

2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen des Interim Managements

Kapitel 2 dieser Arbeit bilden die terminologischen sowie konzeptionellen Grundlagen des Interim Managements. Dazu erfolgt in Kapitel 2.1 zunächst eine definitorische Annäherung an den Begriff über die Merkmalsausprägungen sowie eine Einordnung als Dienstleistung und atypische Beschäftigungsform. Nach Darstellung der denkbaren Akteure sowie der vorherrschenden Rechtsverhältnisse in Kapitel 2.2 erfolgt in Kapitel 2.3 eine Abgrenzung von vier benachbarten Geschäftsmodellen. Ein erster Zugang zur Marktsituation erfolgt in Kapitel 2.4 über die historische Entwicklung, um ein allgemeines Verständnis des Marktes sowie der gegenwärtigen Angebots- und Wettbewerbssituation zu schaffen. Kapitel 2.5 enthält eine Typisierung der Einsatzbereiche und einige weitere ausgewählte stilisierte Fakten zum Interim Management.

2.1 Definition und Einordnung des Interim Managements

Der Begriff des „Interim Management“ leitet sich aus dem Lateinischen „ad interim“ ab, was so viel bedeutet wie „einstweilig, vorübergehend, vorläufig“. In der deutschen Sprache wird diese Bezeichnung mit „Management auf Zeit“ übersetzt und meint damit eine zwischenzeitliche Übergangsregelung.¹⁹ Gemeinhin wird darunter der temporär befristete Einsatz externer Fach- und Führungskräfte in Unternehmen verstanden – den Interim Managern. Neben verschiedenen Schreibweisen²⁰ werden auch unterschiedliche Begriffe und Komposita synonym verwendet. In der deutschsprachigen Literatur finden sich neben dem in dieser Arbeit klassischer Weise verwendeten „Interim Management“ gleichbedeutende Termini wie „Führung auf Zeit“ oder „Leihmanagement“. In der englischsprachigen Literatur bildet der Begriff des „interim executive“ die Entsprechung und wird gleichsam neben Ausdrücken wie „intinerel professional“, „external professional“ oder „portable executive“ genutzt. Dem inhaltlich übergeordnet finden sich in diesem Kontext vielfach auch deskriptive Ausdrücke wie „Personalexternalisierung“, „atypische Beschäftigung von Managementpositionen“ oder im Englischen „flexible assignment of personnel“, die auf die unternehmerische Notwendigkeit zur Flexibilisierung im Personalbereich abstellen und damit die zunehmende Beschäftigung von externen Selbstständigen für qualifizierte Managementaufgaben betreffen.

¹⁹ Vgl. BLÖMER (2008b), S. 16.

²⁰ Interim-Management, Interimsmanagement oder Interim Management, wobei letztere die am weitesten verbreitete Schreibweise ist.

Es existiert eine Vielzahl von Begriffsbestimmungsversuchen in der Literatur und verschiedene vorwiegend praxisorientierte Autoren haben sich unlängst mit der Bezeichnung „Interim Management“ auseinandergesetzt. Dennoch mangelt es bisher an einer allgemein anerkannten und einheitlichen Definition mit Eingang in einschlägige Fachlexika, was unter anderem auf die geringe Präsenz in der wissenschaftlichen Forschung zurückzuführen sein dürfte.²¹ Stattdessen wird der Begriff vor allem auf populärwissenschaftliche Art und Weise verwendet, und die Interim Manager werden als „Feuerwehrmänner“, „jobbende Chefs“ oder „Elite der Zeitarbeit“ betitelt.²²

In Anbetracht der daraus folgenden und bereits eingangs skizzierten Bedeutungsvielfalt bedarf der Begriff des Interim Managements zunächst einer Schärfung und Fundierung. Zu diesem Zweck werden im Folgenden die zentralen Merkmale dieser Beschäftigungsform herausgearbeitet und in Abbildung 2 dargestellt. Ziel ist es, sich dem Begriff zunächst definitorisch anzunähern und darauf aufbauend eine präzise Arbeitsdefinition zu entwickeln, die dann für die nachfolgende Untersuchung und die damit verbundene Auswahl der Studienteilnehmer herangezogen werden kann. Dadurch kann ein „typischer“ bzw. „professioneller“ Interim Manager charakterisiert werden.

Als einer der ersten Autoren hat TIBERIUS (2004) drei kennzeichnende Wesensmerkmale des Interim Managements herausgearbeitet, die vielfach von anderen Autoren übernommen wurden und sich demnach als Standard etabliert haben.²³ Diese werden nachstehend zunächst aufgegriffen, teilweise ergänzt und zweckmäßig um zwei weitere Merkmale erweitert, um der für diese Arbeit notwendigen engen Auslegung des Begriffs Rechnung tragen zu können.

(1) Bei der auszuführenden Aufgabe handelt es sich um eine *Managementaufgabe*.

Zu den Aufgaben des Managements zählen gemeinhin die Bereiche der Planung, Organisation, Führung und Kontrolle. Differenzierter fassten bereits 1937 die Autoren GULICK und URWICK sieben elementare Managementaufgaben unter dem Akronym 'POSDCoRB' zusammen, welches für Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting und Budgeting steht.²⁴

²¹ Vgl. GREVENKAMP (2005), S. 2.

²² Vgl. FABER (2013), S. 48, FIEDLER (2013), o. S., LÖHR (2009), o. S., LINNÉ (2007), S. 8.

²³ Vgl. TIBERIUS (2004a), S. 13.

²⁴ Vgl. GULICK / URWICK (1937), S. 13.

Management als Funktion umfasst somit alle Aufgaben, die zur Steuerung des Leistungsprozesses in einer Unternehmung notwendig sind, weshalb zwischen sachbezogenen und personenbezogenen Managementaufgaben unterschieden werden kann.²⁵ Der Anteil der Managementaufgaben an den Gesamtaufgaben eines Managers nimmt mit sinkender Hierarchieebene zugunsten eines steigenden Anteils ausführender Tätigkeiten ab. Hierarchisch kann das Management in das obere, das mittlere und das untere Management unterschieden werden. Empirische Studien bestätigen, dass der Einsatz eines Interim Managers grundsätzlich auf allen drei Führungsebenen erfolgen kann.²⁶

(2) Die auszuführende Aufgabe erfolgt *ex ante zeitlich befristet*.

Der Einsatz eines Interim Managers erfolgt zeitlich befristet und ist bereits *ex ante* als vorübergehend geplant. Die Dauer des Einsatzes wird dazu im Vorfeld vertraglich fixiert und in Abgrenzung zu einem regulären Arbeitsvertrag ein Vertrag entweder über einen festgelegten Zeitraum oder seltener über ein vorab definiertes Ziel geschlossen.²⁷ Somit entfallen lange Kündigungsfristen, wie sie bei fest angestellten Führungskräften häufig zu finden sind.²⁸ Die zeitliche Befristung kann dabei von wenigen Manntagen bis hin zu mehreren Jahren reichen. Einer Studie des AIMP (ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER) zufolge hatten im Jahr 2011 75% der Projekte eine Laufzeit zwischen 4 und 12 Monaten.²⁹

(3) Die auszuführende Aufgabe erfolgt für einen *besonderen Zweck mit Weisungs- und Umsetzungsbefugnissen*.

TIBERIUS (2004) unterscheidet grundsätzlich zwei mögliche Ursachen für den Einsatz eines Interim Managers. Auf der einen Seite sieht er die im Eingangsteil dieser Arbeit bereits erwähnte grundlegende Flexibilisierungsnotwendigkeit im Managementbereich. Hier wird Interim Management insbesondere in wettbewerbsintensiven und dynamischen Märkten eingesetzt, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Auf der anderen Seite kann Interim Management zur Überbrückung eines kurzfristigen Personalbedarfs in quantitativer und qualitativer Hinsicht genutzt werden. Quantitativ bedeutet in diesem Kontext, dass beim Ausscheiden einer Fach- oder Führungskraft, zum Beispiel durch Alter, Krankheit oder Elternzeit, vorübergehend ein

²⁵ Planung, Organisation und Kontrolle sind sachbezogene Managementaufgaben. Sie fallen in allen Funktionsbereichen und Hierarchieebenen einer Unternehmung an. Unter dem personenbezogenen Aspekt werden interaktionale Vorgänge zwischen Manager und Mitarbeitern subsumiert.

²⁶ Vgl. FORST (2003), S. 36, ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER (2012), S. 21.

²⁷ Vgl. WASSON (2005), S. 20.

²⁸ Vgl. BLÖMER (2008b), S. 21 f.

²⁹ Vgl. ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER (2012), S. 24.

Interim Manager eingesetzt werden kann, der die vakante Position im Unternehmen ausfüllt. Darüber hinaus kann auch ein qualitativer Personalbedarf vorliegen, wenn bestimmte Spezialkenntnisse oder Qualifikationen im Unternehmen fehlen und extern zugekauft werden müssen.³⁰

Da mit einer zu allgemeingültigen Auslegung des Kriteriums „besonderer Zweck“ die Gefahr von Verständnisproblemen einhergeht, ist es angezeigt, dieses Kriterium im Folgenden inhaltlich weiter zu konkretisieren – schließlich erfolgt jedwede Unternehmenstätigkeit in einer bestimmten Absicht. Um das von TIBERIUS (2004) als „besonderer Zweck“ titulierte, festgesetzte Ziel eines Interim Managers erreichbar zu machen, ist es notwendig, diesen mit bestimmten Befugnissen auszustatten. Der Schwerpunkt der Tätigkeit von Interim Managern liegt generell auf der Umsetzung von Veränderungsprozessen.³¹ Interim Manager sollen vorgefundene Situationen im Unternehmen analysieren, adäquate Lösungskonzepte entwickeln und diese anschließend eigenständig implementieren.³² Für diese Aufgaben werden sie temporär in die Aufbau- und Ablauforganisation des Einsatzunternehmens eingebunden und mit Umsetzungsverantwortung, den erforderlichen Kompetenzen sowie Weisungsbefugnissen gegenüber festangestellten Mitarbeitern des Kundenunternehmens ausgestattet.³³

Ob der Interim Manager dabei selbst weisungsgebunden ist, wird in der Literatur differenziert betrachtet. Einige Autoren sind der Auffassung, dass Interim Manager bei der Lösung ihrer Aufgaben nicht weisungsgebunden sind.³⁴ Dazu hat sich eine gegensätzliche Meinung gebildet. Aufgrund des positiven Zusammenhangs von hierarchischer Stellung und Ausmaß der Weisungsbefugnis kann geschlussfolgert werden, dass nur diejenigen Führungskräfte vollständig autonom entscheiden können, welche auf der höchsten Hierarchieebene angesiedelt sind.³⁵ Da Interim Manager aber nicht ausschließlich auf der obersten Management-Ebene tätig werden, (siehe Ausführungen weiter oben sowie unter Kapitel 2.4) geht TIBERIUS (2004) davon aus, dass auch sie bestimmten Weisungen unterliegen können, wenngleich auch in einem deutlich begrenzteren Umfang.³⁶ BUSCHBAUM und KLÖSEL (2012) differenzieren weiterhin nach der Art

³⁰ Vgl. TIBERIUS (2004a), S. 14.

³¹ Vgl. FRANK (1995), S. 9 f.

³² Vgl. ALEWELL ET AL. (2005), S. 476.

³³ Vgl. BRUNS / KABST (2005), S. 514

³⁴ Vgl. RIBBERT (1995), S. 43, BLÖMER (2008b), S. 14, GOSS / BRIDSON (1998), S. 37, MESTWERDT (1998), S. 47, 51.

³⁵ Vgl. RIBBERT (1995), S. 16.

³⁶ Vgl. TIBERIUS (2004a), S. 17.

der Tätigkeit, also ob quantitativer oder qualitativer Personalbedarf vorliegt. Bei einzelfallbezogenen Projekten außerhalb des Tagesgeschäftes fehlt es ihrer Meinung nach regelmäßig an einer Weisungsgebundenheit hinsichtlich Art, Dauer und auch Ort der Tätigkeit. Kritisch zu betrachten ist die Überbrückung von Vakanzen im laufenden Tagesgeschäft. Hier ist der Interim Manager regelmäßig in die Arbeitsabläufe des Unternehmens eingebunden und somit weisungsgebunden.³⁷ Aufgrund letzterer Argumentationslinie lehnen DÜWELL und DAHL (2009) den Einsatz eines Interim Managers im Tagesgeschäft auf selbstständiger Basis kategorisch ab.³⁸

Weisungsbefugnisse sowie Verfügungsrechte gegenüber unterstellten Mitarbeitern sind demnach für einen Interim Manager unumstritten, wohingegen die Weisungsungebundenheit kritisch zu betrachten ist und einer situativen Einzelfallabwägung bedarf.

(4) Die auszuführende Aufgabe erfolgt durch eine *externe, unabhängige* Führungskraft

Interim Manager sind externe, von außen ins Unternehmen kommende Fach- und Führungskräfte, die weder bereits interne Stellen bekleidet haben noch über einen Kooperationspartner ins Unternehmen gelangt sind und während ihres Einsatzes formal auch außerhalb der Organisation bleiben.³⁹ Sie verfügen über vielfältige praktische Erfahrungen in unterschiedlichen Führungspositionen und Unternehmen und haben dabei meist funktionale oder branchenbezogene Schwerpunkte aufgebaut.⁴⁰

(5) Die Tätigkeit erfolgt mit *dauerhafter Absicht auf selbstständiger Basis* auf Grundlage eines *Dienst- oder Werkvertrages*⁴¹

Interim Manager sind freiberuflich als rechtlich Selbstständige tätig. Als Selbstständiger stellt der Interim Manager dem Kunden die tatsächlich geleistete Arbeitszeit bzw. Arbeitsleistung einschließlich der gesetzlichen Umsatzsteuer in Rechnung. Da er damit von der Sozialversicherungspflicht befreit und nicht in die gesetzliche Sozialversicherung integriert sein muss, sollte

³⁷ Vgl. BUSCHBAUM / KLÖSEL (2012), S. 1483. Für eine kritische Auseinandersetzung mit möglichen arbeitsrechtlichen Folgen die sich aus dieser Kategorisierung ergeben können und demnach bereits in der Vertragsgestaltung zu berücksichtigen sind, siehe Kapitel 2.2.

³⁸ Vgl. DÜWELL / DAHL (2009), S. 261.

³⁹ Vgl. BROWNING / MCNAMEE (2012), S. 731, SMID ET AL. (2006), S. 35.

⁴⁰ Vgl. WERTHER (1998), S. 340.

