

2 Grundlegende Begriffe

2.1 Management

2.1.1 Begriff, Wesen und Charakteristik des Managements

Manager sind keine neue Erscheinung des Industriezeitalters.³³ Ihre Vorläufer gab es schon in der vorindustriellen Wirtschaft, wo sie zum Einsatz kamen, wenn ein Unternehmenseigentümer nicht bereit oder nicht in der Lage war, sein Betriebsvermögen selbst zu verwalten oder wenn die Komplexität der Organisation die Delegation von Verfügungsmacht erforderte. Aber erst nach 1840 tauchten Manager als eine in sich differenzierte Großgruppe auf.

Als in der US-Wirtschaft die Trennung von Kapitalbesitz und Unternehmensführung fortschritt und sich bislang überschaubare Kleinbetriebe zu multidivisionalen Großkonzernen entwickelten, begann der Abschied vom Eigentümer-Unternehmer zugunsten des angestellten Manager-Unternehmers, der weder der Gründerfamilie angehörte noch Kapitalanteile an dem von ihm geführten Unternehmen besaß.³⁴ Die Manager wurden zu den neuen Akteuren an der Spitze der US-Wirtschaft und konzentrierten sich überwiegend auf strategische Entscheidungen. In seinem 1977 vorgelegten zweiten Großwerk „The Visible Hand“ führte der Unternehmenshistoriker Chandler die Realisierung von Produktivitätsfortschritt durch Organisationsleistung vor allem auf personelle Veränderungen in den Spitzenpositionen zurück.

Die wissenschaftliche Terminologie kennt keine einheitliche Definition des Managementbegriffes und es liegen unterschiedliche terminologische Abgrenzungsversuche zu den Begriffen Unternehmensführung, Leitung, Führung und Management vor. Management wird mehrheitlich in der weiten Interpretation von Unternehmens- und Personalführung verwendet und dem Begriff Führung

³³ Vgl. Berghoff, *Moderne Unternehmensgeschichte* (2004), S. 73-82.

³⁴ Vgl. Resch, *Unternehmensgeschichte* (2009), S. 54.

im weiten Sinne gleichgesetzt. Führung im engen Sinne bezeichnet Personal- und Menschenführung.³⁵

Zur Beschreibung der unterschiedlichen Aspekte des Managements werden in der Theorie zwei Grunddimensionen verwendet: die funktionelle und die institutionelle Dimension. In weiterer Folge werden daher Management im funktionalen Sinn und Management im institutionellen Sinn erörtert.

2.1.2 Management im funktionalen Sinn

Der Begriff Management im funktionalen Sinn steht für die Aufgaben oder Funktionen des Managements.³⁶ Als Funktion verstanden umfasst Management alle notwendigen Aufgaben nicht ausführender Art zur Bestimmung und Verwirklichung der Ziele, der Struktur und der Handlungsweisen des Unternehmens. Managementfunktionen sind von Ausführungsfunktionen zu unterscheiden. Ausführungsfunktionen zeichnen sich dadurch aus, dass bei ihnen die wesentlichen Entscheidungen hinsichtlich Ziele, Maßnahmen und Mittel bereits getroffen und vorgegeben sind. In der Regel umfasst ein Großteil aller Stellen in einer Unternehmung sowohl leitende als auch ausführende Funktionen. Auf die hierarchische Ebene bezogen gilt, dass der Anteil leitender Funktionen nach oben hin betrachtet ansteigt.

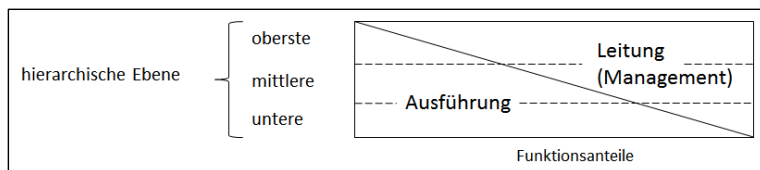


Abb. 4 Positionsabhängige Anteile von Leitungs- und Ausführungsfunktionen
Quelle: Ulrich/Fluri, Management (1995), S. 14

³⁵ Vgl. Hammer, Unternehmensplanung (2015), S. 3f. Vgl. Jung et al., Managementlehre (2013), S. 4f.

³⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Hammer, Unternehmensplanung (2015), S. 4-18. Vgl. hierzu und im Folgenden Ulrich/Fluri, Management (1995), S. 13-17.

In der Fachliteratur herrscht keine Einigkeit über die Gliederungsart und die unterschiedliche Anzahl der Leitungsfunktionen. Eine häufig anzutreffende Gliederung unterscheidet vier Grundfunktionen³⁷ des Managements:

- Unternehmungsphilosophie, -ethik und -politik
- Unternehmungsplanung und Kontrolle
- Organisation und Führung
- Führungskräfteentwicklung (Management Development)

2.1.3 Management im institutionellen Sinn

In der institutionellen Dimension geht es um die Betrachtung von Management als hierarchisches Gefüge von Managementpositionen und dessen rechtlichen, organisatorischen und sozialen Grundlagen.³⁸ Die Hierarchie ist die institutionelle Grundlage eines Managementsystems und bezeichnet das pyramidenförmig aufgebaute Positionen- oder Stellengefüge im betrieblichen Kontext. Die Entscheidungs- und Einflussmöglichkeit der Positionsinhaber nimmt dabei von unten nach oben zu. Der Manager ist Inhaber einer Position mit Weisungsbefugnis gegenüber anderen Positionen.

Der Personenkreis der Führungskräfte, der die Ausübung von Managementaufgaben wahrnimmt, reicht vom Unternehmer über den Vorstand bis hin zu technischen Führungspositionen (z.B. Meister).³⁹ Gemäß ihrer hierarchischen Zuordnung werden die Gruppen der oberen, mittleren und unteren Führungskräfte unterschieden. Das obere Management bildet die Unternehmensleitung. Zugewiesene Macht und Autorität geben dem Manager die Einflussmöglichkeit, das Verhalten anderer Personen zu lenken.⁴⁰ Organisatorisch-institutionell vermittelte Macht bezeichnet das Machtpotential von Managern, das durch zugewiesene Ausstattung mit Kompetenzen und organisatorische

³⁷ Vgl. Ulrich/Fluri, Management (1995), S. 17

³⁸ Vgl. Jung et al., Managementlehre (2013), S. 17-25.

³⁹ Vgl. Fues, Professionalisierung (2010), S. 32f.

⁴⁰ Vgl. Jung et al., Managementlehre (2013), S. 46f.

Implikationen (z.B.: Einflusschancen, die aus der bloßen Größe einer Abteilung resultieren) entsteht. Allerdings bestimmen auch persönliche Eigenschaften und Situationsbedingungen das Machtpotential, wodurch die Bedeutung organisatorisch-institutionell vermittelter Macht nach Ansicht einiger Autoren relativiert wird. Einen wesentlichen Anhaltspunkt zum Thema Kompetenzen und Verantwortlichkeiten in der Führungspraxis liefert Hammer.⁴¹

Erfolgreiche Manager wenden je nach Situation unterschiedliches Machtpotential an, wobei sie situationsbezogen auf die fünf Machtgrundlagen Identifikations-, Experten-, Legitimations-, Belohnungs- und Bestrafungsmacht zurückgreifen.⁴² Das konnte in einer empirischen Untersuchung betreffend den Zusammenhang zwischen Einsatz verschiedener Machtgrundlagen von Führungskräften und drei grundsätzlichen Reaktionsmöglichkeiten von Mitarbeitern festgestellt werden.

Grundlage der Manager- Einflussnahme	Form der Mitarbeiterreaktion		
	Verpflichtung (Commitment)	Einwilligung (Compliance)	Widerstand (Resistance)
Identifikationsmacht	wahrscheinlich	möglich	möglich
Expertenmacht	wahrscheinlich	möglich	möglich
Legitimationsmacht	möglich	wahrscheinlich	möglich
Belohnungsmacht	möglich	wahrscheinlich	möglich
Bestrafungsmacht	unwahrscheinlich	möglich	wahrscheinlich

Tab. 1 Macht von Führungskräften und Mitarbeiterreaktion

Quelle: Yukl/Taber, managerial power (1983), S. 39, zitiert nach Jung et al., Managementlehre (2013), S. 48 (Übersetzung d. Verf.)

Macht reduziert zwar die Abhängigkeit eines Managers bei seinen Gestaltungs- und Lenkungsversuchen von der inneren Zustimmung seiner Mitarbeiter, bloße Macht ist aber eine stets gefährdete Basis und als alleinige Grundlage betrieblicher Führung kaum dauerhaft Erfolg versprechend. Zu berücksichtigen ist, dass erfolgreicher Einsatz von Macht eine Abhängigkeit auf Seiten des Beeinflussten voraussetzt, denn sobald der Beeinflusste dem Beloh-

⁴¹ Vgl. Hammer, Betriebswirtschaftslehre (2012), S. 187ff. Vgl. Hammer/Kaltenbrunner, Organisation (2009), S. 95f.

⁴² Vgl. hierzu und im Folgenden Jung et al., Managementlehre (2013), S. 46ff.

nungs- oder Bestrafungspotential des Machtinhabers keine persönliche Bedeutung mehr beimisst, schwindet die Einflussmöglichkeit.

Autorität hingegen wird nicht mit der Ausstattung einer Managementposition mit Belohnungs- und Bestrafungsmöglichkeiten erreicht, sondern basiert auf Ansehen, Anerkennung und Freiwilligkeit der Gefolgschaft. Eine Einteilung der Autoritätsformen bzw. Grundlagen der Legitimation bietet die organisationssoziologische Literatur mit der klassischen Unterscheidung von Herrschaftsformen nach Weber.

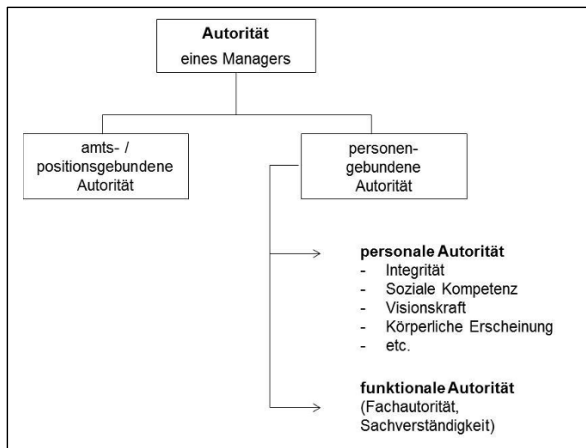


Abb. 5 Autorität von Führungskräften
Quelle: Jung et al., Managementlehre (2013), S. 49

2.1.4 Management Ebenen

Zur differenzierten Beschreibung von Managementsystemen werden Management Ebenen unterschieden.⁴³ Es sind dies das oberste (Top-), das mittlere (Middle-) und das untere (Lower-, First-Line-) Management. Zusätzlich

⁴³ Vgl. Jung et al., Managementlehre (2013), S. 26.

kann auch noch zwischen oberem und Spitzen-Management unterschieden werden.

Das Top Management hat die Aufsicht über das mittlere Management und ist vor allem für strategische Entscheidungen und die Konstruktion der Hierarchie verantwortlich.⁴⁴ Das mittlere Management ist im funktionalen Bereich tätig und für taktische Aufgaben verantwortlich. Das untere Management ist dem mittleren Management gegenüber berichtspflichtig und hat im operativen Bereich die Befugnis zu Anweisungen, führt aber nur wenige Mitarbeiter.

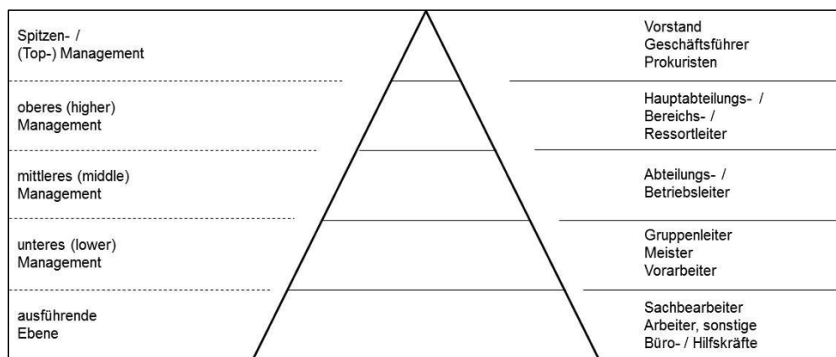


Abb. 6 Management Ebenen

Quelle: Jung et al., Managementlehre (2013), S. 26

Erwähnt werden sollen in der vorliegenden Arbeit auch sogenannte Stabs- oder Dienstleistungsstellen, die im Interim Management Anwendung finden. Diese Stellen zeichnen sich dadurch aus, dass deren Positionsinhaber keine Weisungsfunktion, dafür aber eine Unterstützungs- und Beratungsfunktion haben.⁴⁵ Diese Positionsinhaber zählen zwar nicht zum Kreis der Manager (in der Definition der wissenschaftlichen Literatur), sie sind aber regelmäßig in betriebswirtschaftliche Gestaltungs- und Lenkungsaktivitäten einbezogen. Auf-

⁴⁴ Vgl. Berghoff, Moderne Unternehmensgeschichte (2004), S. 74.

⁴⁵ Vgl. Jung et al., Managementlehre (2013), S. 26.

grund ihres Tätigkeitsfeldes sind sie somit wichtige Adressaten der Erkenntnisse der Managementlehre.

Den Entscheidungen des Top Managements wird besondere Bedeutung beigemessen, da die Aktivitäten der Unternehmensleitung auf den Gesamterfolg ausgerichtet sind und somit das Schicksal des gesamten Unternehmens von deren Entscheidungen maßgeblich beeinflusst wird.⁴⁶ In der Praxis werden die Qualität der Managemententscheidungen und die Leistungen der Unternehmensleitung am Unternehmenserfolg gemessen. Dieser wiederum zeigt sich u. a. in der Erfüllung von Unternehmenskennzahlen. Da dabei stets auch die entsprechende Unternehmenssituation zu berücksichtigen ist (z.B. Finanzkrise, etc.), ist die direkte Zurechenbarkeit des Anteils der Unternehmensführung am Unternehmenserfolg erschwert möglich.

Schierenbeck differenziert die drei Management Ebenen Top-Management, Middle-Management und Lower-Management nach Tätigkeitsschwerpunkten:⁴⁷

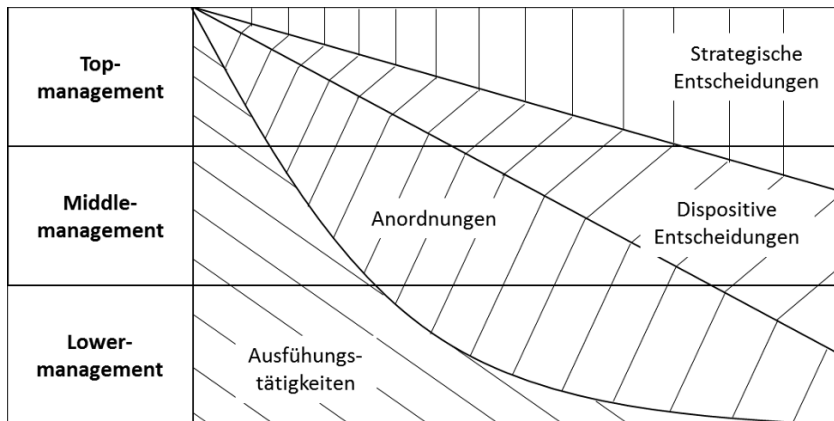


Abb. 7 Tätigkeitsschwerpunkte des Managements
Quelle: Schierenbeck, Betriebswirtschaftslehre (1993), S. 81

⁴⁶ Vgl. Rahn, Unternehmensführung (2012), S. 47f.

⁴⁷ Vgl. Schierenbeck, Betriebswirtschaftslehre (1993), S. 81.

Während die unterste Führungsebene überwiegend Ausführungstätigkeiten zu verrichten hat, ist die oberste Management Ebene vorwiegend mit strategischen Entscheidungen befasst.

Das 4-Ebenen-3-Zonen-Modell nach Mueller unterscheidet vier inhaltliche Ebenen der Unternehmensführung, die den Gegenstand der Unternehmensführung als sinngebend, strategisch, strukturierend und gestaltend charakterisieren, und drei organisatorische Zonen zur Einteilung der Managementgruppen.⁴⁸ Zu den drei Gruppen zählen die Zone der Eigentümer, die Zone des Executive Managements und die Zone des operativen Managements. Die Gruppe der Spitzenführungskräfte zählt zur Zone des Executive Managements. Nach Witte sind Spitzenführungskräfte „solche Personen (...), die Mitglied der obersten geschäftsführenden Instanz der Unternehmung sind.“⁴⁹

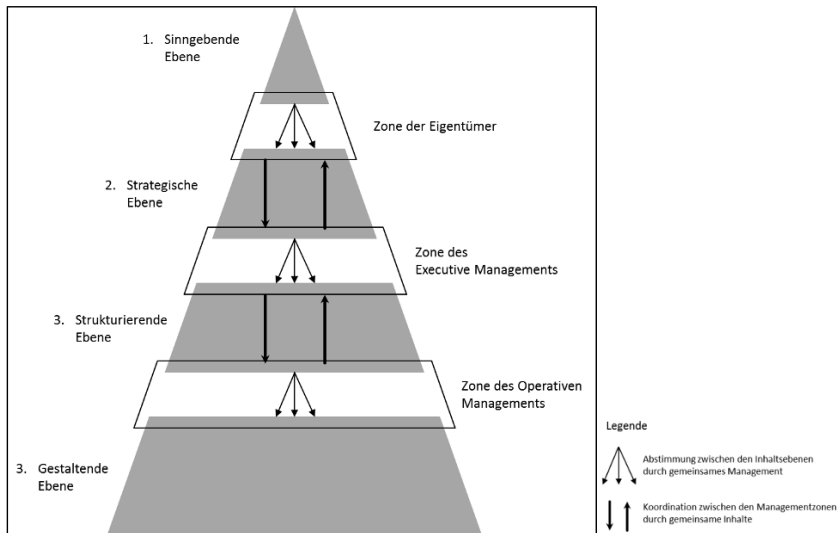


Abb. 8 4-Ebenen-3-Zonen-Modell nach Mueller

Quelle: Schrader, Spitzenführungskräfte (1995), S. 17, in Anlehnung an Mueller (1982), S. 12

⁴⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Schrader, Spitzenführungskräfte (1995), S. 15ff.

⁴⁹ Witte, Spitzenführungskräfte (1981), S. 167, zitiert nach Schrader, Spitzenführungskräfte (1995), S. 18.

Auf der sinngebenden Ebene wird die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens festgelegt. Standards und Prinzipien des Verhaltens des Unternehmens werden auf der strategischen Ebene formuliert, sie fließen in die Pläne des Unternehmens ein. Die strukturierende Ebene ist für die Umsetzung der strategischen Dimension in konkretes Handeln verantwortlich. Die Gestaltung ausführender Aktivitäten erfolgt auf der gestaltenden Ebene (dispositive Tätigkeiten).

2.1.5 Managementfunktionen und -aufgaben

Management bzw. Führung im Unternehmen kann grundsätzlich als Prozess verstanden werden, der in Phasen aufteilbar ist.⁵⁰ In der wissenschaftlichen Literatur gibt es vielfältige Gliederungen und Beschreibungen der Managementfunktionen.

Folgende Managementfunktionen gelten als Kernkompetenzen der Führung und sollen nachfolgend kurz erläutert werden:

- Zielsetzung und Planung
- Organisation
- Führung und Umsetzung
- Kontrolle und Controlling

Zielsetzung und Planung:

Die Zielsetzung hat die Funktion, einen zukünftigen Zustand der Unternehmung zu beschreiben, der erreicht werden soll.⁵¹ Jedes Unternehmen benötigt Ziele, um die Umsetzung der Maßnahmen zu messen und den Erfolg messbar zu machen. Damit werden die Aktivitäten und Aufgaben der Mitarbeiter geordnet und nach den Zielen priorisiert. Die Planung wiederum hat die Funktion,

⁵⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Hammer, Unternehmensplanung (2015), S. 37-64. Kotter nennt Planung, Budgetierung, Organisieren und Kontrolle als Schlüsselprozesse des Managements. Vgl. Kotter, Führung (1989), S. 36.

⁵¹ Vgl. Jung, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (2010), S. 172ff.

dass durch die Planung gesetzte Ziele der Unternehmung erreicht werden sollen. Als allgemeine Ziele der Planung gelten wie folgt:⁵²

- Nachhaltige Existenzsicherung
- Orientierungshilfe für Entscheidungen
- Steigerung der Wirtschaftlichkeit

Die systematische Entscheidungsvorbereitung einer gewünschten zukünftigen Situation der Unternehmung stellt die Basis für die Steuerung des Unternehmens durch den periodischen Vergleich der Ist-Situation mit der geplanten Situation dar (vgl. die Managementfunktion „Kontrolle und Controlling“).

Organisation:

Organisation wird als Ordnung oder Zusammenfassung der generellen Regeln der Verteilungs- und Arbeitsplatzbeziehungen definiert.⁵³ Als oberste Zielsetzungen können die Kontinuität der Erfüllung des Unternehmenszweckes, die Erhaltung, der Fortbestand und die Weiterentwicklung des Unternehmens genannt werden.⁵⁴

Führung und Umsetzung:

Auf Basis des von der Organisation festgelegten Handlungsgefüges beginnt der Umsetzungs- und Realisierungsprozess in den Unternehmungen.⁵⁵ Die Managementaufgabe ist zuerst die entsprechende Beschaffung und Besetzung des Personals. Personalbeschaffung und der Einsatz des Personals sind wichtige Aufgaben, die kontinuierlich während der Umsetzung durchzuführen sind. Dies wird durch die Personalbeurteilung, die Personalentwicklung und die Einführung eines Entlohnungssystems ergänzt. Für die Umsetzung ist es wichtig, die Mitarbeiter zu einem Beitrag zum Erreichen der Ergebnisse und

⁵² Vgl. Hammer, Betriebswirtschaftslehre (2012), S. 104ff.

⁵³ Vgl. Jung, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (2010), S. 199.

⁵⁴ Vgl. Hammer, Betriebswirtschaftslehre (2012), S. 183f.

⁵⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Hammer, Unternehmensplanung (2015), S. 59ff.

somit zum Unternehmenserfolg zu bewegen. Hier ist vor allem die Personal- und Mitarbeiterführung bedeutend.

Kontrolle und Controlling:

Als abschließende Aufgabe der Führung gilt die Kontrolle. Der Zweck der Kontrolle ist der Vergleich der geplanten Ziele mit den tatsächlich realisierten Ergebnissen.⁵⁶ Der sog. Soll-/Ist-Vergleich beinhaltet nicht nur die Feststellung von möglichen Abweichungen, sondern auch deren Analyse sowie die Information und Beratung der Entscheidungsträger. Darauf aufbauend erfolgt der Regelungs- und Steuerungsprozess eines Controllings. Nach der erfolgten Analyse und Interpretation der Ursachen von Abweichungen werden die erforderlichen Maßnahmen ergriffen, es sind dies entweder Anpassung und Adaption der Aktivitäten oder die Anpassung der aufgestellten Ziele.

2.2 Interim Management

In diesem Kapitel wird die Verwendung und Bedeutung des Begriffes Interim Management (in der Literatur und Praxis auch häufig als Management auf Zeit bezeichnet) herausgearbeitet. Es erfolgt eine Beschreibung des Interim Managers, daran anschließend eine Abgrenzung zu vergleichbaren Berufen und in weiterer Folge die Darstellung wesentlicher Einsatz- und Aufgabengebiete, der idealtypischen Phasen eines Interim Management Einsatzes und zuletzt eine Beschreibung der Interim Management Provider (Vermittler) als Teilnehmer am Interim Management Markt.

2.2.1 Begriff, Wesen und Charakteristik des Interim Managements

Interim Management ist ein junger Forschungsbereich, in dem sich noch keine einheitliche Begriffsdefinition und herrschende Meinung durchgesetzt hat. Der

⁵⁶ Vgl. Jung, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (2010), S. 200f.

Begriff Interim Management wird in bislang veröffentlichten Forschungsbeiträgen der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften unterschiedlich definiert und interpretiert. Das führt zu einer Vielzahl an unterschiedlichen Begriffsdefinitionen und zahlreichen Einzelergebnissen, die die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema erschweren. An dieser Stelle muss aber betont werden, dass grundlegende Begriffe selten einheitlich definiert werden. Genannt werden kann hier beispielhaft der Erfolgsbegriff, der in der vorliegenden Arbeit ebenfalls untersucht wird und für die betriebswirtschaftliche Forschung einen zentralen Begriff darstellt.⁵⁷

Der Literaturrecherche der Autorin zufolge fand der Begriff Interim Management mit folgender Definition Ende 2010 Einzug in die Online Ausgabe des Gabler Wirtschaftslexikon:

„Beim Interim Management arbeiten selbstständig tätige Interim Manager für einen definierten Zeitraum (üblicherweise 3-18 Monate) i.d.R. in unternehmerischer Verantwortung in einem Unternehmen in einer Führungsposition der ersten und zweiten Ebene. Interim Manager werden in unterschiedlichen Situationen und Aufgabengebieten eingesetzt, z.B. zur Überbrückung bei unvorhersehbaren Vakanzen beim Ausfall einer Führungskraft, zur Restrukturierung und Sanierung, im Projektmanagement, zur Einführung neuer Programme oder bei der Gründung, Übernahme oder Veräußerung von Unternehmen. Vermittelt werden die Einsätze der Interim Manager über ein persönliches Netzwerk oder einen Interim Provider, ein Unternehmen (oder auch eine Einzelperson), das Interim Manager gewerbsmäßig vermittelt.“⁵⁸

Die Autorin äußert an dieser Definition zweierlei Kritik: einerseits liegt keine Autorenangabe vor und andererseits passt der Hinweis auf die Führungsposition der ersten und zweiten Ebene nicht mit den genannten Aufgaben Projektmanagement und Einführung neuer Programme (z.B.: EDV-Einführung) zusammen. Die Position eines Projektmanagers entspricht nicht einer Führungsposition der ersten oder zweiten Führungsebene. Zum definierten Zeit-

⁵⁷ Vgl. Jenner, Unternehmenserfolg (1999), S. 233.

⁵⁸ Vgl. Springer Gabler Verlag, Interim Management (2010), o.S.

raum ist anzumerken, dass zwar vor Beginn des Interim Mandates im Normalfall eine Abschätzung der Projektdauer vorgenommen wird, allerdings wird der genaue Zeitraum selten eindeutig definiert. Klar ist lediglich von vorne herein, dass es sich um einen zeitlich befristeten Einsatz handelt und der Interim Manager das Unternehmen verlässt, sobald seine Aufgaben erledigt sind.

