

**Ludwig Heuse**

# **Interim Management**

**Die etwas andere  
Bindung an ein  
Unternehmen**

Auszug aus:  
Das Handbuch der Personalberatung  
*Eine Branche im Umbruch*  
2., vollständig überarbeitete Auflage

Frankfurter Allgemeine Buch  
ISBN 978-3-89981-249-7

Ludwig Heuse

# Interim Management

## Die etwas andere Bindung an ein Unternehmen

**Frankfurter Allgemeine Buch**

Der Beitrag „Interim Management – Die etwas andere Bindung an ein Unternehmen“ von Ludwig Heuse ist erschienen in:

Stephan Füchtner,  
Thomas Wegerich Hg.  
**Das Handbuch der Personalberatung**  
Eine Branche im Umbruch  
2., vollständig überarbeitete Auflage

F.A.Z.-Institut für Management-,  
Markt- und Medieninformationen GmbH  
Mainzer Landstraße 199  
60326 Frankfurt am Main  
Geschäftsführung: Volker Sach und Dr. André Hülsbömer

Frankfurt am Main 2011

ISBN 978-3-89981-249-7

## **Frankfurter Allgemeine Buch**

Copyright F.A.Z.-Institut für Management-,  
Markt- und Medieninformationen GmbH  
60326 Frankfurt am Main

Druck Boschen Offsetdruck GmbH  
Alpenroder Straße 14  
65936 Frankfurt am Main  
Frankfurt am Main 2012

Alle Rechte, auch des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Printed in Germany



# Interim Management – Die etwas andere Bindung an ein Unternehmen

Ludwig Heuse, Kronberg i.T.

## I. Interim Management – Definition des Begriffs

Interim Management (IM) ist der Tausch von Managementleistung gegen Geld mit dem erklärten Willen, dass diese Geschäftsbeziehung nicht auf Dauer angelegt ist. In anderen Worten, ein Interim Manager wird einen Job erledigen und dann wieder gehen. Deshalb werden im Interim Management projektbezogene Dienstverträge geschlossen und keine Arbeitsverträge.

Überall, wo man Manager findet, also in Industrie und Dienstleistung jenseits von Handwerk und Kleinbetrieben, kann auch der Bedarf nach einem Interim Manager entstehen, wenn etwa ein Produktionsleiter krankheitsbedingt kurzfristig ausgefallen ist und bis zu seiner Genesung vertreten werden muss. Dies gilt für sämtliche Fachgebiete und Know-how-Bereiche, also Kaufleute, Ingenieure oder Personalfachleute, wobei es aber, verglichen mit dem Feststellungsmarkt, durchaus unterschiedliche Schwerpunkte gibt. Mehr dazu später.

Im Interim Management spricht man ausschließlich mit Kandidaten, die frei und verfügbar sind, also mit Professionals, die ihr letztes Projekt abgeschlossen haben oder sich, aus welchen Gründen auch immer, nicht in einem Anstellungsverhältnis befinden. – Der Grund? Die Kunden haben es oft eilig mit ihren IM-Projekten und auf jeden Fall keine Geduld, erst noch das Ergebnis von Trennungsgesprächen abzuwarten. Weil sich der IM-Markt nun ausschließlich an Kandidaten wendet, die frei und kurzfristig einsetzbar sind, werden die Interim Management-Gesellschaften (im folgenden „IM-Provider“) von Fall zu Fall auch angesprochen, wenn jemand nicht nur interimistisch, sondern auf Dauer gesucht wird, seinen Dienst aber sofort antreten soll. Hierfür hat sich der Begriff „Ad-hoc-Manager“ etabliert.

