
3 Vorteile und Vorurteile

Im vorherigen Kapitel haben Sie erfahren, wie groß die Bandbreite an Einsatzmöglichkeiten für einen Interim Manager sein kann. Welche Vorteile die Zusammenarbeit mit einem Interim Manager bietet, zeigt das folgende Kapitel. Neben allen Vorteilen gibt es aber auch Vorurteile, mit denen Interim Management behaftet ist. Wie Sie im folgenden Kapitel sehen werden, sind solche Vorurteile in der Regel völlig unbegründet.

3.1 Vorteile des Interim Management

Ob im Einzelfall der Einsatz eines Interim Managers eine gute Wahl ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Eine pauschale Antwort hierauf gibt es leider nicht.

Keinesfalls sollte ein Interim Manager jedoch als „2. Wahl“ oder gar als notwendiges Übel betrachtet werden. Schließlich gibt es zahlreiche Vorteile, die für diese Option sprechen. Neben der kurzfristigen Verfügbarkeit spielt sicherlich die außerordentliche Flexibilität des Instruments eine entscheidende Rolle. Neben diesen augenscheinlichen und daher auch am häufigsten genannten Vorteilen lohnt aber auch der Blick auf die fachlichen und methodischen Mehrwerte, welche die Zusammenarbeit mit einem Interim Manager bringen kann.

Um Ihnen die Beurteilung zu erleichtern, finden Sie nachfolgend einige Vorteile, die Sie zur Bewertung heranziehen können.



Abb. 23: Die wesentlichen Vorteile beim Einsatz eines Interim Managers

Vorteile und Vorurteile

Letztendlich empfehlen wir, eine gründliche Abwägung der Vor- und Nachteile vorzunehmen und dann auf Basis des Ergebnisses zu entscheiden.

3.1.1 Kurzfristige Verfügbarkeit

Einer der am häufigsten genannten Gründe für den Einsatz eines Interim Managers ist, wie bereits beschrieben, dessen kurzfristige Verfügbarkeit. Bei Bedarf kann ein Interim Manager innerhalb weniger Tage, manchmal sogar innerhalb von 24 Stunden, seine Arbeit vor Ort beim Kunden aufnehmen. Dieses Argument wird zumindest von einigen der etablierten Anbieter immer wieder genannt.

Aus unserer Erfahrung ist der Zeitraum von der Formulierung des Anforderungsprofils bis zur tatsächlichen Entscheidung, welcher Interim Manager für den Einsatz genommen werden soll, eher etwas länger. Es muss nämlich bedacht werden, dass die finale Entscheidung und gegebenenfalls Budgetfreigabe in den meisten Unternehmen eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt. Sind weitere Abteilungen wie die Einkaufs- oder Rechtsabteilung zusätzlich in den Entscheidungsprozess eingebunden, wird sich die Entscheidung möglicherweise nochmals etwas verlängern, weil weitere Abstimmungsrunden erforderlich sind. Auch wenn der gesamte Entscheidungsprozess erfahrungsgemäß zwei bis vier Tage dauern kann, besteht theoretisch tatsächlich die Möglichkeit, einen Interim Manager innerhalb von ein bis zwei Tagen vor Ort operativ einzusetzen.

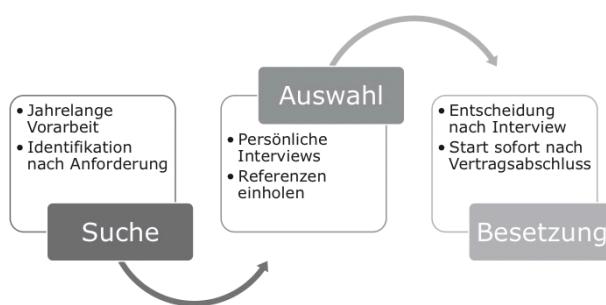


Abb. 24: Vorabprozess zur Sicherstellung einer sehr schnellen Verfügbarkeit (vereinfachte Darstellung)

Warum ist das so? Ein Interim Manager bewirbt sich normalerweise nur dann für ein Projekt bzw. ein Interim Mandat, wenn er auch aktuell verfügbar ist. Ein professioneller Provider wird daher immer im Vorfeld mit seinem Kunden klären, ab wann der Einsatz gewünscht ist. Wenn die Vorgabe lautet, dass der Manager seine Aufgabe „am kommenden Montag“ übernehmen soll, ist das die Vorgabe für die

anschließende Suche. In einem solchen Fall werden nur Kandidaten präsentiert, die das Kriterium „kurzfristig verfügbar“ auch tatsächlich erfüllen.