⁴¹ In den folgenden Ausführungen wird der Einfachheit wegen der Begriff des Dienstvertrages stellvertretend für den hier eigentlich gemeinten „freien Dienstvertrag“ in Abgrenzung zum Arbeitsvertrag verwendet. Der Arbeitsvertrag für abhängig Beschäftigte ist gemäß § 611 BGB streng genommen eine besondere Form des Dienstvertrages. Somit ist jeder Arbeitsvertrag immer auch ein Dienstvertrag, aber nicht jeder Dienstvertrag ist notwendigerweise auch ein Arbeitsvertrag.

er selbst für eine ausreichende Für- und Vorsorge bzw. einen Versicherungsschutz im Falle von Krankheit, Alter und Haftungsrisiken sorgen. Zudem trägt er die üblichen Risiken der Selbstständigkeit wie etwa die Steuerung seiner Kapazitätsauslastung sowie finanzielle Planungsunsicherheiten.⁴² In der inhaltlichen Ausgestaltung des Vertrages sind die beteiligten Parteien in der Regel frei.⁴³ Anstelle eines Arbeitsvertrages wird fallweise ein Werk- oder (freier) Dienstvertrag geschlossen. Welche der beiden Varianten gewählt wird, hängt davon ab, ob ein bestimmter Erfolg oder eine bestimmte Tätigkeit geschuldet wird.⁴⁴ Zur Häufigkeit der beiden Vertragsarten lassen sich in der Literatur keine einheitlichen Aussagen finden. GÖPFERT (2007), RYBNIKOVA (2010) sowie ALEWELL ET AL. (2005) gehen von einem Dienst- oder seltener einem Werkvertrag aus. DAHL und RIEDEL (2008) sowie BLÖMER (2008) sehen ausschließlich die Verwendung eines Dienstvertrages, da der Interim Manager dem Unternehmen lediglich das tätig werden schuldet und ihm damit die Gewähr für das Eintreten eines bestimmten Erfolges nicht zugerechnet werden kann.⁴⁵

Um abschließend noch diejenigen Führungskräfte abgrenzen zu können, die Interim Management nicht aus einer freiwilligen Entscheidung heraus ausüben, sondern vielmehr aus einer Notsituation aus Mangel an Alternativen heraus oder lediglich als Übergangslösung zur Überbrückung der Suche nach einer Festanstellung, ist es notwendig, die oben genannte selbstständige Tätigkeit um das Kriterium der "Dauerhaftigkeit" der selbstständigen Berufsausübung als Interim Manager zu ergänzen.⁴⁶ Das heißt der Interim Manager sollte während seiner Selbstständigkeit zumindest die Absicht verfolgen, dauerhaft als Interim Manager am Markt tätig bleiben zu wollen. Dies ist insofern notwendig für die vorliegende Arbeit, als bei „unfreiwilligen“ Interim Managern eine gänzlich andere Anreizstruktur vorliegen kann.⁴⁷ GALAIS (2008) unterscheidet in ihrer Studie diesbezüglich zwischen „Pull- versus Push-Faktoren“, also in freiwillige und unfreiwillige Motive. Interim Managern unterstellt sie dabei, sich in der Regel absichtlich und aus freien Stücken für diese atypische Beschäftigungsform zu entscheiden. Bei der gemeinhin weniger lukrativen und weniger attraktiven Arbeitnehmerüberlassung hingegen

⁴² Vgl. BLÖMER (2008b), S. 18.

⁴³ Vgl. KOEPFF (2007), S. 51.

⁴⁴ Vgl. BUSCHBAUM / KLÖSEL (2012), S. 1482 f.

⁴⁵ Vgl. GÖPFERT (2007), S. 248 f., RYBNIKOVA (2010), S. 318, ALEWELL ET AL. (2005), S. 476, DAHL / RIEDEL (2008), S. 95 f., BLÖMER (2008b), S. 112.

⁴⁶ Vgl. GOSS / BRIDSON (1998), S. 38.

⁴⁷ Vgl. BÄHRING (2008), S. 1.

sieht sie eher unfreiwillige Motive. Mittels Faktoranalyse konnte diese Vermutung bestätigt werden.⁴⁸

Als Resultat der Merkmalsabgrenzung ergibt sich daher für die vorliegende Arbeit folgende enge Arbeitsdefinition:

Interim Management bezeichnet den ex ante zeitlich befristeten Einsatz einer externen, unabhängigen und dauerhaft rechtlich selbstständigen Fach- oder Führungskraft auf Basis eines Dienst- oder Werkvertrages. Der Interim Manager ist zur Ausübung einer Managementaufgabe mit entsprechenden Weisungs- und Umsetzungsbefugnissen ausgestattet.

Damit fallen weder befristete oder lediglich kurzfristige, auf einem regulären Arbeitsvertrag beruhende Anstellungen in Managementpositionen noch ausschließliche Beratungsdienstleistungen Selbstständiger ohne entsprechende Weisungs- und Umsetzungsbefugnisse unter diese Definition. Dieses enge Begriffsverständnis wird in der vorliegenden Arbeit gewählt, um den Blickwinkel zu fokussieren und eine adäquate Analyse gewährleisten zu können.

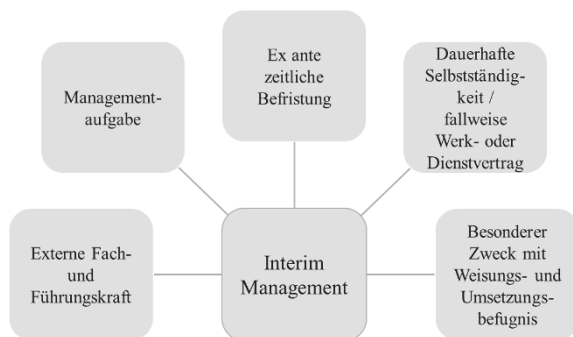


Abbildung 2: Zentrale Merkmale der Dienstleistung Interim Management⁴⁹

Dem „Wesen“ nach ist Interim Management eindeutig einer Dienstleistung zuzuordnen und wurde als ebendiese bislang auch vielfach typisiert.⁵⁰ In einer einfachen Abgrenzung zur physischen Ware ist eine Dienstleistung im Sinne der Volkswirtschaftslehre eine von einer natürlichen Person zu einem bestimmten Zeitpunkt oder innerhalb eines gewissen Zeitrahmens erbrachte Leistung zur Deckung eines Bedarfs. Der Erbringer einer solchen Leistung ist dabei der Dienstleister. Bei näherer Betrachtung des Begriffes „Dienstleistung“ fällt auf, dass sich die

⁴⁸ Vgl. GALAIS (2008), S. 63 f.

⁴⁹ Eigene Darstellung.

⁵⁰ Vgl. RIBBERT (1995), S. 3, FUES (2010), S. 29.

Abgrenzung gegenüber Sachleistungen oder Konsumgütern im Einzelfall als schwierig erweisen kann, da vielfach die Herstellung und der Absatz einer Sachleistung ohne eine entsprechende Dienstleistung gar nicht möglich wäre. Eine allgemein anerkannte und breit anwendbare Definition steht daher bisher aus. Aktuelle Ansätze gehen sogar soweit, auf eine finale Abgrenzung gänzlich zu verzichten und anstelle der bisher vorherrschenden Dichotomie ein horizontales Kontinuum zu verwenden mit Hilfe dessen man jedwedes Leistungsmerkmal zwischen zwei Extrempositionen (beispielsweise Materialität versus. Immaterialität mit fließendem Übergang) flexibel auf einer Achse anordnen kann. Diese Vorgehensweise scheint insbesondere bei Leistungsbündeln sinnvoll, die aus verschiedenen Komponenten mit unterschiedlichen materiellen sowie immateriellen Anteile bestehen.⁵¹ Als zweckmäßig zur Charakterisierung der zentralen Besonderheiten einer Dienstleistung haben sich dennoch drei konstitutive Merkmale erwiesen: die Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters (Potentialorientierung), die Integration eines externen Faktors in den Erstellungsprozess (Prozessorientierung) sowie die Immaterialität des Ergebnisses (Ergebnisorientierung).⁵² Die Leistungsfähigkeit stellt dabei auf das Potential zur Leistungserstellung ab. Übertragen auf das Interim Management handelt es sich hierbei ex ante lediglich um ein Leistungsversprechen des Interim Managers gegenüber dem Einsatzunternehmen, welches weiterhin von personellen und materiellen Ressourcen abhängig ist und damit ein für den Kunden unsicheres Ergebnis impliziert.⁵³ Aufgrund der Immaterialität der Interim Leistung ist es dem Kunden ebenso ex ante und möglicherweise auch ex post nicht möglich, sich vollständig über die Qualität der zu erbringenden Leistung zu informieren. Insofern resultieren schon aufgrund der möglichen Klassifizierung von Interim Management als Dienstleistung (Qualitäts-)Unsicherheiten, die Probleme hinsichtlich Kontrolle und möglicher Standardisierungsmaßnahmen nach sich ziehen.⁵⁴ Die dritte Eigenschaft, die Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess, hier des Einsatzunternehmens oder vielmehr auch der Mitarbeiter, ist beim Interim Management zweifelsohne gegeben und notwendig.

Daneben hat sich zunehmend aber auch das Verständnis von Interim Management als einer Beschäftigungsform, genauer noch einer atypischen Beschäftigungsform, entwickelt, die mit

⁵¹ Vgl. ENGELHARDT ET AL. (1993), S. 405 f.

⁵² Vgl. MEFFERT / BRUHN (2006), S. 29, 33. Daneben plädieren weitere Definitionsansätze für eine Negativabgrenzung zu Sachleistungen oder für eine enumerative Beispielaufzählung.

⁵³ Vgl. DECKER (2014), S. 29.

⁵⁴ Vgl. RYBNIKOVA (2011), S. 41.

einigen Besonderheiten ausgestattet ist.⁵⁵ Als atypisch oder marktnah werden dabei all jene Beschäftigungsverhältnisse angesehen, die nicht unter die zugegebenermaßen recht enge Definition des Normalarbeitsverhältnisses fallen, sondern in mindestens einem Kriterium davon abweichen.⁵⁶ Normalarbeitsverhältnisse sind unbefristete und damit auf Dauer angelegte, sozialversicherungspflichtige Beschäftigungen in vollzeitlicher Form, die eine Identität von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnis aufweisen und bei denen in der Regel eine Weisungsgebundenheit des Arbeitnehmers vom Arbeitgeber besteht.⁵⁷ Atypische Beschäftigungsverhältnisse sind davon negativ abzugrenzen. Dabei reicht es schon aus, wenn lediglich ein Merkmal nicht erfüllt ist, um in die Kategorie „atypisch“ zu fallen. Beim Interim Management besteht aufgrund der selbstständigen Ausübung der Tätigkeit gerade keine Integration in soziale Sicherungssysteme, und auf Dauer angelegt sind sie per Definition nicht. Sofern ein Interim Provider als Intermediär zwischengeschaltet ist, könnte zudem das Arbeits- und Beschäftigungsverhältnis auseinander fallen (siehe dazu auch detailliertere Erläuterungen zur Vertragsgestaltung in Kapitel 2.2 dieser Arbeit). Resümierend lassen sich daher Interim Tätigkeiten eindeutig als marktnah klassifizieren.

Weiterhin ist festzustellen, dass die Berufsausübung des Interim Managers in Deutschland nicht gesetzlich geregelt ist. So bestehen weder besondere (Rechts-)Vorschriften zur Berufsausübung, noch ein gesetzlicher Schutz der Berufsbezeichnung und damit verbundene regulierte Markteintrittsbarrieren.⁵⁸ Auch institutionalisierte Ausbildungsmöglichkeiten existieren bisher ebenso wenig wie spezifische Qualifikationsvoraussetzungen. Interim Management kann daher prinzipiell von jeder natürlichen oder juristischen Person ausgeübt werden.⁵⁹ Infolgedessen stellt es kein Problem dar, sich in der Öffentlichkeit als Interim Manager zu bezeichnen und am

⁵⁵ Vgl. INKSON ET AL. (2001), S. 260, RYBNIKOVA (2011), S. 41 f.

⁵⁶ Vgl. DIETZ (2004), S. 27. Für eine umfassende Auseinandersetzung mit der Abgrenzung marktnaher Beschäftigungen vom Normalarbeitsverhältnis siehe die tabellarische Übersicht von DIETZ auf S. 28.

⁵⁷ Vgl. BOEMKE / FÖHR (1999), S. 18, 22. Alternativ kann es sich auch um eine Teilzeittätigkeit handeln, die dann allerdings in einem Umfang von mindestens 50% der im Betrieb üblichen Arbeitszeit erfolgen muss.

⁵⁸ Vgl. ISIDOR / KABST (2008), S. 2, BLÖMER (2008b), S. 120.

⁵⁹ Vgl. DREESSEN (2004c), S. 167 f. Aktuell existiert lediglich ein von der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL in Oestrich-Winkel seit 2004 angebotenes kostenpflichtiges, speziell auf Interim Manager ausgerichtetes, mehrtägiges Programm, welches mit dem Zertifikat „Interim Executive (EBS)“ abgeschlossen wird. Mit diesem Titel soll die Professionalität des Managers signalisiert werden, vgl. GÖLKER (2008), S. 28. Ähnliche Ansätze gab es zwischenzeitlich an der UNIVERSITÄT der BUNDESWEHR in München (berufsbegleitender Aufbaustudiengang MBA zum „Zertifizierter Interim-Manager Personal“ um 2005) und als bisher nicht umgesetzte Idee von RHODE in GERTZ (2008), S. 12.

Markt zu positionieren.⁶⁰ Rechtliche Einschränkungen bestehen lediglich aufgrund allgemeingültiger Gesetze. Diesbezüglich kommt auch DECKER (2014) zu dem Schluss, dass Informationsasymmetrien zwischen Interim Managern und Einsatzunternehmen bestehen.⁶¹

2.2 Akteure und Rechtsgefüge im Interim Management

Im Folgenden liegt der Fokus auf der Darstellung aller möglichen beteiligten Akteure am Zustandekommen einer Interim Management Dienstleistung sowie der gegenwärtig vorherrschenden rechtlichen Verhältnisse zwischen diesen.

Im Interim Management gibt es mindestens zwei, fallweise auch drei, beteiligte wirtschaftliche Akteure, die zusätzlich von institutionellen Gruppierungen unterstützt werden:

- (1) Den Interim Manager selbst, der seine Arbeitskraft zur Verfügung stellt,
- (2) das Einsatzunternehmen, in welchem der Interim Manager tätig wird
- (3) und gegebenenfalls noch einen zwischengeschalteten Intermediär aus dem Dienstleistungssektor.

Intermediäre werden aufgrund von unvollkommenen Märkten notwendig und können oftmals Angebot und Nachfrage besser zusammen bringen, als der Markt das alleine vermag.⁶² Für das Interim Management entstanden daher Interim Management Provider oder seltener auch (elektronische) Vermittlungsplattformen.⁶³ Unter einem Interim Management Provider wird ein Intermediär verstanden, der sich auf die gewerbsmäßige Vermittlung von Interim Managern spezialisiert hat und damit Angebot und Nachfrage nach Interim Management Dienstleistungen zusammenführt.⁶⁴ Subsumiert werden darunter selbstständige Gesellschaften in Form von Aktiengesellschaften, Gesellschaften mit beschränkter Haftung oder Partnerschaften aber auch Geschäftsbereiche oder Tochtergesellschaften von größeren Unternehmen, die spezifisch ausgewählte Interim Manager an Unternehmen, Institutionen oder sonstige Interessensgruppen vermitteln. Dazu bauen sie Expertenpools in Form von Datenbanken auf, in die sich interessierte Interim Manager zu Vermittlungszwecken mit Lebensläufen, Referenzen und Schwerpunkten nach eingehender Prüfung in der Regel kostenlos eintragen lassen können. Die Manager

⁶⁰ Vgl. DOLD (2010), o. S.

⁶¹ Vgl. DECKER (2014), S. 125.

⁶² Zur Intransparenz im Interim Management Markt, die das Zusammenkommen von Angebot und Nachfrage erschwert, beachte die Ausführungen in Kapitel 2.4 dieser Arbeit.

⁶³ Vgl. FRANSEN (2013), S. 42.