## II. Der deutsche Interim-Management-Markt – Geschichte und Stand heute

In den 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts soll es in Deutschland schon den einen oder anderen IM-Provider gegeben haben. In der Öffentlichkeit breiter bekannt wurde diese Dienstleistung jedoch erst mit der Wiedervereinigung und dem damit verbundenen Einzug der Marktwirtschaft in die neuen Bundesländer. Die neue Situation sprach ganz klar für den Einsatz von Interim Managern: Es musste sehr schnell gehandelt werden, und es machte keinen Sinn, mit den vormaligen VEBs – inzwischen zu Kapitalgesellschaften umgewandelt – auf Dauer angelegte Arbeitsverträge zu schließen, denn zunächst konnte niemand abschätzen, ob diese Betriebe eine Chance hatten zu überleben oder ob sie abgewickelt werden mussten. Das Interim Management erlebte einen Boom und kam, insbesondere im Osten, auch in Verruf. Das hatte mehrere Gründe. Zum einen sind, vorsichtig formuliert, damals nicht nur die Besten in den Osten aufgebrochen. Zum anderen bestand in den neuen Bundesländern das Bedürfnis, den eigenen Bedeutungsverlust und das Ungerechte an den neuen Verhältnissen (in denen der Geburtsort einen zum Sieger oder Verlierer machte) mit dem „Wessi“ in Verbindung zu bringen, den man kannte. Und das war in vielen Fällen der aus dem Westen wöchentlich einfliegende Interim Manager. Es gab die schwarzen Schafe, aber es gab auch Interim Manager aus dem Westen, die aus einem nationalen und/oder unternehmerischen Verantwortungsgefühl heraus – und ohne zuerst an sich zu denken – großen Einsatz zeigten. Mitte der 90er Jahre, nachdem im Osten Normalität eingekehrt war, ging der deutsche IM-Markt wieder stark zurück, und die IM-Provider, die sich auf einen langen Boom eingestellt und entsprechende Kostenstrukturen aufgebaut hatten, konnten ihre Sanierungskünste jetzt an ihren eigenen Gesellschaften unter Beweis stellen. So mancher mit der Treuhand groß gewordene und gut verbandelte Player verschwand wieder vom Markt.

Ende der 90er Jahre, zur Zeit des Internetbooms, zog auch das IM-Geschäft wieder an. Die Möglichkeit, auch kleinste und obskure Firmen für sehr viel Geld an die Börse zu bringen, solange nur irgendeine Verbindung zur „brave new web world“ konstruiert werden konnte, setzte ungeahnte Kräfte frei. Zum Schluss des Tanzes auf dem Web-Vulkan konnten wenige Wochen darüber entscheiden, ob es noch gelang, eine gerade noch glaubhafte Börsenstory zusammenzubasteln und mit dem Börsengang reich zu werden, oder – falls die Zeit dann doch zu knapp geworden war – alles wieder zu verlieren. Alles musste rasend schnell gehen, für einen einigermaßen sinnvoll strukturierten Prozess zur Personalbeschaffung stand weder Zeit noch Geduld zur Verfügung, deshalb wurden

sofort verfügbare Interim Manager an Bord geholt. Nach dem Platzen der Internetblase Anfang des vergangenen Jahrzehnts wurde es ruhiger im deutschen IM-Markt, und es ging wieder vernunftgetriebener zu.

Die gut laufende Konjunktur seit Mitte des vergangenen Jahrzehnts ließ das IM-Geschäft erneut kräftig anziehen mit Wachstumsraten von rund 20 Prozent p.a. Nach einem Dämpfer im Krisenjahr 2009 ist der IM-Markt seit 2010 wieder wohllauf.

Heute dürfte sich der deutsche IM-Markt ungefähr folgendermaßen darstellen:

- Es gibt 4.000 nachhaltig tätige Interim Manager aus der ersten und zweiten Ebene einschließlich qualifizierter Projektmanager.
- Es sind knapp 10 IM-Provider aktiv, die Interim Management als ihr hauptsächliches Geschäft betreiben. Daneben gibt es noch bis zu 100 weitere Firmen, die diese Dienstleistung neben anderen Aktivitäten mitlaufen lassen.

Trotz der insgesamt guten Wachstumsraten im vergangenen Jahrzehnt hinkt der deutsche IM-Markt einigen anderen nationalen IM-Märkten hinterher. Insbesondere in Großbritannien und den Niederlanden sind relativ mehr Führungskräfte interimistisch tätig als in Deutschland, und der häufigere Wechsel von einem zum anderen Arbeitgeber wird dort tendenziell nicht negativ, wie in Deutschland, sondern positiv als ein Beweis der Flexibilität und eine Chance zur beruflichen Weiterentwicklung gesehen. – Die Gründe? Es könnte sein, dass in diesen beiden alten Handelsnationen – oft wegen ihrer betont kommerziellen Sicht der Dinge beneidet und geschmäht – auch das Tauschverhältnis zwischen den Arbeitanbietenden und -nachfragenden nüchterner gesehen wird als in Deutschland, wo neben dem Pekuniären oft auch der Wunsch nach langjähriger Verbundenheit und Sicherheit eine wichtige Rolle spielt.