Relativ häufig bewerben sich Interim Manager auch aus einem auslaufenden Projekt heraus. Dies bedeutet dann u. U., dass sie erst nach einigen Wochen verfügbar sind. Hier ist wiederum im Einzelfall zu prüfen, ob es sich lohnt, auf den Bewerber zu warten. Dies kann dann der Fall sein, wenn er eine Qualifikation mitbringt, über die sonst kein anderer Interim Manager verfügt. Aus unserer Erfahrung ist dies jedoch nur ausgesprochen selten der Fall. Normalerweise können die Provider aus ihrem eigenen Netzwerk mehrere Interim Manager vorstellen, welche die Anforderungen des Kunden vollständig erfüllen und gleichzeitig sofort verfügbar sind.

Der entscheidende Vorteil für das Unternehmen besteht darin, dass wirklich zeitkritische Aufgaben (z. B. der Start eines wichtigen Projekts) ohne größere Verzögerungen übernommen werden können. In jedem Fall ist der Zeitraum, bis ein Projekt mit einem Interim Manager starten kann, wesentlich kürzer als der Zeitraum, der für die Suche, Auswahl und Einstellung eines Bewerbers für eine Festanstellung notwendig ist.

3.1.2 **Einkauf von aktuellem Fachwissen**

Wenn es nicht nur um die Unterstützung durch eine zusätzliche Arbeitskraft geht, sondern darüber hinaus ein bestimmtes Fach- oder Branchenwissen nicht im Unternehmen verfügbar ist, gibt es im Wesentlichen zwei Wege, dieses Know-how trotzdem sicherzustellen. Der traditionelle Weg besteht darin, einen Unternehmensberater zu suchen, der die benötigte Expertise mitbringt. Dieser Weg ist grundsätzlich gut und richtig und sollte immer auch geprüft werden. Insbesondere dann, wenn die Durchführung einer fachlichen Analyse und die Erstellung einer Handlungsempfehlung ausreichen, ist die Beauftragung eines Beraters sicherlich eine gute Entscheidung.

Wenn neben der fachlichen Expertise bzw. der Markt-Kenntnis auch die Umsetzung eine Rolle spielt, dann lohnt sich wiederum das Gespräch mit verschiedenen Interim Managern. Wir haben es eingangs schon erläutert: Die Trennlinie zwischen Interim Management und Unternehmensberatung verläuft selten wirklich scharf. In der Regel verfügt ein spezialisierter Interim Manager neben der Umsetzungserfahrung immer auch über eine ausgeprägte Fachkompetenz.

● **TIPP: Tagessätze von Beratern und Interim Managern**

Es darf an dieser Stelle auch nicht verschwiegen werden, dass Unternehmensberater üblicherweise weit höhere Tagessätze berechnen, als dies ein Interim Manager tut. Auch, wenn in den letzten Monaten verschiedentlich zu lesen war, dass sich die Tagessätze von Beratern und Interim Manager (zu Ungunsten der Berater) aneinander angleichen, besteht derzeit noch ein deutliches Gefälle. Für den Kunden kann daher der Einsatz eines Interim Managers für Beratung und (!) Umsetzung wirtschaftlich sinnvoll sein. Wir werden auf die Kosten des Einsatzes in Kapitel 7.6 noch genauer eingehen.

Ein weiterer entscheidender Vorteil liegt darin, dass ein umsetzender Interim Manager für einen befristeten Zeitraum sozusagen „Mitglied“ des Unternehmens wird. Er ist in die Organisation eingebunden, wird sich innerhalb bestimmter Teams bewegen, den direkten Kontakt zu seinen Kollegen oder Mitarbeitern pflegen und an die Bereichsleitung oder Geschäftsführung berichten. Bei dieser Form der Zusammenarbeit findet beinahe zwangsläufig ein Know-how-Transfer ins Unternehmen hinein statt.