⁶⁴ Andere Bezeichnungen dafür sind Vermittler, Makler oder Agenturen, die im Folgenden synonym verwendet werden.

sind dabei jedoch nicht exklusiv an eine einzelne Agentur gebunden, sondern können sich bei unterschiedlichen Providern listen lassen, um die Wahrscheinlichkeit eines Auftrages zu erhöhen. Mit Hilfe der Datenbanken können die Agenturen dann bei einem eingehenden Auftrag das Anforderungsprofil eines Kunden mit dem der gelisteten Interim Manager abgleichen und so einen geeigneten Kandidaten für ein „perfektes match“ auswählen.⁶⁵

Da die Interim Management Provider nicht im Fokus der vorliegenden Arbeit stehen und deren Arbeitsweise lediglich eine untergeordnete Stellung in der folgenden Betrachtung einnimmt, wird für eine detailliertere Darstellung des Vermittlungsablaufs auf die Arbeit von FUES (2010) verwiesen werden.⁶⁶ Eine ausführliche Auseinandersetzung mit den von Interim Management Intermediären übernommenen ökonomischen Funktionen findet sich in BÄHRING (2008).⁶⁷

- (4) Daneben haben sich am deutschen Markt auch berufsständische Verbände und Arbeitskreise entwickelt, die üblicherweise nicht als Vermittler auftreten, sondern vielmehr die Interessen von Interim Managern und Interim Providern vertreten. Dazu zählt unter anderem die Professionalisierung des Interim Managements sowie die Förderung von Qualität und Transparenz in dieser Branche. Die Organisation darin erfolgt freiwillig. Für freie Interim Manager, Vermittlungsagenturen und Sozietäten⁶⁸ existiert auf nationaler Ebene die DACHGESELLSCHAFT DEUTSCHES INTERIM MANAGEMENT E.V., kurz DDIM, und für die Provider der DACH-Länder⁶⁹ zusätzlich der ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER, kurz AIMP.⁷⁰

⁶⁵ Vgl. BLÖMER (2008b), S. 128.

⁶⁶ Vgl. FUES (2010), S. 54. Im Rahmen einer phasentypischen Abbildung wird das Spektrum eines Providers in die Aufgabenstellung, Suche, Eignungsbewertung/Auswahl, Umsetzung/Auftrag und den Abschluss unterteilt. Für eine eingehendere Deskription der einzelnen Phasen in zeitlicher Hinsicht siehe auch EISENBERG / NIEMANN (2004), S. 214 f. sowie VAN NIEUWENHUIZEN (2003), S. 44 ff.

⁶⁷ Vgl. BÄHRING (2008), S. 72 ff. In Anlehnung an die Aufgaben von Finanzintermediären untersucht BÄHRING aus transaktionskostentheoretischer Perspektive die Vermittlungs- und Koordinationsfunktion, die Informationstransformations-Funktion, die Risikotransformations-Funktion sowie ausgewählte weitere Funktionen von Interim Management Intermediären. Auf ebenjene Ausführungen stützt sich auch DECKER und kategorisiert im Rahmen eines Drei-Personen-Verhältnisses überblicksartig fünf Funktionen, vgl. DECKER (2014), S. 44.

⁶⁸ Sozietäten sind Zusammenschlüsse von zwei oder mehr selbständigen Interim Managern zur gemeinsamen Berufsausübung. Es handelt sich dabei i.d.R. um Personengesellschaften.

⁶⁹ Kunstwort für Deutschland, Österreich und die Schweiz – und damit für den größten Teil des deutschen Sprachraums. Als erweiterte Varianten des Akronyms DACH sind DACHL und DACHLI bzw. D-A-CH-LI für Deutschland, Österreich, Schweiz und Liechtenstein/Luxemburg sowie DACHS für die Regionen Deutschland, Österreich, Schweiz und Südtirol gebräuchlich.

⁷⁰ Auch für andere Länder haben sich solche freiwilligen Zusammenschlüsse von Interim Managern oder Providern mit gleicher Zielsetzung gebildet. In chronologischer Gründungsreihenfolge ist das für die Niederlande die „ORDER OF REGISTERED MANAGERS“ (ORM), für Großbritannien das „INSTITUTE OF INTERIM MANAGEMENT“ (IIM)

Ein typischer Interim Management Einsatz besteht aus mehreren Phasen (siehe Abbildung 3), die sich in Anlehnung an PICOT ET AL. (2008) als Leistungserstellungsprozess darstellen lassen:

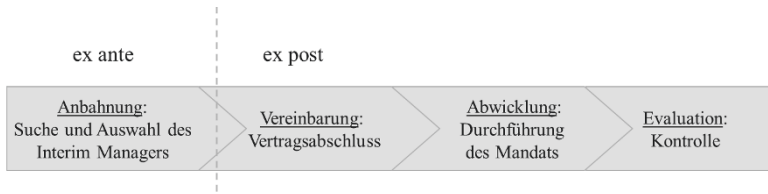


Abbildung 3: Typischer Interim Management Prozess⁷¹

Der zeitliche Ablauf der Vertragsbeziehung zwischen Interim Manager und einsetzendem Unternehmen lässt sich dabei wie folgt konkretisieren.⁷²

Phase 1 - Anbahnung: Zunächst ergibt sich aus einem irgendwie gearteten unternehmensseitigen Bedarf die Nachfrage nach einem Interim Manager. Bei der ex ante Suche nach einer geeigneten Führungskraft auf Zeit kann sich das potentielle Einsatzunternehmen sowohl direkt an einen Interim Manager wenden als auch eine Interim-Vermittlungsagentur einschalten. Ein im Vorhinein erstelltes Anforderungsprofil ist dann mit den Qualifikationsprofilen der in Frage kommenden Interim Manager abzugleichen und nach Erfassung und Bewertung möglicher Alternativen ein passender Interim Manager auszuwählen.⁷³

Phase 2 - Vereinbarung: Die beteiligten Parteien müssen sich nun über etwaige Vertragsbestandteile und -bedingungen einig werden und einen entsprechenden Vertrag unterzeichnen.

Phase 3 - Abwicklung: Nach Vertragsabschluss ex post kann der Interim Manager seine Aufgaben im Einsatzunternehmen wahrnehmen und sein Mandat durchführen.⁷⁴

Phase 4 - Evaluation: Während des laufenden Mandats, aber insbesondere zum Ende hin, können Kontrollen des Projektfortschritts bzw. des finalen Ergebnisses notwendig werden. Wurden

und für Belgien die „ORDER OF BELGIAN INTERIM MANAGERS“ (OBIM), siehe dazu auch REJNIEERS (2003b), S. 8. Als Zusammenschluss von niederländischen Providern existiert der „RAAD VOOR INTERIM MANAGEMENT“ (RIM), vgl. BLÖMER (2008b), S. 27.

⁷¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an PICOT ET AL. (2008), S. 57.

⁷² Einen prozessualen und vergleichenden Literaturüberblick zur Identifizierung eines möglichen Ablaufschemas liefert DECKER (2014), S. 27 ff.

⁷³ Vgl. VORST (2009), S. 38 f., BECKER (2012), S. 48.

⁷⁴ Vgl. REJNIEERS (2003c), S. 39.

die vereinbarten Ziele erreicht, endet der Einsatz des Interim Managers mit einer Einweisung oder Übergabe der Verantwortung an die Mitarbeiter des Einsatzunternehmens.⁷⁵

Grundsätzlich sind damit inhaltlich aufgabenbezogene, persönliche oder formalvertragliche Veränderungen im Zeitablauf denkbar. Einerseits, weil die Möglichkeit besteht Einsätze zu verlängern, ggf. sogar der Übergang in eine langfristig angelegte Festanstellung, andererseits, weil auch Wiederholungen in Form von mehrperiodigen Einsätzen nicht auszuschließen sind. Daher erscheint grundsätzlich auch eine dynamische Betrachtung mit Unterscheidung in die verschiedenen Phasen der Einsätze angezeigt, wenngleich das Grundmodell der Prinzipal-Agenten-Theorie häufig nur von einer einperiodigen Zusammenarbeit ausgeht und dabei auf zwei Zeitpunkte, vor und nach Vertragsabschluss, abstellt.⁷⁶ Gegenstand der dynamischen Prinzipal-Agenten-Theorie ist die Analyse langfristiger Arbeitsbeziehungen. Allerdings soll diese Betrachtungsweise kein zentrales Analyseobjekt der vorliegenden Arbeit darstellen, da es sich bei Interim Einsätzen in der Regel um einperiodige Einsätze handelt und Wiederholungen oder Einsatzverlängerungen nur sporadisch auftreten.⁷⁷ Die Rolle der Zeit soll daher in dieser Arbeit zunächst aus Komplexitätsgründen ausgeblendet werden, da mehrperiodige Modelle häufig einen sehr hohen Abstraktionsgrad aufweisen und grundsätzliche Einsichten statischer Prinzipal-Agenten-Verhältnisse auch in langfristigen Beziehungen Bestand haben.

Aus Akteur-Sicht können grundlegend zwei andersgeartete Kontrakt-Konstellationen im Interim Management unterschieden werden, die beide in der Praxis zur Kontrahierung des Leistungsspektrums vorzufinden sind:

Auf der einen Seite kann ein rein zweiseitiges Verhältnis zwischen Interim Manager und Kundenunternehmen bestehen (Zwei-Personen-Verhältnis), welches in Abbildung 4 dargestellt ist. Dabei ist die rechtliche Konstellation lediglich auf die zwei beteiligten Parteien beschränkt und der Interim Manager schließt direkt einen Dienst- oder Werkvertrag mit dem Unternehmen ab, für das er tätig werden soll. Damit übernimmt er die alleinige Verantwortung für den Auftrag und ein Provider ist in diesem Fall nicht beteiligt. Die Initiative für den Interim Einsatz kann dabei sowohl vom Einsatzunternehmen als auch vom Interim Manager selbst ausgehen.⁷⁸ Wie

⁷⁵ Vgl. CHRISTOPHERS / KOCH (2013b), S. 52.

⁷⁶ Vgl. JOST (2001), S. 493. Weitere Ausführungen zu den Grundlagen der Prinzipal-Agenten-Theorie finden sich in Kapitel 3.2 dieser Arbeit.

⁷⁷ Vgl. BRUNS / KABST (2005), S. 516, THOMPSON (2000), S. 22.

⁷⁸ Vgl. TIBERIUS (2004a), S. 21.

empirische Studien unter Interim Managern belegt haben, kommt dem direkten aktiven (Eigenakquise) wie auch passiven Kontakt (zum Beispiel über Empfehlungen oder persönliche Netzwerke) zwischen Unternehmen und Interim Manager die größte Bedeutung zu. Demzufolge ist auch das bilaterale Verhältnis das vorherrschende, wenngleich die Studienergebnisse bezüglich der Häufigkeit divergieren.⁷⁹ Laut HEUSE (2014) werden über 53% aller Projekte vom Interim Manager selbst akquiriert, der DDIM (2007) geht sogar von 67% aus und ermittelte 2009 damit auch das persönliche Netzwerk als den am häufigsten genutzten Vertriebskanal.⁸⁰ Dagegen wird nur knapp ein Drittel aller Projekte über einen entsprechenden Provider generiert, wie BLÖMER (2008) und die LUDWIG HEUSE GMBH (2008) bestätigen.⁸¹ Dessen Bedeutung bei der Akquisitionunterstützung hält damit auch nur etwas über die Hälfte aller befragten Interim Manager für wichtig bis sehr wichtig.⁸² Weil vielfach ex ante das Ausmaß eines Interim-Einsatzes nicht genau abzusehen ist und zu diesem Zeitpunkt eine abschließende vertragliche Fixierung schwierig ist, werden relativ kurze Kündigungsfristen von wenigen Tagen bis hin zu maximal zwei Wochen vereinbart.⁸³

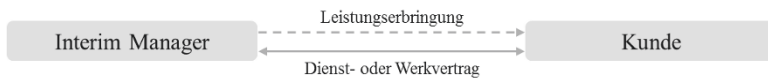


Abbildung 4: Zwei-Personen-Verhältnis⁸⁴

Auf der anderen Seite ist fallweise auch ein Dreiecksverhältnis bestehend aus Interim Manager, Kundenunternehmen und einem vermittelnden Interim Provider möglich (Drei-Personen-Verhältnis). Hierbei lassen sich erneut zwei unterschiedliche Modelle der Vertragsgestaltung unterscheiden, das holländische und das angelsächsische Modell.

Beim selteneren angelsächsischen Modell, zu sehen in Abbildung 5, schließen Provider und Unternehmen lediglich einen so genannten Dienstverschaffungsvertrag ab. Ein von der Arbeit-

⁷⁹ Für eine anderslautende Meinung lassen sich in der Literatur ebenfalls Anhaltspunkte finden, konnten aber in den empirischen Studien bislang nicht bestätigt werden. So gehen BARLEY und KUNDA davon aus, dass unter Interim Managern keine eindeutige Präferenz bezüglich der beiden Verhältnisse bestehe, siehe BARLEY/KUNDA (2004), S. 168 zitiert nach DECKER (2014), S. 30, während RIEDEL und MÜLLER das Drei-Personen-Verhältnis als relevanter für die Praxis erachten, vgl. RIEDEL / MÜLLER (2008b), S. 101.

⁸⁰ Vgl. LUDWIG HEUSE GMBH (2014), S. 9, DACHGESELLSCHAFT DEUTSCHER INTERIM MANAGER E.V. (2007), S. 14, DACHGESELLSCHAFT DEUTSCHER INTERIM MANAGER E.V. (2009c), S. 21.

⁸¹ Vgl. BLÖMER (2008b), S. 128, LUDWIG HEUSE GMBH (2008), S. 126.

⁸² Vgl. DACHGESELLSCHAFT DEUTSCHER INTERIM MANAGER E.V. (2009a), S. 2.

⁸³ Vgl. FRANK (1995), S. 26, REISCHITZ (2012), S. 589.

⁸⁴ Eigene Darstellung.

nehmerüberlassung abzugrenzender Dienstverschaffungsvertrag verpflichtet den Interim Provider dem Einsatzunternehmen nicht die Arbeitsleistung selbst, sondern lediglich die selbstständige Dienstleistung eines Dritten zu verschaffen. Voraussetzung dafür ist, dass der Dritte, hier der Interim Manager, in wirtschaftlicher und sozialer Selbstständigkeit und Unabhängigkeit seine Dienste leistet. In Folge dessen kommt es auch wieder zu einem direkten Dienst- oder Werkvertragsschluss zwischen dem Unternehmen und dem Interim Manager und folgt damit der Logik des Zwei-Personen-Kontraktes.

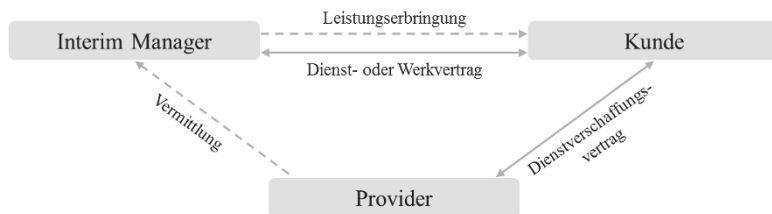
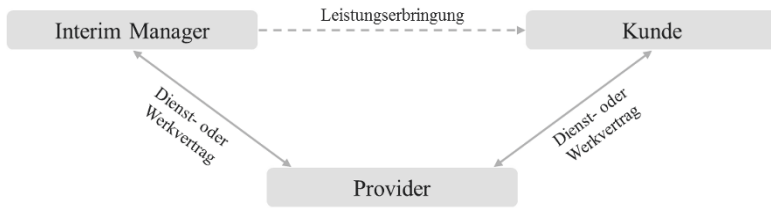


Abbildung 5: Drei-Personen-Verhältnis – angelsächsisches Modell⁸⁵

Beim weitaus üblicheren holländischen Modell, dargestellt in Abbildung 6, kommt dagegen keine Vertragsbeziehung zwischen Unternehmen und Interim Manager zu Stande. Der Interim-Provider schließt je einen Dienst- oder Werkvertrag mit dem Unternehmen und einen Vertrag mit dem Interim Manager ab. Der Interim Manager wird auf dieser Grundlage für das Unternehmen tätig und steht dabei aber in keiner direkten vertraglichen Beziehung zu diesem. Damit bleibt der Provider gegenüber dem Kunden auch inhaltlich in der Verantwortung für die Leistungserstellung des Interim Managers. Grundsätzlich ist es denkbar, dass der Interim Manager in diesem Fall selbstständiger Dienstleister, selbstständiger Werkunternehmer oder aber Arbeitnehmer des Interim Providers wird. Letzteres entspricht allerdings nicht der üblichen Praxis, da dies dem Wesen des Interim Managements widersprechen würde und ein auf Dauer angelegtes Arbeitsverhältnis sowohl vom Provider als auch vom Interim Manager selbst abgelehnt wird.⁸⁶

⁸⁵ Eigene Darstellung.