Die Rechtswissenschaft setzt sich mit Interim Management trotz rechtstatistisch relevanter Entwicklungen bislang kaum auseinander und juristisch ist der Begriff nicht eindeutig definiert.⁵⁹ Uffmann's Ausführungen zufolge liegt das einerseits an der Nichtbeachtung des Themas und andererseits an folgendem grundlegenden Problem: Interim Management ist aufgrund höchst unterschiedlicher Fallkonstellationen mit unterschiedlichen rechtlichen Strukturen schwer zu fassen und juristische Beiträge daher selten. Da Interim Management ein tätigkeitsbezogener Begriff ist, setzt Uffmann die rechtliche Betrachtung bei der Leistung an. „Interim Management steht schlagwortartig für die zeitlich befristete Übertragung einer Managementaufgabe auf eine unternehmensexterne selbständige Führungskraft, einen Interim Manager.“⁶⁰ Aus der Perspektive des nachfragenden Unternehmens geht es somit um einen befristeten Einkauf von Managementleistungen, der sich in der Praxis je nach Art und Umfang der übertragenen Managementaufgabe in unterschiedlichen rechtlichen Strukturen vollzieht. Gemeinsam ist allen Ausgestaltungsformen, dass der Interim Manager befristet in das Unternehmen integriert wird. Die Integration ist erforderlich, da sich die jeweiligen Managementaufgaben angesichts der arbeitsteiligen Organisation einer Unternehmung im Normalfall nur im Zusammenwirken und unter Rückgriff auf die personellen und sächlichen Ressourcen des Unternehmens erfüllen lassen. Fues gibt einen Überblick über Begriffsdefinitionen für Interim Management und leitet aus den Gemeinsamkeiten drei zentrale Merkmale ab:⁶¹

⁵⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Uffmann, Interim Management (2013), S. 276ff.

⁶⁰ Uffmann, Interim Management (2013), S. 278.

⁶¹ Vgl. Fues, Professionalisierung (2010), S. 13ff. und S. 215.

Autor (Jahr)	Definition
Bruns (2006)	Interim Management is the temporary transfer of external leadership personnel into an enterprise, with the objective to transfer situation-specific management know-how into the enterprise, and to eliminate the qualitative deficit of know-how not only temporary. They will be equipped with the necessary competence and authority to give instructions for tasks in the upper and middle management (Bruns 2006, S. 34)
Tiberius (2004)	Interimsmanagement bezeichnet den ex ante zeitlich befristeten Einsatz einer Person auf einer Managementposition in einer Unternehmung, um einen kurzfristigen Personalbedarf zu decken oder den dispositiven Faktor grundsätzlich zu flexibilisieren (Tiberius 2004a, S. 17)
Haag (2004)	Interimsmanagement ist die „befristete Wahrnehmung einer klar definierten Führungsaufgabe durch einen Interimsmanager bei bzw. in einem Unternehmen.“ (Haag 2004, S. 237)
Newman (2002)	Interim Management: The performance of professional and well-regarded individuals, well qualified by recent and relevant practical experience, in meeting the specific needs that exist within a company (...) and when it is likely that these needs will exist for a finite period of time only (Newman 2002, S. 14)
Schoemakers (ohne Datum)	Interim Management is the temporary placement of highly qualified managers with the specific task of ensuring continuity within an organization (aus Clutterbuck/Dearlove 1999, S. 14)
Mestwerdt (1998)	Unter Interim Management wird die zeitlich begrenzte Integration einer von außen kommenden, erfahrenen Führungspersönlichkeit in eine Unternehmung zur Beseitigung einer Engpaßsituation verstanden. Der Interim Manager wird während dieser Zeit vollständig in die Aufgaben und Verantwortungshierarchie der Unternehmung eingebunden, wobei er in der Wahl seiner Vorgehensweise zur Lösung der Aufgabe nicht weisungsgebunden ist. Gegenüber internen Mitarbeitern, die ihm unterstellt sind, hat er umfassende Weisungsbefugnisse (Mestwerdt 1998, S. 51)
Ribbert (1995)	Als "Management auf Zeit" bzw. „Interim-Management“ bezeichnet man den befristeten Einsatz externer Führungskräfte in die Unternehmen. Diese werden für Aufgaben des oberen und mittleren Managements mit den notwendigen Kompetenzen und Weisungsbefugnissen ausgestattet, ohne dabei weisungsgebundenen zu sein (Ribbert 1995, S. 43)

Tab. 2 Definitionen für Interim Management

Quelle: Fues, Professionalisierung (2010), S. 215

In einer Zwischenbetrachtung können drei zentrale Merkmale des Interim Managements festgehalten werden:

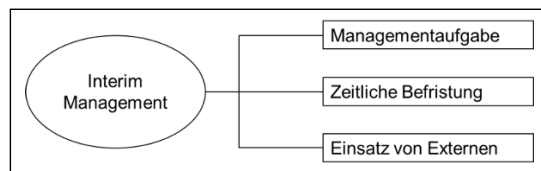


Abb. 9 Interim Management Merkmale

Quelle: Fues, Professionalisierung (2010), S. 16 (leicht modifiziert)

Auf Basis der wesentlichen Merkmale von Interim Management kann ein Berufsbild zur klaren Abgrenzung entwickelt werden. 1986 wurde in den Niederlanden das Dutch Council for Interim Management⁶² als eine der ersten Berufsorganisationen für Interim Management konzipiert und ins Leben gerufen. Die Organisation konnte in den Niederlanden die Berufsanerkennung von Interim Management erreichen. Im Laufe der Jahre wurde das Berufsbild verfeinert und Qualitätsstandards bzw. Qualifikationskriterien definiert. In seiner Funktion als Director of the Board hat Reijniers maßgeblich an der Gestaltung des Berufsstandes in den Niederlanden mitgewirkt und den Begriff „true interim management“⁶³ geprägt. Folgende Merkmale charakterisieren demzufolge echtes Interim Management bzw. kennzeichnen das Berufsbild des echten Interim Managers:⁶⁴

- Top Management Position
- Umfassende Managementenerfahrung
- Machtausstattung für die Umsetzung struktureller strategischer Veränderungen

Der Definition folgend zählen zu Top Management Positionen Interim Management Positionen auf „Director Level“ und/oder eine Ebene darunter. Umfassende Managementenerfahrung liegt vor, wenn die Ausübung früherer Management Positionen mit dem entsprechenden Verantwortungsbereich verbunden war. Die Machtausstattung der Interim Management Position ist charakteristisch, um strukturelle strategische Veränderungen tatsächlich umsetzen zu können. Das wesentliche Unterscheidungsmerkmal von echtem Interim

⁶² Vgl. Reijniers, Navigator (1998), S. 10. Dutch Council for Interim Management ist die engl. Übersetzung für die niederländische Bezeichnung „Raad voor Interim Management“ (abgekürzt: RIM), der Berufsorganisation für Interim Management in den Niederlanden.

⁶³ Reijniers, true profession (2003), S. 36. Der engl. Begriff „true interim management“ wird von Reijniers mit „echtes Interim Management“ ins Deutsche übersetzt.

⁶⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Reijniers, true profession (2003), S. 11f. Der von Reijniers verwendete engl. Begriff „structural strategic change“ wird mit dem deutschen Begriff strukturelle strategische Veränderungen übersetzt und von der Autorin für Untersuchungszwecke aus der Perspektive des Lebenszyklus der Unternehmung beleuchtet (Schlüsselereignisse in der Unternehmensentwicklung; organisatorische Anpassungen).

Management ist laut Reijniers, dass der Interim Manager neben der Verantwortung für das Tagesgeschäft auch die Verantwortung für die Umsetzung struktureller Veränderungen trägt, die darauf abzielen, gewisse organisatorische Probleme innerhalb kürzester Zeit zu lösen.

Folgende Graphik veranschaulicht die Doppelverantwortung:

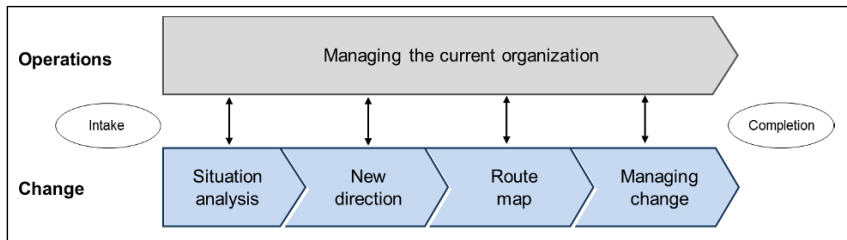


Abb. 10 Integrated responsibility
Quelle: Reijniers, true profession (2003), S. 28

In Anlehnung an diese duale Verantwortung als Charakteristikum von echtem Interim Management verwendet die Autorin in der vorliegenden Arbeit die Unterscheidung der Begriffe Sonderaufgaben und Aufgaben, die das Tagesgeschäft betreffen. Sonderaufgaben beziehen sich demzufolge auf erwähnte strukturelle Veränderungen und organisatorische Probleme von Unternehmen. Die Marktkennntnis der Autorin und die Markt- bzw. Literaturrecherche im Rahmen der Dissertation belegen, dass am Interim Management Markt nicht nur echtes Interim Management in der Definition von Reijniers angeboten bzw. nachgefragt wird.⁶⁵ Ein Grund dafür ist, dass sich auch Personen als Interim Manager bezeichnen, die eher Berater oder Arbeitssuchende sind.⁶⁶ Darüber hinaus treten vermehrt Spezialisten, (Fach- oder Branchen-) Experten, Bera-

⁶⁵ Dies belegen beispielweise die veröffentlichten Marktstudien der deutschen Branchenvertretungen bzw. Ergebnisse einzelner Providerbefragungen (z.B.: jährliche Marktstudie von Ludwig Heuse).

⁶⁶ Petry folgend gibt es in Deutschland etwa 1.500 professionelle Interim Manager. Weitere 7.000 bis 8.000 Personen bezeichnen sich zwar als Interim Manager, es handelt sich dabei aber oftmals eher um Berater oder um Arbeitssuchende. Vgl. Petry, Interim Management (2010), S. 662.

ter, Coaches oder Projekt Manager als Interim Manager auf und werden von Unternehmen für situativ bedingte (Projekt-) Aufgaben nachgefragt und eingesetzt.⁶⁷ In der Fachliteratur werden diese Personen vereinzelt auch als Interim Professionals bezeichnet.⁶⁸ Sie sind von Interim Managern in Interim Executive-Positionen zu unterscheiden (Interim Manager werden in diesen Fällen auch Interim Executives genannt⁶⁹), wobei der engl. Begriff Executive auf die Ausübung von Führungsaufgaben hindeutet.⁷⁰

Die nachfolgende Abbildung soll den von der Autorin geschätzten Anteil von echtem Interim Management am Interim Management Markt in der D-A-CH-Region zeigen.⁷¹

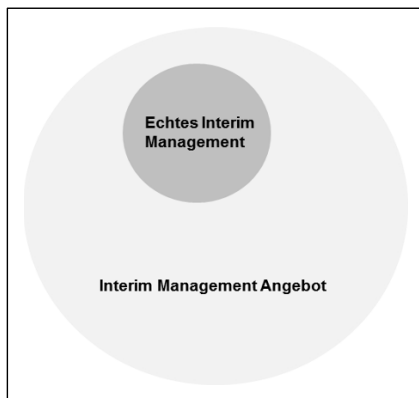


Abb. 11 Echtes Interim Management
Quelle: Verfasser

Der in der Theorie definierte Begriff des echten Interim Managements stößt in der Praxis an seine Grenzen. Für Untersuchungszwecke wird Interim Management daher nicht in der engen Definition des echten Interim Manage-

⁶⁷ Vgl. Fues et al., Markt für Interim Management (2007), S. 22.

⁶⁸ Vgl. Aarts/Zimmer, externe Spezialisten (2009), S. 28-31.

⁶⁹ Vgl. Gölker, Lückenfüller (2008), S. 27-29.

⁷⁰ Vgl. Pochhammer, Anforderungen (2007), S. 136ff.

⁷¹ Vgl. dazu Kapitel 4.3.3 und die dort erläuterten Marktannahmen bzw. Marktdaten.

ments interpretiert und untersucht. Eine Einschränkung wäre nicht im Sinne der Zielsetzung der empirischen Erhebung, die das Erreichen aller Marktteilnehmer anstrebt. Eine Differenzierung wird nachträglich in den statistischen Auswertungen vorgenommen.

Die Autorin versteht Interim Management in einer Arbeitsdefinition wie folgt: Interim Management ist eine Berufsbezeichnung für Manager, die auf selbstständiger Basis tätig sind und als externe Führungskräfte von vorne herein zeitlich begrenzte Einsätze in Unternehmen übernehmen. Die jeweilige Positionsbezeichnung ist von der Berufsbezeichnung Interim Manager zu unterscheiden. Die Position kann sowohl die eines Managers als auch Projekt Managers sein. Interim Manager verantworten die operative Umsetzung der ihnen übertragenen Aufgaben, es kann sich dabei um Sonderaufgaben, Projekte und/oder Aufgaben des Tagesgeschäftes handeln. Interim Management Positionen erstrecken sich über die unterschiedlichen Management- bzw. Projekt- und Stabstellen-Ebenen. Interim Manager in Management-Positionen mit Führungsaufgaben werden als Interim Executives bezeichnet. Die Positionsbezeichnung Interim Professionals bezieht sich auf Interim Manager, die von Unternehmen als Experten, Spezialisten, Berater, Coaches oder Projekt Manager eingesetzt werden.

2.2.2 Interim Manager

Interim Management etabliert sich als eigenständiger neuer Berufszweig.⁷² Interim Manager ist die Berufsbezeichnung für Manager, die im Regelfall auf selbstständiger Basis tätig sind und als externe Führungskräfte von vorne herein zeitlich begrenzte Einsätze in Unternehmen übernehmen. Ein Interim Manager ist als Unternehmer nicht daran interessiert, eine Festanstellung zu erlangen. Er muss seine Klienten im Interview bzw. im Projektverlauf mit Persönlichkeit und Erfahrung überzeugen. Interim Manager akquirieren ihre Kunden, die sog.

⁷² Vgl. Uffmann, Interim Management (2013), S. 279f.

Einsatzunternehmen für Interim Management, entweder durch eigene Marketing- und Werbemaßnahmen, durch Mundpropaganda und/oder durch Vermittler, Interim Management Provider genannt. In der Praxis nehmen Interim Manager vereinzelt trotz höchster Qualifikation (z.B. langjährige Erfahrung als Geschäftsführer) zur besseren Auslastung (der eigenen Person bzw. des eigenen Unternehmens) zwischenzeitlich Projekte an, für die sie überqualifiziert sind und in denen sie nicht die bisherige Management Position innehaben. Die Berufsbezeichnung bleibt weiterhin Interim Manager, die Positionsbezeichnung wäre beispielsweise Projekt Manager. Dieses Beispiel soll die Unterscheidung zwischen Berufsbezeichnung und Positionsbezeichnung verdeutlichen.

Reijniers folgend ist ein Interim Manager ein erfahrener Manager mit nachweislicher Erfahrung und spezifischen Kenntnissen.⁷³ Um die Rolle des Interim Managers bestmöglich erfüllen zu können, verfügt er im Idealfall über mehrere komplementäre Kompetenzen, die ihn zur Operationalisierung strategischer Änderungen befähigen. Dazu zählen die persönliche Einstellung und sog. „Beraterqualifikationen“ wie z.B.: Analysefähigkeit, strategisches Denken, Konzeptionierung und Präsentationsfähigkeit. Da ein Interim Manager unter Zeitdruck arbeitet, muss er rasch analysieren, Mitarbeiter sofort einschätzen und motivieren, rasche Veränderungsbereitschaft in seinem Team herstellen und entsprechende Teams bilden. Und schließlich muss ein Interim Manager die Änderungen auch tatsächlich verantworten und umsetzen, wobei Widerstände innerhalb der zur Verfügung stehenden Zeit zu bewältigen sind. Für die Umsetzung benötigt der Interim Manager Projektmanagement- und Änderungsmanagement-Kompetenzen.⁷⁴ Es gibt aber kein standardisiertes Kompetenzprofil für Interim Manager, denn jeder Auftrag bringt ein individuelles, einzigartiges Kompetenzprofil mit sich.

⁷³ Vgl. Reijniers, Qualifizierung (2007), S. 207f.

⁷⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Reijniers, true profession (2003), S. 36ff.

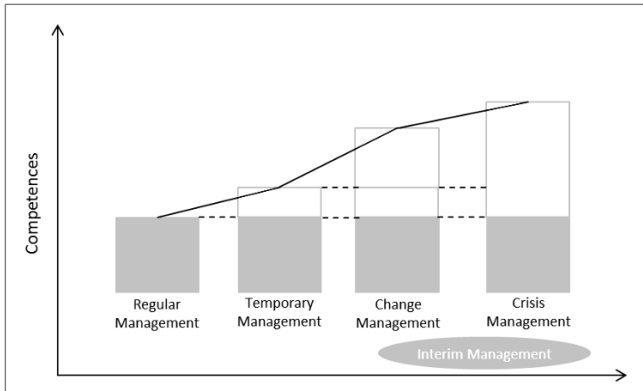


Abb. 12 Competences

Quelle: Reijniers, true profession (2003), S. 37

Ein Interim Manager übt drei Rollen aus: Manager, Change Manager und Consultant. Seine Positionierung bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Führung, Umsetzung und Beratung. Die nachfolgende Abbildung soll das Spannungsfeld verdeutlichen:

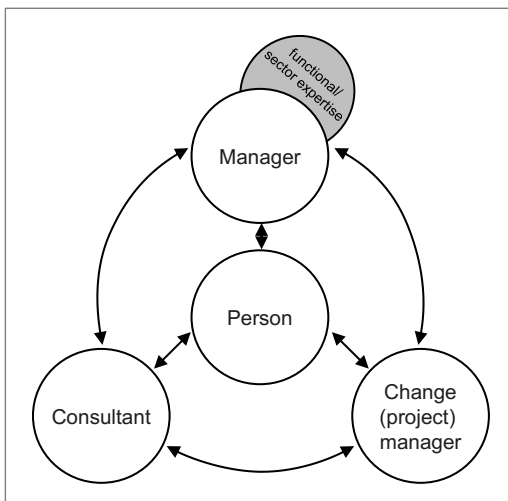


Abb. 13 The role of the interim manager

Quelle: Reijniers, true profession (2003), S. 36

Die Managementrolle steht für das operative Geschäft, die Rolle des Change Managers für die Umsetzung der Veränderung und die Beratungsrolle umfasst die Analysetätigkeit. Je nach Aufgabe überwiegt der eine oder andere Schwerpunkt im Interim Management Mandat. Hinsichtlich Spezifität der benötigten Fähigkeiten wird in der Literatur zwischen unternehmensspezifischem Humankapital und solchem, das sich aus Branchen- und Funktionserfahrung ergibt, unterschieden.⁷⁵ Der Interim Manager besitzt individuelle, spezifische Branchen- und Funktionserfahrung, die zur Deckung des Führungsdefizits temporär genutzt werden kann. In Krisen- und Restrukturierungssituationen bzw. für Projekt Management Aufgaben kann es vorteilhaft sein, nicht über unternehmensspezifisches Wissen zu verfügen und damit die Unvoreingenommenheit bei der Ausführung der Aufgabe zu erhöhen.⁷⁶

Fues beschreibt in Anlehnung an Reijniers prototypische Interim Management Rollen im organisationalen Kontext, die in der nachfolgenden Abbildung dargestellt sind.⁷⁷

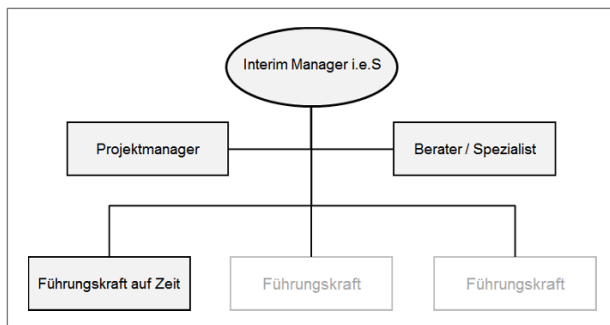


Abb. 14 Prototypische Rollen der Interim Manager

Quelle: Fues, Professionalisierung (2010), S. 191

⁷⁵ Vgl. Bach, Triebkräfte (2008), S. 21.

⁷⁶ Institutionenökonomische Überlegungen bestätigen die Vorteilhaftigkeit von Interim Management als Instrument zur Deckung von Führungsdefiziten. Vgl. Bach, Triebkräfte (2008), S. 21 und die dort zitierte Literatur. Unter Gesichtspunkten der Transaktionskostentheorie und „flexible firm“ wird Interim Management von Kabst et al. untersucht. Vgl. Kabst/Isidor, Unternehmenssicht (2008), S. 82-93. Vgl. Bruns/Kabst, paradox (2005), S. 512-524. Vgl. Kabst/Thost/Isidor, Vorteil (2009), S. 20-22.

⁷⁷ Vgl. Fues, Professionalisierung (2010), S. 191ff.

Demzufolge überbrücken Führungskräfte auf Zeit Vakanten für eine begrenzte Zeit. Sie tragen die Verantwortung für die Abwicklung des Tagesgeschäftes ohne gleichzeitig eine umfangreiche strukturelle Veränderung zu realisieren. Projektmanager setzen vorübergehende Sonderaufgaben innerhalb eines eindeutig festgelegten Zeitraumes um. Häufig handelt es sich dabei um Spezialisten für ein bestimmtes Thema. In der Regel umfasst der Projektauftrag keine Führungsaufgaben innerhalb der Organisation. Interim Manager im engeren Sinn vereinen die Merkmale Führung und Veränderung. Sie tragen die Verantwortung für die Führung und Umsetzung einer strukturellen Veränderung, häufig im Zusammenhang mit Krisen.

Die eben beschriebene Rolleneinteilung orientiert sich an Reijniers, der nach der Art der Anforderung an den Interim Manager unterscheidet.⁷⁸ Seiner Ansicht nach erfordert jedes Kundenproblem eine spezielle Art von Interim Manager und der Auftraggeber sollte vor der Entscheidung für einen externen Interim Manager klären, wofür er konkret benötigt wird. Die Analyse dient zur Festlegung des Kompetenzprofils für den externen Manager, des Vertriebsweges und der notwendigen Voraussetzungen und Bedingungen für den Interim Management Einsatz. Der Einteilung folgend stellt Interim Management „problemlösende“ Anforderungen an Interim Manager, Management ad interim ist „kapazitätslösend“ und ein Interim Professional kann sowohl problem- als auch kapazitätslösend tätig sein. Ist die Anforderung problemlösend, dann ist die Lösung vorher nicht bekannt, bei kapazitätslösenden Anforderungen ist die Lösung hingegen sehr wohl bekannt.

Darüber hinaus unterscheidet Reijniers drei Kategorien von Interim Management betreffend die jeweiligen Rollen der Interim Manager zum Lösen der strategischen Problemstellungen:

- Interim Management
- Management ad interim (Manager auf Zeit)
- Interim Professional

⁷⁸ Vgl. Reijniers, Qualifizierung (2007), S. 209ff.

Interim Management umfasst Krisenmanagement, vorausschauendes Management und Projektmanagement (Änderungsmanagement). Die Interim Manager sind Problemlösungslieferanten für Krisen- und Änderungsaufträge, bei denen der konkrete Auftrag im Normalfall häufig vorher nicht bekannt ist. Die zweite Kategorie Management ad interim (Manager auf Zeit) steht für temporäres Management und die vorübergehende Ausübung einer Managementfunktion, es handelt sich dabei um reine Vakanzüberbrückung mit Beschränkung auf das Tagesgeschäft. Die Manager auf Zeit werden umgangssprachlich auch Interim Manager genannt und stellen einen erheblichen Teil des heutigen Interim Management Marktes dar. Die Interim Manager sind in diesen Fällen Kapazitätslieferanten bei bekanntem Funktionsinhalt.

Zu den Interim Professionals zählen funktionelle Experten, Fachleute und Berater (z.B.: Management Consultant, Coach, Ausbilder, etc.).⁷⁹ Da die Veränderungskomponente laut Reijniers ein zentrales Merkmal des Interim Managements ist, zählen Einsätze von Managern auf Zeit im Sinne von Manager ad. interim nicht zum echten Interim Management, denn ihre (Führungs-) Aufgaben betreffen nur das Tagesgeschäft. Auch Interim Professionals zählen nicht zum echten Interim Management.

Aufgrund des „Graubereiches“, der in der Praxis vorherrscht, wird von der Autorin an dieser Stelle auf eine vertiefende Analyse der Manager ad. interim verzichtet. Die trennscharfe Abgrenzung zwischen Vakanzüberbrückung mit Beschränkung auf das Tagesgeschäft und Vakanzüberbrückung mit Tagesgeschäft und gleichzeitiger Erledigung einer Sonderaufgabe gestaltet sich schwierig und würde für die Untersuchung keinen Mehrwert liefern. Um den Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht zu sprengen, wird somit auf die Unterscheidung zwischen Interim Management und Management ad. interim nicht näher eingegangen. Da Manager auf Zeit einen Teil des heutigen Interim Ma-

⁷⁹ Vgl. Reijniers, true profession (2003), S. 5 und S. 11f. Reijniers verwendet die Bezeichnung Interim Professionals sowohl in engl. als auch deutschen Beiträgen. Die Begriffe Interim Professionals und Manager auf Zeit im Sinne von Manager ad. interim dienen zur Abgrenzung von echtem Interim Management. Manager auf Zeit wird von anderen Autoren häufig synonym für Interim Management verwendet. Dies ist aus Sicht der Autorin eine Unschärfe, die zu vermeiden ist.

nagement Marktes darstellen, wird für Untersuchungszwecke keine Einschränkung vorgenommen, um die realen Sachverhalte in der empirischen Erhebung bestmöglich erfassen zu können. Zielsetzung ist es, den aktuellen Status Quo in Theorie und Praxis aufzuzeigen und mit einem möglichst breiten Spektrum sowohl die wissenschaftliche Situation als auch die Marktlage in der Praxis zu untersuchen.

2.2.3 Abgrenzung zu vergleichbaren Berufen

In diesem Kapitel wird die Abgrenzung von Interim Management zu vergleichbaren Berufen herausgearbeitet. Es handelt sich dabei um die Abgrenzung zu alternativen Optionen einer Stellenbesetzung bzw. gegenüber anderen Dienstleistungen. Fues ordnet Interim Management aufgrund der Qualität des eingesetzten Experten-Wissens und der Sparring-Beziehung zwischen Kunde und Interim Manager den beratungsintensiven professionellen Dienstleistungen (z.B. Investment Banking, Personal-, Public Relations-, Rechts- und Strategieberatung) zu.⁸⁰ Interim Management grenzt sich zu anderen professionellen Dienstleistungen durch die besondere Umsetzungsorientierung ab. Umgangssprachlich dient der Begriff Umsetzungsorientierung vor allem zur Abgrenzung gegenüber der konzeptionellen Arbeit der Unternehmensberatung, der wissenschaftliche Terminus Umsetzungsorientierung deutet das hohe Ausmaß des interaktiven Prozesses der Leistungserstellung an.