### **III. Abgrenzung des Interim Managements zu anderen HR-Dienstleistungen**

#### **1. Interim Management versus Executive Search**

Im Unterschied zum Interim Management sucht das Executive Search Kontakt zu Kandidaten, die mit ihren Klientenunternehmen feste

Anstellungsverträge eingehen. Beabsichtigt ist, das (Führungs-)Personal der Klientenunternehmen zu erweitern und langfristig auszubauen. Der Ausstieg nach getaner Arbeit ist nicht von Anfang an geplant. Auch im „realen Leben“ des IM-Geschäfts kommt es indes mitunter vor, dass Interim Manager und Auftraggeber während eines IM-Projekts zu dem Schluss kommen, längerfristig miteinander arbeiten zu wollen und nach Abschluss des Projekts einen Anstellungsvertrag schließen. Trotz dieser Sonderfälle, bei denen die Grenzen verschwimmen, verbleiben zwei ganz klare Unterschiede zwischen dem Interim Management und dem Executive Search: Erstens spricht man im Interim Management nicht mit Kandidaten, die sich noch in einer Festanstellung befinden, das Executive Search hingegen bevorzugt genau diese. Zweitens übernimmt der IM-Provider durch sein Vertragsverhältnis mit dem Unternehmen, das den Interim Manager einsetzt, das Performance-Risiko. Der Provider steht also im eigenen Namen für die Qualität der Leistung des Interim Managers ein, er haftet für diese und rechnet mit dem Kunden sowohl die eigene Leistung als auch die des Interim Managers (beide Ansprüche zusammengefasst in einem Tagessatz) ab. Die Executive-Search-Gesellschaft hingegen steht ausschließlich für die eigene Leistung ein und rechnet auch nur diese ab. Sie haftet nicht für die Leistung des durch sie vermittelten Kandidaten.

## 2. Interim Management versus Zeitarbeit und Arbeitnehmerüberlassung

Interim Management und Zeitarbeit beziehungsweise Arbeitnehmerüberlassung unterscheiden sich durch die Art der Vertragsgestaltung. Im Interim Management sind sämtliche Verträge projektbezogen. Der Interim Manager wird nicht als Arbeitnehmer, sondern auf Basis eines Dienstvertrags tätig, der eine Honorierung ausschließlich der gearbeiteten Tage vorsieht. Er oder sie hat keine Arbeitnehmerschutzrechte. Zeitarbeit oder Arbeitnehmerüberlassung hingegen setzen voraus, dass das Zeitarbeitsunternehmen über eine Zulassung nach dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz verfügt. Der vom Zeitarbeitsunternehmen eingesetzte Arbeitnehmer schließt mit dem Verleiher (Zeitarbeitsunternehmen) einen Arbeitsvertrag. Der Verleiher wiederum schließt mit dem Unternehmen (Entleiher) einen Arbeitnehmerüberlassungsvertrag über die voraussichtliche Dauer des Einsatzes des Arbeitnehmers beim Entleiher. Der beim Entleiher eingesetzte Arbeitnehmer ist an feste Arbeitszeiten gebunden, erhält Urlaub und Lohnfortzahlung im Krankheitsfall und hat die typischen Arbeitnehmerschutzrechte.

Die zwei unterschiedlichen Vertragsmodelle erklären zudem, warum Professionals der oberen Ebenen typischerweise im Rahmen von IM-Verträgen eingesetzt werden, die Ränge darunter aber eher im Rahmen von Zeitarbeits- oder Arbeitnehmerüberlassungsverträgen. „High-end-Manager“ mit ihren individuellen Fähigkeiten und Kenntnissen sind nicht ohne weiteres austauschbar. Wenn also ein Kunde ausfällt, ist nicht anzunehmen, dass der IM-Provider den Manager ohne weiteres bei einem anderen Kunden unterbringen kann. Dieses Risiko ist auf jeden Fall nicht kalkulierbar, und deshalb wird kein IM-Provider feste Arbeitsverträge mit den Interim Managern in seinem Netzwerk schließen, die ihn verpflichten, diesen ein Gehalt zu zahlen unabhängig davon, ob sie in diesem Moment bei einem Kunden tätig sind und Einkommen generieren oder nicht. Im Gegensatz dazu gilt das Personal auf den unteren Ebenen als austauschbar, und somit erscheint das Risiko eines festen Arbeitsvertrags kalkulierbar.