⁸⁶ Vgl. CHRISTOPHERS (2007), S. 200.

Abbildung 6: Drei-Personen-Verhältnis – holländisches Modell⁸⁷

Aus haftungsrechtlicher Sicht ist das holländische Modell für das Einsatzunternehmen durchaus von Vorteil, da hier der Vertragspartner regelmäßig der Provider ist und damit die Verpflichtung zur Leistungserbringung und damit das Risiko des Einsatzes selbst übernimmt.⁸⁸ Den Interim Manager zieht der Provider lediglich ex ante bekannt als Erfüllungsgehilfen heran. Ein durch den Interim Manager verursachter Schaden ist damit über § 278 BGB dem Provider zurechenbar und das Einsatzunternehmen gewinnt somit einen Haftungspartner.⁸⁹ Gemäß § 280 ff. BGB kann darüber hinaus auch ein Schadensersatz geltend gemacht werden. Weiterhin beinhalten Direktverträge zwischen Provider und Kunden häufig eine Austauschmöglichkeit des Interim Managers bei etwaigen Problemen, wodurch eine angestrebte Kündigung des gesamten Vertrages für beide Seiten schwieriger durchzusetzen sein wird.⁹⁰

Rechtlich problematisch kann es werden, wenn der Interim Manager zu lange in einem einzigen Projekt beschäftigt ist und somit der Interim Provider, oder aber auch im Falle der Zweierkonstellation das Einsatzunternehmen, über längere Zeit der einzige Auftraggeber ist. Hier könnte sich dann aus arbeits- und sozialversicherungsrechtlicher Sicht die Frage stellen, ob der Interim Manager nicht doch im Sinne einer Scheinselbstständigkeit eigentlich als Arbeitnehmer einzustufen ist. Eine Scheinselbstständigkeit wird angenommen, wenn die gesetzliche Arbeitnehmereigenschaft vollumfänglich erfüllt ist, der Interim Manager aber nach außen hin als rechtlich selbstständig auftritt.⁹¹ In diesem Fall würden für ihn die umfassenden arbeitsrechtlichen Arbeitnehmerschutzvorschriften gelten und er wäre sozialversicherungs- und lohnsteuerpflichtig.⁹² Als Selbstständiger dagegen kann er seine Tätigkeit und Arbeitszeit im Wesentlichen frei

⁸⁷ Eigene Darstellung.

⁸⁸ Vgl. SCHÜTZDELLER (2011), S. 2.

⁸⁹ Vgl. DÜWELL / DAHL (2009), S. 260, HAAG (2004), S. 245.

⁹⁰ Vgl. EISENBERG / NIEMANN (2004), S. 224, EISENBERG (2007), S. 243, KABST ET AL. (2010), S. 169 f.

⁹¹ Vgl. BOEMKE / FÖHR (1999), S. 50 f.

⁹² Vgl. HAAG (2004), S. 239. HAAG nennt hier exemplarisch Kündigungsschutzrechte, das Recht auf Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall sowie Urlaubsansprüche, die dem Interim Manager dienlich sein könnten.

gestalten, weitere Tätigkeiten ausüben und trägt das unternehmerische Risiko.⁹³ Die vertragliche Bezeichnung allein, also die damit formulierte Intention bzw. der maßgebliche „Wunsch“ des Interim Managers, spielt für die rechtliche Qualifizierung keine Rolle, da sich letztere ausschließlich an einer objektiven rechtlichen Einordnung orientiert.⁹⁴ SUNKEL (2014) hat als Orientierungshilfe fünf maßgeblich relevante Kriterien zusammen getragen, die einen Anhaltspunkt für das Vorhandensein einer selbstständigen Tätigkeit als Interim Manager bieten.⁹⁵ Für eine finale Einordnung des Vertragsverhältnisses und Prüfung der persönlichen Abhängigkeit sind grundsätzlich alle Umstände des Einzelfalles heranzuziehen und im Sinne einer Gesamtbetrachtung abzuwägen.⁹⁶

Für die vorliegende Arbeit wird davon ausgegangen, dass der Interim Manager gemäß obiger Definition als rechtlich Selbstständiger auf Basis eines Dienst- oder Werkvertrages auftritt und weder ein Arbeitsvertrag noch eine Scheinselbstständigkeit vorliegt. Daher ist eine detailliertere, rechtliche Auseinandersetzung mit der naheliegenden Problematik der Scheinselbstständigkeit nicht notwendig, weshalb an dieser Stelle darauf verzichtet werden soll und stattdessen auf die ausführlichen und vollständigen Ausführungen zu möglichen Folgen sowie Empfehlungen zur Vertragsgestaltung von GÖPFERT (2007) und BUSCHBAUM und KLÖSEL (2012) verwiesen wird.⁹⁷

Schon die Besonderheiten in der Vertragsgestaltung beim Interim Management liefern allerdings einen ersten Hinweis darauf, dass sich auf Grundlage dessen die Anreizstruktur erheblich von der in einem Normalarbeitsverhältnis üblichen unterscheiden wird und einer weiterführenden Auseinandersetzung bedarf.

⁹³ Siehe dazu auch die Ausführungen des § 84, insbesondere Absatz 1, Satz 2 HGB.

⁹⁴ Vgl. HAAG / TIBERIUS (2004), S. 193.

⁹⁵ Vgl. SUNKEL (2014a), S. 45.

⁹⁶ Als Erkennungsmerkmal für die persönliche Abhängigkeit eines Arbeitnehmers zieht die arbeitsgerichtliche Praxis den Umfang der Weisungsgebundenheit bezüglich Inhalt, Ort und Zeit der Tätigkeit sowie den Grad der Eingliederung in die betriebliche Organisation heran.

⁹⁷ Vgl. GÖPFERT (2007), S. 251 f., BUSCHBAUM / KLÖSEL (2012), S. 1485 f.

Abbildung 7 integriert die drei Akteure sowie sämtliche Rechtsgefüge.

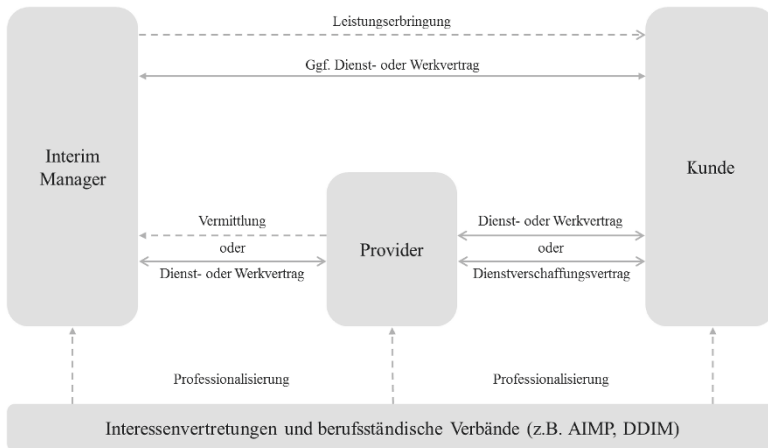


Abbildung 7: Beteiligte Akteure und Rechtsgefüge im Interim Management⁹⁸

2.3 Abgrenzung zu benachbarten Geschäftsmodellen

Da wie bereits erläutert kein einheitliches Begriffsverständnis des Interim Managements im Markt existent ist, erweisen sich die in diesem Wirtschaftszweig tätigen Unternehmen als äußerst heterogen hinsichtlich ihres Angebotsspektrums. Es haben sich hier sehr vielfältige Ausprägungs- und Mischformen an angebotenen Dienstleistungen in unterschiedlichen Marktsegmenten entwickelt, die eine zweifelsfreie Zuordnung zum Interim Management erschweren oder gar unmöglich machen. Selbstständige Dienstleister offerieren aus Wettbewerbs- und Diversifizierungsgründen neben dem Interim Management gleichermaßen Beratungsleistungen, Coaching oder Training, um nur einige zu nennen.⁹⁹ Die Übergänge zwischen den unterschiedlichen Dienstleistungen und Angeboten sind teilweise fließend und werden nur selten abgegrenzt, obgleich institutionelle Unterschiede bestehen. Daneben existieren aber auch selbstständige Dienstleister, die faktisch die Tätigkeit eines Interim Managers wahrnehmen, ohne sich als ein solcher zu deklarieren. Mit obiger eng angelegter Definition wird daher ein erster Versuch einer Kategorisierung unternommen. Um die am Markt vorzufindenden Angebote zur Deckung von Personalbedarfen präzisieren und Überschneidungen begrenzen zu können, wird, neben der bereits erfolgten Positivdefinition, auch noch eine negative Abgrenzung

⁹⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an PETRY (2010), S. 622.

⁹⁹ Vgl. GERTZ (2008), S. 12.

von benachbarten Disziplinen vorgenommen, d.h. über eine Andersartigkeit gemäß Ausschlussprinzip abgegrenzt. Dies dient einer konsistenten Auffassung und Einordnung des Untersuchungsgegenstandes Interim Management in die vorherrschende Praxis und soll nebenbei das Selbstverständnis der betroffenen Manager schärfen. Für eine adäquate Untersuchung der Anreizstrukturen ist es daher unerlässlich, den Idealtypus eines Interim Managers herauszustellen. Einen Überblick über die nachfolgend dargelegten alternativen Möglichkeiten einer Bedarfsdeckung liefert Abbildung 8.

Grundsätzlich können in Analogie zur Begriffsbestimmung verschiedene Kriterien wie etwa die Art der Tätigkeit, die Vertragsgestaltung, die Befugnisse, die Einsatzdauer sowie die Vergütung auch für eine Differenzierung des Interim Managements von benachbarten Disziplinen herangezogen werden und werden daher im Folgenden „zweckdienlich“ aufgegriffen.

(1) Abgrenzung zur Festanstellung

Die Tätigkeiten eines Interim Managers unterscheiden sich inhaltlich nicht von denen eines festangestellten Managers. Grundsätzlich kann daher auch jede Managementposition von einem Interim Manager übernommen werden, sofern er über hinreichende Kenntnisse verfügt. Infolgedessen muss analog zu anderen personalwirtschaftlichen Leistungen die Entscheidung zwischen Selbsterstellung (Make) oder Fremdbezug (Buy) getroffen werden.¹⁰⁰ Hierzu werden insbesondere (Transaktions-)kosten berücksichtigt, auf Basis der Transaktionseigenschaften eine Handlungsempfehlung getroffen und typischerweise die Organisationsform mit den niedrigsten (Transaktions-)kosten gewählt.¹⁰¹ Für eine Entscheidung zum Interim Management kann demnach der Mangel an Kosten für gesetzliche Sozialleistungen, Suchkosten (insbesondere Opportunitätskosten der Zeit) sowie Freisetzungs- und Folgekosten ausschlaggebend sein. Weitere Unterschiede lassen sich in der formalen Unternehmenszugehörigkeit und in der auf Dauer angelegten Beschäftigung auf Basis eines Arbeitsvertrages finden, die bei einer Festanstellung im Gegensatz zum Interim Management regelmäßig vorliegen. Stehen

¹⁰⁰ Vgl. FÖHR (1998), S. 320.

¹⁰¹ Für eine ausführliche Analyse der Effizienz von externalisierten Managementaufgaben anhand des Interim Management aus transaktionskostentheoretischen Gesichtspunkte siehe die Dissertation von RYBNIKOVA (2011).

die notwendigen Ressourcen intern nicht zur Verfügung oder sollen diese nicht langfristig gebunden werden, kann auf externe Leistungen zurückgegriffen werden.¹⁰² Festanstellungen und Interim Management schließen sich demnach nicht per se aus, sondern stellen lediglich situationsbedingt unterschiedlich geeignete Instrumente und damit gegebenenfalls Alternativen dar.

(2) Abgrenzung zum Projektmanagement

Ein häufiger Anlass für ein Interim-Mandat ist ein spezifisches Projekt, für das intern in qualitativer oder quantitativer Hinsicht keine adäquaten Personalressourcen zur Verfügung stehen. Interim Management kann damit das professionelle Projektmanagement einschließen, ist allerdings nicht in jedem Fall damit gleichzusetzen (siehe auch Kapitel 2.4). Aufgabenstellungen, die in Form eines Projekts erledigt werden können, eignen sich besonders für das Interim Management, müssen aber nicht ausschließlich in dieser Form organisiert werden. Interim Management bildet damit eine Schnittmenge mit dem Projektmanagement und kann als spezielle Ausprägungsform dessen angesehen werden.¹⁰³ Projektaufgaben von Programmierern, Grafikern oder sonstigen selbständigen Anbietern fallen wiederum mangels Führungsaufgabe nicht in den Bereich des Interims Management.

(3) Abgrenzung zur Zeitarbeit respektive Personaldienstleistung

Irrtümlicherweise wird Interim Management häufig als ‚Zeitarbeit für Führungskräfte‘ betitelt.¹⁰⁴ Die wichtigste Gemeinsamkeit zwischen Interim Management und Zeitarbeit ist unstrittig die Flexibilisierung des Faktors Arbeit, vor allem in zeitlicher Hinsicht. Unterschiede lassen sich dagegen in rechtlicher, struktureller und inhaltlicher Weise ausmachen.¹⁰⁵ Rechtsgrundlage für die Zeitarbeit ist das ARBEITNEHMERÜBERLASSUNGSGESETZ (AÜG). Die Zeitarbeiter sind auf Basis eines Arbeitsvertrages abhängig Beschäftigte der Zeitarbeitsfirmen und werden den Entleihunternehmen zur Erbringung ihrer Arbeitsleistung vor Ort befristet überlassen, weshalb zwischen Zeitarbeitnehmer

¹⁰² Vgl. FUES (2010), S. 31.

¹⁰³ Vgl. TIBERIUS (2004a), S. 16.

¹⁰⁴ Vgl. WERDES (2007), o.S.