Interim Management wird in der vorliegenden Arbeit als Berufsfeld verstanden. Der Begriff Interim Manager ist demzufolge die Berufsbezeichnung für am Markt tätige Manager, die im Regelfall als Selbstständige tätig sind. An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass Interim Management in Österreich als Beratungsfeld für Unternehmensberater gilt.⁸¹ Die Berufsbezeichnung Interim

⁸⁰ Vgl. Fues, Professionalisierung (2010), S. 30ff. und S. 25 ff. Zur ausführlichen Behandlung der Differenzierung unterschiedlicher professioneller Dienstleistungen bzw. der Abgrenzung von Interim Management gegenüber anderen professionellen Dienstleistungen siehe Fues. Vgl. Fues, Professionalisierung (2010), S. 25ff. und S. 37ff.

⁸¹ Interim Management wird in der Gewerbeordnung der Sparte Unternehmensberatung und IT (UBIT) als Management auf Zeit bezeichnet. Vgl. WKO, Berufsbild Unternehmensbera-

Manager ist in Österreich bislang nicht eindeutig definiert und es gibt kein eigenes Berufsbild. Daher ist auch die Bedeutung und Wahrnehmung in der heutigen Wirtschaft nicht adäquat abgebildet.⁸² Ein eigenes Berufsbild ist wichtig für die Abgrenzung zu vergleichbaren Berufen und gibt Auskunft über den Umfang der Berufsberechtigung. Darüber hinaus klärt es die berufsrechtlichen Möglichkeiten und gibt dem Kunden Auskunft über die potentielle Dienstleistung. Die Unternehmensberater stellen in Österreich die größte Anbietergruppe im Interim Management dar.⁸³ Uffmann folgend ist Interim Management in Deutschland keine geschützte Berufsbezeichnung, ebenso wie die Unternehmensberatung.⁸⁴

Interim Management trägt als Management Instrument zur Lösung von Organisationsfragen bei.⁸⁵ Interim Management ist von der Zeitarbeit, Beratung, Schulung und anderen Optionen abzugrenzen.

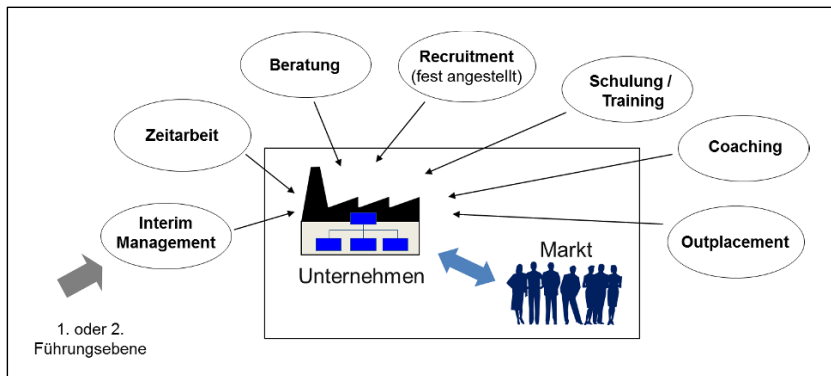


Abb. 15 Management Instrumente zur Lösung von Organisationsfragen
Quelle: Mayr/Reijniers, Interim Management (2013), S. 29

tung (2009), S. 10.

⁸² Aus diesem und weiteren Gründen wurde Ende 2013 die Dachorganisation Österreichisches Interim Management (DÖIM) gegründet, die als Interessenvertretung das Berufsbild Interim Management in Österreich gestalten, professionalisieren und etablieren will (siehe www.doim.org).

⁸³ Vgl. Ruppert/Staubmann, Österreich (2009), S. 6.

⁸⁴ Vgl. Uffmann, Interim Management (2013), S. 279.

⁸⁵ Vgl. Mayr/Reijniers, Interim Management (2013), S. 29.

Nachfolgend werden die Unterschiede zu vergleichbaren Berufen erarbeitet und der Beruf des Interim Managers in einer ersten Annäherung anhand ausgewählter Kriterien abgegrenzt.⁸⁶

- Unternehmer,
- Manager in Festanstellung,
- freier Dienstnehmer,
- Mitarbeiter Zeitarbeitsfirma,
- Unternehmensberater und
- Outsourcing

Abgrenzung zu Unternehmer:

Gemäß §1 Tz. 1 Unternehmensgesetzbuch gilt: „Unternehmer ist, wer ein Unternehmen betreibt.“⁸⁷ Der Gesetzestext führt weiter aus, dass ein Unternehmer jemand ist, der eine berufliche oder gewerbliche Tätigkeit selbständig ausübt. Er ist am Gewinn und Verlust beteiligt und trägt das unternehmerische Risiko der Unternehmung.⁸⁸ Der Unternehmer ist auch Eigentümer des Unternehmens durch Zurverfügungstellung von Eigenkapital. Im Vergleich mit Interim Management, bezogen auf die Art der Aufgabe, ist dies abhängig von der Aufgabe des Interim Managers. Interim Management auf Top Management Ebene hat ähnliche oder die gleiche Aufgabenstellung wie die Unternehmensleitung. Ist die Aufgabe eingeschränkter bzw. das Interim Management auf einer unteren Führungsebene angesiedelt, dann ist hier ein deutlicher Unterschied zum Unternehmer. Dasselbe gilt für die Weisungsbefugnis, je nach Aufgabe und Stellung ergibt sich hier ein Unterschied zum Unternehmer. Der Unternehmer hat immer ein uneingeschränktes Weisungsrecht. Der Unternehmer hat im Gegensatz zum Interim Manager keine Vertragsbasis, er ist Ei-

⁸⁶ Die Abgrenzung zum Unternehmer beruht in der vorliegenden Arbeit auf der Annahme, dass es sich beim Interim Manager um einen sog. Ein-Mann-Unternehmer, also einen Unternehmer in eigener Sache handelt, der seine Arbeitskraft am Markt verkauft. Hierin ist der Unterschied zu sehen. Vgl. Tiberius, Eliteführungskräfte (2004), S. 25. Auf eine Abgrenzung zur Personalberatung wird in der vorliegenden Arbeit verzichtet.

⁸⁷ Vgl. Doralt, Unternehmensrecht (2008), S. 21.

⁸⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Ribbert, externe Führungskräfte (1995), S. 8-21.

gentümer und lediglich im Handelsregister eingetragen. Damit unterliegt er auch keiner Kündigungsmöglichkeit. Der Interim Manager ist auf Werkvertragsbasis (in Deutschland meist auch Dienstvertrag) beschäftigt. Die Dauer ist entweder von vorne herein befristet oder unbefristet mit sehr kurzer Kündigungszeit (in der Regel täglich oder wöchentlich kündbar). Gemeinsam ist, dass weder der Interim Manager noch der Unternehmer irgendwelchen arbeitsrechtlichen Schutzbestimmungen unterliegt. Die Vergütung beim Unternehmer ist die Ausschüttung in Bezug auf einen erwirtschafteten Gewinn, aus der Rendite. Zusätzlich kann er noch über einen Anstellungsvertrag ein Gehalt beziehen. Der Interim Manager rechnet als Selbständiger in der Regel in Form Tagessätzen plus Spesen ab. Der wesentliche Unterschied zwischen Unternehmer und Interim Manager ist die zeitliche Komponente. Der Unternehmer als zentrale Figur prägt das Unternehmen und ist auf eine langfristige Entwicklung und Führung des Unternehmens, teilweise über Generationen hinaus, ausgerichtet. Der Interim Manager konzentriert sich auf die Umsetzung seiner Aufgaben und Ziele im Rahmen des Interim Einsatzes. Es ist eine Besonderheit dieser Berufsform, dass der Interim Manager keine dauerhafte Stelle im Unternehmen anstrebt.⁸⁹ Der typische Interim Manager ist eine Führungskraft mit umfangreicher Berufserfahrung in leitenden Positionen und Branchenkenntnissen. In der Regel hat der Interim Manager seine Karriereziele bereits erreicht und will sein Leben auf selbständiger Basis individuell gestalten. Er ist an neuen Projekten und Herausforderungen interessiert.

Abgrenzung zu Manager in Festanstellung:

Das Pendant zum Interim Manager ist der Manager in Festanstellung, für den auch folgende alternative Bezeichnungen geläufig sind:

- fest angestellter Manager,
- dauerhaft angestellter Manager,
- unbefristet angestellter Manager/angestellte Führungskraft,

⁸⁹ Vgl. Glamsch, *Ökonomisierung* (2001), S. 135f. Ähnlich ist die Ausführung von Ribbert. Vgl. Ribbert, *externe Führungskräfte* (1995), S. 24.

- Firmenmitglieder mit Vorgesetztenfunktion,
- Linien-Manager,
- leitender Angestellter,
- Manager auf unselbständiger Basis,
- unselbständiger Manager oder
- unselbständig erwerbstätiger Manager⁹⁰.

Der Hauptunterschied zwischen einem Interim Manager und einem Manager in Festanstellung liegt wie oben bereits erwähnt darin, dass der Interim Manager den dauerhaften Verbleib im Unternehmen nicht beabsichtigt und der Wechsel von vorne herein festgelegt ist.⁹¹ Als Selbständiger zeichnet sich der Interim Manager in seiner Beziehung zum Unternehmen durch wirtschaftliche Unabhängigkeit und eigenes unternehmerisches Risiko aus. Er hat im Regelfall mehrere Auftraggeber, organisiert seine Arbeit selbst und verfügt über entsprechende Betriebsmittel.

Ribbert folgend sind angestellte Manager und Interim Manager nach der Art der Aufgabe insofern gleichzusetzen sind, als beide in Organisationen Führungsaufgaben übernehmen. Grundsätzlich kann jede Managementposition durch einen Interim Manager besetzt werden.⁹² Den Ausführungen von Koepff folgend unterscheiden sich bestehende Manager und Interim Manager stark hinsichtlich Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz.⁹³ Diese Unterscheidung bezieht sich nur auf Interim Einsätze in besonderen Unternehmenssituationen, z.B. Krisensituationen oder bezogen auf strategisch wichtige Projekte. Interim Management bei Vakanzüberbrückung oder bei „normalen“ Aufgaben zeigt hier keine Unterscheidung: in dem Fall sind die Aufgabenstellungen und Anforderungen identisch mit denen eines Managers in Festanstellung. Mestwerdt

⁹⁰ Vgl. Ruppert/Staubmann, Österreich (2009), S. 12 und die dort zitierten Quellen. Demzufolge betrug die Zahl der (unselbständig erwerbstätigen) Manager in Österreich in 2006 rund 159.200, darunter 108.900 Geschäfts- und Geschäftsbereichsleiter sowie 50.300 Leiter kleiner Unternehmen. Die Schätzung der Anzahl der Interim Manager liegt 2009 zwischen 500 und 1.000, das entspricht einem Anteil < 1% der Gesamtzahl der Manager.

⁹¹ Vgl. Glamsch, Ökonomisierung (2001), S. 118 und S. 136.

⁹² Vgl. Ribbert, externe Führungskräfte (1995), S. 22.

⁹³ Vgl. Koepff, Krisenmanagement (2007), S. 131.

folgend ergeben sich von der funktionalen Einordnung her bis auf den zeitlich begrenzten Charakter des Interim Management Einsatzes keine Unterschiede zwischen festangestellten Managern und Interim Managern.⁹⁴

Das formale Kriterium der Unternehmenszugehörigkeit auf Vertragsbasis kann für Abgrenzungszwecke herangezogen werden. Interim Manager werden als Selbständige tätig und der Einsatz basiert in Österreich in der Regel auf einem Werkvertrag bzw. in Deutschland hauptsächlich auf einem Dienstvertrag. Das direkte Vertragsverhältnis qualifizierter Selbständiger mit dem Einsatzunternehmen beruht in der Schweiz zum Großteil auf Werkverträgen.⁹⁵ Die Manager in Festanstellung unterliegen einem Arbeitsvertrag, der im Gegensatz zum Werkvertrag ein Dauerschuldverhältnis darstellt und auf eine unbestimmte oder bestimmte Zeit ausgerichtet ist. Ist das Vertragsverhältnis derart gestaltet, ist eine klare Abgrenzung möglich. Das Unterscheidungsmerkmal der Vertragsbasis ist in der praktischen Ausgestaltung allerdings teilweise problematisch. Insbesondere bei Top Management Positionen und bei Organstellungen gibt es keine eindeutige juristische Empfehlung für die Vertragsgestaltung.⁹⁶ Hier treten in der Praxis offene Fragen und Graubereiche auf. Diverse Vertragskonstellationen ergeben sich durch Dreiecksverhältnisse mit Interim Management Providern, aber auch bei direkter Vertragsgestaltung zwischen Interim Manager und Einsatzunternehmen. Der Werkvertrag eines Interim Management Mandates kann entweder zwischen dem Unternehmen und dem Manager direkt (Zweierverhältnis) oder zwischen dem Unternehmen und einem Interim Management Provider einerseits und dem Interim Manager und dem Interim Management Provider andererseits geschlossen werden (Dreierverhältnis).

⁹⁴ Vgl. Mestwerdt, Management-auf-Zeit (1998), S. 46.

⁹⁵ Vgl. Glamsch, Ökonomisierung (2001), S. 118-121. (Anm.: Glamsch folgend existiert neben dem Werkvertrag die Vertragsform des Auftrags im Schweizer Arbeitsrecht.)

⁹⁶ Die deutsche Rechtslage betreffend werden bei Dahl/Riedel ausführlich Vertragsthemen, rechtliche Fragestellungen, Haftungsgrundlagen des Interim Managements und sozialversicherungsrechtliche Themen erörtert. Vgl. Dahl/Riedel, Interim Management (2008), S. 94-172.

Uffmann folgend handelt es sich aus rechtlicher Sicht bei Interim Management um eine neue Generation der klassischen Managementverträge.⁹⁷ Sie sind bekannt als internationales Kooperationsinstrument, Instrument der Unternehmenszusammenarbeit bzw. langfristiger Unternehmensführung im Hotellerie- und Gastronomiebereich, Krankenhaussektor oder des konzerninternen bzw. -leitenden Betriebsführungsvertrags. Der Einkauf von Managementleistungen kann mit einem Managementvertrag erfolgen, mit dem Unterschied der zeitlichen Befristung und Begrenzung auf spezielle Funktions- und Führungsbereiche.

Weitere Unterscheidungsmerkmale sind Weisungsgebundenheit und Weisungsbefugnis.⁹⁸ Im Rahmen ihres jeweiligen Auftrages können Interim Manager weitreichende Weisungsbefugnisse ausüben. Diese gehen teilweise sogar über die üblichen Befugnisse eines Managers in Festanstellung hinaus, vor allem, wenn es sich um Sondersituationen handelt (z.B. Restrukturierung). Sie selbst sind jedoch hinsichtlich Tätigkeitsgestaltung, Arbeitszeit und -ort frei und unterliegen keiner Weisung. Die Leistungserbringung als Interim Manager ist durch persönliche, wirtschaftliche und soziale Selbständigkeit und Unabhängigkeit geprägt. Vertragliche Verpflichtungen orientieren sich nur an den mit dem Unternehmen vereinbarten Zielen, nicht aber an der Art und Weise ihrer Erreichung. Davon abzugrenzen ist das unfreie Arbeitsverhältnis der Mehrzahl der Führungskräfte eines Unternehmens. Abhängig von der Hierarchiestufe und Aufgabe haben die Führungskräfte gegenüber niedrigeren Hierarchiestufen zwar ebenfalls Weisungsbefugnisse, arbeitsrechtlich sind sie den Arbeitnehmern zuzuordnen und demnach ihrerseits weisungsgebunden. Da der Gesetzgeber für Arbeitnehmer eine allgemeine Schutzbedürftigkeit annimmt, geht deren Status mit umfänglichen gesetzlichen Schutzbestimmungen einher. Nur leitende Angestellte sind aufgrund ihrer arbeitgeberähnlichen Funktion von den gesetzlichen Schutzbestimmungen ausgenommen. Beim Einsatz von Interim Managern sind keine arbeitsrechtlichen Schutzvorschriften zu beachten.

⁹⁷ Vgl. Uffmann, Interim Management (2013), S. 281.

⁹⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Koepff, Krisenmanagement (2007), S. 57-60. Vgl. Ribbert, externe Führungskräfte (1995), S. 11-21.

Das Fehlen der ansonsten erforderlichen Arbeitgeberpflichten verschafft der Unternehmung ein hohes Maß an Flexibilität. Das führt zu einem weiteren Unterscheidungskriterium von Interim Management zu einem Manager in Festanstellung. Ein Interim Manager ist als Selbständiger zeitlich befristet für ein Unternehmen tätig. Mandate dauern im Normalfall zwischen drei und 18 Monate. Im Gegensatz dazu wird ein Arbeitsverhältnis angestellter Arbeitnehmer in der Regel auf Dauer geschlossen. Eine Befristung ist nur unter bestimmten, gesetzlich definierten Voraussetzungen möglich. Obwohl es einen Trend zu kürzeren Beschäftigungsverhältnissen gibt, ist diese Entwicklung nicht mit Interim Management in dem dieser Arbeit zugrundeliegenden Verständnis zu verwechseln, da die übrigen erforderlichen konstitutiven Merkmale nicht erfüllt sind.

Auch im Falle von Organmitgliedern des Top Managements ist eine Abgrenzung hinsichtlich Dauer des Einsatzes möglich.⁹⁹ Bezüglich Dauer existiert für Vorstandsmitglieder von Aktiengesellschaften eine Befristung ihrer Bestellung auf max. fünf Jahre. Eine Verlängerung ist jedoch zulässig und üblich, da die Vertragsparteien im Normalfall an einer längeren Beziehung interessiert sind. Für Geschäftsführer einer GmbH ist eine unbegrenzte Bestellung möglich. Während also reguläre Organmitglieder oft mit einem relativ offenen Zeithorizont an das Unternehmen gebunden werden, ist das Ausscheiden für Interim Manager von vorne herein ein wesentliches Merkmal sowie fester Bestandteil der Zusammenarbeit.

Die Vergütung von internen und externen Managern richtet sich nach den zugrundeliegenden Vereinbarungen.¹⁰⁰ Manager in Festanstellung erhalten die Vergütung ihrer Arbeitsleistung in Form eines monatlichen Gehaltes. Zusätzlich steht Arbeitnehmern aufgrund gesetzlicher Bestimmungen bezahlter Urlaub sowie Sozialleistungen zu. Leitende Angestellte erhalten grundsätzlich die gleichen Vergütungsbestandteile. Ihr Gehalt richtet sich jedoch in der Regel nach der hierarchischen Position und der damit einhergehenden Verant-

⁹⁹ Vgl. Ribbert, externe Führungskräfte (1995), S. 17.

¹⁰⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Koepff, Krisenmanagement (2007), S. 60-62. Vgl. Ribbert, externe Führungskräfte (1995), S. 19-27.

wortung. Deshalb wird das Gehalt leitender Angestellter regelmäßig außertariflich und individuell festgelegt. Die Vergütung eines Interim Managers beruht auf seinem Werkvertrag. Das Unternehmen zahlt nur für die tatsächlich geleistete Arbeit, im Normalfall auf Basis von Tagessätzen. Angefallene Spesen werden ebenfalls vergütet. Auch erfolgsabhängige Vergütungskomponenten sind denkbar. Personalneben- und Zusatzkosten fallen im Gegensatz zur Beschäftigung interner Führungskräfte nicht an. Ein Vergleich der Gesamtaufwendungen einer Festanstellung und des Einsatzes eines externen Managers zeigt, dass Interim Manager langfristig bzw. je Periode zwar höhere Kosten verursachen, sich aber Kostenvorteile aufgrund der geringeren Bindungsintensität und größeren Flexibilität im Rahmen kurzfristiger Einsätze ergeben.

Abgrenzung zu freier Dienstnehmer:

Als Besonderheit im österreichischen arbeitsrechtlichen Vertragsrecht gilt der freie Dienstvertrag, der (wie der Arbeitsvertrag) ein Dauerschuldverhältnis begründet, bei dem die geschuldeten Leistungen gattungsmäßig umschrieben sind. Eine gesetzliche Definition des freien Dienstvertrages liegt nicht vor. Der aktuellen Rechtsauffassung zufolge liegt ein freier Dienstvertrag vor, „... wenn sich jemand gegen Entgelt verpflichtet, einem Auftraggeber für bestimmte oder unbestimmte Zeit seine Arbeitskraft zur Verfügung zu stellen, ohne sich in persönliche Abhängigkeit zu begeben.“¹⁰¹ Damit unterscheidet sich der freie Dienstnehmer vom echten Dienstnehmer in der Leistungserbringung als Selbständiger und damit Unabhängigkeit. Dies ist wiederum eine Gemeinsamkeit mit dem Interim Manager, beide agieren als Selbständige und sind nicht weisungsgebunden. Die Abgrenzung zum Interim Management erfolgt hinsichtlich der Art der Aufgabe. Der freie Dienstnehmer übernimmt im Wesentlichen nur Aufgaben ausführender Art und die Zusammenarbeit ist über einen freien Dienstvertrag geregelt, der diese Wesensbestandteile beinhaltet. Der freie Dienstnehmer ist nicht in den Betrieb des Kunden eingegliedert und verfügt über keinerlei Weisungsrechte. Der Interim Manager hingegen übernimmt

¹⁰¹ WKO, Freier Dienstvertrag (2014), S. 1.

Führungs- und Managementaufgaben. Der Managementaspekt ist im Interim Management eine wichtige Voraussetzung zur Durchführung der Umsetzungsaufgabe und ausschlaggebender Grund, warum Interim Management nicht als freier Dienstnehmer durchgeführt werden kann. Hinsichtlich weiterer Kriterien gibt es keinen Unterschied zwischen einem freien Dienstnehmer und einem Interim Manager.

Abgrenzung zu Zeitarbeit:

Interim Management und Leiharbeit sind Instrumente der Personalexternalisierung.¹⁰² Unter Leiharbeit oder synonym Zeitarbeit versteht man die Beschäftigung von Arbeitnehmern durch spezialisierte Zeitarbeitsunternehmen zu dem Zweck, sie an andere Unternehmen zu vermitteln und dort einzusetzen.¹⁰³ Der mithin wesentlichste und deutlichste Unterschied zu Interim Management liegt in der Art der Aufgabe. Zeit- bzw. Leiharbeiter werden rein für ausführende Aufgaben und Arbeiten (Hilfsarbeiten) eingesetzt. Damit unterscheidet sich die Zeitarbeit deutlich von Interim Management Einsätzen mit Führungs- und Management Aufgaben. Auch von der Vertragsseite her gibt es, ähnlich dem freien Dienstnehmer, spezifische Arbeitsüberlassungsverträge nach dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) und es kommen keine Werkverträge wie im Interim Management zum Einsatz. Obwohl Zeitarbeiter wie Interim Manager in das Unternehmen eingebunden sind, haben sie, bedingt durch die Art der Aufgabe, keine Weisungsbefugnis.¹⁰⁴ Interim Manager sind innerhalb der Hierarchie des Einsatzunternehmens in der Regel weisungsbefugt. Anders als Interim Manager unterliegen Zeitarbeiter im Allgemeinen der Weisungsgebundenheit. Bedingt durch die rein ausführende Tätigkeit ist es wesentlich, dass Zeitarbeiter die Weisungen bezüglich Arbeitsort und -zeit seitens des Unternehmens befolgen müssen. Nur damit ist gewährleistet, dass sie als Teil des Arbeitsprozesses einsetzbar sind. Durch die strengen und umfangreichen

¹⁰² Vgl. Rybnikova, Interim Management (2011), S. 20ff.

¹⁰³ Vgl. hierzu und im Folgenden Ribbert, externe Führungskräfte (1995), S. 27-34. Vgl. Alewell/Bähring, Interim Management (2007), S. 38-43.

¹⁰⁴ Vgl. Rupp, Lückenbüßer (2008), S. 36f.

rechtlichen Regelungen für Zeitarbeit gelten in Österreich laut AÜG sämtliche arbeitsrechtlichen Schutzbestimmungen für Zeitarbeiter. Die Befristung des Arbeitsverhältnisses gilt für beide Berufe, jedoch ist die Zeitarbeit gesetzlich mit maximal zwei Jahren befristet. Beide Formen verrechnen auf Zeitbasis. Im Zeitarbeitsbereich handelt es sich häufig um stundenweise Einsätze und Verrechnung mit Stundensatz und Spesen. Interim Manager rechnen im Normalfall Tagessätze und Spesen ab.

Abgrenzung zu Unternehmensberater:

Die Abgrenzung zur Berufsgruppe der Unternehmensberater ist von besonderer Bedeutung, da die beiden Disziplinen sowohl in der Praxis als auch in der wissenschaftlichen Literatur häufig miteinander verglichen, teilweise sogar als ein- und dieselbe Dienstleistung bezeichnet werden.¹⁰⁵ Diskutiert wird auch die Frage, ob Interim Management eine Sonderform des Beratereinsatzes darstellt.¹⁰⁶ Die Sichtweise einer Überschneidung von Interim Management und Unternehmensberatung wird in der Literatur und Wissenschaft deutlich belegt. Die beiden Dienstleistungen haben im Bereich des Managements und der strategischen Begleitung Überschneidungen und Berührungspunkte, sind insgesamt betrachtet aber spezialisiert und weisen deutliche Unterschiede auf. Daher ist es sowohl für praktische als auch wissenschaftliche Zwecke wichtig, Interim Management und Unternehmensberatung voneinander abzugrenzen. Nach Fleischer ist die Beratungsleistung das Produkt der Unternehmensberatung und zeichnet sich durch hohen Informationsgehalt und ein hohes Maß an Spezifität aus.¹⁰⁷ Es handelt sich um eine nicht wiederkehrende Aufgabenstellung mit zeitlich begrenztem Rahmen, die in Zusammenarbeit mit dem Klient stattfindet. Der Charakterisierung nach Fleischer folgend weisen Interim Management und Unternehmensberatung jeweils einen hohen Informationsgehalt

¹⁰⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Vgl. Kabst/Thost/Isidor, Interim Management (2010), S. 107-116. Vgl. Ribbert, externe Führungskräfte (1995), S. 35ff. Vgl. Alewell/Bähring, Interim Management (2007), S. 43ff. Vgl. Bloemer, Interim Management (2008), S. 19f.

¹⁰⁶ Vgl. Hummel/Zander, Unternehmensberatung (1998), S. 48. Vgl. Wimmer (1991), S. 63-66.