### 3. Interim Management versus Unternehmensberatung

Die Unternehmensberatung ist zwar keine HR-Dienstleistung, hat aber Berührungspunkte mit dem Interim Management. Der Unterschied zwischen beiden Dienstleistungen ist folgender: Der Unternehmensberater entwickelt für den Klienten Vorschläge/Strategien, und der Klient setzt diese um (oder auch nicht). Der Interim Manager hingegen wird selbst exekutiv tätig. Aber auch hier, wie fast immer im Leben, gibt es Grauzonen, zum Beispiel Unternehmen insbesondere im Restrukturierungsgeschäft, die quasi als Generalunternehmer Strategien erarbeiten und diese auch selbst umsetzen. Hier ergeben sich jedoch Interessenkonflikte, und die Tätigkeit dieser Beratungs- und Umsetzungsgeneralunternehmer ist für den Auftraggeber nur schwer kontrollierbar.

## IV. Typische Praxisfälle für den Einsatz eines Interim Managers

*Projekte: Der klassische IM-Fall: Ein Manager wird benötigt, aber nur für ein von vornherein zeitlich begrenztes Vorhaben.*

Beispiel: Die Produktion an einem Standort soll geschlossen und an einen anderen verlagert werden. Dieses Vorhaben erfordert spezielle Kenntnisse, über die ein Interim Manager verfügt, der bereits Verlagerungen für andere Unternehmen erfolgreich durchgeführt hat. Die eigene Mannschaft verfügt über diese Kenntnisse in der Regel nicht,



und es lohnt sich auch nicht, angesichts der Einmaligkeit dieses Vorhabens für das eigene Unternehmen dieses Know-how intern aufzubauen.

Weitere Beispiele: Einführung einer neuen IT, Abbau von Personal, Integration eines zugekauften Unternehmens.

*Dringlichkeit: Eine Position muss sofort besetzt werden („Feuerwehreinsatz“).*

Beispiel: Der Geschäftsführer einer ausländischen Tochtergesellschaft wurde wegen „Unregelmäßigkeiten“ von einem Tag auf den anderen entlassen. Jetzt muss sofort ein mit den lokalen geschäftlichen Usancen vertrauter Manager entsandt werden, um vor Ort das Heft in die Hand zu nehmen, Führung zu zeigen und die Lage zu stabilisieren. Wir haben in den vergangenen Jahren immer wieder in vergleichbaren Situationen innerhalb weniger Tage Interim Manager mit dem notwendigen Standing und den entsprechenden Landeskenntnissen für unsere Kunden mobilisiert.

*Vakanzüberbrückung 1: Der neue Stelleninhaber wird noch gesucht oder ist bereits gefunden, steht aber noch nicht zur Verfügung.*

Ein Interim Manager hält bis zum Antritt des neuen Stelleninhabers die Stellung und sorgt dafür, dass die Geschäfte reibungslos weiterlaufen. Gegebenenfalls setzt er auch inzwischen unangenehme, aber notwendige Maßnahmen um. So erleichtert er dem Neuankömmling den Einstieg. Dem Klienten einer Executive-Search-Gesellschaft fällt es leichter, sich für den Idealkandidaten zu entscheiden, auch wenn dieser im Gegensatz zu anderen Bewerbern erst in mehreren Monaten zur Verfügung steht, wenn er weiß, dass die Position zwischenzeitlich qualifiziert besetzt ist.

*Vakanzüberbrückung 2: Schwangerschafts- oder Krankheitsvertretung.*

Schwangerschaftsvertretung: Eine Managerin macht eine Babypause, möchte und soll aber danach ihre bisherige Position wieder einnehmen. Wenn Sie nun die Mitarbeiterin in der Zwischenzeit zum Beispiel von ihrem Stellvertreter oder ihrer Stellvertreterin vertreten lassen, wird dieser oder diese nach Rückkehr der glücklichen Mutter nur ungern wieder ins zweite Glied zurücktreten, und zwar insbesondere dann, wenn er oder sie sich in der Position bewährt hat. Dann sind Spannungen absehbar, die Sie mit dem Einsatz eines Interim Managers oder einer Interim Managerin vermeiden, weil so an der bestehenden Hierarchie nicht gerührt wird.

Krankheitsvertretung: Ein wegen Krankheit ausgefallener Mitarbeiter beobachtet aus der Ferne sehr genau, was mit seinem Arbeitsplatz während seiner Abwesenheit geschieht. Mit der zwischenzeitlichen

Vertretung durch einen Interim Manager kann ein klares Signal gesendet werden, dass man von seiner Genesung ausgeht und hofft, dass er danach seine alte Position wieder übernimmt. Eine andere Art der zwischenzeitlichen Vertretung kann leicht so interpretiert werden, als ob der erkrankte Mitarbeiter in der internen Planung schon keine Rolle mehr spielt.