¹⁰⁵ Vgl. ALEWELL (2006), S. 991.

und Entleiher kein direktes arbeitsrechtliches Verhältnis besteht.¹⁰⁶ Das Zeitarbeitsunternehmen übernimmt auf diese Weise die rechtliche Arbeitgeberfunktion.¹⁰⁷ Spezielle gesetzliche Rahmenbedingungen existieren dagegen für das Interim Management nicht, vielmehr gelten die allgemeinen Vorschriften des BÜRGERLICHEN GESETZBUCHES (BGB) für die rechtliche Vertragsgestaltung. Zeitarbeitsfirmen vermitteln Zeitarbeitnehmer vorwiegend für substituierbare, standardisierte Tätigkeiten im ausführenden, gering qualifizierten Bereich, in der Regel nicht aber für das Management. Interim Manager sind hingegen rechtlich selbstständige Unternehmer, die komplexe Managementaufgaben übernehmen.¹⁰⁸ Dennoch gibt es einige Zeitarbeitsunternehmen, die gleichermaßen Interim Manager vermitteln. Daher können sowohl die Zeitarbeitsunternehmen wie auch die Interim Management Provider unter die Gattung der Personaldienstleister subsumiert werden, die neben anderen Dienstleistungen im Personalbereich mit der Vermittlung von Arbeitskräften eine Intermediärfunktion übernehmen.¹⁰⁹

(4) Abgrenzung zur Unternehmensberatung

Auch die Unternehmensberatung (Consulting) wird als professionelle Dienstleistung klassifiziert, welche Unternehmen in der Regel eine Beratungsleistung anbietet. Eine Unterart bildet hierbei die speziell auf den Personalbereich ausgerichtete Personalberatung (Human Resource Consulting, kurz HR Consulting).¹¹⁰ Zwischen der Unternehmensberatung und dem Interim Management existieren viele Parallelen im Kontext einer externen, temporären Dienstleistung, weshalb in der Praxis häufig keine ausreichende Differenzierung erfolgt. Beide Formen werden vielfach von der gleichen Unternehmung substitutiv angeboten oder Interim Manager selbst auch als Unternehmensberater tätig und vice versa.¹¹¹ Dies ist unter anderem der Tatsache geschuldet, dass Un-

¹⁰⁶ Der Begriff Zeitarbeit hat sich weitestgehend im Sprachgebrauch etabliert, ist aber synonym zur Leiharbeit oder Arbeitnehmerüberlassung zu verwenden.

¹⁰⁷ Vgl. HAAG (2004), S. 244.

¹⁰⁸ Vgl. PROBST (2009), S. 269 f.

¹⁰⁹ Für eine detailliertere Betrachtung des Angebotes und der Nachfrage nach Personaldienstleistungen siehe die Arbeit von VOSBERG (2003).

¹¹⁰ Auf die Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften spezialisierte Personalberatungen werden auch als Headhunter oder Executive Search bezeichnet. Hier besteht in der Regel ein dauerhafter Personalbedarf auf Seiten der Unternehmen und es fällt eine Vermittlungspauschale anstelle einer zeitbezogenen Entlohnung für die Dienstleistungstätigkeit an. Für eine Analyse der Make or Buy-Entscheidung im Bereich der Personalberatung siehe auch FÖHR (1995), S. 142 ff.

¹¹¹ Vgl. THOST / ISIDOR (2014), S. 28.

Unternehmensberatungen heutzutage auf Wunsch der Kunden vermehrt auch durchführungs- bzw. umsetzungsorientiert arbeiten und die Grenzen zum Interim Management dadurch verwischen. Gemeinsamkeiten zeigen sich daher in der zeitlichen Begrenzung, in der Entlohnung auf Tagesbasis und in einer möglichen Anstellung über einen Dienstvertrag.¹¹² Die vertragliche Beziehung zwischen einem selbstständigen Berater und dem Einsatzunternehmen kann analog der dienstvertraglichen Beziehung im Interim Management ausgestaltet sein. Meist aber sind die Berater festangestellte Mitarbeiter der Unternehmensberatung und werden über deren Weisungsrecht an wechselnde Einsatzunternehmen zur Arbeitsleistung entsandt. Zwischen Berater und Einsatzunternehmen besteht dann regelmäßig kein Vertragsverhältnis.¹¹³ Unterschiede offenbaren sich in den Aufgaben und Befugnissen. Im originären Verständnis, dem diese Arbeit folgt, sind Unternehmensberatungen lediglich für die reine Beratungsleistung zuständig, d.h. Erstellung externer, unabhängiger Analysen und Konzepte, die Entscheidungsverantwortung und Implementierung verbleibt dagegen beim Auftraggeber.¹¹⁴ Neben Analyse und Konzeption geht die Aufgabe des Interim Managers mit der Durchführung, Umsetzung und gegebenenfalls Kontrolle dieser Konzepte im Einsatzunternehmen noch darüber hinaus.¹¹⁵ Er übernimmt die unternehmerische Verantwortung im Mandanten-Unternehmen selbst und ist dazu im Gegensatz zum Unternehmensberater mit Budgetverantwortung und entsprechenden Weisungsrechten gegenüber den unterstellten Mitarbeitern ausgestattet.¹¹⁶

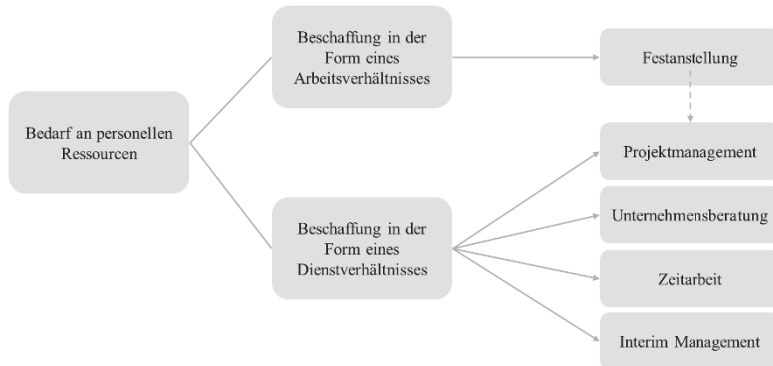
¹¹² Vgl. BRUNS / KABST (2005), S. 514.

¹¹³ Vgl. ALEWELL / BÄHRING (2007), S. 43.

¹¹⁴ Vgl. WASSON (2005), S. 20, WERTHER (1998), S. 340.

¹¹⁵ Vgl. KABST ET AL. (2008b), S. 38, GOLZEN (1992), S. 49, CLUTTERBUCK / DEARLOVE (1999), S. 62 f.

¹¹⁶ Vgl. ALEWELL ET AL. (2005), S. 476.

Abbildung 8: Möglichkeiten der Personalbedarfsdeckung aus Unternehmenssicht¹¹⁷

2.4 Historische Entwicklung des Interim Managements und aktueller Marktüberblick

Interim Management ist erstmals Anfang 1960 bei der schwedischen Beratungsfirma SEVENKO als ergänzende Serviceleistung in Erscheinung getreten. Wenige Jahre später adaptierten zunächst dänische, niederländische und britische Unternehmen dieses Angebot.¹¹⁸ Rückblickend lässt sich nicht mehr eindeutig feststellen, in welcher Reihenfolge sich das Angebot an Interim Management danach weiter verbreitet hat, vielmehr haben sich im Laufe der siebziger Jahre die Märkte in Nordamerika und Europa in etwa zeitgleich entwickelt. Auslösender Faktor war unter anderem die auf die Ölkrise von 1973 in den USA folgende Wirtschaftskrise, im Zuge derer viele Unternehmen gezwungen waren, ihren Personalbestand zu reduzieren. Dieser Personalabbau erfolgte wenig strukturiert und oftmals unüberlegt, so dass sowohl ein nicht absehbarer Wissensabfluss als auch personelle Engpässe die Folge waren und flexible und schnelle Lösungsansätze notwendig wurden. Diese personelle Flexibilität beschränkte sich dabei nicht mehr nur auf ausführende Aufgaben, sondern auch auf den Managementbereich. Somit konnten sich erste Gesellschaften ausschließlich auf Interim Management konzentrieren. Für Deutschland war dies die AC ALPHA MANAGEMENT GMBH in Wiesbaden, die sich damit auszeichnet, seit 1979 erstmals Interim Manager für den deutschen Markt vermittelt zu haben und damit der älteste Anbieter in Deutschland zu sein.¹¹⁹ Eine weiterreichende Bekanntheit bzw. Verbreitung fand Interim Management in Deutschland dennoch erst im Zuge der Wiedervereinigung und

¹¹⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an RIBBERT (1995), S. 7 sowie BLÖMER (2009), S. 129.

¹¹⁸ Vgl. RIBBERT (1995), S. 3, FRANK (1995), S. 13.

¹¹⁹ Vgl. BLÖMER (2008b), S. 34.

der damit verbundenen Privatisierung ehemals staatseigener Betriebe in den neuen Bundesländern zu Beginn der neunziger Jahre.¹²⁰ Interim Manager mit entsprechendem Know-how wurden von der Treuhandanstalt dazu eingesetzt, vor Ort Sanierungs- und Restrukturierungskonzepte für die ehemals volkseigenen Betriebe der DDR zu entwickeln und den gesamten Privatisierungsprozess zu begleiten. Grundsätzlich lässt sich daher festhalten, dass vor allem wirtschaftliche Krisen und Umbruchszeiten zur Etablierung von Management auf Zeit beigetragen haben.¹²¹

In den Niederlanden und Großbritannien dagegen entwickelte sich der Markt für Interim Management sehr viel schneller und besonders positiv, begünstigt durch eine Rechtsprechung, die den Einsatz von zeitlich begrenzten Beschäftigungsformen erleichterte und zudem steuerliche Vorteile bot.¹²² Dort stellt Interim Management mittlerweile eine feste Größe im Arbeitsmarkt dar.¹²³

Für Deutschland bleibt allerdings zu konstatieren, dass bisher zum Markt für Interim Management wenig valide und zuverlässige Daten vorliegen.¹²⁴ Die unvollständige Empirie lässt sich in erster Linie damit begründen, dass es sich hierbei um eine noch sehr junge Disziplin handelt. Nach eingehender Literaturrecherche und intensiver Auseinandersetzung mit den anzahlmäßig überschaubaren derzeit vorzufindenden empirischen Studien sowie deren Vorgehensweise bei der Datenerhebung und dem Aufbau lassen sich für die teilweise eingeschränkte Aussagekraft dagegen drei Hauptursachen anführen:

Zunächst fällt auf, dass die überwiegende Mehrzahl der existierenden empirischen Studien von institutionalisierten Anbietern oder Verbänden durchgeführt und veröffentlicht werden – vorzugsweise diejenigen Studien, die regelmäßig wiederholt werden und im Sinne einer Längsschnittstudie auswertbar wären.¹²⁵ Lediglich in wenigen Ausnahmefällen erfolgt eine Kooperation mit Hochschulen, welche eine vergleichsweise objektive, nicht interessengeleitete Darstellung signalisieren oder sicherstellen könnte.¹²⁶ Es kann daher nicht vollumfänglich ausge-

¹²⁰ Vgl. GÖRRES (2003), S. 5.

¹²¹ Vgl. FUES (2010), S. 49 f., THOMPSON (2000), S. 23, EISENBERG (2011), S. 238.

¹²² Vgl. FABER (2013), S. 47, MITTMANN (2007), S. 230.

¹²³ Vgl. LANGECKER (2008), S. 10, BLÖMER (2008b), S. 34, ALEWELL (2005), S. 5.

¹²⁴ Vgl. BÄHRING (2008), S. 109.

¹²⁵ Vgl. Studien der LUDWIG HEUSE GMBH von 2007 - 2014 sowie Studien der DACHGESELLSCHAFT DEUTSCHER INTERIM MANAGER E.V. ebenfalls von 2007 - 2014.

¹²⁶ Vgl. Studie in KOCH / FUES (2007) wie auch Studie in MODY / OSCHÜTZ (2001).

geschlossen werden, dass eine Auswertung in jedem Fall vergleichsweise objektiv und unabhängig erfolgt. Allen diesen Praktikern sowie unter Umständen auch den Teilnehmern der Befragung selbst ist aufgrund der Kohärenz mit ihren originären Aufgaben (siehe dazu auch Kapitel 2.2) ein kommerzielles Interesse am Interim Management und damit an einer eher positiven Interpretation der Daten gemein, was Auswirkungen auf die Reliabilität der Aussagen haben könnte.¹²⁷ Einerseits werden aus Gründen der Praktikabilität in ebendiesen Befragungen nicht selten vorwiegend die bei der jeweiligen Agentur gelisteten Manager herangezogen, was eine Frage nach der Repräsentativität der Ergebnisse aufkommen lässt. Andererseits bleibt unklar, inwiefern bei einer Befragung über mehrere Agenturen hinweg Redundanzen bezüglich der Probandenauswahl ausgeschlossen werden können.¹²⁸ Methodisch lässt sich zudem anmerken, dass auch Schätzungen zur Unterstützung von Argumenten herangezogen werden oder Quellen bisweilen unbenannt bleiben.¹²⁹

Ferner gibt es bisher keine amtliche Statistik, die in Deutschland ansässige Interim Manager oder Anbieter von Interim Dienstleistungen vollständig und abgrenzbar erfasst. Dies ist unter anderem der Heterogenität und Schnelllebigkeit des Marktes geschuldet, aber auch der bisher ungeschützten Berufsbezeichnung.¹³⁰ Somit liegen über den genauen Umfang einer Grundgesamtheit für Deutschland keine exakten und zuverlässigen Daten vor, was zu methodischen Schwächen in empirischen Arbeiten führen könnte. Um dennoch eine erste Abschätzung zu ermöglichen, wird auch im Laufe dieser Arbeit auf die Daten von Verbänden oder anderen Intuitionen zurückgegriffen, die aber aufgrund des fragmentierten Marktes von ALEWELL (2005) als „empirische Spekulationen“ bezeichnet werden und es folglich achtsam zu interpretieren gilt.¹³¹

Der dritte Aspekt, der oben benannte Probleme eher verstärkt und daher nicht zwingend als Auslöser zu betrachten ist, ist das noch zu geringe Interesse an einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Thematik Interim Management.¹³² Insbesondere referierte Journals be-

¹²⁷ Vgl. ALEWELL (2006), S. 992, GERTZ (2009), S. 17.

¹²⁸ Eine Studie der DACHGESELLSCHAFT DEUTSCHER INTERIM MANAGER E.V. (2007) legt nahe, dass nicht einmal 14% der Interim Manager bei lediglich einer oder gar keiner Agentur registriert sind, während über 86% bei mehr als einer Agentur gelistet sind.

¹²⁹ Vgl. BENKHOFF / RYBNIKOVA (2009), S. 73, BÄHRING (2008), S. 108.

¹³⁰ Vgl. UFFMANN (2013), S. 279.

¹³¹ Vgl. ALEWELL (2005), S. 4.

¹³² Vgl. dafür die Anmerkungen insbesondere auch zur defizitären rechtlichen Auseinandersetzung von UFFMANN (2013), S. 276 f.

trachten Interim Management aufgrund seiner begrenzten Reichweite teilweise als „Nischenthema“ und scheuen daher vor einer Veröffentlichung zurück, was dem wissenschaftlichen Diskurs nicht zuträglich ist und zudem die Bereitschaft zu objektiven Erhebungen erschweren oder vielleicht sogar verhindern kann (siehe hierzu auch Kapitel 3.1).

Die Aussagekraft bestehender Studien ist zudem schnell durch das Wachstum und die Intransparenz des Interim Management Marktes überholt.

Obleich aus eben genannten Gründen nur sehr heterogene und mit Unsicherheit behaftete Angaben zum deutschen Interim Management Markt vorliegen, soll im Folgenden ein erster numerischer Zugang zum Thema über die derzeitige Situation von Angebot und Nachfrage nach Interim Dienstleistungen erfolgen. Ziel ist es, einen Eindruck von Größe und wirtschaftlicher Bedeutung der Branche zu erhalten sowie ein grundlegendes Verständnis des Marktes und der Rahmenbedingungen zu schaffen.