¹⁰⁷ Vgl. Fleischer, Erfolgsmessung (2010), S. 29ff.

und ein hohes Maß an Spezifität auf.¹⁰⁸ Sowohl bei Interim Projekten als auch Beratungsprojekten ist der Wissenstransfer ein wesentlicher Bestandteil der Dienstleistung. Der Wissenstransfer, der in dem Zusammenhang stattfindet, geht weit über reine Wissensvermittlung hinaus und steht dem Unternehmen auch nach dem Projekt weiter zur Verfügung bzw. zeigt seine Wirkung in der Umsetzung. Die Aufgaben der Interim Manager und die damit verbundenen Zielsetzungen unterscheiden sich stark von denen der Berater. Interim Manager werden für umsetzungsorientierte Aufgaben geholt, Unternehmensberater führen konzeptionelle Aufgaben aus. Die Konzeptionierung ist von der Implementierung zu unterscheiden.¹⁰⁹ Die Konzeptionierung umfasst die Prozessschritte Informationssuche und -verdichtung, Identifizierung und Bewertung von Problemlösungsalternativen, Präsentation der Alternativen und Entscheidung für eine Alternative. Dieser Bereich zählt zu den Berateraufgaben. Als weiterer Prozessschritt folgt die Implementierung resp. Umsetzung dieser Entscheidung. An dieser Stelle ist der Unternehmensberater, wenn überhaupt, nur mehr rudimentär tätig. In der Theorie bzw. Literatur findet sich wiederholt der Hinweis, dass die Verantwortung für die Entscheidung und Umsetzung von Beratungskonzepten stets beim Klienten bleibt und es sich um eine Managementaufgabe handelt.¹¹⁰ Die Umsetzung und eigenverantwortliche Implementierung von Beratungsergebnissen zählt zu den Aufgaben des Interim Managements.¹¹¹

¹⁰⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Mayr/Reijniers, Interim Management (2013), S. 23ff.

¹⁰⁹ Vgl. Ribbert, externe Führungskräfte (1995), S. 36. Vgl. Kabst/Thost/Isidor, Vorteil (2009), S. 21.

¹¹⁰ Vgl. Wohlgemuth/Treichler, Unternehmensberatung (1995), S. 325.

¹¹¹ Vgl. Kabst/Thost/Isidor, Interim Management (2010), S. 115.

Diese Unterscheidung zeigt folgende Abbildung sehr deutlich:

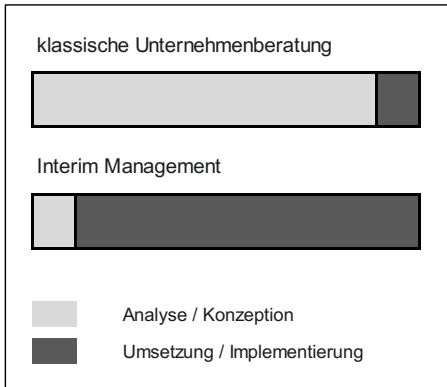


Abb. 16 Aufgabenschwerpunkte von Beratung und Interim Management
 Quelle: Ribbert, externe Führungskräfte (1995), S. 40 (leicht modifiziert)

Viele Interim Manager verfügen über die fachliche Expertise und (frühere Beratungs-) Erfahrung, um die Situation des Kunden vorab erheben und analysieren zu können bzw. darauf aufbauend geeignete Maßnahmen für das Unternehmen zu erarbeiten.¹¹² In diesem Fall übernehmen sie im Vorfeld eines Interim Management Mandates kurzfristig die Rolle des Interim Beraters und setzen im Anschluss daran die erarbeiteten Arbeitspakete selbst operativ um. Der Interim Manager erbringt sowohl die vorangegangene Beratung als auch die anschließende Umsetzung.

Der Unternehmensberater verfügt grundsätzlich über keine formellen Weisungsrechte.¹¹³ Dem Interim Manager werden je nach Position und Aufgabengebiet mehr oder weniger Kompetenzen eingeräumt. Für die Ausübung seiner Tätigkeit muss er im Normalfall mit den entsprechenden Befugnissen ausgestattet werden, um die Verantwortung für die Arbeit übernehmen zu können. Beide sind jedoch nicht arbeitsvertraglich an das Unternehmen gebunden.

¹¹² Vgl. Mayr/Reijniers, Interim Management (2013), S. 26.

¹¹³ Vgl. Ribbert, externe Führungskräfte (1995), S. 40f.

Hinsichtlich Art und Intensität der Einbindung ins Unternehmen unterscheiden sich Interim Management und Unternehmensberatung deutlich.¹¹⁴ Der Interim Manager ist vor allem zu Projektbeginn in der Regel fünf Tage pro Woche im Unternehmen und arbeitet in einer Führungsposition (sei es als Linienmanager oder Projektleiter) mit der damit verbundenen Verantwortung und Befugnis. Somit ist die Zusammenarbeit eines Interim Managers mit dem Kunden im Vergleich zu einem Unternehmensberater deutlich intensiver. Der Berater hingegen kommt nur partiell ins Unternehmen, um dort Basisdaten zu sammeln. Damit erstellt er – im Normalfall nicht vor Ort beim Kunden sondern in der Beratungskanzlei – ein Maßnahmenpaket, das er dem Kunden bei einer Abschlusspräsentation empfiehlt. Der Berater trägt im Wesentlichen nur die Verantwortung für das Beratungsergebnis, nicht aber für die Umsetzung, denn für die wird er im Normalfall nicht beauftragt. Hinsichtlich der weiteren Unterscheidungskriterien Weisungsgebundenheit, arbeitsrechtlicher Schutzbestimmungen, Dauer und Vergütung weisen Unternehmensberater keine wesentlichen Unterschiede zu Interim Managern auf.¹¹⁵

Abgrenzung zu Outsourcing:

Zur Vollständigkeit werden noch die wesentlichen Unterschiede von Outsourcing und Interim Management dargelegt. Outsourcing ist die rechtliche und organisatorische Ausgliederung von Teilprozessen oder Funktionen eines Unternehmens.¹¹⁶ Zu Interim Management gibt es zwei wesentliche Unterschiede. Die Zusammenarbeit des getrennten Aufgabenbereich ist dabei vertraglich komplett neu und rigide geregelt. Die Regelungen werden meist in Form sogenannter Service Level Agreements (SLA) geregelt. Damit ist der Bereich komplett ausgelagert und wird von einem dritten fremden Unternehmen verantwortet. Damit will sich das Unternehmen von nicht zu den Kernbereichen zählenden Bereichen befreien, um sich auf die strategischen Kernprozesse konzentrieren zu können. Die Art der Aufgaben eines Interim Managers wer-

¹¹⁴ Vgl. Mayr/Reijniers, Interim Management (2013), S. 24ff.

¹¹⁵ Vgl. Ribbert, externe Führungskräfte (1995), S. 42.

¹¹⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Mestwerdt, Management-auf-Zeit (1998), S. 49f.

den hingegen betreffen gerade diese Kernprozesse und strategisch wichtigen Bereiche des Unternehmens. Somit besteht ein wesentlicher Unterschied bezüglich der Art der Aufgabe. Durch die Auslagerung ist selbsterklärend keine Weisungsbefugnis des Outsourcing Partners im Unternehmen gegeben. Der Outsourcing Partner muss die Aufgaben strikt nach den Punkten im Vertrag und in den Service Level Agreements abarbeiten. Darüber hinaus bestehen keinerlei Weisungsrechte. Der Interim Manager muss beim Einsatz im Unternehmen bei den wichtigen Kernprozessen über Weisungsbefugnis verfügen, um die Umsetzung der Aufgaben durchführen zu können. Bei weiteren Kriterien liegen keine Unterschiede der Berufsformen vor. Folgende Abbildung fasst die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale zusammen:

Kriterien / Beruf	Interim Manager	Unternehmer	Manager in Festanstellung	freier Dienstnehmer	Mitarbeiter Zeitarbeitsfirma / Leiharbeiter	Unternehmensberater	Outsourcing
Art der Aufgabe	Managementaufgaben	Unternehmensleitung	Unternehmensleitung	Aufgaben ausführender Art	Aufgaben ausführender Art	Reine Beratung	Auslagerung kompletter Teilfunktionen / Prozesse
Vertragbasis	idR Werkvertrag (in DE Dienstvertrag)	(in keiner Handelsregister)	Arbeitsvertrag	Freier Dienstvertrag	Arbeitsüberlassungsvertrag	Werkvertrag	Kooperations-/Werkvertrag
Weisungsbefugnis	Befugnisse abhängig von Aufgabe	umfassende Befugnisse	weit reichende Befugnisse	keine	keine	keine	keine
Weisungsgebundenheit	keine	keine	Gebundenheit vorhanden	keine	Gebundenheit abhängig von Aufgabe	keine	keine
arbeitsrechtliche Schutzbestimmungen	keine	keine	Arbeitnehmerschutzvorschriften	keine	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG), sämtliche arbeitsrechtliche Schutzbestimmungen	keine	keine
Dauer der Unternehmenszugehörigkeit	befristet oder unbefristet mit kurzfristiger Kündigungszeit	unbefristet, unkündbar	Dauerarbeitsvertrag	befristet oder unbefristet mit kurzfristiger Kündigungszeit	befristet auf zwei Jahre	befristet	befristet
Vergütung	idR Tagessatz plus Spesen	Gewinn, Rendite	mtl. Einkommen, u.U. Erfolgsbeteiligung	idR Tagessatz plus Spesen	Stundensatz plus Spesen	idR Tagessatz, Spesen	idR Tagessatz, Spesen

Tab. 3 Abgrenzung Interim Management zu vergleichbaren Berufen
 Quelle: Verfasser

Reijniers spricht davon, dass Interim Management von Unternehmen als das bedrohlichste unter den zur Lösung von Managementproblemen zur Verfügung stehenden Instrumenten (z.B. Schulung/Training, Beratung, interner Jobaustausch, Anstellung eines externen Managers, Coaching) gesehen wird.¹¹⁷

Nachfolgende Graphik veranschaulicht die wahrgenommene Bedrohung:

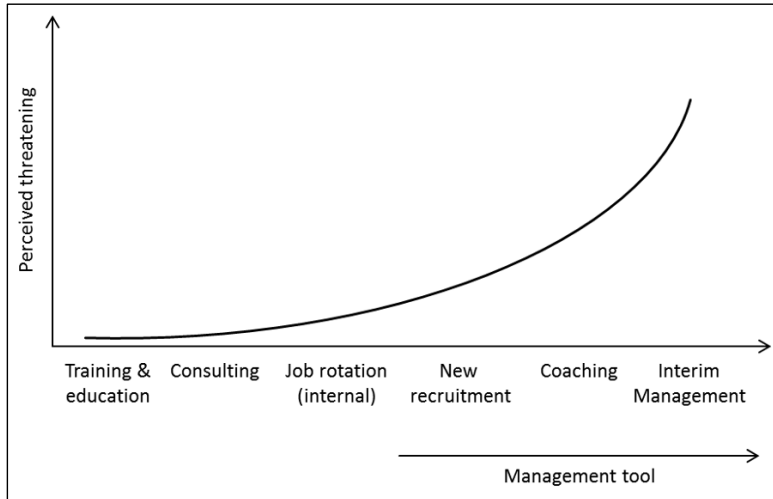


Abb. 17 Management Tools

Quelle: Reijniers, true profession (2003), S. 10

Andere Autoren führen Vorbehalte bzw. Widerstände auf organisationale Trägheit zurück, die Studien zufolge mit dem Alter eines Unternehmens zunimmt.¹¹⁸ Wird der etablierte Status quo durch Interim Management geändert, führt dies zu Widerstand bei betroffenen Akteuren. Dem gegenüber stehen hohe Zufriedenheitswerte mit Interim Management: 92% der Unternehmen, die bereits einen Interim Manager eingesetzt hatten, würden dies wieder tun. Einer anderen Studie folgend beurteilen 86% der mittelständischen Unterneh-

¹¹⁷ Vgl. Reijniers, true profession (2003), S. 9f.

¹¹⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Kabst/Thost/Isidor, Interim Management (2010), S. 27ff.

men die Abwicklung des Auftrages durch den Interim Manager als erfolgreich.¹¹⁹ Durch Positivbeispiele aus der Praxis und durch Mundpropaganda zufriedener Kunden, die über die hohe Qualität der Interim Management Einsätze sprechen, können die Akzeptanz erhöht bzw. Berührungsängste abgebaut werden.¹²⁰ Durch namentliche Erwähnung in Jahresabschlüssen kann die Mitwirkung von Interim Managern an der Ausrichtung des Unternehmens belegt werden.

2.2.4 Einsatz- und Aufgabengebiete

Die Gründe für Interim Management Einsätze sind vielfältig.¹²¹ Zu den wichtigsten Gründen für das Engagieren eines Interim Managers zählen folgende Bedarfe:

- Bedarf an Managementkapazität,
- Bedarf an spezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten,
- Bedarf an nachweislicher Erfahrung mit spezifischen Problemen,
- Bedarf an unabhängiger objektiver Sichtweise und
- Lösung von Managementproblemen (durch Missmanagement oder Konflikte verursacht).

Ein Interim Manager bringt spezielle Kenntnisse, Erfahrungen und auch zusätzliche Energie zur Durchführung notwendiger Interventionen in das Unternehmen ein. Der einzigartige Charakter des Interim Managements liegt in der Kombination der gleichzeitigen Verantwortung für das operative Geschäft und die strategische Änderung.

Ansatzpunkte für Interim Management liefern komplexe unternehmerische Entscheidungen und deren Umsetzung, für die von Unternehmen weder Zeit

¹¹⁹ Vgl. Reijnders/Groß, Interim Management (2007), S. 16f.

¹²⁰ Vgl. Reijnders, true profession (2003), S. 10.

¹²¹ Vgl. Mayr/Reijnders, Interim Management (2013), S. 28f.

noch Sachkompetenz vorgehalten werden können.¹²² Dazu zählen beispielsweise:

- Großinvestitionen,
- Verkauf und Kauf von Unternehmen,
- Sanierung,
- Erschließung neuer Märkte oder Geschäftsfelder und
- strukturelle Maßnahmen.

Interim Management geht dabei über die Beratung der Geschäftsleitung hinaus und bedeutet die bewusste Verlagerung unternehmerischer (Teil-) Aufgaben auf außenstehende Personen für einen gewissen Zeitraum. Auch die Umsetzung von Beratungskonzepten zählt zu den möglichen Aufgaben eines Interim Managers.

Neben der Unterscheidung von Situationen, in denen Unternehmen einen Bedarf an Interim Management haben können, gibt es noch die Unterscheidung nach funktionalen Einsatzgebieten.¹²³ In Großbritannien liegt beispielsweise ein Schwerpunkt der Interim Manager im Bereich Human Resources. Einsätze können darüber hinaus nach Berufserfahrung und Servicebereichen differenziert werden.¹²⁴

¹²² Vgl. Uffmann, Interim Management (2013), S. 280.

¹²³ Vgl. Rupp, Lückenbüßer (2008), S. 36.

¹²⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Aarts/Zimmer, externe Spezialisten (2009), S. 28ff. Anm.: Die Autorin nahm im November 2011 an einer Interim Management Konferenz in Budapest teil. In Vorträgen wurde der engl. Begriff „Knowledge Workers“ als Synonym für Interim Professionals verwendet.

	Interim Management		Spezialisierte Dienstleistungen							
Geschäftsleitung > 20 Jahre Erfahrung										Projekte
Bereichsleitung > 15 Jahre Erfahrung										Verkauf & Marketing
Fachspezialist 10-15 Jahre Erfahrung										Personal
Projektmanager 4-10 Jahre Erfahrung										Recht
Nachwuchstalente > 4 Jahre Erfahrung										Beschaffung
Servicebereiche										Revision
										IT Mgmt
										Finanzen & Buchhaltung

Abb. 18 Einsatz- und Aufgabengebiete nach Berufserfahrung

Quelle: Aarts/Zimmer, externe Spezialisten (2009), S. 30

Die Einsatz- und Aufgabengebiete von Interim Management umfassen in der Regel Bereichs- oder Geschäftsleitung. Interim Manager verfügen dabei über eine Berufserfahrung > 15 Jahre und werden in der Branche auch als Interim Executives bezeichnet. Personen mit einer Berufserfahrung < 15 Jahre bieten häufig spezialisierte Dienstleistungen an und werden Interim Professionals genannt, dazu zählen Fachspezialisten, Projektmanager oder Nachwuchstalente. Interim Management Einsatz- und Aufgabengebiete können auch nach Anlassfällen unterschieden werden.¹²⁵

- Überbrückung einer unvorhergesehenen Vakanz (Stellvertretung)
- Übernahme von Managementaufgaben bei der existenziellen Gefährdung einer Unternehmung (Krisenmanagement)
- Zeitlich begrenzte projektartige Aufgaben (Projektmanagement)

Die Krisenbewältigung ist das häufigste, aber nicht das einzige Aufgabengebiet für Interim Manager, denn die Einsatzgebiete für Interim Management sind vielfältig.¹²⁶ Spezifische Projekte (z.B. Börsengang, Mergers & Acquisitions, etc.) und Vakanzen (vorübergehender Managementbedarf) zählen zu wichtigen Betätigungsfeldern. Zur Krisenbewältigung werden in Deutschland häufig Interim Manager für die Funktion des Turnaround Managers oder Chief Restructuring Officers (CRO) gesucht.

Dem Krisenmanagement, allen voran der Sanierung, kann besondere Bedeutung beigemessen werden, da es um die Bewältigung einer existenziellen Unternehmensgefährdung geht.¹²⁷ Ein Interim Manager mit Führungserfahrung in Krisensituationen kann in dieser Situation helfen. Die Sanierung ist eine äußerst schwierige Unternehmenssituation, bei der die nachhaltige Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen über das Gelingen eines Turnarounds entscheidet. Das bestehende Management ist häufig überfordert, vor allem mit der Konzeptlastigkeit und fehlenden Umsetzungsfähigkeit von Sanierungsgutachten, die in diesem Zusammenhang von Unternehmensberatungen erstellt wer-

¹²⁵ Vgl. Ribbert, externe Führungskräfte (1995), S. 5.

¹²⁶ Vgl. Petry, Interim Management (2010), S. 661.

¹²⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Portisch, Sanierung (2007), S. 36ff.

den, aber dem Management keine Hilfestellung leisten. In einer wirtschaftlichen Krise werden Interim Manager häufig von Banken in das Mandat gebracht (unter Einschaltung von Vermittlungsagenturen), um die Sanierung umzusetzen. Im Optimalfall kann der Interim Manager bereits an der Erstellung des Sanierungsgutachtens mitwirken. Bei starkem Vertrauensverlust in das bisherige Management ist es im Allgemeinen vorteilhaft, wenn das Alt-Management komplett durch einen Interim Manager ersetzt wird. Ein Wechsel in der Geschäftsleitung ist in dieser Situation häufig ein positives Signal für den Gläubigerpool.

Der Einsatz von Interim Management zählt zu den organisatorischen Maßnahmen im Turnaround und erfolgt beispielsweise, wenn das bestehende Management ausgetauscht wird.¹²⁸ Nachfolgende Abbildung zeigt die Systematisierung der Turnaround Maßnahmen und den Austausch des Managements als organisatorische Maßnahme.

Turnaround Maßnahmen können wie folgt unterschieden werden:

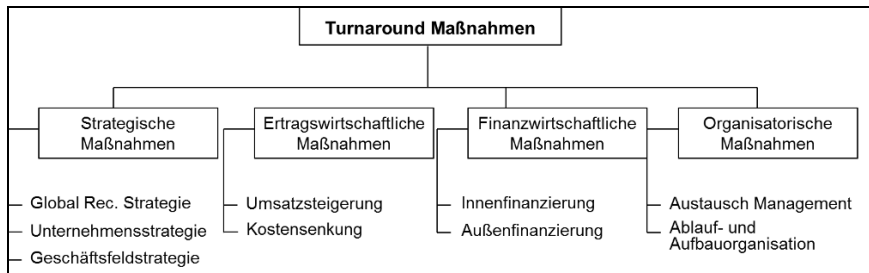


Abb. 19 Systematisierung Turnaround-Maßnahmen

Quelle: Buschmann, Turnaround (2006), S. 43

Die Krisenbewältigung zählt zu den Aufgabengebieten der Interim Manager, daher werden Interim Management Einsätze häufig als Feuerwehreinsätze bezeichnet.¹²⁹ Allerdings ist ein Interim Management Einsatz nicht immer

¹²⁸ Vgl. Buschmann, Turnaround (2006), S. 43.

¹²⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Petry, Interim Management (2010), S. 661.

gleichbedeutend mit Krise oder Versagen des Managements. Die vielfältigen Betätigungsfelder der Interim Manager auf allen Führungsebenen zeigen, dass Interim Management Ausdruck einer bewussten Unternehmensentscheidung sein kann, die unter den Gesichtspunkten Flexibilität, Know-how-Transfer und Unabhängigkeit im Sinne von leichter Trennung nach Aufgabenerfüllung getroffen wird.

2.2.5 Phasen eines Interim Management Einsatzes

Reijniers unterscheidet vier Hauptphasen des Interim Management Prozesses.¹³⁰ Folgende Graphik zeigt eine schematische Darstellung des Gesamtprozesses.

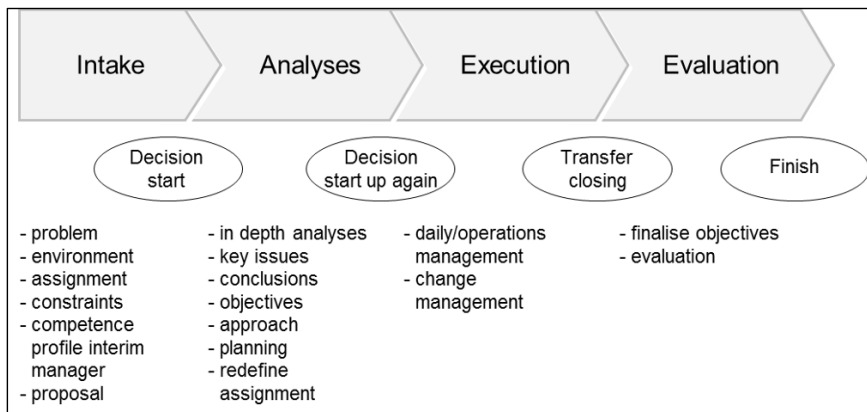


Abb. 20 Main phases of an interim management process

Quelle: Reijniers, true profession (2003), S. 39

Bei jedem Interim Management Auftrag geht es um die Qualität des Endergebnisses, aber die Vorbereitung der Beauftragung ist ein außerordentlich kri-

¹³⁰ Vgl. Reijniers, true profession (2003), S. 39f.

tischer Faktor.¹³¹ In dieser Phase werden grundlegende Entscheidungen getroffen, sie betreffen Anlass, Vertriebsweg, Anforderungen an den Interim Manager und Randbedingungen des Auftrags. Vor der Wahl des Vertriebsweges und dem Aufnahmegespräch mit dem potentiellen externen Manager werden idealerweise folgende Aspekte behandelt: auf welcher Ebene und in welcher Funktion wird der Interim Manager angesiedelt, welche Rolle übernimmt er und worin liegt die Komplexität des Problems.

Im Aufnahmeverfahren gilt es für das Unternehmen, die Situation und die Zielsetzungen offen und ehrlich mit dem Interim Management Kandidaten zu besprechen. Sobald der richtige Interim Manager gefunden ist, muss er der Organisation vorgestellt werden. Der Anlass und die Rolle des Interim Managers sind der Belegschaft zu erklären, damit er das Vertrauen und die Unterstützung der Mitarbeiter erhält. Nach einer gründlichen Analyse beginnt der Interim Manager mit der Umsetzung. Ein professioneller Projektabschluss markiert das Projektende.

2.2.6 Interim Management Provider

Zu den Interim Management Marktteilnehmern zählen neben Interim Managern auch Freelancer, spezialisierte Interim Management Gesellschaften und Interim Management Provider.¹³² Interim Provider sind sogenannte Poolgesellschaften¹³³ mit gewerbsmäßiger Vermittlungsfunktion und treten als Vermittler und Sparringpartner für Unternehmen als auch Interim Manager auf.

¹³¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Reijnders, Qualifizierung (2007), S. 212ff.

¹³² Vgl. Mestwerdt, Management-auf-Zeit (1998), S. 65.

¹³³ Interim-Provider verfügen laut AIMP-Homepage in der Regel über einen Pool von mehreren hundert freiberuflichen Interim Managern, den sie unter Qualitätsaspekten aufbauen. Das Honorar beträgt einen Anteil (typischerweise ein Drittel) am Tagessatz des Interim Managers und wird dem Kunden in Rechnung gestellt. Vgl. www.aimp.de.

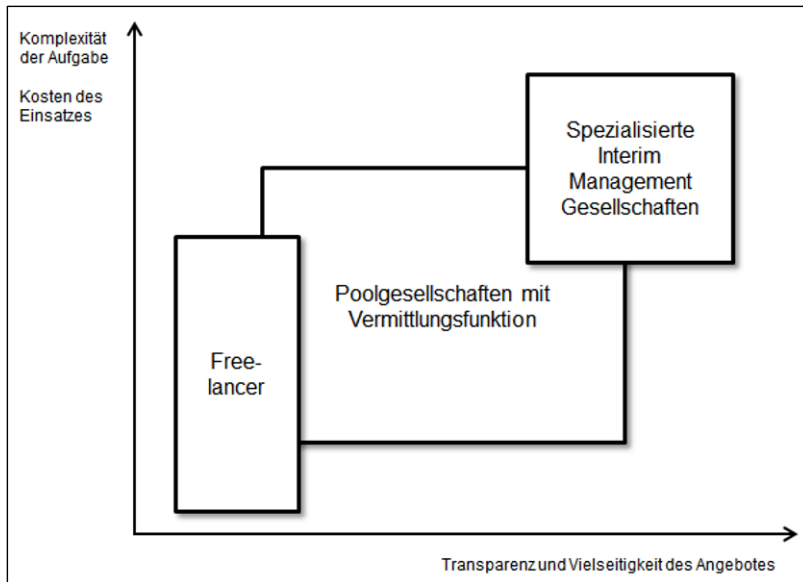


Abb. 21 Interim Management Markt
 Quelle: Mestwerdt, Management-auf-Zeit (1998), S. 65

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Interim Management entdecken nunmehr auch international bekannte Unternehmens- oder Personalberatungen und Zeitarbeitsfirmen dieses Geschäftsfeld für sich und treten neben die am Markt tätigen spezialisierten Interim Management Provider.¹³⁴ Die Gründungen eigener berufsständischer Vertretungen in Deutschland in den Jahren 2003 und 2004 bestätigen, dass mit Interim Management in den vergangenen Jahren ein neuer Berufszweig herangewachsen ist. Dennoch bleibt die Markt-abgrenzung schwierig, denn Interim Management ist ebenso wie die Unternehmensberatung in Deutschland keine geschützte Berufsbezeichnung.

¹³⁴ Vgl. Uffmann, Interim Management (2013), S. 279.

Nachfolgende Graphik zeigt die Akteure am Interim Management Markt:



Abb. 22 Akteure im Interim Management
 Quelle: Petry, Interim Management (2010), S. 662

In Deutschland haben sich mehrere Interim Management Provider zum Arbeitskreis Interim Management Provider (abgekürzt: AIMP) zusammengeschlossen. Der AIMP ist ausschließlich für Provider vorgesehen, Interim Manager sind keine Mitglieder.¹³⁵ Zahlreiche andere deutsche Provider wiederum sind Mitglied der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (abgekürzt: DDIM). Der Dachgesellschaft können sowohl Interim Manager als auch Interim Management Provider aus dem In- und Ausland beitreten.¹³⁶ Darüber hinaus gibt es in Deutschland die Bundesvereinigung Restrukturierung, Sanierung und Interim Management (abgekürzt: BRSI), die den Informa-

¹³⁵ Vgl. www.aimp.de.