Wenn die Übertragung von Wissen besonders wichtig ist, empfehlen wir, dies vorab mit dem Interim Manager zu besprechen und gemeinsam eine Form der Wissensübertragung (z. B. die Durchführung bestimmter Trainings) festzulegen. So können Sie den Prozess sogar steuern und vermeiden, dass ein Wissenstransfer nur „zufällig“ stattfindet. Die Vereinbarung kann z. B. auch eine bestimmte Form der Dokumentation oder die Durchführung spezieller Workshops beinhalten. Die meisten Interim Manager kennen solche Anforderungen und sind sehr gerne bereit, ihre Kunden dahingehend zu unterstützen.

3.1.3 **Flexible und planbare Kosten**

Ein Interim Manager bezieht kein Festgehalt. Er beansprucht auch keine Sozialleistungen, benötigt keinen Firmenwagen und hat keinen Anspruch auf bezahlten Urlaub. Stattdessen rechnet der Interim Manager ausschließlich die tatsächlich erbrachten Leistungen auf Basis von Tagessätzen ab. Gelegentlich arbeiten Interim Manager auch auf Stundenbasis. Dieses Modell ist dann sinnvoll, wenn die erforderlichen Leistungen sehr punktuell erbracht werden. Ein Interim Recruiter, der z. B. nur in den späten Nachmittags- oder Abendstunden telefonische Interviews führt und nicht notwendigerweise vor Ort beim Kunden tätig werden muss, könnte seine Leistungen stundenweise abrechnen. Ansonsten finden wir dieses Modell jedoch eher unter den IT-Freelancern, bei Rechtsanwälten oder in der Zeitarbeit.

Ganz gleich, ob die Abrechnung auf Stundenbasis oder tageweise erfolgt — für den Kunden liegt der Vorteil auf der Hand. Er bezahlt nur für die Leistungen, die er auch tatsächlich in Anspruch genommen hat. Feiertage, Urlaubszeiten oder Krankheitszeiträume werden nicht in Rechnung gestellt, da in diesen Zeiten keine Leistungen erbracht werden. Selbst Mehrarbeit und Überstunden werden normalerweise nicht vergütet, da die Abrechnung auf Basis von vollständigen Manntagen erfolgt, unabhängig von deren tatsächlicher Länge.

Beim Vergleich dürfen die zunächst vermeintlich hohen Tagessätze nicht erschrecken. Wenn Sie den Tagessatz eines Interim Managers gegen ein vergleichbares Festgehalt inklusive aller Nebenkosten stellen, relativiert sich der absolute Betrag schnell.

ARBEITSHILFE ONLINE

ARBEITSHILFEN ONLINE

In den Arbeitshilfen online finden Sie eine Excel-Vorlage, mit der Sie den Tagessatz mit einem beliebigen Bruttojahresgehalt inklusive Nebenleistungen wie Firmenwagen, Urlaub etc. vergleichen können.

Jahresbruttozielgehalt	150.000 €
Aufwendungen für Vorsorge und sonstige Personalzusatzkosten in % vom Jahresdirektentgeltes	93.066 €
Gesamtkosten Firmenwagen pro Jahr	12.000 €
Gesamtkosten Nutzung Handy und Laptop pro Jahr	2.550 €
Bewerbungskosten aktiv	5.000 €
Bewerbungskosten passiv	1.000 €
Signup Costs (z.B. Umzug des Kandidaten)	5.000 €
Dauer der Weiterbezahlung bei Freistellung nach Kündigung, ohne produktive Arbeitsleistung in Monaten	60.766 €
Dauer des Beschäftigungsverhältnisses in Jahren	
Prozesskosten und -aufwände bei Klage gegen Kündigung	3.000 €
Prozessdauer bis Entscheidung der Unzulässigkeit in Jahren	
Kosten der Weiterbezahlung bei Prozessentscheid zugunsten des Arbeitnehmers	51.013 €
Abfindung	65.000 €
Durchschnittliche Gesamtkosten des Angestellten pro Jahr in seinem gesamten Arbeitsverhältnis	295.772 €
Urlaubstage pro Jahr	30
Bezahlte Weiterbildungstage pro Jahr	5
Krankheitstage pro Jahr	8
Bezahlte Feiertage pro Jahr	11
Bei Kundenprojekteinsätzen: Durch mangelnde Projektauslastung weitere nicht fakturierbare Arbeitstage pro Jahr	10
Wirkliche Leistung in Tagen pro Beschäftigungsjahr	197
Dementsprechend arbeitet ein Festangestellter im Jahresschnitt nur soviele Tage pro Woche	3,8
Interim Manager	
Tagessatz des IM inkl. Reisekosten & Spesen und inkl. Agenturprovision bei gleichen Gesamtkosten und gleicher wirklicher Arbeitszeit wie Festangestellter (zzgl. MwSt.)	1.501 €

