. Die Interim Management Agentur wählt dann geeignete Personen aus und stellt deren Profile dem Unternehmen zur Verfügung. Es liegt nun am Unternehmen, Kontakt zu knüpfen oder nicht und auszuwählen.

Neben der Funktion des grundsätzlichen Türöffners zu verfügbaren und geeigneten Interim Managern hat die Einschaltung einer Agentur vor allem den Vorteil, dass dadurch der direkte und effiziente Zugang zum aktuellen Markt gewährleistet ist. Die unternehmenseigenen Kontakte und Unterlagen sind häufig veraltet.

3. Vertragliche Modalitäten

Zwischen dem Betrieb und dem Interim Manager wird ein Dienst- oder Werkvertrag geschlossen.

Dienstvertrag	Werkvertrag
Nicht nur das Arbeitsverhältnis, sondern jede Dienstleistung wird vertraglich im Dienstvertrag nach § 611 BGB geregelt.	Im Werkvertrag wird die Herstellung eines Werkes, d. h. die Herbeiführung eines bestimmten Erfolgs geregelt/geschuldet (nach §§ 631 ff. BGB). Beispiele: Bauarbeiten, Reparaturen, handwerkliche Tätigkeiten, Transporte - aber auch die Erstellung von Gutachten und Plänen
Vergütet/geschuldet wird die (Dienst-) Leistung - nicht der Erfolg!	Vergütet wird der Erfolg, die Herstellung des Werkstücks.
Beendigung durch Kündigung oder Befristung	Beendigung durch Abnahme des Werkstücks.

Im Rahmen eines Interim Managements wird in aller Regel ein **Dienstvertrag** zwischen dem Interim Managern und dem Unternehmen geschlossen.

Muster eines Interim Manager Vertrages mit beispielhaften Formulierungen

<p>Beratungsvertrag</p> <p>zwischen</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>(Unternehmen)</p> <p>und</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>(Interim Manager)</p> <p>wird folgender Beratungsvertrag geschlossen:</p> <p>§ 1 Vertragsgegenstand</p> <p>1. Der Auftraggeber erteilt hiermit dem Auftragnehmer den Auftrag, ihn bei folgenden Entscheidungen/Vorhaben zu beraten:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>(eindeutige und detaillierte Aufgabenbeschreibung)</p> <p>2. Bestandteile dieses Vertrages sind:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>(z. B. allg. Beratungsbedingungen des Auftragnehmers, evtl. weitere Bestandteile)</p> <p>§ 2 Leistungen des Auftragnehmers</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>(z. B. Projektplan mit Vorgehensweise und Zeitplan, Zusammensetzung und Funktion der einzelnen Projektgruppen etc.)</p> <p>§ 3 Vergütung</p> <p>1. Der Auftragnehmer erhält für seine Tätigkeit pro ... eine Vergütung in Höhe von</p> <p>..... € zzgl. Umsatzsteuer in gesetzlicher Höhe. Die Vergütung ist jeweils zum fällig.</p>
--

2. Außergewöhnliche Beratungsleistungen, insbesondere die Anfertigung umfangreicher Gutachten, werden nach vorheriger Vereinbarung zwischen den Parteien gesondert vergütet.

§ 4 Vertragsdauer

Dieses Vertragsverhältnis beginnt am und endet am, ohne dass es des ausdrücklichen Ausspruchs einer Kündigung bedarf. Das beiderseitige Recht zur vorzeitigen Kündigung bleibt unberührt: Kündigungsregel

§ 5 Dienstzeit und Dienort

1. Zeit und Ort der Leistungserbringung vereinbaren die Vertragsparteien im Einzelnen einvernehmlich.
2. Der Auftraggeber stellt für die Zeit der Leistungserbringung in seinem Hause dem Auftragnehmer einen Arbeitsplatz zur Verfügung. Dieser weist folgende Ausstattungsmerkmale auf:
.....
.....

§ 6 Aufwändungsersatz

1. Der Auftraggeber erstattet dem Auftragnehmer folgende, im Zusammenhang mit seiner Tätigkeit anfallende erforderlichen Aufwendungen:
.....
.....

(z. B. Reisespesen; Sekretariatsspesen; Software, die nach Beendigung übergeben wird)

2. Der Ersatz aller sonstigen Aufwendungen des Auftragnehmers bedarf der vorherigen (schriftlichen) Zustimmung des Auftraggebers.

§ 7 Wettbewerbsverbot

Während der Laufzeit des Vertrages verpflichtet sich der Auftragnehmer, sein Wissen und Können nicht in die Dienste eines mit dem Auftraggeber in Konkurrenz stehenden Unternehmens zu stellen oder ein solches zu gründen.

§ 8 Mitwirkungspflicht des Auftraggebers

1. Der Auftraggeber hat dafür Sorge zu tragen, dass dem Auftragnehmer alle für die Ausführung seiner Tätigkeit notwendigen Unterlagen rechtzeitig vorgelegt werden, ihm alle Informationen erteilt werden und er von allen Vorgängen und Umständen in Kenntnis gesetzt wird. Dies gilt auch für Unterlagen, Vorgänge und Umstände, die erst während der Tätigkeit des Auftragnehmers bekannt werden.
2. Auf Verlangen des Auftragnehmers hat der Auftraggeber die Richtigkeit und Vollständigkeit der von ihm vorgelegten Unterlagen sowie seiner Auskünfte und mündlichen Erklärungen schriftlich zu bestätigen.