¹³⁶ Vgl. www.ddim.de.

tionsaustausch zwischen allen Beteiligten an Unternehmenssanierungen und -restrukturierungen fördert. Zu den Mitgliedern zählen laut Internetauftritt Unternehmer, Manager, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Insolvenzverwalter, Interim Manager, Unternehmensberater, Steuerberater, Turnaround Manager, Investoren und Vertreter von Banken und Beteiligungsgesellschaften.¹³⁷

Einen Überblick über den deutschen Providermarkt gibt Bloemer, die gemeinsam mit dem Branchenzusammenschluss AIMP regelmäßig Providerbefragungen unter den AIMP-Mitgliedern durchführt.¹³⁸ Unter den 40, im Jahr 2008 von Bloemer mit eigener Recherchetätigkeit identifizierten, Interim Management Providerfirmen befinden sich überwiegend deutsche Vermittler, darüber hinaus einzelne Vermittler aus Österreich und der Schweiz.

In Österreich sind ebenfalls inländische Interim Management Anbieter bzw. Provider mit entsprechender Gewerbeberechtigung tätig.¹³⁹ Vergleichbar mit Deutschland, gibt es darüber hinaus zahlreiche Personal- und Unternehmensberatungen mit Interim Management Aktivität und ausländische Anbieter mit einer Niederlassung. Zum Zeitpunkt der Online-Befragung gab es in Österreich noch keine Interessenvertretung bzw. keinen Verband der Interim Manager oder der Provider. Ähnlich der BRSI in Deutschland gibt es in Österreich das Forum Restrukturierung und Turnaround (abgekürzt: ReTurn), ein unabhängiges Experten-Forum für Restrukturierungen, Sanierungen und Turnarounds bzw. Plattform für Restrukturierungsmanager, Banker, Wirtschaftstreuhänder, Unternehmensberater, Investoren und Rechtsanwälte, die sich professionell mit dem Thema Restrukturierung befassen.¹⁴⁰ Ende 2013 wurde die Dachorganisation Österreichisches Interim Management gegründet (abgekürzt: DÖIM) und befindet sich seither im Aufbau. Die österreichische Dachorganisation steht für die gesamte österreichische Interim Management

¹³⁷ Vgl. www.brsi.de.

¹³⁸ Vgl. Bloemer, Interim Management (2008), S. 134ff. Die AIMP-Providerumfragen sind auf der Homepage des AIMP abrufbar. Vgl. www.aimp.de.

¹³⁹ Vgl. Ruppert/Staubmann, Österreich (2009). Vgl. Leicht, Chefs auf Zeit (2014), S. 128.

¹⁴⁰ Vgl. www.restrukturierung.at.

Branche. Als Mitglieder sind sowohl Interim Manager als auch Provider und sonstige Interim Management Anbieter in der Dachorganisation willkommen.¹⁴¹

In der Schweiz sind ebenfalls Interim Management Anbieter bzw. Provider tätig. 2006 wurde der Dachverband Schweizer Interim Manager (abgekürzt: DSIM) gegründet. Der DSIM ist der Berufsverband der Interim Manager. Als Vereinsmitglieder sind laut aktueller Auskunft der Homepage ausschließlich Interim Manager zugelassen. Der DSIM sucht die Zusammenarbeit und Partnerschaft mit Vertretern des Interim Management Marktes.¹⁴²

Der AIMP hat in Deutschland den Begriff des Qualitäts-Providers geprägt und als Qualitätsmerkmale professioneller Provider u. a. definiert, dass ein professioneller Provider Interim Management als Kerngeschäft betreibt und nicht nur sporadisch.¹⁴³ Der Interim Manager-Pool hat eine relevante Größe (beginnend bei mehreren hundert Interim Managern) und ist qualitätsgesichert, d.h.: Kandidaten müssen gewisse Aufnahmekriterien erfüllen. Das Serviceangebot reicht weit über das Versenden von Lebensläufen hinaus.

¹⁴¹ Vgl. www.doim.org | www.aaim.at.

¹⁴² Vgl. www.dsim.ch (Leitbild).

¹⁴³ Vgl. www.aimp.de.

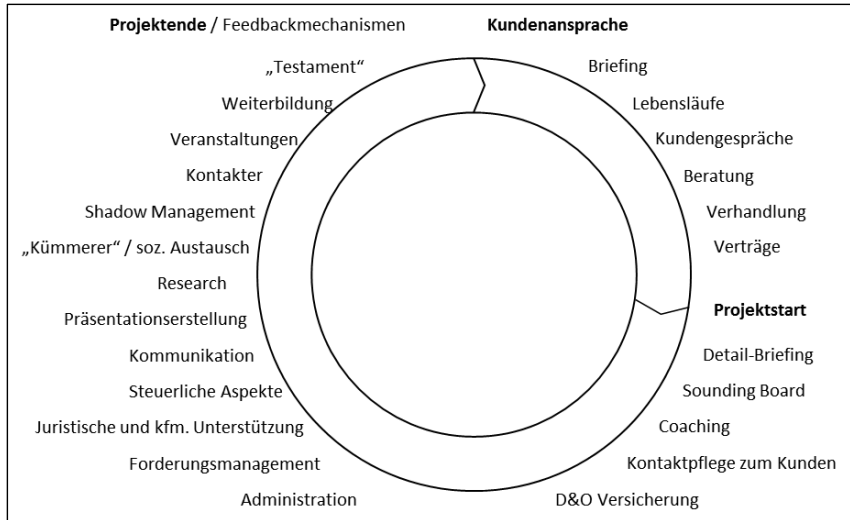


Abb. 23 Die Arbeit des Qualitäts-Providers
 Quelle: Becker, Provider (2007), S. 267

Becker folgend übernehmen Qualitäts-Provider neben der Projektvermittlung auch die standardisierte Begleitung der Projekte zu Beginn und am Ende, aber auch aus gewisser Entfernung während der Projektlaufzeit, Shadow Management genannt.¹⁴⁴ Der Shadow Manager hat ähnliche (Projekt-) Situationen schon häufiger erlebt, kennt die Anforderungen und Probleme des Kunden, kann das Projekt einordnen und dem Interim Manager zu Projektbeginn ein vertrauliches Briefing und bei Bedarf auch darüber hinaus Handlungsempfehlungen geben. Provider übernehmen darüber hinaus auch administrative Aufgaben, die sowohl den Interim Manager als auch den Kunden entlasten. Da Provider Netzwerker sind, können sie bei projektrelevanter Kontaktvermittlung behilflich sein (z.B.: Suche eines Experten, eines Trainers, etc.). Ein weiterer Aspekt der Provider-Arbeit ist die Organisation von Weiterbildungsveranstaltungen.

¹⁴⁴ Vgl. Becker, Provider (2007), S. 265ff.

Die Einschaltung von professionellen Vermittlern hilft Unternehmen dabei, einen passenden Interim Manager ausfindig zu machen.¹⁴⁵ Haben Unternehmen lediglich Einzelkontakte zu Interim Managern (die nicht automatisch für jede Art von Aufgabe die ideale Besetzung darstellen) bzw. weder die Ressourcen noch die Kontakte, um eigenständig einen Interim Manager zu finden, unterstützen Interim Management Dienstleister. Dadurch können Informationsasymmetrien zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer überwunden werden, die bei Nichteinschaltung eines Dienstleisters bestehen, und Mandatsrisiken reduziert werden.

Der Vermittlungsprozess umfasst folgende Schritte:

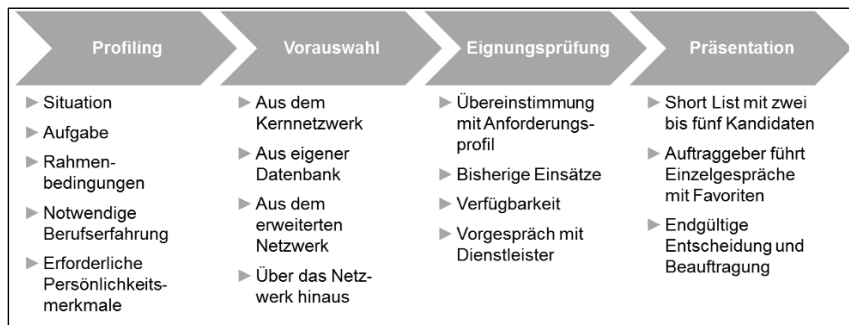


Abb. 24 Phasen des Vermittlungsprozesses

Quelle: Kabst/Thost/Isidor, Interim Management (2010), S. 132 (in Anlehnung an Eisenberg/Niemann 2004: 215)

Auftraggeber und Vermittler klären in einem Vorgespräch das genaue Aufgaben- und Anforderungsprofil des Interim Managers bzw. den Ablauf des Auswahlverfahrens. Danach startet der Vermittler die Suche und führt eine Vorselektion und Eignungsprüfung unter den Kandidaten durch. Im Anschluss daran präsentiert er dem Auftraggeber innerhalb kürzester Zeit geeignete Kandidaten. Der Auftraggeber entscheidet, wen er kennenlernen möchte. Bei posi-

¹⁴⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Kabst/Thost/Isidor, Interim Management (2010), S. 125ff.

dem Verlauf der Interviews bzw. des Auswahlverfahrens kommt der Projekteinsatz zustande.

2.3 Unternehmenserfolg

2.3.1 Begriff, Wesen und Charakteristik eines Unternehmens

Ein Betrieb ist jene wirtschaftliche Einheit, die gegen Entgelt Güter und/oder Dienstleistungen anbietet und bedürfnisbefriedigende Aufgaben erfüllt.¹⁴⁶ Dazu zählen auch öffentliche Betriebe und Verwaltungen, wenn sie diese Kriterien erfüllen.

Nach Gutenberg sind Betriebe fremdbedarfsdeckende Wirtschaftseinheiten, die unabhängig vom jeweiligen Wirtschaftssystem – markt- oder zentralverwaltungswirtschaftliches System – folgende Merkmale erfüllen müssen:¹⁴⁷

- Kombination der Produktionsfaktoren Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe,
- Prinzip der Wirtschaftlichkeit und
- Prinzip des finanziellen Gleichgewichts.

Die Unternehmung ist nach Gutenberg ein spezieller Betriebstyp marktwirtschaftlicher Systeme mit den konstitutiven Merkmalen Autonomieprinzip, erwerbswirtschaftliches Prinzip und Prinzip des Privateigentums mit Anspruch auf Alleinbestimmung.

Kosiol fasst den Unternehmungsbegriff weiter und zählt das erwerbswirtschaftliche Prinzip und das Prinzip des Privateigentums nicht zu den konstitutiven Merkmalen einer Unternehmung.¹⁴⁸ Unternehmen müssen demzufolge nicht nach Gewinnmaximierung streben und nicht in Privateigentum stehen. Er grenzt damit öffentliche Unternehmen von privaten Unternehmungen im Sinne

¹⁴⁶ Vgl. Hammer, Betriebswirtschaftslehre (2012), S. 22ff.

¹⁴⁷ Vgl. Gutenberg, Betriebswirtschaftslehre (1983), S. 340ff.

¹⁴⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Kosiol, Unternehmung (1972b), S. 1ff.

Gutenbergs ab. Der Unternehmungsbegriff nach Kosiol definiert sich anhand folgender Merkmale:

- Fremdbedarfsdeckung über den Markt
- Wirtschaftliche Selbständigkeit (im Sinne von unternehmerischer Entscheidungsfreiheit und finanzieller Eigenständigkeit)
- Übernahme eines Marktrisikos

Öffentliche Betriebe und Verwaltungen werden als Organe der Gesamtwirtschaft vom Staat getragen und bilden den gedanklichen Gegensatz zu Unternehmungen. Sie befriedigen den Bedarf nach bestimmten Gütern und Dienstleistungen entweder kollektiv (einerseits historisch bedingt oder aus Zweckmäßigkeit) oder über den Markt (in dem Fall ähneln öffentliche Betriebe und Verwaltungen den Unternehmungen, ohne deren konstituierende Merkmale zu besitzen). Im Falle der kollektiven Bedarfsdeckung werden der Allgemeinheit Leistungen ohne direkte Gegenleistung und zum Teil auch zwangsweise zur Verfügung gestellt.

Damit die Unternehmung zur Erfüllung der an sie gerichteten vielfältigen Ansprüche instrumentell genutzt werden kann, müssen folgende Existenzbedingungen sichergestellt werden:¹⁴⁹

- Liquidität
- Rentabilität und
- Wachstum.

Unter Liquidität wird die Fähigkeit verstanden, fällige Zahlungsverpflichtungen uneingeschränkt erfüllen zu können. Liquidität muss jederzeit auch kurzfristig¹⁵⁰ gesichert werden, wenn Illiquidität mit Konkurskonsequenz droht. Rentabilität bezeichnet die Fähigkeit, aus dem Wirtschaftsprozess erwachsende Aufwendungen durch Erträge mindestens abzudecken. Wachstum wird z.B.

¹⁴⁹ Vgl. Schierenbeck, Betriebswirtschaftslehre (1993), S. 60.

¹⁵⁰ Die Liquidität kann durch einen Engpass jederzeit zum primären Ziel werden, nimmt aber Ulrich/Fluri zufolge im Unternehmensverlauf langfristig eher die Bedeutung eines Instrumentalziels ein. Vgl. Ulrich/Fluri, Management (1995), S. 97f.

anhand der Größen Gewinn, Umsatz, etc. gemessen und ist mit zumindest einem durchschnittlichen Mitwachsen in der Gesamtwirtschaft existenznotwendig, um im Wettbewerb bestehen zu können und um Rentabilität und Liquidität zu sichern.

In der vorliegenden Arbeit umfasst der Unternehmensbegriff sowohl private als auch öffentliche Unternehmen. Die Begriffe Betrieb, Unternehmen und Unternehmung werden fortan synonym verwendet. Ein Unternehmen, das Interim Management einsetzt, wird in der vorliegenden Arbeit als Einsatzunternehmen bezeichnet.

2.3.2 Unternehmensziele

Für die betriebswirtschaftliche Forschung sind Ziele, die von und in Unternehmen verfolgt werden, von besonderer Bedeutung.¹⁵¹ Auch Praktiker, vor allem jene, die in privatwirtschaftlichen Unternehmen durch ihr unternehmerisches Handeln die Sicherung des Unternehmenserfolges anstreben, haben ein Interesse an wissenschaftlichen Forschungsergebnissen, die in direktem Zusammenhang mit Unternehmenszielen stehen. Bezogen auf Wenn-Dann-Aussagen, die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Variablen beschreiben, bedeutet dies, dass die Dann-Komponente den Unternehmenserfolg mittel- oder unmittelbar ins Zentrum der Überlegungen stellen soll. Die betriebswirtschaftliche Literatur liefert keine einheitliche Antwort auf die Frage, welche Ziele Unternehmen verfolgen.¹⁵² Von Unternehmen zu Unternehmen sind unterschiedliche Ziele möglich.

Albach analysiert die Bedeutung von Unternehmenszielen im Zeitablauf.¹⁵³ War das wichtigste Ziel der frühen 70er Jahre noch der Gewinn, so war es zwei Jahrzehnte später die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit auf den Weltmärkten. Die Wettbewerbsfähigkeit ist eine Voraussetzung zur Erreichung des Gewinnziels. Eng verbunden mit der Wettbewerbsfähigkeit ist auch das Ziel

¹⁵¹ Vgl. Jenner, Unternehmenserfolg (1999), S. 3f.

¹⁵² Vgl. Rahn, Unternehmensführung (2012), S. 339.

¹⁵³ Vgl. Albach, Unternehmensziele (1994), S. 12f.

Kundenorientierung – die Qualität der Produkte ist für Unternehmen von besonderer Wichtigkeit.

Unternehmensziele	Durchschnittlicher Rang im Jahr 1975	Durchschnittlicher Rang im Jahr 1991
1. Gewinn, Erfolg	1,77	2,31
2. Wettbewerbsfähigkeit	2,00	1,38
3. Stabilität	2,11	4,34
4. Wachstum	2,33	3,56
5. Sicherung der sozialen Belange der Mitarbeiter	3,18	5,00
6. Arbeitsplatzsicherheit	3,99	5,41

Tab. 4 Unternehmensziele und ihre Bedeutung

Quelle: Albach, Unternehmensziele (1994), S. 12

Eine häufig getroffene Unterscheidung von Zielarten ist jene zwischen monetären¹⁵⁴ und nicht-monetären Zielen.¹⁵⁵ Monetäre Ziele lassen sich in Geldeinheiten messen, nicht-monetäre Ziele lassen sich nicht ohne weiteres in Geldeinheiten bestimmen. Die nachfolgenden Tabellen liefern Beispiele für monetäre und nichtmonetäre Ziele:

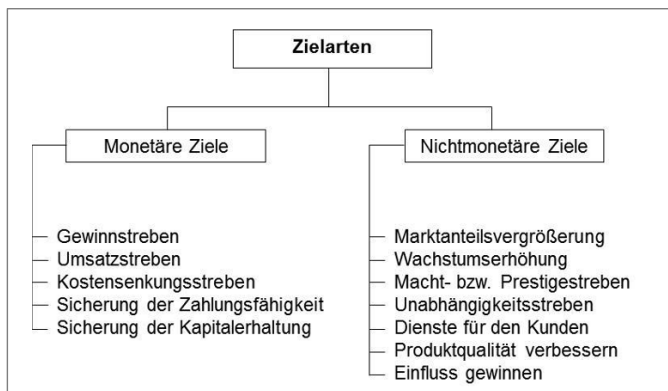


Abb. 25 Beispiele für monetäre und nichtmonetäre Ziele

Quelle: Jung, Betriebswirtschaftslehre (2010), S. 175

¹⁵⁴ Die Begriffe monetäre und nicht-monetäre Ziele werden in der vorliegenden Arbeit synonym mit den Begriffen finanzielle und nicht-finanzielle Ziele verwendet.

¹⁵⁵ Vgl. Jung, Betriebswirtschaftslehre (2010), S. 175.

Die Einteilung von Rahn unterscheidet monetäre Ziele nach Marktleistungs-, Rentabilitäts- und finanzwirtschaftlichen Zielen bzw. nicht-monetäre Ziele nach sozialen Zielen, Macht-/Prestigezielen, qualitativen und quantitativen Zielen.¹⁵⁶

Monetäre Ziele	Sie lassen sich in Geldeinheiten messen: ► Marktleistungsziele , z.B.: Umsatzsteigerung, Ertragssteigerung, Kostensenkung, Minimierung der Aufwendungen ► Rentabilitätsziele , z.B.: Gewinnerhöhung, Umsatzrentabilität, Gesamtkapital-Rentabilität, Eigenkapital-Rentabilität ► Finanzwirtschaftliche Ziele , z.B.: Liquiditätsverbesserung, Kapitalstrukturveränderung, Kapitalkostensenkung
Nicht-monetäre Ziele	Sie lassen sich nicht ohne weiteres in Geldeinheiten bestimmen: ► Soziale Ziele , z.B.: Arbeitszufriedenheit, soziale Sicherheit ► Macht-/Prestigeziele , z.B.: Unabhängigkeit, Image, politischer Einfluss, Streben nach Ansehen ► Qualitative Ziele , z.B.: Qualitätsverbesserung, Serviceverbesserung, Entwicklung des Kundendienstes, Kundenzufriedenheit ► Quantitative Ziele , z.B.: Marktanteilsvergrößerung, Wachstumserhöhung, Steigerung der Fertigungsmengen

Tab. 5 Beispiele für monetäre und nicht-monetäre Ziele
 Quelle: Rahn, Unternehmensführung (2012), S. 340

Die Unterscheidung bezieht sich auf die Zielausrichtung und ist als Zielkatalog¹⁵⁷ möglicher Ziele der Unternehmung zu verstehen. Betriebsindividuell wird entschieden, welchen Rang die möglichen Ziele erhalten.¹⁵⁸

Die Gewinnmaximierung galt in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre lange Zeit als das alleinige ökonomische Ziel der Unternehmung.¹⁵⁹ In den 60er Jahren begann eine breite theoretische Auseinandersetzung mit Zielsystemen und -inhalten und führte letztendlich zur empirischen Theorie der Unternehmung bzw. empirischen Zielforschung. Wurde dabei anfangs noch die Dominanz ökonomischer (vor allem ertragswirtschaftlicher) Ziele bestätigt, zeigten weitere Untersuchungen eine veränderte Rangfolge der Wichtigkeit von Unternehmungszielen. Neuere Arbeiten zeigen die Dominanz wertorien-

¹⁵⁶ Vgl. Rahn, Unternehmensführung (2012), S. 340.

¹⁵⁷ Vgl. Welge/AI-Laham, Strategisches Management (2008), S. 202.

¹⁵⁸ Vgl. Rahn, Unternehmensführung (2012), S. 339.

¹⁵⁹ Vgl. Welge/AI-Laham, Strategisches Management (2008), S. 203ff.

tierter Ziele. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über empirisch explorierte Zielinhalte der deutschen Industrie.

Töpfer (196 Unternehmen -1985)	Fritz/Förster/ Raffée/Solberger (43 Unternehmen -1985)	Raffée/Förster/ Krupp (53 Unternehmen -1987)	Raffée / Fritz (144 Unternehmen -1992)
1. Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit	1. Sicherung des Unternehmensbestandes	1. Wettbewerbsfähigkeit	1. Kundenzufriedenheit
2. Angemessener Gewinn	2. Qualität des Angebots	2. Qualität des Angebots	2. Sicherheit des Unternehmensbestandes
3. Verbesserung der Marktposition	3. Gewinn	3. Sicherung des Unternehmensbestandes	3. Wettbewerbsfähigkeit
4. Benutzerfreundlichkeit der Produkte	4. Deckungsbeitrag	4. Qualitatives Wachstum	4. Qualität des Angebots
5. Erhaltung der Marktposition	5. Soziale Verantwortung	5. Ansehen in der Öffentlichkeit	5. Langfristige Gewinnerzielung
6. Erhaltung der Arbeitsplätze	6. Ansehen in der Öffentlichkeit	6. Verbraucherversorgung	6. Gewinnerzielung insgesamt
7. Umweltfreundlichkeit der Produkte	7. Unternehmenswachstum	7. Deckungsbeitrag	7. Kosteneinsparungen
	8. Verbraucherversorgung	8. Gewinn	8. Gesundes Liquiditätspolster
	9. Marktanteil	9. Soziale Verantwortung	9. Kundenloyalität
	10. Macht und Einfluss auf dem Markt	10. Umweltschutz	10. Kapazitätsauslastung
		11. Verbraucherversorgung mit umweltfreundlichen Produkten	11. Rentabilität des Gesamtkapitals
		12. Unabhängigkeit	12. Produktivitätssteigerung
		13. Umsatz	13. Finanzielle Unabhängigkeit
		14. Marktanteil	14. Mitarbeiterzufriedenheit
		15. Quantitatives Wachstum	15. Umsatz
		16. Macht und einfluss auf dem Markt	16. Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen

Tab. 6 Unternehmungsziele der Industrie

Quelle: Macharzina, Unternehmungsziele (1999) (Sic!)¹⁶⁰, S. 172, zitiert nach Welge/Al-Laham, Strategisches Management (2008), S. 205

¹⁶⁰ Anmerkung zum Hinweis (Sic!). Das mit dem Jahr 1999 zitierte Werk ist im Literaturverzeichnis von Welge/Al-Laham (vgl. S. 988-989) nicht angeführt (es werden Werke aus 1981 und 2003 aufgelistet bzw. Werke mit Co-Autoren aus den Jahren 2002 und 2005.) Dem Fließtext auf S. 204 nach zu schließen ist die korrekte Quellenangabe zur Tabelle

Die Befunde deuten auf folgende Entwicklungstendenzen hin: wertorientierte Ziele dominieren, anspruchsrgruppenorientierte Ziele gewinnen an Bedeutung, die Umweltbezogenheit nimmt zu und klassische jahresabschlussorientierte Erfolgsmaßstäbe und Erfolgskennzahlen verlieren die Vorrangstellung.¹⁶¹

Als Wirtschaftsbetrieb verfolgt die Unternehmung in jedem Fall ökonomische Ziele.¹⁶² Die drei Zielkategorien Leistungs-, Erfolgs- und Finanzziele legen die ökonomische Zielkonzeption der Unternehmung fest.¹⁶³

Ökonomische Zielkonzeption der Unternehmung			
Exemplarisch ausgewählte Zielparameter	Leistungsziele	Erfolgsziele	Finanzziele
	- Art und Struktur des Produktions- u. Absatzprogramms	- Umsatzvolumen u. -struktur	- Zahlungsfähigkeit
	- Marktanteil	- Wertschöpfung	- Umfang u. Struktur der Liquiditätsreserve
	- Produktions- u. Lagerkapazität	- Kostenstruktur	- Gewinnreservierung
	- Produktions- u. Absatzmengen	- Gewinn/Rentabilität	- finanzielle Struktur
	- Faktor- und Produktqualität	- Dividenden	Struktur u. Volumen des Investitions- u. Finanzierungsprogramms
	- Produktionsstandorte	- usw.	- usw.
	- Absatzwege		
	- usw.		

Tab. 7 Ökonomische Zielkonzeption der Unternehmung
Quelle: Schierenbeck, Betriebswirtschaftslehre (1993), S. 62

Macharzina/Wolf (2005), S. 223ff.

¹⁶¹ Vgl. Welge/Al-Laham, Strategisches Management (2008), S. 204.

¹⁶² Neben dem Maßstab der ökonomischen Effizienz kennt die Theorie auch die soziale Effizienz und die gesellschaftliche Effektivität, auf die in der vorliegenden Arbeit nicht näher eingegangen wird. Die soziale Effizienz ist wie die ökonomische Effizienz ein organisationsinterner Erfolgsstandard und betrifft die Interessen der Mitarbeiter, die den ökonomischen Interessen der Betriebsleitung gegenüberstehen. Die gesellschaftliche Effektivität ist ein organisationsexterner Erfolgsstandard und Maßstab dafür, wie gut der Betrieb den Forderungen der Interessengruppen entspricht. Die Berücksichtigung der gesellschaftlichen Effektivität ermöglicht eine Erweiterung des Zielsystems um Umweltaspekte. Vgl. Bitz et al., Kompendium (1989), S. 85.

¹⁶³ Vgl. hierzu und im Folgenden Schierenbeck, Betriebswirtschaftslehre (1993), S. 61f.