*„Uncertainty“: Das Anforderungsprofil für eine Festbesetzung (Tätigkeitsbereich, Verantwortung, Positionierung) kann (noch) nicht definiert werden.*

Beispiel: Es ist noch nicht entschieden, ob eine Tochtergesellschaft geschlossen, weitergeführt oder verkauft wird. Hier empfiehlt es sich, die Personalsituation flexibel zu halten. Für den Fall, dass die Firma geschlossen wird, entstehen keine Personalfolgekosten; für den Fall, dass verkauft wird, erhält der Erwerber freie Hand für eigene personelle Entscheidungen.

*Interim Manager als Back-up-Alternative in Stresssituationen zwischen Management und Kapitalgebern oder in noch unübersichtlichen M&A-Situationen.*

Eine bei uns nicht gerade beliebte Variante, weil der Einsatz der von uns vorgeschlagenen Interim Manager nicht nur von der Entscheidung unseres Auftraggebers abhängt, sondern auch von der weiterer Dritter, die wir in den meisten Fällen nicht einmal kennen.

Erster Fall: Die Stimmung zwischen Gesellschafter und Geschäftsführung hat sich (aus welchen Gründen auch immer) eingetrübt, und es gibt Überlegungen, sich von der Geschäftsführung zu trennen – eine Entscheidung, die mit großen Risiken verbunden sein kann. Bevor nun die Gesellschafter in die entsprechenden Gespräche mit der Geschäftsführung eintreten – Gespräche, die gegebenenfalls mit einer abrupten Trennung enden und die Firma führungslos machen –, haben die Gesellschafter gerne eine Stand-by-Geschäftsführung in der Hinterhand. Es kann zu einer konstruktiven Gesprächsatmosphäre beitragen, wenn die Geschäftsführung erfährt oder ahnt, dass es durchaus personelle Alternativen gibt.

Zweiter Fall: Unser Kunde ist einer von mehreren Bietern für ein Unternehmen. Falls er den Zuschlag erhält, möchte er rasch eine Geschäftsführung seines Vertrauens installieren, die wir in Person eines für das Zielunternehmen passenden Interim Managers, oder durch ein komplettes Managementteam, vorhalten.

*Sanierungen/Restrukturierungen.*

Fälle wie diese überlappen sich mit einem Teil der vorgenannten Punkte. Im Einzelnen gilt:

- Sanierungen und Restrukturierungen sind jeweils als ein Projekt anzusehen, für das der beauftragte Interim Manager spezialisiertes Know-how mitbringt und das zeitlich begrenzt ist. Nachdem er das Unternehmen wieder in ruhiges Fahrwasser gebracht hat, kann eine dauerhaft berufene Geschäftsführung das Ruder wieder übernehmen.
- Dringlichkeit und „Uncertainty“ sind die wesentlichen Merkmale einer jeden Sanierung oder Restrukturierung. Eile ist fast immer geboten, und keiner der Beteiligten kann am Anfang des Prozesses absehen, ob das Unternehmen überhaupt – und wenn ja, in welcher Form – überleben wird. Das ist geradezu der klassische Einsatzfall für einen Interim Manager, der die ihm gestellten Aufgaben professionell erfüllt, in Bezug auf das Unternehmen aber nicht in den Kategorien von beruflicher Heimat, Sicherheit und Karriere denkt. Zudem ist es so gut wie unmöglich, erstklassige Manager für eine Festanstellung in einer Firma zu interessieren, deren Zukunft nicht absehbar ist – und die Zweitklassigen sind diejenigen, die man jetzt am wenigsten gebrauchen kann. Für einen Interim Manager hingegen ist eine solche Krisensituation eine Herausforderung, die er in seine Projektliste gern aufnimmt.

## V. Nachgefragtes Know-how und Einsatzfelder im Interim Management

Wie zuvor bereits angedeutet, gilt, dass überall, wo Manager tätig sind, auch der Bedarf nach einem Interim Manager entstehen kann – und zwar in Bezug auf sämtliche Fachgebiete und Know-how-Bereiche, wobei es jedoch unterschiedliche Schwerpunkte gibt.

Die folgenden Bereiche werden im Interim Management gegenüber dem Festanstellungsmarkt relativ stärker nachgefragt:

- Kaufleute/Controller: Die Stakeholder eines Unternehmens (etwa Gesellschafter, Banken, für Bürgschaften zuständige Behörden, Betriebsräte, Gewerkschaften) sind in der Regel bereit, sich mit schlechten Zahlen zu befassen, jedoch auf keinen Fall, auf Grundlage falscher Zahlen Entscheidungen zu treffen. Wenn also der Verdacht aufkommt, dass die von dem Unternehmen gemeldeten Zahlen nicht nur alarmierend, sondern auch noch unzuverlässig sind, wird von Seiten der Stakeholder rasch der Ruf nach einem Interim-Kaufmann oder -Controller laut, der nicht gegenüber dem aktuellen Management verantwortlich und diesem unterstellt ist.