Abb. 25: Vergleichsrechner Kosten Interim Management versus vergleichbares Festgehalt. Die Originalvorlage finden Sie in den Online-Arbeitshilfen.

Als Faustregel gilt, dass der Tagessatz eines Interim Managers zwischen 0,7 und 1,5 Prozent des Bruttojahreseinkommens der zu besetzenden Position beträgt. Der Faktor wird durch Parameter, wie z. B. die Laufzeit des Mandats, beeinflusst. Normalerweise sind Interim Manager an lang laufenden Mandaten interessiert und

sofern dies vom Auftraggeber angeboten wird, auch zu Abschlägen auf den Tagessatz bereit. Bei kürzeren Einsätzen oder einzeln angeforderten Tagen (z. B. für spezielle Workshops) sind die Tagessätze naturgemäß höher. Wir gehen auf diese Einflussfaktoren in Kapitel 7.6.1 noch genauer ein.



TIPP: Höhe der Tagessätze nicht zu früh einschränken

In jedem Fall empfehlen wir, zunächst nach dem passenden Manager zu suchen und erst nach der Auswahl über die Kosten zu sprechen. Wenn Sie bereits mit einer Vorgabe (z. B. maximaler Tagessatz = 800 Euro) in die Suche starten, schließen Sie möglicherweise den „perfect match“ aus dem Verfahren aus. Dieser Ansatz ist nicht ratsam. Häufig genug liegt der perfekte Kandidat mit seinen Forderungen innerhalb eines akzeptablen Zielkorridors und/oder ist nach dem gegenseitigen Kennenlernen zu Konzessionen bereit.

Ein erfahrender Provider wird Sie bei der Preisfindung unterstützen, da er ein realistisches Bild über die aktuell am Markt realisierbaren Preise hat. Diese Erfahrung wird er mit Ihnen teilen und Ihnen eine Empfehlung hinsichtlich der zu erwartenden Kosten geben.

Abschließend und ergänzend sei noch erwähnt, dass der Interim Manager in der Regel sein eigenes Fahrzeug, sein eigenes Telefon und eventuell sogar sein eigenes Notebook benutzt. D. h., ein Teil der anfallenden Fixkosten für Mobilität und Ausstattung des Arbeitsplatzes entfällt damit.

Nachdem der Interim Manager seine Aufgaben erfüllt hat, kann der Vertrag ohne weitere Trennungskosten beendet werden (vgl. folgendes Kapitel). Eine solche Beendigung ist sogar während des laufenden Mandats möglich, wenn sich z. B. herausstellt, dass die Unterstützung nicht länger benötigt wird.

3.1.4 Kurze Kündigungsfristen

Ein schlagendes Argument für den Einsatz eines Interim Managers ist die zeitliche Flexibilität des Beschäftigungsmodells. Auf den Punkt gebracht, endet der Einsatz zu dem Zeitpunkt, an dem aus Sicht des Kunden das Ziel erreicht wurde oder eine weitere Unterstützung nicht mehr benötigt wird. Kündigungsfristen sind dabei normalerweise nicht einzuhalten.

Aus Gründen der besseren Planbarkeit vereinbaren Interim Manager trotzdem mit ihren Kunden eine Laufzeit für den Auftrag bzw. einen Termin, zu dem die Zusammenarbeit beendet werden soll.