Ulrich/Fluri zufolge verfolgen Unternehmungen immer gleichzeitig mehrere Ziele mit unterschiedlicher Intensität, da die Prioritäten durch kurzfristige Schwankungen im Bedingungsrahmen der Unternehmung wechseln können.¹⁶⁴

2.3.3 Lebenszyklus der Unternehmung

Der Unternehmenserfolg wird in der wissenschaftlichen Literatur auch in Zusammenhang mit dem Lebenszyklus der Unternehmung betrachtet.¹⁶⁵ Die Beschäftigung der Betriebswirtschaftslehre mit dem Lebenszykluskonzept hat seinen Ursprung im Funktionsbereich Marketing.¹⁶⁶ Dort wurde der Begriff entwickelt, um unterschiedliche absatzpolitische Aktivitäten mit zunehmender Diffusion eines Produktes zu begründen. Der Begriff Lebenszyklus wurde rasch für Modelle des strategischen Managements zur Ausrichtung der Portfoliopolitik des Unternehmens übernommen. Es folgte die Übertragung auf die gesamte Unternehmung. Seither beschäftigt sich die Lebenszyklustheorie mit der Entwicklung eines Unternehmens als Prozess aus Wachstum und Entwicklung.¹⁶⁷ Lebenszyklusmodelle beschreiben das Durchlaufen von Entwicklungsschritten innerhalb einer Organisation.

Als die Themen gesättigte Märkte und Rezession Unternehmen und Unternehmensführung vor neue Herausforderungen stellten, die mit der Wachstumsforschung nicht beantwortet werden konnten, und Fragen der strategischen Neuorientierung aufwarfen (z.B.: Schrumpfung des Leistungsvolumens oder Verlagerung auf neue Leistungsbereiche), gewann die Idee des Lebens-

¹⁶⁴ Vgl. Ulrich/Fluri, Management (1995), S. 97f. Auf mögliche (aber nicht notwendige) Zielkonflikte wird in der vorliegenden Arbeit nicht näher eingegangen. Zielwirksamkeitsbeziehungen zwischen den Zielen eines Zielsystems werden bei Welge/Al-Laham erläutert (Zielneutralität, Zielkomplementarität und Zielkonkurrenz). Vgl. Welge/Al-Laham, Strategisches Management (2008), S. 206.

¹⁶⁵ Vgl. Steinberg, Wertsteigerung (2007), S. 65.

¹⁶⁶ Vgl. Hauschildt, Lebenszyklus (2002), S. 3.

¹⁶⁷ Vgl. Fueglistaller et al., Entrepreneurship (2004), S. 388f. Vgl. Volkmann/Tokarski, Wachstum (2006), S. 399-409. Vgl. Szyperski/Nathusius, Analyse (1977), S. 30-34.

zyklus an Bedeutung.¹⁶⁸ Die Sichtweise wurde auf mehrere typische Phasen des Lebenszyklus ausgedehnt (Gründung und Beendigung eines Unternehmens markieren die Extrempunkte) und die Übergangsproblematik zwischen vorübergehend relativ stabilen Phasen thematisiert, kritische Phasenübergänge genannt. Betriebswirtschaftliche Lehrbücher weisen in Zusammenhang mit theoretischen Überlegungen betreffend die Ursachen für Phasenübergänge häufig auf die Entwicklungsmodelle von Greiner und Bleicher hin (vgl. dazu die nachfolgenden Ausführungen). Das Modell von Greiner unterstellt einen allgemeingültigen Entwicklungsverlauf.¹⁶⁹ Das Managementsystem wird entweder zu dezentralistisch oder zu zentralistisch angelegt, es ist die Haupttriebkraft für Unternehmensentwicklung. Folgende Graphik zeigt das Entwicklungsmodell nach Greiner:

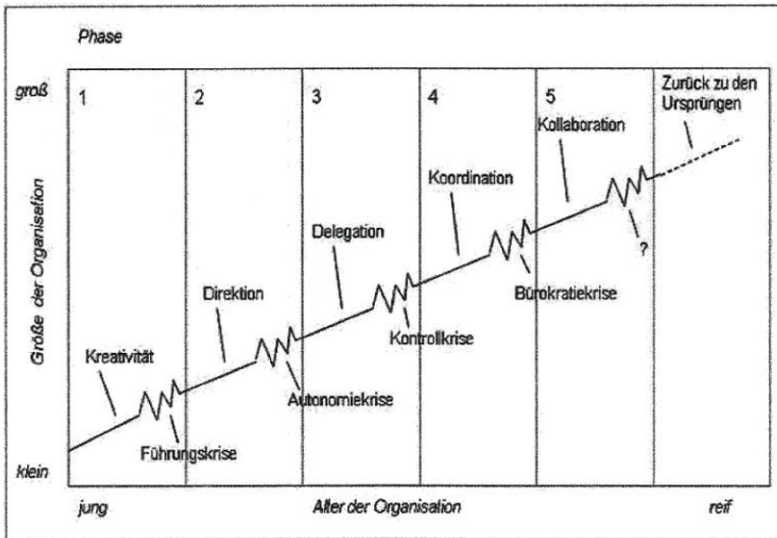


Abb. 26 Entwicklungsmodell von Greiner (in der deutschen Fassung von Ebers)
 Quelle: Ebers, Unternehmensentwicklung (2007), S. 1798, zitiert nach Mugler, Lebenszyklus (2009), S. 18

¹⁶⁸ Vgl. Mugler, Lebenszyklus (2009), S. 11ff.

¹⁶⁹ Vgl. Greiner, Evolution and revolution (1972), S. 37-46.

Das Modell verdeutlicht den Wechsel zwischen ruhigeren Evolutions- und unruhigeren Revolutionsphasen. Bei Gründung ist die Unternehmensführung auf die Unternehmerperson zentralisiert. Bei Expansion und erhöhter Komplexität im Unternehmen verliert die Unternehmensführung den Überblick und löst die erste Führungskrise aus. Diese kann gelöst werden, indem Führungsverantwortung an Mitarbeiter delegiert (dezentralisiert) wird. Wenn allerdings nicht sichergestellt wird, dass über ein Berichtswesen alle relevanten Informationen wieder zentral zusammenlaufen, folgt die nächste Krise. Ein Berichtswesen wiederum birgt die Gefahr der Überbürokratisierung, usw.

Das Entwicklungsmodell von Bleicher unterscheidet drei große Entwicklungsphasen, die sich idealtypisch aneinanderreihen.¹⁷⁰ Die innere Entwicklungsphase differenziert zwischen Pionier-, Markterschließungs- und Diversifikationsphase. Zur äußeren Entwicklungsphase zählen Expansion durch Akquisitionen und Kooperationen. In der letzten Phase wirken innere und äußere Faktoren zusammen, es entsteht die Notwendigkeit von Restrukturierungen.

Folgende Graphik zeigt das Entwicklungsmodell nach Bleicher:

¹⁷⁰ Vgl. Bleicher, Integriertes Management (2004), S. 530ff.

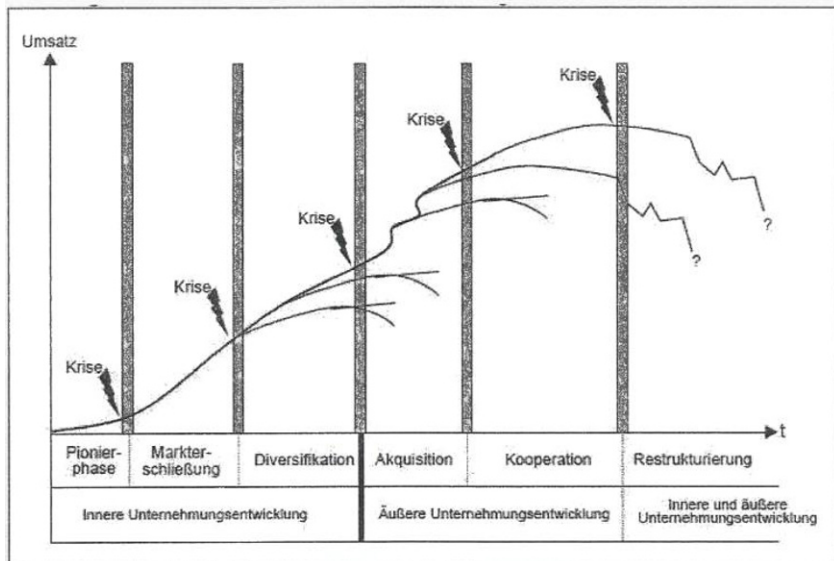


Abb. 27 Entwicklungsmodell (vereinfacht) nach Bleicher
 Quelle: Mugler, Lebenszyklus (2009), S. 20

Pümpin/Wunderlin folgend verlaufen Unternehmenskrisen nach ähnlichen Mustern in den einzelnen Entwicklungsphasen des Unternehmens, die zu-
 meist das Management zu verantworten hat, abgesehen von externen Schocks.¹⁷¹

Eine andere Möglichkeit, Herausforderungen der Unternehmung zu differenzieren ist die Unterscheidung zwischen ökonomischen, technologischen, rechtlich-politischen, sozio-kulturellen oder ökologisch bedingten Herausforderungen.¹⁷²

¹⁷¹ Vgl. Pümpin/Wunderlin, Unternehmensentwicklung (2005), S. 13ff.

¹⁷² Vgl. Krystek/Link, Führungskräfte (1995), S. 449.

Folgende Graphik zeigt die Einteilung der Herausforderungen der Unternehmung mit ausgewählten Umbruchserscheinungen:

Ursprung Phänomen	ökonomisch	technologisch	rechtlich-politisch	soziokulturell	ökologisch
ausgewählte Umbruchserscheinungen/ Entwicklungssprünge	1. Wechselkurschwankungen 2. Zinsschwankungen 3. Japaner 4. Billigmarken 5. Konjunktur 6. Überschuldung Dritte Welt	1. Mikroelektronik 2. Umwelttechnologie (z.B. Katalysator) 3. Gentechnologie	1. EG-Binnenmarkt 2. Wiedervereinigung 3. Produkthaftung 4. Protektionismus 5. Gesundheitsreform	1. Pillenknick 2. Bedürfnisdifferenzierung 3. Modetrends - Kleidung - Uhren - Schuhe - Ernährung	1. Krisen - Öl - Kernkraft 2. Entdeckung neuer Risiken - Dioxine - Asbest - Formaldehyd - FCKW - Holzschutzmittel 3. Sensibilisierung 4. Müllberge
mögliche Stagnations-/ Schrumpferscheinungen, sonstige Marktprobleme	• Verschärfung Wettbewerb • Stagnation/ Schrumpfung	• Verkürzung Marktzyklen • Veränderung Wettbewerbssituation 1. Ressourcenprobleme (Zugang, Beherrschung) 2. Kosten, Auflagen	1. Verschärfung Wettbewerb 2. Öffentl. Nachfrage alte Bundesländer 3. Existenzrisiken Mittelstand 4. Stagnation/ Schrumpfung Export 5. Stagnation/ Schrumpfung Gesundheitssektor	1. Stagnation/ Schrumpfung - generell - Einzelsegmente 2. Kosten 3. Verkürzung Marktzyklen	• Stagnation/ Schrumpfung - generell - sektoral • Substitutionsprozesse 1. Image- und rechtliche Risiken 2. Auflagen Recycling
• = mehrere Ursachen möglich Zahl: siehe Ursache entsprechende Zahl in oberer Bildhälfte					

Tab. 8 Ausgewählte Herausforderungen

Quelle: Krystek/Link, Führungskräfte (1995), S. 449 (leicht modifiziert)

Umbruchsituationen werden, wenn auch in einem anderen Zusammenhang als bei Krystek/Link, in Konfigurationsmodellen thematisiert.¹⁷³ Konfigurationsmodelle beschreiben das charakteristische Muster der Unternehmensentwicklung als Abfolge von statischen Unternehmenskonfigurationen (Evolutionssphasen) und dynamischen Unternehmenskonfigurationen (Revolutionssphasen). Kurze Phasen des fundamentalen Umbruchs, sogenannte Revoluti-

¹⁷³ Vgl. hierzu und im Folgenden Huskobra, Unternehmensentwicklung (2010), S. 104ff.

onsphasen, unterbrechen lang andauernde Evolutionsphasen. Unternehmensinterne Änderungen oder Verschiebungen der exogenen Wettbewerbsbasis der Unternehmung (z.B. diskontinuierliche rechtliche, politische oder technologische Entwicklungen) können Revolutionsphasen auslösen.

Beispiele für unternehmensinterne Änderungen sind Veränderungen der Unternehmensgröße, Übergang in eine andere Phase des Unternehmenslebenszyklus oder Änderungen in der Machtstruktur der Unternehmung. Beharrungstendenzen führen dazu, dass signifikante Diskrepanzen zwischen Umwelt- und Unternehmensentwicklung häufig erst wahrgenommen werden, wenn krisenhafte Symptome auftreten, z.B. sinkende Wettbewerbsfähigkeit, Verlust von Marktanteilen oder starke Erfolgseinbußen. Die Notwendigkeit eines revolutionären Wandels wird lange Zeit verdrängt, zurückzuführen auf die Trägheit in der Unternehmung, die sich in Evolutionsphasen entwickelt.

Aus Sicht der Unternehmer lässt sich der Unternehmenserfolg nach Lebenszyklusphasen modellhaft formulieren.¹⁷⁴

Gründungsphase			Expansionsphase		Reifephase	
<i>Seed Stage</i>	<i>Start-Up Stage</i>	<i>First Stage</i>	<i>Second Stage</i>	<i>Third Stage</i>	<i>Fourth Stage</i>	<i>Late Stage</i>
<i>Invention</i>		<i>Innovation</i>	<i>Diffusion</i>		<i>Folge-Innovationen</i>	
erfolgsversprechende F&E-Ergebnisse	erfolgreiche formale Gründung	erfolgreiche Produktions- aufnahme	Einleitung nationale Marktdurch- dringung	Einleitung internationale Marktdurch- dringung	erfolgreiche Differenzierung	nachhaltige Wertsteigerung
erfolgreiche Entwicklung Prototyp	Erreichung Produktions-/ Marktreife	erfolgreiche Marktein- führung	erfolgsversprechende F&E- Ergebnisse für Weiter- und Neuentwicklungen		Entwicklung neuer Produkt- innovationen	(Realisierung z.B. durch erfolgreicher Börsengang)
erfolgsversprechende Marktanalyse	erfolgsverspre- chende Testverkäufe				Erschließung neuer Märkte	

Tab. 9 Lebenszyklusphasenbezogener Unternehmenserfolg aus Unternehmersicht
Quelle: Barthelmess, Erfolg (2008), S. 49

¹⁷⁴ Vgl. Barthelmess, Erfolg (2008), S. 49.

In der Gründungsphase besteht der Unternehmenserfolg zuerst in der erfolgreichen formalen Gründung, der Erreichung von Marktreife und in der erfolgreichen Markteinführung. In der Expansionsphase markiert die nationale Marktdurchdringung einen Erfolg, ebenso erfolgversprechende F&E-Ergebnisse für Weiter- und Neuentwicklungen. In der Reifephase rückt die Erschließung neuer Märkte in den Vordergrund, die nachhaltige Wertsteigerung markiert den Unternehmenserfolg.

Wie eingangs beschrieben wurde, kennt die betriebswirtschaftliche Literatur diverse Lebenszykluskonzepte, z.B.: Produkt-, Technologie- oder Branchenlebenszyklus.¹⁷⁵ Sie alle beeinflussen den Lebenszyklus einer Unternehmung, dessen modellhafter Verlauf eine Entstehungs-, Wachstums-, Reife- und Alters-/Revitalisierungsphase vorsieht. Der Verlauf muss von einem Unternehmen nicht zwangsläufig eingehalten werden. Der Theorie folgend sind Unternehmen in der Lage, einzelne Lebenszyklusphasen aktiv zu gestalten und den Unternehmenswert dauerhaft zu steigern. Wesentlich für dauerhaften Unternehmenserfolg ist aktives Management der Vitalität eines Unternehmens in den verschiedenen Lebensphasen durch gezielte Auswahl von Produkten, Märkten und Ressourcen. Folgende Graphik zeigt den modellhaften Verlauf der Vitalität eines Unternehmens im Zeitablauf:

¹⁷⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Steinberg, Wertsteigerung (2007), S. 65.

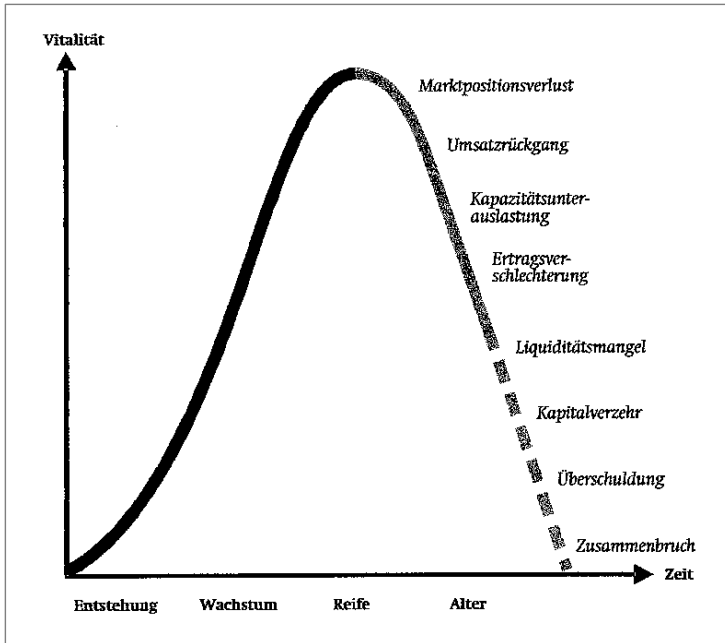


Abb. 28 Lebenszyklus eines Unternehmens
 Quelle: Steinberg, Wertsteigerung (2007), S. 65

Wenn es in der Alters- / Revitalisierungsphase nicht gelingt, den Verlust von Marktanteilen, Umsatzrückgang, Kapazitätsunterauslastung und Ergebnisverschlechterung aufzuhalten, dann können Liquiditätsmangel, Kapitalverzehr und Überschuldung zum Zusammenbruch der Unternehmung führen. Die Revitalisierungsphase ist auch unter dem Begriff Turnaround bekannt. Die Literatur nennt die Erhaltung der Zahlungsfähigkeit und die Abwendung der Überschuldung als dominante Ziele im Turnaround. Die Beseitigung der Existenzgefährdung wird zum primären Unternehmensziel.

Eine Turnaround-Situation unterscheidet sich von einer sogenannten normalen Unternehmenssituation hinsichtlich Zielpriorisierung.¹⁷⁶ Die Priorität in einem von Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung bedrohten Unternehmen liegt in der Aufrechterhaltung von Liquidität und Ertragskraft, erst dann folgt die Wiedererlangung des Erfolgspotentials. Buschmann formuliert das Zielsystem im Turnaround wie folgt:

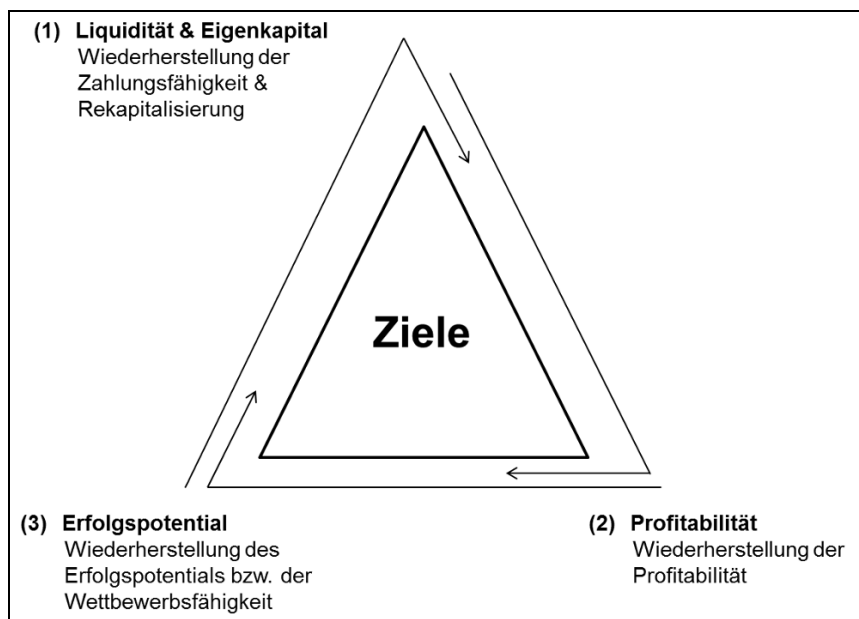


Abb. 29 Zielsystem im Turnaround
Quelle: Buschmann, Turnaround (2006), S. 34

Die Priorisierung der Ziele hängt vom Grad der Existenzgefährdung und dem Einfluss der Stakeholder ab. Kennzeichen der Existenzgefährdung sind Handlungs- und Zeitdruck, Dominanz des Dringlichen vor dem Wesentlichen, begrenzte Ressourcen und eingeschränkter Handlungsspielraum.

¹⁷⁶ Vgl. Buschmann, Turnaround (2006), S. 32ff.

Finanzierungsbedarf und Bedarf an Managementkapazitäten (sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht) unterliegen im Verlauf des Unternehmens Schwankungen.¹⁷⁷ Für die Erreichung der Erfolgsziele ist es wichtig, dass der jeweilige Bedarf in den einzelnen Phasen gedeckt ist.

Fueglistaller skizziert den modellhaften Finanzbedarf bzw. den modellhaften Bedarf an Management-Unterstützung von Unternehmen nach Phasen.¹⁷⁸

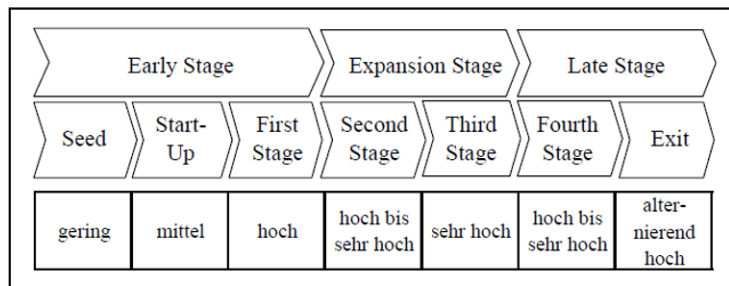


Abb. 30 Idealtypischer Finanzbedarf von Unternehmen

Quelle: Barthelmess, Erfolg (2008), S. 133

Am Ende der Start-up Phase steigt der Finanzbedarf z.B. durch Ausgaben für die Markteinführung. In der Expansionsphase erhöht sich der Finanzbedarf, das kann mit Investitionen in Marktausbau und F&E-Ausgaben zusammenhängen. Im Falle von Neuentwicklungen erhöht sich der Finanzbedarf weiter. Rückt die Erschließung neuer Märkte in den Vordergrund, bleibt der Finanzbedarf anhaltend hoch.

¹⁷⁷ Vgl. Barthelmess, Erfolg (2008), S. 135ff.

¹⁷⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Fueglistaller et al., Entrepreneurship (2004), S. 267.

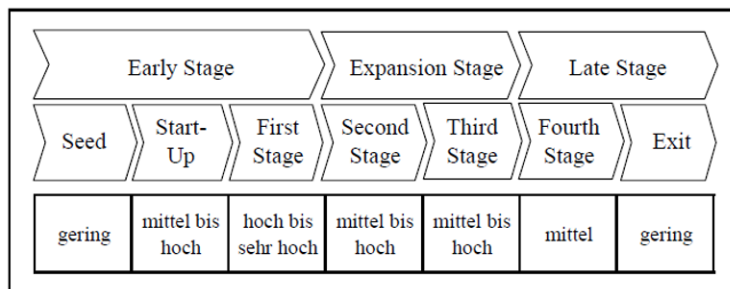


Abb. 31 Idealtypischer Bedarf an Management-Unterstützung von Unternehmen
 Quelle: Barthelmess, Erfolg (2008), S. 135

Der Management-Bedarf steigt in der Start-up Phase kontinuierlich an und schwächt sich zu Ende der Expansionsphase ab.

Der Lebenszyklus wird zur Untersuchung demographischer Ereignisse im Lebenszyklus von Organisationen herangezogen und fokussiert auf Gründungs-, Wachstums- und Sterberaten von Organisationen in Populationen.¹⁷⁹ Unternehmen sind in den diversen Lebenszyklen mit unterschiedlichen Hypothesen (engl. liabilities) belastet und müssen gegensteuern. Die folgende Tabelle zeigt empirische Befunde zu unterschiedlichen Hypothesen:

¹⁷⁹ Die Population Ecology fokussiert auf Gründung, Wachstum, Niedergang, Transformation und Sterblichkeit von Organisationen. Vgl. Welge/Al-Laham, Strategisches Management (2008), S. 118ff. Der Population-Ecology-Ansatz thematisiert die strukturelle Trägheit von Organisationen. Empirische Arbeiten untersuchen Veränderungen betreffend Populationen von Organisationen im Zeitverlauf. Untersuchungsschwerpunkte sind dabei Prozesse des Scheiterns von Organisationen, Gründungsprozesse von Organisationen und Prozesse des organisationalen Wandels. Zu den zugrundeliegenden Konzepten zählen z.B. die Hypothek der Neuheit (Liability of Newness), Hypothek der Kleinheit (Liability of Smallness), Theory of Founding Conditions, und Organizational Change. Vgl. Kieser/Ebers, Organisationstheorien (2006), S. 311-319ff.