- Personalmanager: Interim-HR-Fachleute werden relativ häufig eingeschaltet, und zwar insbesondere im Fall notwendiger Personalanpassungen, weil sie über entsprechende Erfahrungen und die notwendigen juristischen Kenntnisse verfügen. Der eigene HR-Chef wird so nicht „verbrannt“ mit einer Aufgabe, die zwar erledigt werden muss, aber keine Freude macht und keine Freunde schafft. HR-Fachleute mit Spezialwissen werden auch zur Neuausrichtung von Personalorganisationen und zur Einführung neuer EDV-Systeme eingesetzt.

Die folgenden Bereiche werden im Interim Management gegenüber dem Feststellungsmarkt relativ schwächer nachgefragt:

- Marketing sowie Forschung & Entwicklung, weil die Kunden davon ausgehen, dass die Positionen hier nicht „rund um die Uhr“ besetzt sein müssen. Weiterhin gehören diese Bereiche zum Kern eines jeden Unternehmens, wo nicht wechselndes, sondern nur langfristig eingebundenes Personal tätig sein soll.

Generell gilt, dass Auftraggeber Interim Manager lieber intern als extern einsetzen, um nach außen keine häufig wechselnden Gesichter zu zeigen. Allerdings: Wenn Not am Mann ist, wenn ein entscheidender Executive kurzfristig ausgefallen ist und nicht gewartet werden kann, bis im Rahmen eines mehrere Monate dauernden Executive-Search-Prozesses ein Nachfolger gefunden ist, dann treten diese Überlegungen zurück. Beispiel: Wenn Sie Ihrem Vertriebsleiter noch in der Probezeit kündigen, dann werden Sie nicht begeistert sein, einen Interim Vertriebsleiter zu Ihren Kunden zu schicken, aber Sie haben gegebenenfalls keine Alternative, denn sonst würde die Marktbearbeitung zum Stillstand kommen.

## VI. Was unterscheidet den erfolgreichen Interim Manager von einem Manager in Festanstellung?

Zunächst: Ein erfolgreicher Interim Manager wird nicht in irgendeiner Weise eine charakterlich oder fachlich eingeschränkte Persönlichkeit sein. Mit anderen Worten: Über die Fähigkeiten und Kenntnisse, über die ein erfolgreicher Manager in Festanstellung verfügt, muss ein Interim Manager ebenso verfügen. Darüber hinaus zeichnen sich erfolgreiche Interim Manager durch folgende Eigenschaften und Kenntnisse aus:

- Tempo, von der schnellen Truppe sein – das muss einem Interim Manager liegen, damit darf er keine Probleme haben.
- Stark in der Analyse, durchblicken, was unter den gegebenen Umständen machbar ist und was nicht: Wer ist Teil des Problems, wer ist Teil der Lösung? Wann gilt es, mit einer 80-Prozent-Lösung zufrieden zu sein?
- Extrovertiert/integrierend: Ein Interim Manager muss auf andere zugehen können, er muss die Mitarbeiter seines Einsatzunternehmens für sich gewinnen und Teamgeist stiften, um so möglichst schnell eine über seinen eigenen Beitrag hinausgehende Hebelwirkung zu erzielen. Manager, die im stillen Kämmerlein sitzen und brillante Ideen ausbrüten, aber nicht kommunizieren und alles selbst machen wollen, werden im Interim Management nicht reüssieren.
- Flexibilität/Stressresistenz/breite Aufstellung: Ein erfolgreicher Interim Manager kann damit umgehen, dass sich die Lage vor Ort ganz anders darstellt als zunächst beschrieben. Der Auftraggeber wusste es vielleicht nicht besser. Auch kann anstatt des Problems, für das er geholt wurde und für dessen Bewältigung er sich qualifiziert fühlt, ein anderes Problem auftauchen und viel dringender einer Lösung bedürfen. Alle diese Möglichkeiten deckt ein erfolgreicher Interim Manager mit seiner „Bandbreite“ ab, denn man tauscht den inzwischen einigermaßen mit einem Unternehmen vertrauten Interim Manager nicht aus, nur weil sich die Prioritäten ändern oder weil sich der Weg als steiler erweist als vorausgesehen.
- Muss sich nicht mehr beweisen und ist im Frieden mit sich selbst: Ein erfolgreicher Interim Manager hat zur Zeit seiner Festanstellung die Karriere gemacht, die seinen Möglichkeiten entspricht (auch in seinen eigenen Augen), denn im Interim Management bieten sich keine Karrierechancen, wohl aber interessante Projekte. Ein Interim Manager denkt nicht in der Kategorie seiner beruflichen „Besitzstände“, sondern übernimmt auch gern Projekte „unter seinem Niveau“, solange diese professionell fordernd und interessant sind. Es ist leicht, vorzugeben, alles besser zu wissen, wenn man in ein Unternehmen kommt, das am Straucheln ist, denn mit den Geschehnissen in der Vergangenheit hatte man nichts zu tun. Der erfolgreiche Interim Manager hat es aber nicht nötig, die Karte der „Gnade seines späten Erscheinens“ auszuspielen.