Bereits 2002 schätzte der damalige Vizepräsident des BUNDESVERBANDS DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATER den deutschen Interim Management Markt auf etwa 10.000 tätige Interim Manager.¹³³ Weitestgehend Einigkeit herrschte allerdings damals wie heute darüber, dass solche Kennzahlen als deutlich überhöht anzusehen sind, insbesondere wenn nur die Anzahl an Interim Managern bestimmt werden soll, die tatsächlich nachhaltig und ausschließlich in diesem Markt tätig sind. BLÖMER (2008) und ALEWELL und BÄHRING (2007) stützten diese Aussage und sahen ein Potential von weit über 10.000 bis hin zu 30.000 Managern, hielten aber Angaben von in etwa 1.000 professionellen Managern für realistischer.¹³⁴ Im Jahr 2010 schätzte PETRY die Anzahl an professionellen Interim Managern in Deutschland auf 1.500, bei fast fünf Mal so vielen unterstellte auch er, dass sie sich selbst lediglich als einen solchen betrachten, aber objektiv eher als „Unternehmensberater“ oder „arbeitsuchend“ zu kategorisieren sind.¹³⁵ DECKER (2014) unternimmt daher den Versuch, diese ihm ebenfalls vorliegenden Zahlen über Pool-Listungen bei Providern abzugleichen und zu plausibilisieren und stützt mit dieser Vorgehensweise die eben genannten Aussagen.¹³⁶

¹³³ Vgl. mündliche Aussage von JOACHIM STAUDE wiedergegeben in BLÖMER (2002), S. 70.

¹³⁴ Vgl. BLÖMER (2008b), S. 35, ALEWELL / BÄHRING (2007), S. 35.

¹³⁵ Vgl. PETRY (2010), S. 662.

¹³⁶ Vgl. DECKER (2014), S. 65.

Die Interim Manager, in einer Erhebung aus dem Jahr 2007 selbst nach ihrer Einschätzung zur Anzahl professioneller Interim Manager im Markt befragt, offenbarten sich höchst unterschiedliche Angaben mit einer Spannweite von weniger als 500 bis hin zu mehr als 10.000, im Mittelwert jedoch knapp 5.600 Manager. Dies zeigt, dass auch damit keine präzisere Einschätzung möglich ist.¹³⁷

Aktuellste Zahlen nennt die DDIM Ende 2013 mit 6.200 Interim Managern und schätzt den Markt für das Jahr 2014 mit weiteren 800 auf insgesamt 7.000 Interim Manager.¹³⁸ Der AIMP dagegen ermittelt in 2014 nach Befragung von 26 Providern einen Gesamtmarkt von 14.226 Managern für das vergangene Jahr 2013.¹³⁹ Die sehr breit streuenden Ergebnisse irritieren zunächst. Plausibel scheint ein Erklärungsansatz aufgrund einer länderübergreifenden Stichprobe beim AIMP im Gegensatz zur DDIM, wobei letztere ausschließlich den deutschen Markt betrachtet, und möglicher Überschneidungen in den Pools der verschiedenen Provider. Eine Vergleichbarkeit der beiden umfassenden Studien kann demnach nur schwerlich gewährleistet werden. Es herrscht jedoch ein Konsens darüber, dass die Zahl der deutschen, dauerhaft aktiven Interim Manager deutlich niedriger ausfällt als vom AIMP ermittelt.¹⁴⁰ Unterschiedliche Schätzungen kommen aufgrund unterschiedlich enger oder weiter Auslegung des Begriffes und fehlender Arbeitsmarktdaten zustande.

Deutlich prägnanter sind dagegen die Aussagen zu in Deutschland ansässigen Providern. Die Anzahl der auf Interim Management fokussierten Anbieter liegt derzeit zwischen 25 und 30 Unternehmen.¹⁴¹ Ebenso viele Gesellschaften stellen sich nach außen als Vermittler dar und bieten die Dienstleistung an, haben aber bisher faktisch kein Interim-Mandat vermittelt.¹⁴² Darüber hinaus sei an dieser Stelle auf die zahlreichen Anbieter verwiesen, die Interim Management lediglich als ergänzende Dienstleistung im Portfolio haben und aufgrund der Markttransparenz nicht größtmäßig auszumachen sind.¹⁴³ Für einen umfassend recherchierten und

¹³⁷ Vgl. DACHGESELLSCHAFT DEUTSCHER INTERIM MANAGER E.V. (2007), S. 19.

¹³⁸ Vgl. ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER (2014a), S. 20.

¹³⁹ Für die vergangenen Jahre 2011 (mit 15.112 Interim Managern) und 2012 (mit 14.200 Interim Managern) wurden bereits vergleichbar hohe Werte ermittelt, vgl. ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER (2014b), S. 7.

¹⁴⁰ Vgl. BENKHOFF / RYBNIKOVA (2009), S. 73.

¹⁴¹ Vgl. ATREUS GMBH (2009), S. 5, ALEWELL / BÄHRING (2007), S. 34.

¹⁴² Vgl. CHRISTOPHERS (2007), S. 205.

¹⁴³ Vgl. LÜERBEN (2009), S. 26.

im Hinblick auf diverse Kennzeichen kategorisierten Überblick über die professionellen Anbieter von Interim Management, speziell mit Schwerpunkt auf Human Resources, sei an dieser Stelle auf KÖHLER (2005) verwiesen.¹⁴⁴

Obleich auch die Schätzungen bezüglich des Marktvolumens stark divergieren,¹⁴⁵ zeigte sich in der vergangenen Dekade ein anhaltend positiver Trend. Im Jahr 2000 wurde das Gesamtvolumen des Interim Management Marktes von Deutschland noch auf knapp 80 Mio. Euro geschätzt.¹⁴⁶ ALEWELL und BÄHRING (2007) notierten für das Jahr 2004 bereits Werte von 400 Mio. Euro.¹⁴⁷ Eine im Jahr 2007 erhobene Studie zur Analyse des Marktes aus Anbietersicht in Zusammenarbeit zwischen der DDIM und der KATHOLISCHEN UNIVERSITÄT EICHSTÄTT-INGOLSTADT ermittelte ein geschätztes durchschnittliches Marktvolumen von 510 Mio. Euro in 2006, wohingegen die DDIM beruhend auf einer Befragung nach Tagessatz und Auslastung 489 Mio. Euro angab und damit zu einem ähnlichen Ergebnis kam. Referenzwerte anderer Erhebungen aus demselben Zeitraum schwanken zwischen 300 und 500 Mio. Euro.¹⁴⁸ Dieses Beispiel für das Jahr 2007 illustriert anschaulich die bereits benannte Diskrepanz und Schwankungsbreite bestehender Studien.

Für das Folgejahr 2008 wurde abermals eine leichte Verbesserung gegenüber dem Vorjahr erwartet und für das Jahr 2010 bereits ein Marktvolumen in Höhe von 750 Mio. Euro bis hin zu 1,2 Mrd. Euro anvisiert.¹⁴⁹ Die Vermutung lag nahe, dass dafür vordergründig eine gestiegene Auslastung sowie ein Wachstum aufgrund der Professionalisierung des Marktes, nicht aber eine Steigerung in den Tagessätzen verantwortlich war.

Ein Blick in die historische Entwicklung der Wachstumsraten unterstützt diese Annahme: 7% Wachstum in 2004, eine Verdopplung auf 14% in 2005, 25% in 2006 sowie 26% in 2007. In den Jahren 2008 und 2009 kam es mit einer Rate von etwa 20% zu einer Konsolidierung des

¹⁴⁴ Vgl. KÖHLER (2005), 52 ff. Einen etwas aktuelleren, doppelt umfangreichen Überblick bietet BLÖMER (2008b), S. 138 f.

¹⁴⁵ Bezüglich sämtlicher Aussagen zu Marktvolumina bleibt zu konstatieren, dass es sich dabei durchgängig um Schätzungen und Zukunftsprognosen von Experten und Verbänden handelt. Da die Volumina dezentral von verschiedenen Providern oder den Interim Managern selbst generiert werden, ist eine nachträgliche exakte Bestimmung, z.B. durch eine übergeordnete Institution, derzeit nicht vorgesehen.

¹⁴⁶ Vgl. BLÖMER (2008b), S. 36.

¹⁴⁷ Vgl. ALEWELL / BÄHRING (2007), S. 35.

¹⁴⁸ Vgl. DACHGESELLSCHAFT DEUTSCHER INTERIM MANAGER E.V. (2007), S. 19, 21, KOCH (2007), S. 14.

¹⁴⁹ Vgl. LUDWIG HEUSE GMBH (2008), S. 129, KOCH / FUES (2007), S. 13, ATREUS GMBH (2009), S. 5. Von den geschätzten Gesamtvolumina von 1,2 Mrd. sollten 350 Mio. Euro mit steigender Tendenz über professionelle Anbieter eingeworben werden, vgl. ebd.

bis dahin stetig zunehmenden Wachstums und Experten rechneten für die Folgejahre mit stabilen jährlichen Wachstumsraten von etwa 20%.¹⁵⁰

Dennoch hat sich diese Prognose wegen der einsetzenden Finanz- und Wirtschaftskrise für die Jahre 2009 und 2010 im Nachhinein als nicht realistisch herausgestellt. Das Marktvolumen ist stattdessen signifikant zurückgegangen und hat sich erst 2011 wieder positiv entwickelt.¹⁵¹ Wachstumsprognosen für die kommenden Jahre bleiben daher aktuell bei knapp 10% und Schätzungen zu Marktvolumina bewegen sich zwischen 1,2 Mrd. und 2,1 Mrd. Euro für 2013.¹⁵²

Aus Referenzgründen sei an dieser Stelle noch erwähnt, dass der britische Markt für Interim Management bereits 2008 auf über eine Milliarde Euro Umsatz geschätzt wurde und der niederländische Markt bei enger Begriffsauslegung auf 1,3 Mrd. Euro und bei weiter Auslegung auf bis zu 7 Mrd. Euro Umsatzvolumen.¹⁵³ Der größte europäische Markt findet sich damit derzeit in den Benelux-Staaten.¹⁵⁴

Die bisherigen Einsichten zusammenfassend lässt sich daher festhalten, dass der deutsche Interim Management Markt auf der Angebotsseite ca. 1.500 professionelle Interim Manager und ca. 30 professionelle Interim Management Provider umfasst, denen ein Nachfragevolumen von deutlich über 1 Mrd. Euro im Jahr 2014 gegenübersteht.

Gleichwohl muss auch festgehalten werden, dass sich der Markt noch immer in einem Konsolidierungsprozess befindet. Gemessen an anderen Branchen in Deutschland, wie beispielsweise der Zeitarbeit oder der Unternehmensberatung, stellt Interim Management einen relativ kleinen Teilmarkt dar und kann daher noch immer als eine „Nische“ bezeichnet werden. KABST ET AL. stellten dazu 2008 fest, dass 80% aller deutschen Unternehmen Interim Management bisher

¹⁵⁰ Vgl. BLÖMER (2008b), S. 35, 37, BECKER (2007), S. 265, GERTZ (2008), S. 10, THOST / ISIDOR (2014), S. 28, BLÖMER (2007), S. 154.

¹⁵¹ Vgl. DACHGESELLSCHAFT DEUTSCHER INTERIM MANAGER E.V. (2013a), o.S., STEPPAN (2011), S. 20, FURKEL (2010), S. 59.

¹⁵² Der AIMP ermittelte Werte von 7% für das Jahr 2013 und 9% für das Jahr 2014, siehe dazu ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER (2013), S. 5, 30, ebenso DACHGESELLSCHAFT DEUTSCHER INTERIM MANAGER E.V. (2013a), o.S., DAUTZENBERG (2014), S. 41.

¹⁵³ Vgl. BLÖMER (2008b), S. 26 f. sowie ROBESON (2008), S. 300. Eine enge Begriffsauslegung meint hier ein Begriffsverständnis analog der vorliegenden Arbeit, während eine weite Begriffsauslegung auch temporäre Manager ohne Leitungsaufgaben oder operative Umsetzungsverantwortung einschließt.

¹⁵⁴ Vgl. ALEWELL (2005), S. 5.

noch nicht genutzt haben und fünf Prozent der Unternehmen Interim Management bisher gänzlich unbekannt ist.¹⁵⁵

Ein aktueller Länderbenchmark zur Relativierung obiger Größen zeigt, dass der deutsche Arbeitsmarkt von einem Aufholprozess determiniert wird und derzeit hohes Wachstumspotential bietet. In Großbritannien beispielsweise ist jeder fünfte Manager bereits ein Interim Manager, und in den Niederlanden haben mittlerweile 60% aller Unternehmen Erfahrung mit Interim Management gesammelt.¹⁵⁶

Obgleich Interim Management insbesondere im Vergleich mit anderen Disziplinen als recht junge Erscheinungsform mit relativ kurzer Beobachtbarkeit eingeordnet werden kann, wächst die Anzahl an Interim Managern stetig. Nach Ansicht „renommierter Experten“ in dieser Branche bleibt festzuhalten, dass sich der Markt für Interim Management insbesondere in den vergangenen Jahren sehr dynamisch und positiv entwickelt hat, mittlerweile etabliert und nicht mehr zu vernachlässigen ist.¹⁵⁷ Es muss davon ausgegangen werden, dass seine Bedeutung auch zukünftig aufgrund der weiteren Flexibilisierung der Ressource Personal zunehmen wird und so lassen sich auch für die Zukunft ein hohes Wachstum und eine steigende Nachfrage erwarten.

Entgegen vereinzelt anderslautender Vermutungen hat sich Interim Management daher nicht als eine transitorische Erscheinungsform auf dem Personalmarkt erwiesen,¹⁵⁸ sondern lässt sich aufgrund seiner eben dargelegten praktischen Relevanz als bedeutsamer Betrachtungsgegenstand begründen. Dieser Aspekt bildet den Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit und zeigt zugleich die Notwendigkeit einer objektiven und empirischen Auseinandersetzung mit dem Interim Management auf.

2.5 Strukturelle Daten und Befunde zum Interim Management

Um sich dem noch recht jungen Phänomen Interim Management stilisiert annähern und ein grundsätzliches Verständnis der dort vorherrschenden Struktur vermitteln zu können, wird im Folgenden auf Basis bestehender empirischer Erhebungen eine Typisierung des Einsatzes von

¹⁵⁵ Vgl. KABST ET AL. (2008a), S. 52. Siehe dazu auch KABST / GIARDINI (2009), S. 54. Der AIMP ermittelt hier sogar über 40% aller befragten Unternehmen, die das Angebot Interim Management nicht kennen, siehe dazu ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER (2008), S. 15.

¹⁵⁶ Vgl. MITTMANN (2007), S. 230, HAAG / TIBERIUS (2004), S. 191.

¹⁵⁷ Vgl. UFFMANN (2013), S. 279, VOUSDEN (2002), S. 122.

¹⁵⁸ Vgl. KÖHLER (2005), S. 51.

Interim Managern in Bezug auf Aufgabenbereiche, Branchen, Hierarchieebenen, Einsatzdauer sowie Preisgestaltung vorgenommen.