Liability of	Grundannahme	Empirische Bestätigung / Quelle	
Newness	Neugründungen weisen ein höheres Sterberisiko als etablierte Organisationen auf.	+ + + - - +/-	Freeman et al. 1983 Carroll/Delacroix 1982 Singh et al. 1986a Brüderl/Schüssler 1990 Barron et al. 1994 Mitchell 1994
Smallness	Kleine Organisationen weisen ein höheres Sterberisiko als große Organisationen auf.	+ + + + +	Freeman et al. 1983 Brüderl/Schüssler 1990 Barron et al. 1994 Mitchell 1994 Brüderl/Mahmood 1996 Ranger-Moore 1997
Adolescence	Das Sterberisiko steigt mit dem Verbrauch der Anfangsressourcen und sinkt nach der erfolgreichen Etablierung von Routinen wieder ab.	+ +	Brüderl/Schüssler 1990 Henderson 1999
Ageing	Obsolescence: Durch Änderung in den Umweltbedingungen steigt das Sterberisiko mit zunehmendem Alter. Senescence: Durch interne Verkrustung im Machtgefüge von Organisationen steigt das Sterberisiko mit zunehmendem Alter	+ + +	Barron et al. 1994 Ranger-Moore 1997 Henderson 1999
Foreignness	Multinational tätige Organisationen weisen ein höheres Sterberisiko als große Organisationen auf.	+ + +/-	Zaheer 1995 Zaheer/Mosakowski 1997 Miller/Parkhe 2002 Nachum 2003b
+ Bestätigung; +/- partielle Bestätigung; - keine Bestätigung			

Tab. 10 Empirische Befunde zu den einzelnen „liabilities“

Quelle: Welge/Al-Laham, Strategisches Management (2008), S. 121

Junge und kleine Organisationen haben im Vergleich zu großen Organisationen ein höheres Sterberisiko, für sie ist die Unternehmensumwelt von großer Bedeutung.¹⁸⁰ Bezogen auf das Alter konnte empirisch nachgewiesen werden, dass das Sterberisiko durch Änderungen in den Umweltbedingungen mit zunehmendem Alter steigt. Auch interne Verkrustungen im Machtgefüge von Organisationen sind ein Grund für steigendes Sterberisiko mit zunehmendem Alter. Die Hauptherausforderungen für Unternehmensgründungen sind die Hy-

¹⁸⁰ Vgl. Welge/Al-Laham, Strategisches Management (2008), S. 122. Ähnlich sind die Ausführungen bei Harms. Vgl. Harms, Wachstumsunternehmen (2004), S. 38.

pothek der Neuheit, Hypothek der Kleinheit und Hypothek der Adoleszenz (lat. *adolescencia*: Endphase des Jugendalters).¹⁸¹

Graphisch zusammengefasst zeigen die erwähnten Sterbeverläufe folgendes Bild:

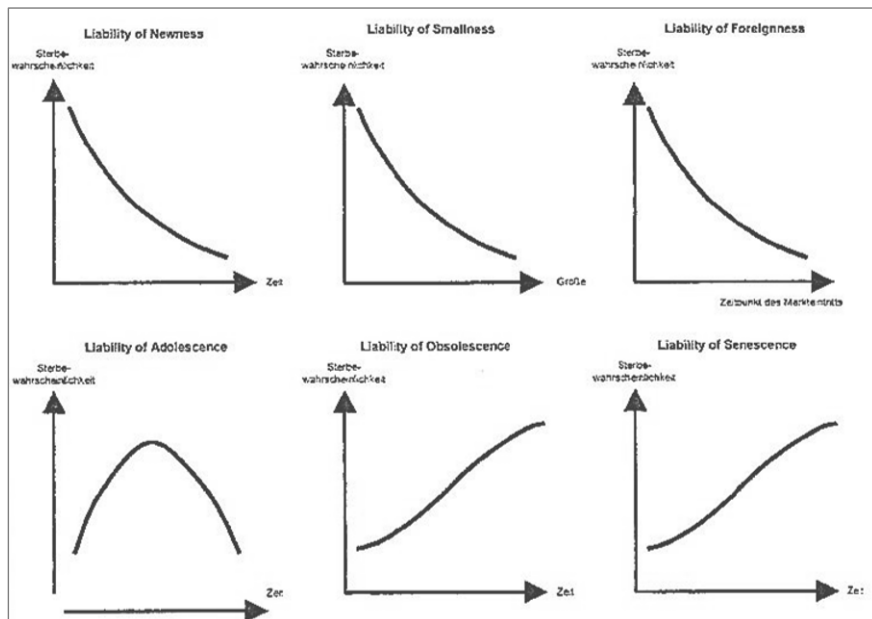


Abb. 32 Idealtypische Verläufe der Sterberaten für „liabilities“
Quelle: Welge/Al-Laham, Strategisches Management (2008), S. 122

Plaschka diskutiert die Bestandsdauer der Unternehmung als Abgrenzungskriterium in der Insolvenz- und Gründungsforschung bzw. zur Beurteilung von Unternehmens(miss-)erfolg und (nicht) erfolgreicher Unternehmensgründer.¹⁸² Innerhalb der ersten fünf Jahre scheitern 55% der neugegründeten Unternehmungen in Österreich (45% in Deutschland). In 2011 betrug die Überlebensra-

¹⁸¹ Vgl. Mugler, Lebenszyklus (2009), S. 12f.

¹⁸² Vgl. Plaschka, Unternehmenserfolg (1986), S. 38-42.

te der im Jahr 2004 neugegründeten österreichischen Unternehmen 55,8% (d.h. 44,2% scheitern).¹⁸³ Neugründungs- und Schließungsrate liegen jährlich ungefähr auf gleichem Niveau (ca. 6%).

2.3.4 Der Erfolgsbegriff in der Theorie

Der Begriff Unternehmenserfolg wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur nicht einheitlich verwendet.¹⁸⁴ Bis dato ist es nicht gelungen, einen Konsens hinsichtlich Erfolgsmaße und Erfolgsmessung zu erzielen.¹⁸⁵ Das begründet sich u. a. damit, dass der Unternehmenserfolg als theoretisches Konstrukt keiner direkten Beobachtung zugänglich ist.¹⁸⁶ Zur Erfassung von Unternehmenserfolg müssen beobachtbare Indikatoren abgeleitet werden. In der Betriebswirtschaftslehre liegen verschiedene Forschungsansätze zur Untersuchung bzw. zur begrifflichen Einordnung des Unternehmenserfolges vor, die kontrovers diskutiert werden.¹⁸⁷

Es sind dies folgende Ansätze:

- Zielansatz,
- Systemansatz und
- interessenpluralistischer Ansatz.¹⁸⁸

¹⁸³ Vgl. Statistik Austria, Unternehmen (2014), o.S.

¹⁸⁴ Vgl. Baetge et al., Unternehmenserfolg (2007), S. 185.

¹⁸⁵ Schönbucher führt die Uneinigkeit darauf zurück, dass drei unterschiedliche Ansätze vorliegen und es eine Fülle an Erfolgsgrößen gibt. Schönbucher schließt sich auch der Meinung von Albach an, der bereits 1988 auf die fehlende Einigkeit betreffend Messung des Unternehmenserfolges hingewiesen hat. Vgl. Schönbucher, Unternehmenserfolg (2010), S. 20ff.

¹⁸⁶ Vgl. Jenner, Unternehmenserfolg (2000), S. 327.

¹⁸⁷ Vgl. Baetge et al., Unternehmenserfolg (2007), S. 189f. Anmerkung zur Operationalisierung bzw. zu Messunterschieden: Die Operationalisierung des Konstrukts „Erfolg“ erfordert im System- und interessenpluralistischen Ansatz die Beachtung ökonomischer und sozialer Erfolgsdimensionen (z.B.: Arbeitszufriedenheit), die u.U. in Konkurrenz zueinander stehen können. Für die Bewertung des Unternehmenserfolgs ist somit die Perspektive des Betrachters entscheidend. Ökonomische Erfolgsdimensionen lassen sich in monetäre und nichtmonetäre Größen (z.B.: Fluktuation, Krankheitstage) differenzieren.

¹⁸⁸ Der interessenpluralistische Ansatz wird von Harms und Emrich auch als Stakeholderansatz bezeichnet. Vgl. Harms, Wachstumsunternehmen (2004), S. 34. Emrich nennt neben dem Ziel-, System- und interessenpluralistischen Ansatz auch den Kontingenzan-

Aufgrund der Praxisnähe und geringerer Messprobleme im Vergleich zu den anderen Ansätzen kommt dem Zielansatz in der empirischen Forschung die größte Bedeutung zu.¹⁸⁹ Voraussetzung für die Bestimmung des Unternehmenserfolgs ist die Existenz von Unternehmenszielen. Der Erreichungsgrad der Unternehmensziele definiert den Unternehmenserfolg.

Der Systemansatz stellt eine Erweiterung des Zielansatzes dar und betrachtet die Beziehung zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt als System. Der Erfolgsbegriff wird dabei zu einem mehrdimensionalen Konstrukt, bei dem die Überlebensfähigkeit des Unternehmens im Vordergrund steht. Erfolg umfasst die Fähigkeit, den langfristigen Fortbestand des Unternehmens durch dauerhaft gewährleisteten Zugang zu überlebensnotwendigen Ressourcen und Fähigkeiten zu sichern. Nach dem interessenpluralistischen Ansatz sind diejenigen Unternehmen als erfolgreich zu bezeichnen, denen es am besten gelingt, die Interessen möglichst aller Anspruchsgruppen (intern und extern) zu wahren.

Der Erfolgsbegriff lässt sich in das Begriffspaar Effektivität und Effizienz aufteilen.¹⁹⁰ Die Effektivität einer Maßnahme bezieht sich auf die grundsätzliche Eignung zur Zielerreichung. Der Effizienzbegriff betrachtet das Verhältnis zwischen dem erzielten Output und den eingesetzten Mitteln. Effektivität misst Soll-Ist-Outputs wie beispielsweise Zielerreichung und Implementierungsgrad. Die Erfolgsdimension Effizienz hingegen beschreibt Soll-Ist-Inputs, die zum Beispiel anhand von Zeit- und Kostenabweichung beurteilt werden können. Die Erfolgsdimension Sozialerfolg bezieht sich auf Maßgrößen wie Zufriedenheit und Wissenstransfer.

satz, der ebenfalls auf die Gesamtorganisation anwendbar ist. Vgl. Emrich, Unternehmenserfolg (2004), S. 81ff. Raffée/Fritz nennen u.a. den Ziel-, System-, Organisations- teilnehmer-, Interessen- und Management-Audit-Ansatz (mit Verweis auf Staehle, Fessmann u. Grabatin). Vgl. Raffée/Fritz, Unternehmenserfolg (1990), S. 8f.

¹⁸⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Baetge et al., Unternehmenserfolg (2007), S. 190. Vgl. Raffée/Fritz, Unternehmenserfolg (1990), S. 8. Vgl. Jenner, Unternehmenserfolg (2000), S. 330. Vgl. Jenner, Unternehmenserfolg (1999), S. 240.

¹⁹⁰ Vgl. Harms, Wachstumsunternehmen (2004), S. 32.

Wesentlich für die Untersuchung von Interim Management ist auch die Auseinandersetzung mit Projekterfolg, da Interim Management Mandate Merkmale eines Projektes aufweisen.¹⁹¹ Lechler/Gemünden konnten nachweisen, dass die drei spezifischen Erfolgsdimensionen Effektivität, Effizienz und Sozialerfolg zusammen einen Anteil von 95% der Varianz der von ihnen untersuchten globalen Erfolgsdimension Gesamterfolg erklären, wobei Gesamterfolg in ihrer Untersuchung die Zufriedenheit der Befragten mit Projektverlauf und Projektergebnis unspezifisch misst.¹⁹² Sie verwenden für den Begriff Projekterfolg folgende Arbeitsdefinition:

„Ein Projekt ist dann erfolgreich, wenn die maßgeblichen Beteiligten des Projektes die Qualität, die Akzeptanz und den Kundennutzen der Projektergebnisse (Effektivität), die Termin- und Kostenziele (Effizienz) und den atmosphärischen Projektverlauf sowie die persönlichen Konsequenzen (Sozialerfolg) nach Abschluß (Sic!) des Projekts in ihrer Gesamtheit positiv bewerten.“¹⁹³

Die drei spezifischen Erfolgsdimensionen werden von Lechler/Gemünden als notwendig und hinreichend angesehen, um eine Aussage über den Gesamterfolg treffen zu können.

Beispielhaft werden nachfolgend ausgewählte unterschiedliche Sichtweisen zum Thema Unternehmenserfolg kurz erläutert. Krüger unterstellt im Rahmen seines Forschungsprojektes KOMPASS, dass Erfolg und Misserfolg auf die gleichen Ursachenkategorien zurück-führen sind und sich die festgestellten Ursachenkategorien in Klassen einteilen lassen.¹⁹⁴ Erfolg ist der Oberbegriff für positiven und negativen (Miss-) Erfolg. Jenner definiert Einflussfaktoren ausschließlich auf Geschäftsfeldebene und verwendet den Begriff des Unter-

¹⁹¹ Vgl. Borchert et al., Projektmanagement (2005), S. 3.

¹⁹² Vgl. hierzu und im Folgenden Lechler/Gemünden, Projektmanagement (1998), S. 438f. Vgl. Waibel, Wirkungen (2009), S. 22.

¹⁹³ Lechler/Gemünden, Projektmanagement (1998), S. 439. Anm.: Abschluß im Originalzitat mit alter Schreibweise. Die neue Rechtschreibung verlangt die Schreibweise „Abschluss“.

¹⁹⁴ Vgl. Krüger, Unternehmenserfolg (1988), S. 28ff.

nehmenserfolges auch in diesem Zusammenhang.¹⁹⁵ Wohlgemuth stellt aufgrund der Analyse empirischer Untersuchungen mehrerer Autoren fest, dass der Unternehmenserfolg auf wenige Faktoren zurückgeführt werden kann.¹⁹⁶ Der wesentliche Forschungsbeitrag liegt in der Analyse von über 1.000 Indikatoren in Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg.

Jeschke untersucht den Zusammenhang zwischen Konfliktmanagement und Unternehmenserfolg und leitet die Definition von Unternehmenserfolg über die Diskussion des Effektivitätsbegriffes her.¹⁹⁷ Seiner Ansicht nach kann der Organisationszweck sowohl im Sinne des Ziel- als auch des Systemansatzes begriffen werden. In weiterer Folge beschränkt sich die Untersuchung auf den Effektivitätsbegriff im Sinne des Zielansatzes und sieht Effektivität mit dem Erreichungsgrad der Unternehmensziele gleichgesetzt. Der unternehmerische Zielerreichungsgrad wird synonym als Unternehmenserfolg verstanden und gleichzeitig unterstellt, dass Unternehmensziele den Umweltgegebenheiten Rechnung tragen. Die Basis für die Ermittlung des unternehmerischen Zielerreichungsgrades ist das zugrundeliegende Zielsystem.

Die folgende Graphik zeigt die Bündelung der Untersuchungsergebnisse:

¹⁹⁵ Vgl. Jenner, Unternehmenserfolg (1999), S. 6ff

¹⁹⁶ Vgl. Wohlgemuth, Unternehmenserfolg (1990), S. 43-55.

¹⁹⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Jeschke, Unternehmenserfolg (1993).

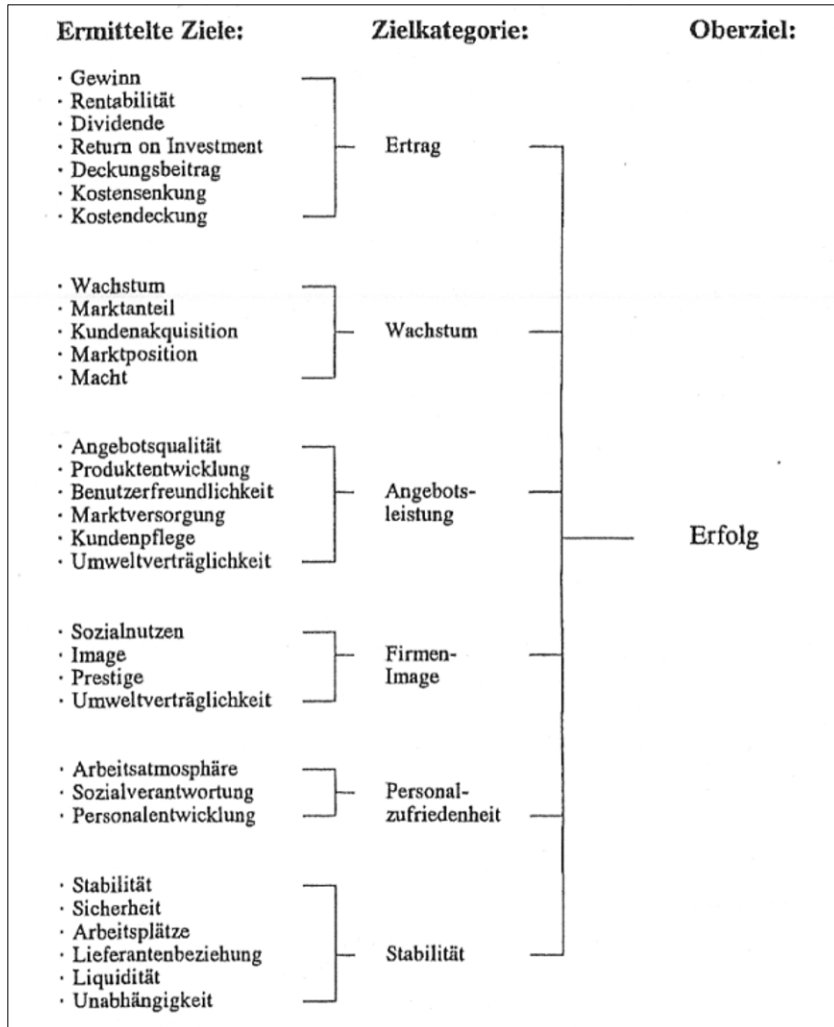


Abb. 33 Unternehmensziele und Zielkategorien
 Quelle: Jeschke, Unternehmenserfolg (1993), S. 91

Die Analyse von Primärerhebungen anderer Autoren zum Thema gesamtunternehmerische Zielsysteme resultiert in der Bündelung der Untersuchungser-

gebnisse in den Zielkategorien Ertrag, Umsatzwachstum, Angebotsleistung, Firmenimage, Personalzufriedenheit und betriebliche Stabilität. Das sog. Oberziel ist der „Erfolg“, darunter werden die Begriffe Unternehmenserfolg, Wettbewerbsfähigkeit, Existenzsicherung und Effektivität gleichgesetzt und subsumiert.

Die von Jeschke vorgelegte Einteilung lehnt sich an Ulrich/Fluri an, deren Zielkatalog wesentliche mögliche Ziele der Unternehmung zusammenfasst.¹⁹⁸ Dabei werden Marktleistungs-, Marktstellungs-, Rentabilitäts-, Finanzwirtschaftliche-, Macht- und Prestigeziele unterschieden bzw. soziale Ziele bezogen auf die Mitarbeiter und gesellschaftsbezogene Ziele.

2.3.5 Erfolgsmessung in der Theorie

In der Betriebswirtschaftslehre ist herkömmlich die Erfolgsmessung eine eigenständige Disziplin. In der Regel werden zwei Ansätze zur Erfolgsmessung unterschieden:

- bilanzielle Erfolgsmessung
- Messung des ökonomischen Gewinns¹⁹⁹

Während der bilanzielle Gewinn eine Zunahme des bilanziellen Eigenkapitals bzw. des Reinvermögens darstellt, bedeutet ökonomischer Gewinn eine Veränderung des Ertragswertes (d.h. des Gegenwartswertes des Unternehmens auf Basis seiner Zukunftserfolge oder Erfolgspotentiale). Studien, die den Unternehmenserfolg anhand des bilanziellen Erfolgs beurteilen, verwenden häufig traditionelle bilanzielle Erfolgskennzahlen (z.B.: Eigenkapital-, Umsatz- oder Gesamtkapitalrendite). Zur Messung des Unternehmenserfolges stehen im Rahmen der bilanziellen Erfolgsmessung neben Renditekennzahlen auch das Umsatzwachstum oder die prozentuale Steigerung des operativen Gewinns (Jahresüberschusses) zur Verfügung. Die Messung des ökonomischen Ge-

¹⁹⁸ Vgl. Ulrich/Fluri, Management (1995), S. 97f.

¹⁹⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Baetge et al., Unternehmenserfolg (2007), S. 190f.

winns basiert in empirischen Studien zumeist auf der Aktienkursentwicklung der Unternehmen. Eine weitere ökonomische Erfolgskennzahl ist das Marktwert-Buchwert-Verhältnis. Diese Art der Analyse ist auf börsennotierte Unternehmen eingeschränkt, da für Nicht-Börsenunternehmen der Marktwert nicht bekannt ist.

In Hinblick auf die Erfolgsmessung sind die Parameter Messbereich (Objekt), Messzeitpunkt, Referenzgröße(n), Messsubjekt und Messdimensionen zu spezifizieren.²⁰⁰ Diesen Parametern folgend wird in der vorliegenden Arbeit die Erfolgsmessung strukturiert. Die genaue Herleitung und Spezifizierung wird in den Kapiteln 2.3.6, 4.2 und 4.3.2 beschrieben.

Das Erfolgskonstrukt als Messbereich soll an den Erkenntnisgegenstand angepasst sein.²⁰¹ In empirischen Forschungsarbeiten wird in der Regel eine ex post Messung vorgenommen. Referenzgrößen stellen den Vergleichsmaßstab dar, da Erfolg eine relative Größe ist. Sie können internen (z.B. in der Vergangenheit erzielter Erfolg) oder externen Ursprungs sein (z.B. der Erfolg von Wettbewerbern in einer ähnlichen Situation). Die Frage nach dem Messsubjekt klärt, wer den Erfolg beurteilt. Es wird zwischen objektiven Indikatoren und subjektiven Einschätzungen unterschieden. Die Erfassung objektiver Erfolgsgrößen ist in der Forschungspraxis häufig nicht möglich oder mit Problemen behaftet, zu nennen ist mangelnde Auskunftsbereitschaft hinsichtlich sensibler (Firmen-) Daten oder Informationen. In wissenschaftlichen Untersuchungen werden häufig subjektive Verfahren der Erfolgsmessung eingesetzt, sie basieren auf der Annahme, dass die Auskunftspersonen (entweder eine Schlüsselperson oder mehrere Personen) das Untersuchungsobjekt beurteilen können. Jenner folgend ist die signifikante Korrelation zwischen objektiven und subjektiven Ansätzen der Erfolgsmessung nachgewiesen.²⁰² Der Rückgriff auf objek-

²⁰⁰ Vgl. Hauschildt, Messung (1991), S. 451-476.

²⁰¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Jenner, Unternehmenserfolg (1999), S. 233ff.

²⁰² Ähnlich argumentiert Schönbucher, demzufolge subjektive Erfolgsmaße mit objektiven Erfolgsmaßen korrelieren. Validität und Reliabilität sind Schönbucher folgend hinreichend gegeben. Statistisch nachgewiesen wurde, dass die Einschätzung von Eigentümern bzw. CEO's zu Gewinnen und Umsatzwachstum mit buchhalterischen Daten hoch korreliert. Ein Vorteil subjektiver Erfolgsmaße ist, dass sich dadurch auch nicht-monetäre Erfolgs-

tive Daten ist zu empfehlen, wenn diese vorhanden sind. Ist eine objektive Messung nicht möglich, können subjektive Einschätzungen vorgenommen werden. Jenner zufolge weist die subjektive Einschätzung von Managern eine hohe Validität auf. Eine mögliche Messdimension ist jene aus Sicht der Eigentümer. Die Perspektive, aus der Unternehmenserfolg betrachtet und gemessen wird, bestimmt die Wahl der Indikatoren.

Bei der empirischen Ermittlung des Unternehmenserfolges ist zu bestimmen, ob auf der Gesamtebene, auf der Ebene von Organisationseinheiten (z.B.: Tochtergesellschaften) oder auf Individualebene (z.B.: Projektebene) gemessen wird.²⁰³

Kennzahlen sind geeignete Messgrößen, um die Interpretation, Quantifizierbarkeit und objektive Beurteilung der Zielerreichung qualitativ formulierter Unternehmensziele vorzunehmen.²⁰⁴ Kennzahlen werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur synonym als Key Performance Indicators (abgekürzt KPI's) bezeichnet.²⁰⁵ Es werden finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen unterschieden. Nicht-finanzielle Kennzahlen geben Auskunft über zukünftige Leistungspotentiale eines Unternehmens und finanzielle Kennzahlen über Ergebnisse der Vergangenheit. Die Festlegung eines Zielerreichungsgrades hilft zusätzlich bei der Umsetzung und Zielverfolgung bzw. Verfolgung von Zwischenständen auf dem Weg zur Zielerreichung.

Die Zahl der Erfolgsgrößen variiert nach Autoren.²⁰⁶ Schönbucher zufolge verändern sich mit der Entwicklung von Unternehmen die adäquaten Erfolgsmaße. Beispielsweise sind für Gründungsunternehmen häufig andere Erfolgsmaße von Bedeutung als für etablierte Unternehmen. Finanzielle Erfolgsmaße

dimensionen berücksichtigen lassen. Vgl. Schönbucher, Unternehmenserfolg (2010), S. 22ff. und die dort zitierte Literatur.

²⁰³ Vgl. Schönbucher, Unternehmenserfolg (2010), S. 24.

²⁰⁴ Vgl. Feggeler/Husmann, Kennzahlen (2000), S. 25ff.

²⁰⁵ Der deutsche Begriff Kennzahl umfasst jede Art von quantitativer Information, die über unternehmensinterne oder -externe Sachverhalte Auskunft gibt, dazu zählen absolute Zahlen oder Verhältniszahlen. Vgl. hierzu und im Folgenden Burkert, Kennzahlen (2008), S. 9f.

²⁰⁶ Vgl. Schönbucher, Unternehmenserfolg (2010), S. 22ff. und die dort zitierte Literatur.

sind in Gründungsunternehmen wegen fehlender Unternehmenshistorie oft nicht vorhanden.²⁰⁷ Ökonomische Erfolgskennzahlen sind für Unternehmen in einem frühen Stadium von untergeordneter Bedeutung. Häufig verwendete bilanzielle Erfolgskennzahlen von Unternehmen im Frühstadium sind Return on Investment, Umsatzwachstum und Umsatz.

Wie der modellhafte Kennzahlenverlauf von Umsatz, Cash flow, Deckungsbeitrag und Gewinn im Produktlebenszyklus veranschaulicht, unterliegen Kennzahlen Schwankungen.²⁰⁸

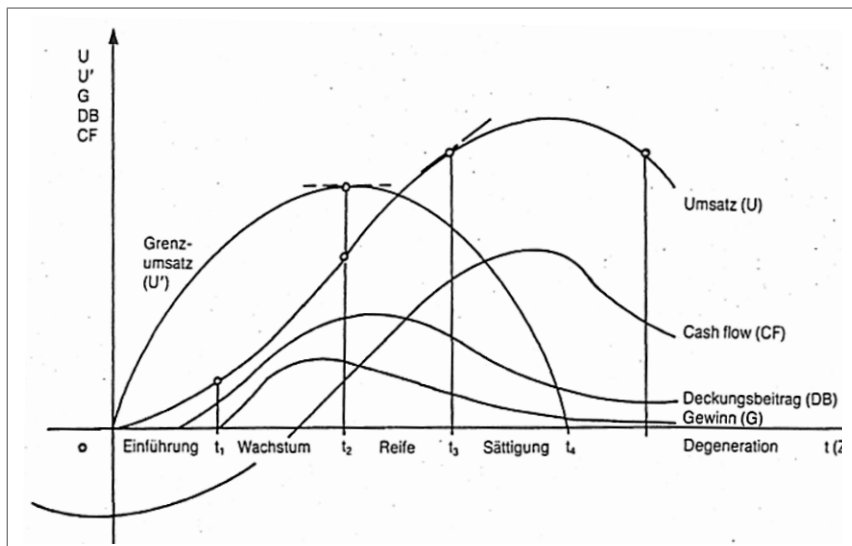


Abb. 34 Verlaufskurven signifikanter Kennzahlen

Quelle: Chrubasik/Zimmermann, Evaluierung (1987), S. 428

²⁰⁷ Vgl. Baetge et al., Unternehmenserfolg (2007), S. 191.

²⁰⁸ Vgl. Chrubasik/Zimmermann, Evaluierung (1987), S. 428.