## VII. Abwicklungsschritte eines Interim-Management-Projekts

Die Abwicklung eines Interim Management-Projekts stellt sich üblicherweise wie folgt dar:

- Definition des Anforderungsprofils
- Recherche im firmeneigenen Netzwerk
- Klärung nachstehender Themen mit den recherchierten Kandidaten:
  - Verfügbarkeit
  - Passgenauigkeit zum Anforderungsprofil
  - Honorar
- Übersendung der Kandidatenprofile an den Kunden
- Präsentation der vom Kunden ausgesuchten Kandidaten
- nach Entscheidung für einen Kandidaten: Austausch der Verträge
- Tätigkeitsaufnahme des Interim Managers
- Monitoring und Begleitung des Projekts durch den IM-Provider in Abstimmung mit dem Kunden

## VIII. Vertragsstrukturen im Interim Management

Nachdem sich der Kunde für einen Kandidaten entschieden hat, werden in einem Dreiecksverhältnis zwei Verträge geschlossen: erstens ein Vertrag zwischen dem IM-Provider und dem Unternehmen, das den Interim Manager einsetzen will, und zweitens ein Vertrag zwischen IM-Provider und Interim Manager.

In dem Kundenvertrag wird geregelt:

- Vertragsparteien: Was einfach klingt, kann zu Diskussionen führen, wenn zum Beispiel ein Interim Manager bei einer ausländischen Beteiligung oder Tochtergesellschaft eingesetzt werden soll, diese auch Vertragspartner wird und ihn bezahlt, der Geschäftsführer einer der Gesellschafter jedoch als Projektinitiator das Heft in der Hand behalten will.
- Vertragsgegenstand: Die Tätigkeit des Interim Managers muss so beschrieben werden, dass das Aufgabenprofil klar ist, zugleich aber auch ein gewisser Spielraum besteht für sich möglicherweise während des Projektablaufs ergebende Schwerpunktverschiebungen.

Der von der Haftpflichtversicherung des IM-Providers gedeckte Tätigkeitsrahmen muss jedoch bei den gewählten Formulierungen immer im Auge behalten und darf später auch faktisch während der Durchführung des Projekts auf keinen Fall überschritten werden.

- Laufzeit und Termine: Die offensichtlich hier zu regelnden Dinge sind Beginn und Ende des Projekts, Anzahl der zu leistenden Projektstage (zumeist pro Woche) und die gegenseitigen Kündigungsmöglichkeiten. Weniger offensichtlich ist, dass die Art der Formulierung dieser Punkte jeweils auch eine „Message“ ist, die genaue Beachtung verdient. Wenn die Message lautet, dass der Interim Manager jederzeit „mir nichts, dir nichts“ wieder vor die Tür gesetzt werden kann, wird dieser verständlicherweise während des Projektablaufs auch offen sein für Alternativprojekte, die ihm für einige Monate eine feste Auslastung versprechen. Interim Management steht für Flexibilität, bei den Formulierungen zu den Laufzeiten und Kündigungsmöglichkeiten macht aber – wie auch sonst – der Ton die Musik.
- Honorar und Spesen: Die Abrechnung erfolgt – zu jeweils vereinbarten Terminen – üblicherweise durch zwei Rechnungen, die eine über das Honorar (Tagessatz x Projektstage), die andere über die Spesen, womit sämtliche Forderungen des IM-Providers und des Interim Managers abgedeckt sind. Wenn sich der Auftraggeber über den Zeitraum klar ist, der benötigt wird, um ein Projekt durchzuführen, kann er somit die vollen Kosten eines IM-Projekts vorab sehr genau kalkulieren und die tatsächlich auflaufenden Kosten während der Durchführungsphase zeitnah kontrollieren; diese bleiben so immer transparent. Bei den Spesen ist klarzustellen, wie die Trennung erfolgt zwischen den Kosten für die übliche wöchentliche Heimfahrt, die über den IM-Vertrag abgerechnet werden, und den Reisen für den Auftraggeber im Rahmen der Projektarbeit, für die in der Regel die Abrechnung auf Grundlage der Reiserichtlinien des Kunden erfolgt.
- Haftung entsprechend der Haftpflichtversicherung, die der IM-Provider abgeschlossen hat (oder haben sollte) und die das Performance-Risiko des Interim Managers und des IM-Providers abdeckt. Die Haftpflichtversicherung ist ein sehr präzise zu formulierendes Dokument.
- Vollmachten und D&O-Versicherung
- Geheimhaltung