Aufgabenbereiche

Die Gründe für den Einsatz von Interim Managern und infolge dessen die zu übernehmenden Aufgabenbereiche sind sehr vielfältig und im Laufe der Zeit zunehmend erweitert worden, weshalb in aktuellen Veröffentlichungen weniger von Klassifizierungen als vielmehr von Enumerationen die Rede ist.¹⁵⁹ Prinzipiell bleibt damit festzustellen, dass durchweg jede Managementaufgabe mit einem Interim Manager besetzt werden kann.¹⁶⁰

Dennoch lassen sich in Praxis und Literatur vor allem drei in etwa gleich große und im Zeitverlauf annähernd konstant gebliebene Raster ausmachen, innerhalb derer jeweils verschiedene Funktionen zum Tragen kommen können.¹⁶¹ Im Weiteren soll daher in Anlehnung an RIBBERT (1995) eine Kategorisierung in Vakanzüberbrückung, Krisenmanagement und Projektmanagement erfolgen.¹⁶²

Vakanzüberbrückung

FARQUHAR (1995) schätzt empirisch gestützt allein die Zahl der Top-Führungskräfte, die unerwartet und plötzlich ein Unternehmen verlassen, vorsichtig auf etwa 25%, tendenziell sogar eher mehr.¹⁶³ Damit lässt sich die Notwendigkeit erklären, auf Interim Manager insbesondere bei unvorhersehbarem und kurzfristigem Personalbedarf im Management zurückzugreifen. Als Anlässe sind beispielsweise die Abberufung der bisherigen Geschäftsführung, Krankheits- oder Todesfälle, Schwangerschaftsausfälle oder auch einfach personelle Engpässe zu sehen.¹⁶⁴ 2004 dienten noch neun Prozent der Interim Einsätze der Vakanzüberbrückung, 2012 bereits 21%.¹⁶⁵ Da aus ökonomischer Sicht keine vakante Stelle zu lange unbesetzt bleiben sollte, stehen die Interim Manager schnell zur Verfügung, bis ein passender Kandidat für eine Festeinstellung gefunden ist.¹⁶⁶

¹⁵⁹ Vgl. DECKER (2014), S. 21.

¹⁶⁰ Vgl. FUES (2010), S. 33.

¹⁶¹ Vgl. DAUTZENBERG (2014), S. 40, BENKHOFF / RYBNIKOVA (2009), S. 74.

¹⁶² Vgl. RIBBERT (1995), S. 50.

¹⁶³ Vgl. FARQUHAR (1995), S. 52.

¹⁶⁴ Vgl. TIBERIUS (2004a), S. 14.

¹⁶⁵ Vgl. ALEWELL / BÄHRING (2007), S. 36, DACHGESELLSCHAFT DEUTSCHER INTERIM MANAGER E.V. (2013b), S. 2.

¹⁶⁶ Vgl. RUPP (2008), S. 37.

Ein besonderer Anwendungsfall der Vakanzüberbrückung findet sich regelmäßig in familiengeführten Unternehmen. Obwohl angenommen werden kann, dass innerhalb eines Familienunternehmens viele Faktoren überschaubarer sind als in großen, unübersichtlichen Konzernen, kommt es dennoch häufig vor, dass das für die Führungsstelle vorgesehene Familienmitglied (zeitlich oder fachlich) noch nicht bereit dafür ist oder eine ordnungsgemäße Übergabe wegen eines plötzlichen Ausfalls nicht mehr möglich war. Diese Zeit kann folglich mithilfe eines Interim Managers entweder lediglich überbrückt werden oder aber der Interim Manager kann in der Rolle eines Unterstützers fungieren.¹⁶⁷ Aus personalökonomischer Perspektive kann die Sicherstellung einer internen Unternehmensnachfolge mit prohibitiv hohen Kosten verbunden sein. Somit greift das Unternehmen auf das spezielle Humankapital in Form des Interim Managers zurück, welches sofort auf dem Markt zur Verfügung steht.¹⁶⁸

Krisenmanagement

Zum Krisenmanagement sollen in einer hinreichenden Auslegung in dieser Arbeit auch Einsätze aufgrund von Restrukturierungs-, Sanierungs- oder Change Management-Fällen gezählt werden.¹⁶⁹ Damit fällt über die vergangene Dekade hinweg betrachtet etwa ein Drittel aller Einsätze in diese Gattung.¹⁷⁰ Ebenso bestätigen 65% der befragten Interim Manager im Jahr 2009 die Restrukturierung als eines ihrer Fachgebiete.¹⁷¹ Häufig finden sich daher für Interim Manager auch synonym verwendete Begriffe wie „Turnaround Manager“ oder „Chief Restructuring Manager“. ¹⁷² Eng mit einer Krisenzeit ist oftmals eine Umstrukturierung oder Sanierung verbunden. Dabei muss eine Krise aber nicht zwangsläufig einen negativen Hintergrund haben.¹⁷³ Es sind durchaus auch positive Anlässe denkbar, beispielsweise indem Unternehmen schnelles Wachstum erleben, aber die nötigen Kapazitäten noch nicht adäquat ausgerichtet sind.¹⁷⁴

¹⁶⁷ Vgl. RÜSEN (2007), S. 160 f., S. 169.

¹⁶⁸ Vgl. UFFMANN (2013), S. 282, 284, MITTMANN (2007), S. 231.

¹⁶⁹ Vgl. JAS (2013), S. 16, DACHGESELLSCHAFT DEUTSCHER INTERIM MANAGER E.V. (2011a), S. 2.

¹⁷⁰ Vgl. ALEWELL / BÄHRING (2007), S. 36, DACHGESELLSCHAFT DEUTSCHER INTERIM MANAGER E.V. (2013b), S. 2, LUDWIG HEUSE GMBH (2014), S. 7, LUDWIG HEUSE GMBH (2013), S. 7, LUDWIG HEUSE GMBH (2012), S. 7.

¹⁷¹ Vgl. DACHGESELLSCHAFT DEUTSCHER INTERIM MANAGER E.V. (2009b), S. 2.

¹⁷² Vgl. PETRY (2010), S. 661.

¹⁷³ Vgl. WALSH (2000), S. 37.

¹⁷⁴ Vgl. BLÖMER (2006a), S. 31, KUNZE (2003), S. 95.

Projektmanagement

Eine wachsende Tendenz zeigen jedoch Projekteinsätze auf. Innerhalb von 10 Jahren (von 2003 bis 2013) sind diese signifikant gestiegen, haben sich nahezu verdoppelt und machen derzeit ebenfalls ein Drittel aller Einsätze aus.¹⁷⁵ Auch unter Interim Management Agenturen kann der vielfache Einsatz in eben genannten Bereichen empirisch bestätigt werden.¹⁷⁶

Unabhängig von den drei großen, hier skizzierten Aufgabenbereichen lassen sich konkrete betriebliche Funktionen für Interim Manager nur schwer ausmachen und wenig überzeugend klassifizieren, weil wie bereits erwähnt ein Einsatz in jedweder Funktion per se denkbar ist. Es lässt sich zudem festhalten, dass nutzenstiftende Faktoren für das Kundenunternehmen über sämtliche Funktionen hinweg ermittelt werden können.¹⁷⁷ Viele Experten sind sich einig, dass regelmäßig sogar eine fachliche Überqualifizierung der Interim Manager vorliegt, die auch notwendige Bedingung ist, um den sich im Laufe eines Projekts verändernden Anforderungen gerecht werden zu können.¹⁷⁸

Dennoch existieren auch Gründe, warum Unternehmen Interim Management nicht einsetzen. 2007 gaben 41% der befragten Unternehmen an, dass sie das Angebot gar nicht kennen.¹⁷⁹ Für 17% der Unternehmen bestanden kein Bedarf oder grundlegende Vorbehalte gegen externe Experten. Bis heute ist aber der Kostenfaktor relativ konstant für knapp 40% der Unternehmen die größte Hürde, obgleich nicht immer eine differenzierte Betrachtung vorgenommen wird, sondern auch persönliche Vorurteile zum Tragen kommen.¹⁸⁰

Branchen und Größen der Einsatzunternehmen

Interim Manager haben sich historisch begründet originär aus Kriseneinsätzen in industriellen Branchen entwickelt und sind, wie eben dargelegt, hier auch noch häufig vorzufinden.¹⁸¹ Für den Einsatz eines Interim Managers stellt daher laut KOEPFF (2007) eine Branchenexpertise

¹⁷⁵ Vgl. LUDWIG HEUSE GMBH (2014), S. 7, ALEWELL / BÄHRING (2007), S. 36.

¹⁷⁶ Vgl. LÜERBEN (2009), S. 26 f.

¹⁷⁷ Vgl. INKSON ET AL. (2001), S. 273, RYBNIKOVA (2011), S. 17 f.

¹⁷⁸ Vgl. MINTO (2006), S. 152, THOMPSON (2000), S. 22, GOSS / BRIDSON (1998), S. 39, KOEPFF (2007), S. 130.

¹⁷⁹ Vgl. ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER (2008), S. 15. In der Studie von KABST ET AL. (2008c), S. 66 gaben sogar 80% der Befragten an, Interim Management nicht zu kennen oder zu nutzen.

¹⁸⁰ Vgl. ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER (2012), S. 11, PROBST (2009), S. 271.

¹⁸¹ KOEPFF (2007) widmet daher dem Aspekt des institutionellen Krisenmanagements eine vergleichende, empirische Analyse zwischen den potentiellen Trägern Inhouse- und Interim-Management.

zwar keine notwendige Bedingung dar, konnte aber empirisch als gewichtiges Entscheidungsmerkmal herausgefiltert werden.¹⁸² Auch heute noch dominieren bei den einsetzenden Branchen vor allem der Maschinen- und Anlagenbau, die Automobil- sowie die Telekommunikationsindustrie. Im Mittelfeld finden sich weiterhin Handel, Konsumgüterindustrie sowie Informationstechnologie unter den nachfragenden Unternehmen.¹⁸³ Damit lässt sich bereits ein klarer Trend ausmachen, welche Branchen die Vorreiter bei den Einsätzen der Interim Manager sind.

Einsätze im Banken- und Versicherungssektor, in der Logistik sowie im Tourismus haben sich erst in den vergangenen Jahren entwickelt und etabliert.¹⁸⁴ Verglichen mit den erstgenannten Branchen ist hier der prozentuale Anteil an durchgeführten Mandaten relativ gering. Für die Bereiche Logistik und Transport (3,4%), Hotellerie und Tourismus (3,6%) sowie den industriellen Dienstleistungsbereich (3,6%) wiegen die unter 735 untersuchten Probanden ermittelten Projekteinsätze deutlich weniger als beispielsweise die Einsätze in der Automobilbranche mit 16,4%.¹⁸⁵ In der Gesundheitsbranche lässt sich bis heute ebenso eher selten ein Einsatz ausmachen, was unter anderem auf organisatorische Hürden zurückzuführen sein dürfte.¹⁸⁶

Im Jahr 2008 galten mit 36,2% der Umsätze und steigender Tendenz Einsatzunternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von 1000 bis 4999 Mitarbeitern als größte Kundengruppe im Interim Management. Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von 5000 oder mehr vereinten immerhin auch 22,8% des Umsatzes auf sich.¹⁸⁷ Kleine und mittlere Unternehmen mit bis zu 250 Arbeitnehmern machen dagegen einen geringen Anteil aus, obgleich diese in Deutschland mit über 99% aller Unternehmen rein anzahlmässig den Großteil der Gesamtwirtschaft darstellen.¹⁸⁸ Eng mit der Branche scheint also auch ein Einsatz in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße zu korrelieren. Diese Vermutung liegt auch deshalb nahe, weil sich in bestimmten Branchen vermehrt Großunternehmen finden.

Als Erklärungsmuster für diese Verteilung sei an dieser Stelle auf bisher (auch für das Interim Management) nicht oder nur ansatzweise bestätigte Arbeitsmarktthesen verwiesen, die einen

¹⁸² Vgl. KOEPFF (2007), S. 128.

¹⁸³ Vgl. STICKLING (2009), S. 22, DACHGESELLSCHAFT DEUTSCHER INTERIM MANAGER E.V. (2010), S. 6.

¹⁸⁴ Vgl. LUDWIG HEUSE GMBH (2014), S. 5, DACHGESELLSCHAFT DEUTSCHER INTERIM MANAGER E.V. (2010), S. 6. KNOCH (2010) beschäftigte sich daher in Zusammenarbeit mit der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL speziell mit der bislang eher unterrepräsentierten Versicherungsbranche, S. 176.

¹⁸⁵ Vgl. LUDWIG HEUSE GMBH (2014), S. 5.

¹⁸⁶ Vgl. STOLZ (2006), S. 52 f., HÜRTE (2014), S. 56.

¹⁸⁷ Vgl. LÜERBEN (2009), S. 27.

¹⁸⁸ Vgl. ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER (2014b), S. 27, SÖLLNER (2011), S. 1086.

positiven, effizienzlohn- wie auch humankapitaltheoretischen Zusammenhang zwischen Kapitalintensität und Branche bzw. Unternehmensgröße vermuten lassen.¹⁸⁹ In Abhängigkeit von Branche und Unternehmensgröße lassen sich, wie zu vermuten war, Lohndifferentiale ausmachen. So werden in Energie- oder Grundstoffwirtschaft die höchsten Entgelte gezahlt, was auf eine Monopolstruktur und damit verbundene Kapitalintensität zurückzuführen sein dürfte. Im Dienstleistungssektor werden dagegen deutlich niedrigere Tagessätze vergütet. Auffällig ist, dass mittelgroße Unternehmen höhere Tagessätze zahlen als die Großunternehmen. Ein Erklärungsansatz steht dazu bisher aus. Wie zu erwarten, zahlen Kleinunternehmen mutmaßlich aufgrund einer geringen Kapitalausstattung die niedrigsten Tagessätze.¹⁹⁰ LÜERBEN (2009) sieht eine weitere verstärkend wirkende Ursache auch in der Ausrichtung der Interim Provider, die sich bei größeren Unternehmen in Analogie zur Transaktionskostentheorie einen häufigeren und damit auch ertragreicheren Einsatz versprechen.¹⁹¹ Die vorangegangenen Ergebnisse bestätigen auch die Studie von SCHWALBACH und GRABHOFF (1997) zur Vergütung von Top-Managern in Industrieunternehmen. Manager in größeren Unternehmen hatten demnach eine deutlich höhere Vergütung.¹⁹² Dennoch bleibt zu konstatieren, dass die hier angesprochene Kausalität nur schwer zu belegen ist und einer weiterführenden Untersuchung bedarf.

Hierarchieebenen

Aktuell werden Interim Manager am häufigsten auf der zweiten Führungsebene eingesetzt, allerdings nur mit einem kleinen Abstand unmittelbar zur ersten Führungsebene. Damit sind knapp ein Drittel der eingesetzten Interim Manager auf Bereichsleitungsebene tätig und etwas weniger als 30% auf Vorstands- und Geschäftsführungsebene. Auf Platz drei folgen Einsätze auf Projektleitungsebene mit einem Anteil von 20%.¹⁹³ Einige Jahre zuvor konnte dagegen noch ein leichter Vorsprung der ersten vor der zweiten Führungsebene ausgemacht werden.¹⁹⁴ Resümierend stellt CHRISTOPHERS, der Gründer und Vorstandsvorsitzende der DDIM fest, dass in Summe damit ein Großteil an professionellen Interim Managern auf der ersten und zweiten

¹⁸⁹ Vgl. GERLACH / SCHMIDT (1989), S. 355 ff.

¹⁹⁰ Vgl. LUDWIG HEUSE GMBH (2008), S. 126.

¹⁹¹ Vgl. LÜERBEN (2009), S. 27.

¹⁹² Vgl. SCHWALBACH / GRABHOFF (1997), S. 211.

¹⁹³ Vgl. ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER (2014b), S. 29, DACHGESELLSCHAFT DEUTSCHER INTERIM MANAGER E.V. (2011b), S. 2.

¹⁹⁴ Vgl. LÜERBEN (2009), S. 27.

Hierarchiestufe angesiedelt ist. 85% von ihnen sollen zudem schon vor Übergang in die selbstständige Tätigkeit auf diesen Hierarchieebenen beschäftigt gewesen sein.¹⁹⁵ Prinzipiell ist ein Einsatz aber auf sämtlichen Managementebenen möglich.