Die Erfolgsmessung im Interim Management:

Erfolgsevaluation und Erfolgsmessung werden im Interim Management flexibel und von Projekt zu Projekt individuell aufgesetzt.²⁰⁹ Bei Interim Managern wird die Erfolgsevaluation insofern erschwert, als sich ihre Maßnahmen oft erst in den Unternehmenskennzahlen niederschlagen, nachdem sie das Unternehmen bereits wieder verlassen haben (zurückzuführen auf den time-lag Effekt zwischen Maßnahme und Wirkung). Der Erfolg ihrer Arbeit manifestiert sich nur teilweise während des Mandates oder wird nicht auf Einzelpersonen heruntergebrochen bzw. als Teamergebnis betrachtet. Diese Umstände führen u.a. dazu, dass bei ca. einem Drittel der befragten Unternehmen der Erfolg des Interim Managers nicht gemessen wird.

Die Messbarkeit ist generell schwierig umzusetzen, vor allem, wenn das nötige Zahlenwerk für eine objektive Zielsetzung fehlt oder die Evaluation anhand qualitativer Werte durchgeführt werden muss. Wenn quantitative Größen zur Erfolgsmessung vorliegen, wird die Leistung des Interim Managers häufiger dokumentiert. Relativ einfach zu erfassen sind quantitative Messgrößen in den Bereichen Produktion, Vertrieb und Logistik. Marketing- und HR-Projekte zählen zu den Funktionsbereichen und Projekten, die schwer messbar sind bzw. bei denen die Erfolgsevaluation von Interim Managern nur bei jedem zweiten Mandat vorgenommen wird.

²⁰⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Kabst/Thost/Isidor, Interim Management (2010), S. 161-171.

Zu den Evaluationsmethoden zählen laut Kabst/Thost/Isidor wie folgt:

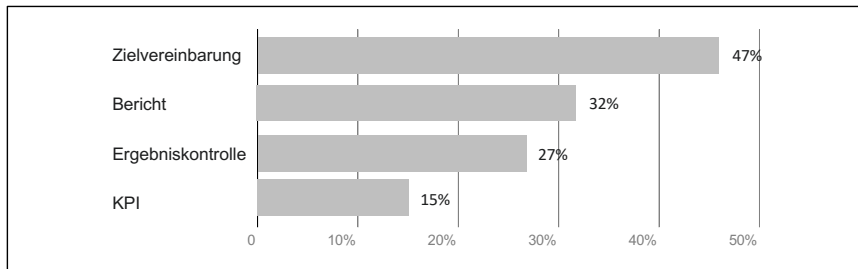


Abb. 35 Formen der Erfolgsevaluation

Quelle: Kabst/Thost/Isidor, Interim Management (2010), S. 163

Wie die Abbildung zeigt, werden KPI's nur selten verwendet. Zielvereinbarungen werden häufiger genutzt, aber auch deren Messbarkeit stellt eine Herausforderung dar, denn gerade im Interim Management sind Ziele häufig nicht ausreichend, um die Aufgabe bzw. das Problem zu beschreiben. Entweder ist die eigentliche Ursache des Problems nur ungenügend bekannt oder für die Manageraufgabe fehlen greifbare Meilensteine. Typische Manageraufgaben sind in der Regel mehr oder weniger ergebnisoffen und abstrakt bzw. weisen eine hohe Aufgabenvielfalt auf, daher fehlen häufig konkrete Meilensteine.²¹⁰

Im Interim Management erfolgt zu Projektbeginn häufig eine grobe Zielabsteckung.²¹¹ Eine detaillierte Zielvereinbarung kann erst nach eingehender Analyse getroffen und realistische Zielgrößen vereinbart werden. Sind die Ziele quantifizierbar und messbar, sind sie aber nicht automatisch für eine Erfolgsbewertung des Interim Managers geeignet, z.B. könnte die zu intensive Kostensenkung als Zielerreichung des Interim Managers dem Unternehmen langfristig schaden.

Auch der time-lag zwischen Maßnahme und Wirkung muss bei der Messbarkeit beachtet werden. Ziele müssen so gewählt werden, dass sie den Zeitraum

²¹⁰ Vgl. Bruch et al., Leadership (2012), S. 14.

²¹¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Kabst/Thost/Isidor, Interim Management (2010), S. 161-171.

des Interim Management Einsatzes abdecken. Zu überlegen ist auch, ab wann eine Messung tatsächlich sinnvoll und möglich ist: kann nach drei Monaten lediglich ein Zwischenresümee gezogen werden und ist nach sechs Monaten ein Trend abschätzbar?

Die unternehmensinterne Bewertung von Interim Managern, vergleichbar mit der Mitarbeiterbeurteilung, ist wenig verbreitet. Als Nachweis erfolgreich abgeschlossener Interim Mandate dient das Referenzschreiben des Auftraggebers, es ist aber im Interim Management nicht Standard. Denkbar wäre auch die Befragung von Einsatzunternehmen durch eine unabhängige Institution betreffend Zufriedenheit mit der Leistung des Interim Managers. Pragmatische Methoden der Erfolgsbeurteilung stellen die Projektverlängerung, eine Folgebeauftragung oder die Auszahlung einer Erfolgsprämie dar.

Die Erfolgsevaluation kann im Einsatzunternehmen oder vom Interim Management Dienstleister vorgenommen werden. Die Erfolgsevaluation durch eine unabhängige Institution, die Einsatzunternehmen nach ihrer Zufriedenheit mit der Leistung des Interim Managers befragt, stellt eine Alternative dar.

Die Aspekte Zufriedenheit und Nachhaltigkeit sind gerne genutzte Forschungsfelder, um sich dem Thema Erfolg von Interim Management zu nähern. Beispielhaft werden Schaveling und Mestwerdt erwähnt (eine ausführliche Behandlung erfolgt in den nachfolgenden Kapiteln). Schaveling misst Erfolg anhand der Kundenzufriedenheit mit dem Interim Manager bzw. Interim Management und untersucht, welche Faktoren die erfolgreiche Kundenbeurteilung beeinflussen.²¹² Seinen Untersuchungsergebnissen zufolge ist es möglich, die Kundenzufriedenheit anhand von acht Wirkungsvariablen vorherzusagen, die den Interim Manager betreffen (die Wirkungsvariablen erklären zusammen 65% der Varianz der Zufriedenheit).

²¹² Vgl. Schaveling, interim-management (2010), S. 231-235. Ergänzend wurde von der Autorin ein Expertengespräch mit Dr. Jaap Schaveling geführt. Seine Dissertation zum Thema Interim Management ist nur auf Holländisch verfügbar. Auf die engl. Kurzzusammenfassung seiner Arbeit wird zurückgegriffen.

Der Aspekt der Nachhaltigkeit steht bei Mestwerdt im Vordergrund.²¹³ Aus Sicht des Unternehmens geht es darum, aus dem temporären Einsatz externen Know-hows eine langfristige Veränderung und nachhaltige Verbesserung der organisatorischen Problemlösungsfähigkeit zu generieren. Grundvoraussetzung ist die anfängliche Herstellung und anschließend kontinuierliche Sicherung der Anschlussbereitschaft und Anschlussfähigkeit der Organisation an den Einsatz des Interim Managers. Zu Einsatzende empfiehlt Mestwerdt das Ausscheiden des Interim Managers auf Raten. Wird eine Fortführung der Aufgaben nach Ausscheiden des Interim Managers gewünscht, sollte eine interne Nachfolge angestrebt werden. Im Idealfall sollte ein interner Mitarbeiter während des Interim Einsatzes eng mit dem Interim Manager zusammenarbeiten. Im Falle einer externen Nachfolge ist die Nachhaltigkeit zu sichern. Falls der Interim Manager dem Unternehmen nicht mehr zur Verfügung steht, empfiehlt Mestwerdt zur Vermeidung eines Bruchs Überwindungsoptionen. Es handelt sich dabei um die Aufrechterhaltung des Kontakts, entweder über den Beirat/Verwaltungsrat, d.h. Aufnahme in ein Organ der Unternehmung, oder die Aufrechterhaltung des Kontakts über ein Netzwerk.

2.3.6 Auswahl und Messung der Erfolgsgrößen in der vorliegenden Arbeit

Im vorangegangenen Kapitel wurde beschrieben, dass bei der empirischen Ermittlung des Unternehmenserfolges die Messebene zu bestimmen ist (Gesamtebene, Ebene von Organisationseinheiten oder Individual-/Projektebene).²¹⁴ In der vorliegenden Arbeit wird zwischen Unternehmenserfolg und Projekt- bzw. Individualerfolg unterschieden. Der Beitrag zum Unternehmenserfolg wird auf zwei Ebenen gemessen: auf der Gesamtebene und auf Projekt- bzw. Individualebene.²¹⁵

²¹³ Vgl. Mestwerdt, Management-auf-Zeit (1998), S. 2, S. 28-42, S. 72ff. und S. 281ff.

²¹⁴ Vgl. Schönbucher, Unternehmenserfolg (2010), S. 24.

²¹⁵ Diese Unterscheidung orientiert sich an Bühner, demzufolge organisatorischer Gesamterfolg als langfristige Zielerreichung näherungsweise über hierarchisch gestaffelte Zwischen- und Unterkriterien gemessen wird. Vgl. Bühner, Messung des Erfolgs (1977), S. 54.

Die Messung auf der Gesamtebene bezieht sich auf das Gesamtunternehmen, das heißt, dass das Interim Mandat die Verantwortung für das Gesamtunternehmen umfasst. Die Messung auf der Projekt- bzw. Individualebene ist dann von Bedeutung, wenn sich das Interim Mandat auf die Projektverantwortung beschränkt. Der Beitrag zum Unternehmenserfolg ist in dem Fall sozusagen ein Projektbeitrag, zu verstehen als indirekter bzw. mittelbarer Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Der Projekterfolg zieht sinnbildlich die Klammer um bisherige Antwort- und Lösungsversuche anderer Autoren betreffend Erfolgsdefinition und -messung. Erfolg von Interim Management wird im Forschungsdesign anderer Untersuchungen unterschiedlich interpretiert und häufig nur in Teilaspekten behandelt (vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 3). Offen ist der (direkte) Beitrag zum Unternehmenserfolg bzw. Erkenntnisse darüber, in welchen Situationen der Beitrag von Interim Management zum Unternehmenserfolg anhand der Veränderung von Unternehmenskennzahlen (direkt) gemessen werden kann. Die vorliegende Arbeit will diese Forschungslücke schließen und den Zusammenhang zwischen Interim Management und Unternehmenserfolg auf Gesamtunternehmensebene untersuchen.

Die erstmalige Messung auf Gesamtebene im Rahmen einer empirischen Erhebung rückt das Top Management in den Vordergrund, da die Aktivitäten der Unternehmensleitung auf das Gesamtunternehmen und den Gesamterfolg ausgerichtet sind.²¹⁶ Ihre Entscheidungen beeinflussen das Schicksal des gesamten Unternehmens maßgeblich. Die Leistungen der Unternehmensleitung werden in der Praxis häufig am Unternehmenserfolg gemessen.

Die Autorin unterstellt in ihrer Untersuchung, dass Unternehmen als Wirtschaftsbetriebe vorrangig ökonomische Ziele verfolgen.²¹⁷ Es wird daher dem dominierenden Erfolgsbegriff der betriebswirtschaftlichen Forschung gefolgt, der sich stark an ökonomischen Kriterien orientiert und die ökonomischen Interessen der Betriebsleitung (die Begriffe Betriebsleitung, Unternehmensführung

²¹⁶ Vgl. Rahn, Unternehmensführung (2012), S. 47.

²¹⁷ Vgl. Bitz et al., Kompendium (1989), S. 85.

und Top Management werden fortan synonym verwendet) in den Vordergrund rückt.²¹⁸ Unternehmenserfolg wird in der vorliegenden Arbeit aus Sicht der Unternehmensführung definiert, ohne damit die Bedeutung der Sichtweisen anderer Stakeholder schmälern zu wollen.²¹⁹ Unter diesem Gesichtspunkt erfolgt die Definition von Erfolgsgrößen für die standardisierte Erfolgsmessung, die Zerlegung der Hypothesen in Ausprägungsmerkmale und die Festlegung von Indikatoren.²²⁰ Die einzelnen Operationalisierungsschritte werden in Kapitel 4.2. erläutert.

In der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, dass Unternehmenserfolg im Zusammenhang mit Interim Management nicht nur auf Projekt- bzw. Individualebene, sondern auch auf Gesamtunternehmensebene messbar ist und entsprechende Erfolgsgrößen für beide Messebenen definiert werden können. Das breite Einsatzgebiet von Interim Management in Theorie und Praxis erfordert jedoch eine differenzierte Erfolgsbetrachtung. Um dieser Forderung gerecht zu werden, verwendet die vorliegende Untersuchung unterschiedliche Erfolgsgrößen. Dabei wurde von der Autorin das höchstmögliche Abstraktionsniveau für eine Untersuchung mit großer Fallzahl und Repräsentativität angestrebt.²²¹ In der Literatur wird abhängig vom Lebenszyklus und dem Untersuchungszeitraum die Betrachtung mehrerer Erfolgsmaße gefordert.²²² Dieser Forderung möchte die vorliegende Arbeit gerecht werden, indem sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Dimensionen des Unternehmenserfolges betrachtet werden.²²³

²¹⁸ Vgl. Jenner, Unternehmenserfolg (1999), S. 236.

²¹⁹ Ohne die Bedeutung der Sichtweisen anderer Stakeholder (Mitarbeiter, Kapitalgeber, Lieferanten, Kunden, Konkurrenz, Staat bzw. Gesellschaft) leugnen zu wollen, werden sie für Untersuchungszwecke nicht herangezogen, da deren Verständnis bzw. Definition von Unternehmenserfolg im Regelfall eine andere ist als jene der Unternehmensführung.

²²⁰ Die Begriffe Variable und Ausprägung der Variable werden synonym mit den Begriffen Merkmal und Merkmalsausprägung verwendet. Der Begriff Indikator ist eine andere Bezeichnung für Variable oder Merkmal. Eine Variable bzw. ein Merkmal ist stets ein Indikator, d.h. ein Anzeiger einer Eigenschaft eines Untersuchungsobjektes. Vgl. Krause, Unternehmenserfolg (1994), S. 7.

²²¹ Vgl. Harms, Wachstumsunternehmen (2004), S. 17.

²²² Vgl. Schönbucher, Unternehmenserfolg (2010), S. 23.

²²³ Die Auswahl und Messung der Erfolgsgrößen in der vorliegenden Arbeit ist eine Eigen-

Messung auf Gesamtunternehmensebene

Folgende Erfolgsgrößen werden für die standardisierte Erfolgsmessung ausgewählt:

- Unternehmenskennzahlen

Unternehmenskennzahlen beziehen sich auf die Gesamtunternehmensebene und werden in der vorliegenden Arbeit als Erfolgsgrößen bzw. Indikatoren zur Messung des Unternehmenserfolgs verwendet. In Kapitel 4.2.1.1 wird der Überblick zu den Indikatoren der Untersuchung gegeben. Für die Messung des Beitrages von Interim Management zum Unternehmenserfolg in der empirischen Erhebung wurden von der Autorin für den Fragebogen aus den bereits erläuterten Unternehmenszielen Kennzahlen abgeleitet. In den Fragebogen wurden sowohl Kennzahlen betreffend monetäre Ziele als auch nicht-monetäre Ziele integriert.²²⁴

Die standardisierte Erfolgsmessung wird mit folgendem Messinstrument vorgenommen:

- Kennzahlenveränderung

Für die Erfolgsmessung werden zur Bewertung des Beitrags von Interim Management zum Unternehmenserfolg Kennzahlenveränderungen herangezogen. Analysiert wird die Veränderung der Kennzahlen im Vergleich von Zeitpunkt t_0 mit Zeitpunkt t_1 .²²⁵ Daraus wird der Beitrag von Interim Management

entwicklung, die, soweit möglich, auf in früheren empirischen Studien validierte Erfolgsgrößen und Indikatoren zurückgreift. Vgl. Kapitel 4.2.1.

²²⁴ Vgl. Rahn, Unternehmensführung (2012), S. 340; Vgl. Welge/Ai-Laham, Strategisches Management (2008), S. 202 und S. 301.

²²⁵ Borchert et al. nennen diesen Bewertungsmaßstab (vorher-nachher) intertemporalen Vergleich oder intertemporale Erfolgsmessung. Vgl. Borchert et al., Projektmanagement

zum Unternehmenserfolg abgeleitet. Untersucht wird sowohl die positive als auch negative Veränderung von Unternehmenskennzahlen. Den Beginn des Interim Management Einsatzes markiert t_0 und t_1 markiert die Beendigung des Mandates.

Messung auf Projekt-/Individualebene

Unter dem von der Autorin für Untersuchungszwecke eingeführten Begriff Interim Management Performance werden folgende Erfolgsgrößen für die standardisierte Erfolgsmessung ausgewählt bzw. stehen in der empirischen Erhebung als Messinstrumente zur Verfügung:

- Ziele und deren Zielerreichungsgrade
- Subjektive Erfolgseinschätzung
- Zufriedenheit der Stakeholder mit dem Ergebnis
- Umsetzungsgrad der Erkenntnisse/Maßnahmenvorschläge
- (Projekt-) Kosten

Interim Manager verfolgen Zielsetzungen für das Einsatzunternehmen, die entweder Projektziele und/oder Unternehmensziele darstellen. Sie tragen in jedem Fall zur Erreichung von Unternehmenszielen bei. Aus diesem Grund werden Ziele als Erfolgsgrößen festgelegt und in der empirischen Erhebung mit den jeweiligen Zielerreichungsgraden gemessen.

Die Bestimmung des Projekterfolges ist bei abgeschlossenen Interim Management Projekten durch eine Bewertung der erzielten Projektergebnisse möglich. Die in diesem Zusammenhang identifizierten Erfolgsgrößen werden mit Indikatoren gemessen (vgl. Kapitel 4.2.1.2). Für Projekte gelten neben dem inhaltlichen Projekterfolg allgemein die Einhaltung des Kostenbudgets und des Zeitrahmens als wesentliche Faktoren für die (Projekt-) Beurteilung.²²⁶

(2005), S. 13.

²²⁶ Vgl. Keplinger, Erfolgsmerkmale (1992), S. 99ff.

Die Erfolgsgröße Kosten bezieht sich dabei auf den Prozess der Projektabwicklung (Projektteffizienz).

Begründung für die Auswahl und Messung der Erfolgsgrößen in der vorliegenden Arbeit:

Zur Beurteilung eines Interim Management Projekterfolges können sogenannte Rahmenfaktoren herangezogen werden. Die Autoren Lechler/Gemünden konnten in ihrer Untersuchung betreffend Projekterfolg nachweisen, dass die drei spezifischen Erfolgsdimensionen Effektivität, Effizienz und Sozialerfolg zusammen einen Anteil von 95% der Varianz der globalen Erfolgsdimension Gesamterfolg (als Zufriedenheit der Befragten mit Projektverlauf und Projektergebnis) erklären.²²⁷ Die drei Erfolgsdimensionen werden von Lechler/Gemünden als notwendig und hinreichend angesehen, um eine Aussage über den Gesamterfolg treffen zu können. Daraus leitet die Autorin der vorliegenden Arbeit ab, dass ein Interim Management Projekt als erfolgreich beurteilt bzw. der Projekterfolg ermittelt werden kann, wenn die Erfolgsdimensionen subjektive Erfolgseinschätzung, Zufriedenheit der Stakeholder mit dem Ergebnis, Umsetzungsgrad der Erkenntnisse / Maßnahmenvorschläge und (Projekt-) Kosten in ihrer Gesamtheit nach Abschluss des Projektes positiv bewertet werden. Ein Projekterfolg stellt einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg dar. Die Analyse der Zielerreichungsgrade verfolgter Ziele hilft zusätzlich bei der Beurteilung.

Im Kapitel Erfolgsmessung wurden Kennzahlen als geeignete Messgrößen für Interpretation, Quantifizierbarkeit und objektive Beurteilung der Zielerreichung qualitativ formulierter Unternehmensziele dargestellt.²²⁸ Daraus leitet die Autorin ab, dass der Beitrag von Interim Management zum Unternehmenserfolg anhand der Veränderung von Kennzahlen messbar ist.

²²⁷ Vgl. Lechler/Gemünden, Projektmanagement (1998), S. 438f.

²²⁸ Vgl. Feggeler/Husmann, Kennzahlen (2000), S. 25ff.

These: Der Beitrag von Interim Management zum Unternehmenserfolg ist unter gewissen Voraussetzungen anhand der Veränderung von Kennzahlen messbar.

Kennzahlen sind wesentliche Indikatoren der vorliegenden Arbeit. Durch die Verwendung unterschiedlicher Unternehmenskennzahlen kann ein möglichst breites Abbild der Realität dargestellt werden, das es allen Probanden ermöglicht, unabhängig von ihrer jeweiligen Projektposition, die projektrelevanten Kennzahlenveränderungen zu beantworten. D.h. jedem Probanden soll es durch das Angebot eines Kennzahlen-Sets individuell möglich sein, die Beantwortung der Fragen im Fragebogen nach der Kennzahlenveränderung vorzunehmen. Durch ein Kennzahlen-Set wird darüber hinaus den unterschiedlichen Zielansätzen der Einsatzunternehmen in deren betriebsindividuellen Lebenszyklusphasen, den unterschiedlichen Interim Management Einsatzgebieten und Aufgaben und den unterschiedlichen Management Ebenen der Interim Management Positionen Rechnung getragen.

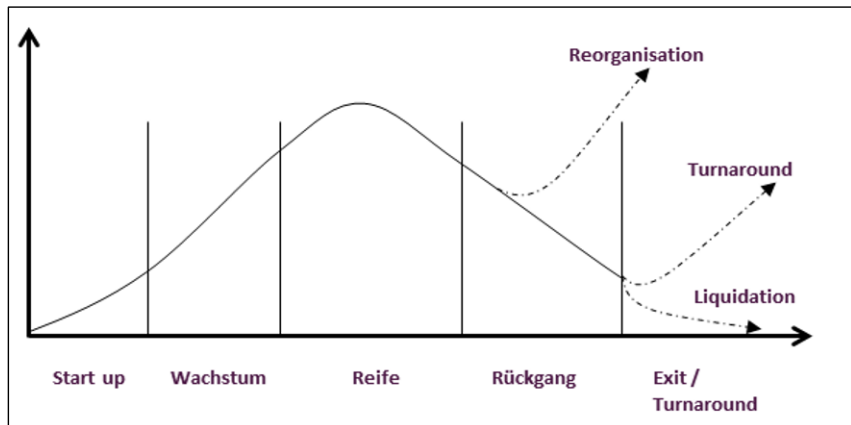


Abb. 36 Lebenszyklusmodell

Quelle: Verfasser

Es wird unterstellt, dass die Probanden jene Berufs- und/oder Management-Erfahrung besitzen, die sie zur korrekten Auswahl und Beantwortung der pro-

jektrelevanten Kennzahlenveränderungen befähigt. Die Autorin sieht dadurch das Risiko minimiert, dass Probanden unreflektiert alle im Fragebogen vorgeschlagenen Kennzahlenveränderungen beantworten, ohne dabei auch nur den geringsten Bezug zu der einen oder anderen Kennzahl zu haben. Die Gefahr widersprüchlicher Ziel- und Kennzahlangaben ist aus Sicht der Autorin insofern vernachlässigbar, als die Auflistung potentiell möglicher Ziele und Kennzahlen lediglich einen Zielkatalog an denkbar möglichen Zielen und Kennzahlen der Unternehmenspraxis darstellt.²²⁹

In Anlehnung an die Ausführungen von Barthelmess, Jenner bzw. Kabst/Thost/Isidor werden von der Autorin folgende Voraussetzungen formuliert.²³⁰

- Kenntnis und aktive Anwendung von Kennzahlen im Einsatzunternehmen
- (Unternehmens-/Projekt-) Steuerung mit Kennzahlen
- Kenntnis der Kennzahlen durch den Interim Manager

Sind diese Voraussetzungen nicht erfüllt, kann davon ausgegangen werden, dass der Proband in der Studie die Kennzahlenveränderung nicht beurteilen kann.²³¹ Kenntnis und aktive Anwendung von Kennzahlen im Einsatzunternehmen bedeutet, dass das Datenmaterial zum Zeitpunkt der Messung bekannt und vorhanden sein muss (d.h. zu Projektstart und -ende; wobei die Ini-

²²⁹ Das Thema Ziel- und Kennzahlen-Konflikte wird in der vorliegenden Arbeit nicht behandelt. Hinsichtlich Kritik an vergangenheitsorientierten Größen des Rechnungswesens wird auf die Zusammenfassung der Kritikpunkte bei Welge/Al-Laham verwiesen. Vgl. Welge/Al-Laham, Strategisches Management (2008), S. 202 und S. 221f.

²³⁰ Ähnlich ist das Verständnis von Barthelmess, demzufolge der Betrachter für die Erfolgsbeurteilung über die relevanten Informationen verfügen muss. Außenstehende gelangen aus diversen Gründen nur erschwert an Informationen (z.B.: Aufwand ist zu hoch; Geheimhaltungsgründe; Verschwiegenheitspflichten, etc.). Vgl. Barthelmess, Erfolg (2008), S. 45f. Ähnlich sind die Ausführungen von Jenner im Zusammenhang mit der Beurteilung von subjektiven Erhebungsverfahren, die auf der Annahme basieren, dass die Auskunftsperson das Untersuchungsobjekt beurteilen kann. Im Fall einer einzelnen Auskunftsperson wird unterstellt, dass diese Schlüsselperson Einblick in die Thematik hat und valide Einschätzungen abgeben kann. Vgl. Jenner, Unternehmenserfolg (1999), S. 235. Vgl. Kabst/Thost/Isidor, Interim Management (2010), S. 161-165.

²³¹ Vgl. Fleischer, Erfolgsmessung (2010), S. 48ff. und die dort diskutierten Probleme der Erfolgsmessung erfolgsabhängiger Honorare in der Unternehmensberatung.

tial-Einführung von Kennzahlen bei Projektstart denkbar ist), sonst ist kein Datenvergleich möglich.²³² Die Steuerung mit Kennzahlen ermöglicht eine Fortschritts- bzw. Erfolgskontrolle. Um die Kennzahlenveränderung beurteilen zu können (Vergleich vorher / nachher), muss der Interim Manager auf Kennzahlen fokussiert sein. Darüber hinaus muss der Interim Manager Zugang zum Zahlenmaterial haben und dieses bzw. die Kennzahlenermittlung kennen (nur dann ist eine Beurteilung durch ihn möglich)

Zum Zwecke der Überprüfung dieser drei Grundvoraussetzungen wurden in den Fragebogen Kontrollfragen integriert. Frage: In welcher Form wurde der Fortschritt bzw. „Erfolg“ des Interim Mandates überprüft/geprüft? Frage: Gab es bei dem Interim Management Mandat eine erfolgsabhängige Komponente (Prämie, MbO, etc.) und wie hoch war diese? Die Kontrollfragen sollen die Validität der Untersuchungsergebnisse der empirischen Untersuchung untermauern.

²³² Auf mögliche Kennzahlenvariationen oder -manipulationen wird nicht näher eingegangen.

Der Beitrag von Interim Management zum
Unternehmenserfolg

Eine theoretische und praktische Analyse

Mayr, A.

2017, XXV, 434 S. 61 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-17791-1