Aber selbst wenn die Aufgabe mehrere Wochen oder gar Monate vor Ablauf dieses Termins erledigt ist, besteht für den Kunden keine Verpflichtung, die Zusammenarbeit fortzusetzen. Auch wenn dieser Fall erfahrungsgemäß relativ selten eintritt, möchten wir empfehlen, dafür eine Mitteilungsfrist zu vereinbaren. Üblicherweise werden hier Fristen von ein bis zwei Wochen festgelegt. D. h., Sie können einem Interim Manager mit einem Vorlauf von ein bis zwei Wochen mitteilen, dass sein Auftrag zu einem beliebigen Datum beendet ist. Das wirtschaftliche Risiko für eine solche vorzeitige Beendigung der Zusammenarbeit trägt allein der Interim Manager bzw. dessen Vermittler.

Diese Mitteilungsfrist ist übrigens nicht mit einer Kündigungsfrist zu verwechseln. Versäumt man das Einhalten der Kündigungsfrist, hat dies eine Rechtsfolge. Das ist bei Interim Mandaten nicht der Fall. Da der Interim Manager nur die tatsächlich erbrachten Leistungen abrechnen kann, kann er keine Rechnungen mehr stellen, wenn der Kunde keine Leistungen mehr abruft. Die Mitteilungsfrist ist so gesehen eher ein Hygienefaktor, um die gute Zusammenarbeit professionell abzuschließen.

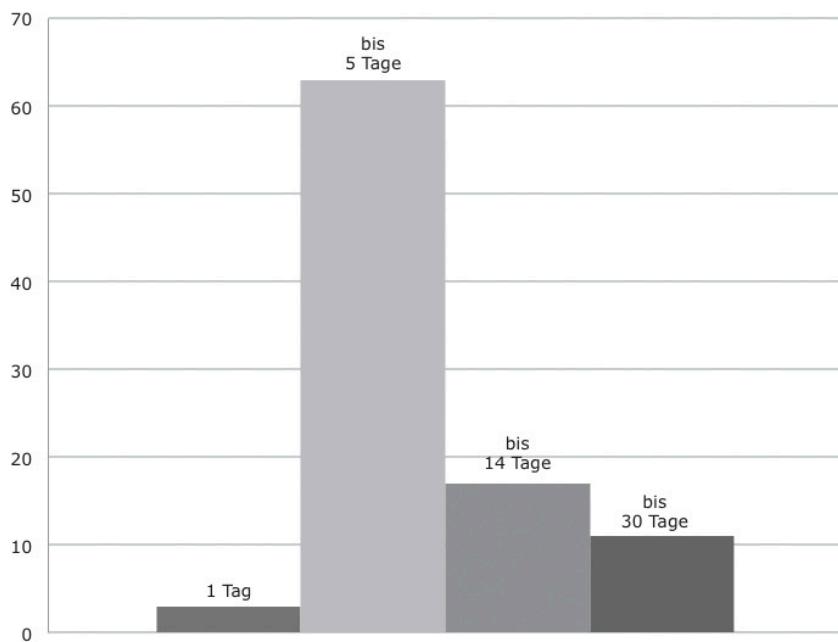


Abb. 26: Kündigungsfristen beim Einsatz eines Interim Managers. Quelle: eigene Ermittlung.

Vorteile und Vorurteile

Viel häufiger gibt es den Fall der Vertragsverlängerung. Sobald Kunden erst einmal die zahlreichen Vorteile der Zusammenarbeit mit einem Interim Manager kennengelernt haben, tendieren sie dazu, weitere Projekte und Aufgaben gemeinsam durchzuführen. Ein Interim Manager, der das Unternehmen bereits „von innen“ kennengelernt hat, bietet entscheidende Vorteile gegenüber einem neuen Manager oder gar einem Unternehmensberater. In den meisten Fällen bauen sich auch Interim Manager vor Ort beim Kunden ein kollegiales Netzwerk auf. Dadurch sind dem Manager die zentralen Ansprechpartner bereits bekannt — auch dann, wenn Folgeaufträge mit einer anderen Aufgabenstellung an ihn heran getragen werden.

Die Verlängerung eines Mandats ist ebenso unkompliziert, wie die Beendigung. Auch für diesen Fall wird normalerweise eine Mitteilungsfrist vereinbart. Diese liegt üblicherweise bei 30 Tagen vor Ablauf des Mandats. Zu diesem Zeitpunkt wird ein Interim Manager meist auch von sich aus auf den Auftraggeber zugehen, um entweder den Auslauf oder die Fortsetzung zu besprechen.