§ 9 Schweigepflicht, Datenschutz

1. Der Auftragnehmer ist verpflichtet, über alle Informationen, die ihm im Zusammenhang mit seiner Tätigkeit für den Auftraggeber bekannt werden, Stillschweigen zu bewahren, gleichviel ob es dabei um den Auftraggeber selbst oder dessen Geschäftsverbindungen handelt, es sei denn, dass der Auftraggeber ihn von dieser Schweigepflicht entbindet.
2. Der Auftragnehmer ist/ist nicht/ist nur mit vorheriger ausdrücklicher schriftlicher Zustimmung befugt, ihm anvertraute personenbezogene Daten im Rahmen seiner Tätigkeit zu verarbeiten oder verarbeiten zu lassen. Bei Einschaltung Dritter hat der Auftragnehmer deren Verpflichtung zur Verschwiegenheit sicherzustellen.

§ 10 Aufbewahrung und Rückgabe von Unterlagen

Der Auftragnehmer verpflichtet sich, alle ihm zur Verfügung gestellten Geschäfts- und Betriebsunterlagen ordnungsgemäß aufzubewahren, insbesondere dafür zu sorgen, dass Dritte nicht Einsicht nehmen können. Die zur Verfügung gestellten Unterlagen sind während der Dauer des Vertrages auf Anforderung, nach Beendigung des Vertrages unaufgefordert dem Vertragspartner zurückzugeben.

§ 11 Sonstige Ansprüche/Rentenversicherung

1. Mit der Zahlung der in diesem Vertrag vereinbarten Vergütung sind alle Ansprüche des Auftragnehmers gegen den Auftraggeber aus diesem Vertrag erfüllt.
2. Für die Versteuerung der Vergütung hat der Auftragnehmer selbst zu sorgen.

§ 12 Schlussbestimmungen

1. Änderungen und Ergänzungen dieses Vertrages bedürfen zu ihrer Wirksamkeit der Schriftform.
2. Mündliche Nebenabreden bestehen nicht.
3. Sind oder werden einzelne Bestimmungen dieses Vertrages unwirksam, so wird dadurch die Gültigkeit der übrigen Bestimmungen nicht berührt. Die Vertragspartner werden in diesem Fall die ungültige Bestimmung durch eine andere ersetzen, die dem wirtschaftlichen Zweck der weggefallenen Regelung in zulässiger Weise am nächsten kommt.
4. Gerichtsstand ist oder alternativ/ergänzend Schlichtungs- oder Schiedsgerichtsklausel.

....., den, den
(Ort)	(Ort)
.....
(Auftraggeber)	(Auftragnehmer)

4. Kosten eines Interim Managers

Die Vergütung eines Interim Managers richtet sich in der Regel nach Tagessätzen zzgl. Spesen. Auf alles wird dann die Mehrwertsteuer drauf gerechnet. In welcher Höhe sich der Tagessatz bewegt, hängt von vielen Faktoren ab - im Wesentlichen

- Qualifikation des Interim Managers
- Erfahrungen im engeren Aufgabenbereich
- Marktsituation

Einen ersten Überblick über die Tagessätze findet sich in der Veröffentlichung von V. Bloemer (2003). Danach stellt sich ein Kostenvergleich wie folgt dar (Beispiele):

Kostenbestandteile	Fest angestellte Führungskraft	Interim Manager	Unternehmensberater
Grundlagen	100.000 €	Tagessatz im Durchschnitt 1.300 € plus Spesen	Tagessatz im Durchschnitt 1.800-2.400 € plus Spesen
Bonus	25.000 €	-	-
Lohnnebenkosten	35.000 €	-	-
Weitere Bestandteile	Umzug, Pension, Urlaub, Training, Krankheit, Dienstwagen, Trennungskosten, Abfindung etc.	-	-
Kündigungsfristen	ca. 6 Monate	keine	keine
Gesamtkosten	ca. 140%	100% zzgl. MwSt	ca. 150-200% zzgl. MwSt

Bei den Tagessätzen, die von den Providern/Agenturen genannt werden, ist häufig unklar, ob in diesen Tagessätzen das Vermittlungshonorar der Agentur (ca. 25-30%) enthalten ist (in der Regel ist dies der Fall). Dies bedeutet, dass von dem im Durchschnitt genannten Tagessatz von 1.300 € beim Interim Manager 975 € verbleiben.

! Fazit
Im Kostenvergleich zeigt sich, dass sich der Interim Manager - neben einem mindestens vergleichbaren Nutzen - als die kostengünstigste Alternative herausstellt.

Hinzu kommt, dass die Umwandlung von fixen in variable Kosten an sich für die Unternehmen ein Erfolg darstellt.

5. Literaturhinweise und Weblinks

Es liegt mittlerweile recht umfangreiche Literatur zum Thema Interim Management vor (hier eine Auswahl der jüngsten Veröffentlichungen):

Bloehmer, Vera: Interim Management. Topkräfte auf Zeit. Aufgaben-Auswahl-Kosten, Berlin 2003

Clutterbuck, David/Dearlove, Des: The Interim Manager. A New Career Model for the Experienced Manager, London 1999

Russel, Dennis: Interim Management Handbook. 1998

Tiberius, Victor A. (Hrsg.): Interimsmanagement. Management auf Zeit in der Praxis, Bern, Stuttgart, Wien 2004

Weblinks (Auswahl)

www.aimp.de

www.mananet.com

www.zmm.de

www.managementangels.com

www.manager-profile.de