Einsatzdauer

VORST (2009) geht davon aus, dass 45% der Interim Einsätze zwischen drei und sieben Monaten dauern, in 32% aller Einsätze betrug die Maximaldauer sechs Monate und in 39% maximal zwölf Monate.¹⁹⁶ Andere Studien zeigen ein leicht anderes Ergebnis. Die kürzeste Einsatzdauer liegt laut AIMP (2014) in zehn Prozent der Projekte bei unter drei Monaten. Danach folgen mit 26% Einsätze, die vier bis sechs Monate andauerten. Durchschnittlich 44% der Einsätze lagen ähnlich bei VORST zwischen sieben und zwölf Monaten.¹⁹⁷ Einsätze, die länger als 24 Monate andauerten, sind eher selten. Bei einer längeren Verweildauer von über neun Monaten empfiehlt JAS (2013) darüber nachzudenken, ob eine Festanstellung nicht im Hinblick auf die Kontraktkosten und den hohen Tagessatz des Interim Managers eine effiziente Alternative wäre. Sie bewertet lediglich eine kurze Verweildauer als ökonomisch vorteilhaft, das heißt, je kürzer die Einsatzdauer (bis zu einem jeweils individuell festzulegenden Amortisationszeitpunkt), umso zweckmäßiger ist das in Kauf nehmen eines hohen Tagessatzes im Interim Management. Eine vergleichbar kurze Festanstellung ist dagegen mit andersgearteten aber unter Umständen höheren Kostentreibern verbunden.¹⁹⁸ Je länger die Laufzeit eines Projekts, umso niedriger ist der Tagessatz unter ansonsten konstanten Bedingungen.¹⁹⁹

Preisgestaltung

In der Regel werden Interim Manager per vorab festgelegtem Tagessatz bei ebenfalls fixierten Arbeitstagen in einem bestimmten Projekt entlohnt und dabei nur die tatsächlich geleisteten Arbeitstage vergütet. Die finanziellen Rahmenbedingungen sowie die voraussichtliche Laufzeit des Vertrages werden bereits zu Beginn der Zusammenarbeit vertraglich festgeschrieben. Arbeitgeberaufwendungen in Krankheitsfällen, Urlaubsansprüche oder betriebliche Altersvorsorgeleistungen fallen nicht an.²⁰⁰

¹⁹⁵ Vgl. STICKLING (2009), S. 22.

¹⁹⁶ Vgl. HENSCHEL (2011), S. 27, VORST (2009), S. 22 f.

¹⁹⁷ Vgl. ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER (2014b), S. 33.

¹⁹⁸ Vgl. JAS (2013), S. 19.

¹⁹⁹ Vgl. KOCH (2007), S. 16.

²⁰⁰ Vgl. FRANK (1995), S. 27 ff., BLÖMER (2008b), S. 18.

Die Tagessätze bewegen sich dabei, wie bereits weiter oben erwähnt, in Abhängigkeit von Faktoren wie Branche, Dauer des Einsatzes, Hierarchieebene und Qualifikation in bestimmten Korridoren zwischen 600 und 1.500 €. ²⁰¹ Für das Jahr 2013 betrug der durchschnittliche Tagessatz nach einer Studie der LUDWIG HEUSE GMBH bei 859 untersuchten Interim Managern etwas über 950 €. ²⁰² Tagessätze über 1.750 € bis hin zu 2.500 € werden nur vereinzelt gezahlt und finden sich dann fast ausschließlich bei Einsätzen auf Geschäftsführungsebene. ²⁰³

Zusätzlich zum Tagessatz und zur Erstattung der Nebenkostenauslagen fallen für das Einsatzunternehmen selten weitere Kosten an. Spesenauslagen beispielsweise für Reise- und Übernachtungskosten werden innerhalb der beim Einsatzunternehmen üblichen Grenzen erstattet. ²⁰⁴ Kosten für mögliche Fort- und Weiterbildungen im Vorfeld des Einsatzes zum dauerhaften Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit werden vom Interim Manager selbst getragen. Daher entfallen für das nachfragende Unternehmen c.p. Investitionskosten in die Mitarbeiterqualifikation.

Die Höhe des Tagessatzes hängt weiterhin vom Auslastungsgrad und dem Risiko ab, welches auf den Interim Manager übertragen wird. ²⁰⁵ Bei Vereinbarungen, bei denen der Interim Manager am Erfolg beteiligt ist, fällt der Tagessatz meist niedriger aus. Allerdings stellt diese Tatsache keinen Vorteil für das Unternehmen dar, denn Interim Manager berechnen nachvollziehbarerweise eine Risikoprämie mit ein. Am Ende des Einsatzes können die Kosten für das Unternehmen mit der Option der Erfolgsbeteiligung in Abhängigkeit vom Zielerreichungsgrad höher sein, als für Unternehmen, die mit dem Interim Manager einen festen Tagessatz vereinbart haben. ²⁰⁶

Agentureinsatz

Die Vermittlungsgebühr eines Interim Providers beträgt zwischen 25% und 30% des Tagessatzes bzw. der Gesamtkosten des Interim Managers. ²⁰⁷ Die finalen Auswirkungen auf den Tagessatz für das Einsatzunternehmen bei nicht notwendigerweise Zwischenschaltung einer Agentur betrachtet DREESSEN (2004) differenziert. Auf der einen Seite scheint plausibel, dass der Interim Manager durch den eingeschalteten Intermediär genau um diese Position teurer ist. Auf der

²⁰¹ Vgl. WACHENFELD (2014), S. 39, PROBST (2009), S. 271. Als Faustregel dient dabei die Ein-Prozent-Regel, d.h. ein Interim Manager erhält in etwa als Tagessatz 1% der Bruttojahresvergütung einer adäquaten Festanstellung.

²⁰² Vgl. LUDWIG HEUSE GMBH (2014), S. 10.

²⁰³ Vgl. ALEWELL (2005), S. 6, KOCH (2007), S. 16.

²⁰⁴ Vgl. SCHÜTZDELLER (2011), S. 2.

²⁰⁵ Vgl. KOCH (2007), S. 16.

²⁰⁶ Vgl. SCHÜTZDELLER (2011), S. 1 f., KALT (2000), S. 67.

²⁰⁷ Vgl. ALEWELL ET AL. (2005), S. 482.

anderen Seite ist aber aus transaktionskostentheoretischer Perspektive auch denkbar, dass Skaleneffekte aufgrund einer zunehmenden Häufigkeit von Einsätzen durch die Einschaltung einer Agentur erst erreicht werden können und damit ein deutlich niedrigerer Tagespreis zwischen Agentur und Interim Manager ausgehandelt werden kann. Dieser kann dann an den Kunden weiter gereicht werden.²⁰⁸

Vergleich mit der Unternehmensberatung sowie einer Festanstellung

KOEPFF (2007) differenziert grundlegend unternehmungsinterne und unternehmungsexterne Handlungsalternativen.²⁰⁹ Als Alternative zum Interim Management kommt in 32% der Fälle eine Festanstellung eines Externen und ebenso häufig der Einsatz eines Unternehmensberaters in Frage. Nur 16% der Unternehmen ziehen interne Lösungen in Erwägung.²¹⁰

Ob und bei welcher Einsatzdauer die eine oder die andere Option eine (kosten)günstigere Alternative zum Interim Management sein kann, kann nicht pauschal, sondern nur fallweise entschieden werden. Dies hängt unter anderem von der Aufgabengestaltung, dem Zeithorizont und der allgemeinen Marktsituation ab.²¹¹ BLÖMER (2006) bestätigt, dass bei einer Festanstellung Lohnnebenkosten, Boni und weitere Kostenbestandteile wie Pensionen berücksichtigt werden müssen, weshalb sich eine unbefristete Positionsbesetzung nicht immer als effizient erweist.²¹² Konträr dazu, aber ebenso verbreitet, ist die Ansicht, dass die Tagessätze von Interim Managern eher hoch sind, im direkten Vergleich zu festangestellten Managern, da weitere von den Interim Managern selbst zu tragende Kosten bereits einkalkuliert sind.²¹³

DREESSEN (2004) indes bezeichnet solche Überlegungen bezüglich einer echten Alternativenwahl zwischen Interim Manager und Festanstellung in Abhängigkeit von der Verweil- und damit Amortisationsdauer als rein theoretischer Natur, da eine Festanstellung aufgrund begrenzter Zeithorizonte nicht selten überhaupt nicht realisiert werden kann.²¹⁴ Je dringlicher und existenzieller ein Einsatz ist, umso eher sind Unternehmen bereit, dafür entsprechend hohe Tagessätze zu vergüten.²¹⁵ REINIERS (2003) stellt dazu fest, dass die anfallenden Kosten durch den Wissenstransfer vom externen Interim Manager zur internen Belegschaft gerechtfertigt werden

²⁰⁸ Vgl. DREESSEN (2004a), S. 178.

²⁰⁹ Vgl. KOEPFF (2007), S. 36, 42 ff.

²¹⁰ Vgl. BLÖMER / KOCH (2009), S. 8.

²¹¹ Vgl. PREISER (2007), S. 12, CHASE / SHAW (2006), S. 48, DUNCAN (2006), S. 18.

²¹² Vgl. BLÖMER (2006b), S. 54.

²¹³ Vgl. ALEWELL (2005), S. 8, WASSON (2005), S. 21.

²¹⁴ Vgl. DREESSEN (2004c), S. 169 sowie auch BESONDY / TRAVIS (2008), S. 68.

²¹⁵ Vgl. LUDWIG HEUSE GMBH (2008), S. 126.

können. Das übertragene Wissen stellt einen immateriellen Nutzen dar, der dauerhaft im Unternehmen verbleibt, was durch Rückgriff auf einen internen Mitarbeiter nicht möglich gewesen wäre.²¹⁶ Weiterhin muss auch die durch den Interim Manager gewonnene Flexibilität im Sinne eines Kosten-Nutzen-Kalküls in die Überlegungen einbezogen werden, wenngleich dies nur schwerlich monetär zu beziffern ist.²¹⁷

Häufig finden sich in der Literatur Anhaltspunkte dafür, dass Interim Manager in Bezug auf den Tagessatz deutlich günstiger sind als Unternehmensberater.²¹⁸ Dagegen bekommen externe Berater deutlich öfter und mit höherem Anteil eine variable Entlohnung, 40% aller externen Beratung sogar mit einem Anteil in Höhe von über 30%. Die Höhe des variablen Anteils korreliert bei Unternehmensberatern positiv mit einer zunehmenden Verantwortung.²¹⁹

Jahresgehalt

Das Einkommen eines Interim Managers wird aber nicht ausschließlich durch die Höhe des Tagessatzes mit seinen vielfältigen Bestimmungsfaktoren determiniert, sondern korreliert auch mit seinem Auslastungsgrad. Nur darüber lassen sich Aussagen zu einem durchschnittlichen Jahresgehalt treffen.

In 2013 betrug der Auslastungsgrad eines Interim Managers durchschnittlich 63,22% bei 220 Arbeitstagen. Damit sind in etwa 139 Tage eines Jahres Einsatztage für einen Interim Manager.²²⁰ In 2008 ermittelte der AIMP einen Wert von 141 und in 2007 einen Wert von 145 Auslastungstagen.²²¹ ALEWELL ET AL. (2005) schätzen den Kapazitätsauslastungsquote auf 61% bis 85%.²²² Zwischen 60% und 80% der Arbeitstage eines Jahres sind damit als Einsatztage realistisch.

Um beruhend auf diesen Angaben ein durchschnittliches Jahresgehalt ermitteln zu können, muss die Auslastungsquote mit dem durchschnittlichen Tagessatz multipliziert werden. ALEWELL ET AL. (2005) schätzen damit ein durchschnittliches Jahreseinkommen resultierend aus

²¹⁶ Vgl. REINIERS (2003d), S. 230.

²¹⁷ Vgl. BRIERLEY (2006), S. 47. Für eine exemplarische Darstellung eines Kostenrechnungsvergleiches anhand eines realen Einsatzes siehe GRÄTZ (2008) sowie für eine Berechnung aus Perspektive eines Interim Managers siehe RUSSELL (1998), S. 56 f.

²¹⁸ Vgl. KÖHLER (2005), S. 50, CORBY (2003), S. 13, CRABB (2006), S. 139, RUSSELL (1998), S. 57.

²¹⁹ Vgl. VORRATH (2012), S. 7. Auch hier sei auf einen beispielhaften Kostenvergleich zwischen Interim Manager und Festanstellung bzw. Berater verwiesen, vgl. KÖNIG / SCHÖNFELD (2005), S. 16, BLÖMER (2008b), S. 95.

²²⁰ Vgl. LUDWIG HEUSE GMBH (2014), S. 4.

²²¹ Vgl. ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER (2009), S. 11.

²²² Vgl. ALEWELL ET AL. (2005), S. 482.

Tagessatz und Auslastung auf 125.000 € bis 140.000 €. ²²³ KOCH und FUES (2007) kommen bei einem in 2006 ermittelten durchschnittlichen Tagessatz von 980 € auf einen Honorarumsatz in Höhe von 137.000 €. ²²⁴

Als Kritik ist jedoch an dieser Stelle anzumerken, dass solch eine einfache Hochrechnung des Tagessatzes auf ein damit zu erzielendes durchschnittliches Jahresgehalt eher hypothetisch und lediglich anekdotischer Natur ist. Die Kalkulation eines Interim Managers beruht auf einer Mischkalkulation und beinhaltet dabei Tage, in denen er ohne ein Vertragsverhältnis ist und damit kein Einkommen generieren kann.

Regionale und internationale Unterschiede

Regionale und internationale Unterschiede kommen ebenfalls zum Tragen. Unter 540 befragten Interim Managern konnten die Regionen um Nürnberg, München, Freiburg und das Ruhrgebiet als bestbezahlte Regionen Deutschlands mit durchschnittlichen Tagessätzen über 1.000 € identifiziert werden. Am niedrigsten ist die Tagesrate eines Interim Einsatzes mit unter 875 € in und um Berlin. Tendenziell bewegen sich die Tagessätze in Ostdeutschland zwischen 875 € und 899 € und im Westen des Landes sowie in Bayern zwischen 900€ und 999€. ²²⁵

Für einen internationalen Vergleich können beispielhaft die Kosten in den USA und in Großbritannien herangezogen werden. An dieser Stelle wird illustrierend ein Beispiel von WEBER (2004) für die USA aufgegriffen, der Gebühren zwischen 1.800 und 3.600 \$ zuzüglich Boni und Leistungsprämien pro Tag nennt und damit Monatszahlungen zwischen 32.000 und 77.000 \$ in Abhängigkeit von der Güte und Qualifikation des Interim Managers vorsieht. ²²⁶ In Großbritannien werden Tagessätze zwischen 600 und 1.200 £ vergütet. ²²⁷

Das Gehaltsniveau im Interim Management erscheint zunächst hoch, national wie international. Dabei bleibt zu bedenken, dass Interim Manager regelmäßig kein festes Monatsgehalt beziehen, sondern das Beschäftigungsrisiko und die Sozialversicherungsausgaben selbst tragen. Sie sind damit von ihren Einsätzen abhängig, um ihren Lebensunterhalt und den gewohnten Lebensstandard das ganze Jahr über absichern zu können.

²²³ Vgl. ALEWELL ET AL. (2005), S. 482.

²²⁴ Vgl. KOCH / FUES (2007), S. 13.

²²⁵ Vgl. LUDWIG HEUSE GMBH (2014), S. 13.

²²⁶ Vgl. WEBER (2004), S. 36 f.

²²⁷ Vgl. VOUSDEN (2002), S. 122.

Interim Management aus Sicht des
Prinzipal-Agenten-Ansatzes
Eine theoretische und empirische Analyse
Heinrich, C.
2017, XVII, 219 S. 24 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-18469-8