Zu beachten ist in diesem Zusammenhang allerdings das Thema „Scheinselbstständigkeit“. Auf diesen Punkt gehen wir in Kapitel 8.2 noch genauer ein.

3.1.5 **Auswahl ohne rechtliche Hürden**

Im Geltungsbereich des AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz) ist es für einen Arbeitgeber nicht immer einfach, wirklich die Qualifikationen zu suchen, die er tatsächlich bei einer Fach- oder Führungskraft sehen möchte.

Wir gehen hier nicht auf die einzelnen Kriterien ein, die aufgrund der Regelungen des AGG nicht ausdrücklich in einem Suchauftrag genannt werden dürfen. Im Wesentlichen geht es darum, dass bei der Auswahl eines Bewerbers für eine Festanstellung kein Kandidat zum Beispiel aufgrund seines Alters, seiner Rasse oder Religion benachteiligt werden darf. So richtig und sinnvoll diese Vorgaben auch sein mögen, so ist doch z. B. die Auswahl nach dem Lebensalter ein von vielen Unternehmen nach wie vor gewünschter Filter. Wenn eine gewisse Seniorität bei der Wahrnehmung einer Führungsaufgabe notwendig ist, dann möchte und muss das Unternehmen nach dem Alter auswählen können. Nach den Regeln des AGG ist das nicht ohne Weiteres möglich. Die Suche und Auswahl eines Interim Managers fällt hingegen ausdrücklich nicht unter das AGG. Das bedeutet, dass das Unternehmen in der Auswahl des passenden Interim Managers ohne rechtliche Einschränkungen und ohne die Gefahr eines anschließend drohenden Rechtsstreits selektieren dürfen.

Gleiches gilt auch für die Absage an einen Bewerber. Normalerweise genügt hier die Aussage: „Wir haben uns für einen anderen Manager entschieden.“ Weitere Begründungen müssen nicht vorgetragen werden. Auch die Notwendigkeit einer Dokumentation des Bewerbungsprozesses mit einem detaillierten Ablehnungsgrund entfällt.



TIPP: Mitbestimmungspflicht?

Die Beauftragung eines Interim Managers ist zudem nicht mitbestimmungspflichtig. Ein Betriebsrat muss zur Auswahl und Entscheidung weder informiert noch gehört werden. Dies ist die alleinige Hoheit des Auftraggebers.

Gerade die Unabhängigkeit vom Betriebsrat ist in Krisensituation sehr wichtig. Wenn z. B. mit Zustimmung des Betriebsrates Entlassungen vorgenommen wurden, bedeutet dies nicht selten unangenehme Diskussionen, wenn danach gleich wieder Führungspositionen neu besetzt werden sollen. Gerade dann, wenn es schnell gehen muss, kann der sofortige befristete Einsatz eines Interim Managers die notwendige Zeit verschaffen, bis sich die Wogen wieder geglättet haben. Ob dies allerdings im Hinblick auf eine konstruktive Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat tatsächlich so gelebt wird, ist eine andere Frage. Aus unserer Erfahrung werden die Betriebsräte bei den meisten Mandaten freiwillig mit in den Informations-Loop aufgenommen.

3.1.6 Weitere Vorteile

Die wichtigsten Vorteile haben wir damit beschrieben. Darüber hinaus gibt es noch andere Vorteile, die je nach Auftragslage mehr oder weniger wichtig sein können.

- Der Erfolg eines Interim Managers lässt sich innerhalb eines vorgegebenen Zeit- und Budgetrahmens direkt messen
- Die Investition ist signifikant geringer als die Kosten eines Beratungsauftrages
- Erfahrene Interim Manager verfügen über eine hohe Sozialkompetenz als Führungskraft, als Change-Manager sowie in der Steuerung komplexer Projekte
- Interim Manager sind als selbstständige Unternehmer motiviert und brennen darauf, ihre Fähigkeiten unter Beweis zu stellen
- Für den Auftraggeber entstehen keinerlei personalgebundene Neben- oder Folgekosten
- Eine lange Einarbeitungszeit ist nicht notwendig – der Kunde beauftragt einen einschlägig qualifizierten und erfahrenen Interim Manager, der an kurze Einarbeitungszeiten gewohnt ist