- Direktvertrag: eine Regelung für den Fall, dass der Kunde den Interim Manager nach Abschluss des Projekts in Festanstellung übernimmt.

## IX. Ausblick

Was ist der wirklich nachhaltige Trend der Zukunft? Der immer schnellere Austausch von Informationen? Denkbar.

Was hat dieser Trend für Auswirkungen auf die Industrie, auf unsere Kunden? Diese müssen auf die immer schneller werdende Informationsverteilung reagieren, indem sie entweder ihre Strategien, Produkte und Dienstleistungen – ebenfalls immer schneller – an die neuesten Entwicklungen anpassen. Oder sie betreiben originäre Innovation und zwingen damit die anderen Marktteilnehmer, auf diese zu reagieren. Das Ergebnis ist das gleiche: Strategien, Produkte und Dienstleistungen haben immer kürzere Lebenszyklen.

Welche Auswirkungen hat die zunehmende Verkürzung dieser Lebenszyklen auf das Führungspersonal unserer Kunden? Erstens wird das Führungspersonal zukünftig stärker in Bezug auf seine Innovationsstärke und seine Reaktionsgeschwindigkeit/Flexibilität ausgesucht werden (das ist weniger unser Bereich), und/oder die Unternehmen werden zweitens bestrebt sein, ihre Führungsmannschaft als solche zu flexibilisieren, denn – überspitzt ausgedrückt – was nützt es, heute einen Experten für Dieselmotoren im Rahmen eines langfristigen Arbeitsvertrags an Bord zu holen, wenn die Kunden morgen nur mit Elektromotoren fahren wollen? Hier liegt erhebliches Wachstumspotential für das Interim Management.

Der erste Schritt zur Flexibilisierung der Führungsmannschaft ist es, zu definieren, welche Positionen zum Unternehmenskern gehören, deren langfristige kompetente Besetzung einen wichtigen Teil des Unternehmenswerts ausmacht, und welche Positionen nicht zum Unternehmenskern gehören und somit auch mit flexibel einsetzbaren Managern besetzt werden können (aber nicht unbedingt müssen). Das bedeutet eine Abwägung zwischen den mit der Flexibilisierung der Führungsmannschaft verbundenen Kosten (etwa erhöhter Schulungsbedarf, „Risikoprämie“ für den nicht festangestellten Mitarbeiter) und dem Wunsch nach Flexibilisierung an sich, also der Möglichkeit, auf Marktbewegungen rasch reagieren zu können. Eine sehr interessante Frage ist hier, wie lange die langfristige Zusammenarbeit eines Arbeit-



gebers und Arbeitnehmers, also die gegenseitige „Treue“, als Aktivum zu betrachten ist und ab wann als Passivum?

Die zuvor beschriebenen traditionellen Bereiche im Interim Management (Projekte, Vakanzen überbrücken, rasch für unvorhersehbare Situationen Manager mobilisieren, Sanierungen/Restrukturierungen) werden wie auch in der Vergangenheit entsprechend der konjunkturellen Situation nachgefragt werden. Schwankungen gleichen sich dabei aus; im Ergebnis ist zu erwarten, dass der Markt stabil bleibt. Für die einzelnen IM-Provider wird somit auch in Zukunft die Herausforderung darin bestehen, im entscheidenden Augenblick den/die in Deutschland gerade verfügbaren und für eine Aufgabe ideal passenden Interim Manager zu kennen und mobilisieren zu können. Damit man diesen Personenkreis kennt, müssen die Kandidaten für das Netzwerk des IM-Providers gewonnen werden. Und damit sie dem Netzwerk erhalten bleiben, müssen sie entsprechend „gepflegt“ werden.