



**Der Einsatz von Interimsmanagern –  
in der Theorie und in der Praxis**

Thai Ngoc-Bich

**Konstanz, 10. März 2006**

**DIPLOMARBEIT**

# **Diplomarbeit**

zur Erlangung des akademischen Grades

**Diplom-Wirtschaftsinologin (FH)**

an der

**Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung**

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Studiengang Angewandte Weltwirtschaftssprachen Chinesisch

Thema: Der Einsatz von Interimsmanagern –  
in der Theorie und in der Praxis

Diplomandin: Thai Ngoc-Bich  
Johannes-Schmid Str. 130  
72461 Albstadt

Matrikelnr.: 273816

1. Prüfer: Professor Dr. Jan-Dirk Rosche

2. Prüfer: Dipl.-Informatiker Thomas Wolf  
kienzler und wolf GbR  
Fritz-Arnold-Str. 16  
78467 Konstanz

Eingereicht: 10. März 2006

## **Zusammenfassung**

---

Thema: Der Einsatz von Interimsmanagern –  
in der Theorie und in der Praxis

Diplomandin: Thai Ngoc-Bich

Firma: kienzler und wolf GbR, Konstanz

Betreuer: Professor Dr. Jan-Dirk Rosche  
Dipl.-Informatiker Thomas Wolf

Eingereicht: 10. März 2006

# Inhalt

---

<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>III</b>
<b>Inhalt</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>1 Problemstellung und Zielsetzung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Der Einsatz von Interimsmanagern in der Theorie</b> .....	<b>2</b>
2.1 WESENSMERKMALE DES INTERIMSMANAGEMENTS .....	2
2.1.1 <i>Historie des Interimsmanagements</i> .....	2
2.1.2 <i>Zukünftige Entwicklung im Interimsmanagement</i> .....	5
2.2 INTERIMSMANAGER ALS ZENTRALE FIGUREN IM INTERIMSMANAGEMENTS .....	8
2.2.1 <i>Tätigkeiten von und Anforderungen an Interimsmanagern</i> .....	8
2.2.2 <i>Rekrutierung von Interimsmanagern</i> .....	15
2.2.3 <i>Aufgabenerfüllung und Honorierung von Interimsmanagern</i> .....	17
2.2.4 <i>Weiterqualifizierung von Interimsmanagern</i> .....	21
2.2.5 <i>Ausscheiden von Interimsmanagern</i> .....	22
<b>3 Der Einsatz von Interimsmanagern in der Praxis – eine Studie</b> .....	<b>24</b>
3.1 VORSTELLUNG DER FIRMA KIENZLER UND WOLF GBR .....	24
3.2 UNTERSUCHUNGSDESIGN DER STUDIE.....	25
3.3 ERGEBNISSE DER STUDIE .....	27
3.3.1 <i>Befragte mit Erfahrungen im Interimsmanagement</i> .....	30
3.3.2 <i>Befragte ohne Erfahrungen im Interimsmanagement</i> .....	37
3.4 EMPFEHLUNGEN AUFGRUND DER STUDIE .....	41
<b>4 Fazit und Ausblick</b> .....	<b>44</b>
<b>Literatur- und Quellenverzeichnis</b> .....	<b>46</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>VIII</b>

---

**Abkürzungsverzeichnis**

---

AG	–	Aktiengesellschaft
Abb.	–	Abbildung
Bd.	–	Band
bzgl.	–	bezüglich
bzw.	–	beziehungsweise
Dipl.	–	Diplom
DDR	–	Deutsche Demokratische Republik
d.h.	–	das heißt
DVZ	–	Deutsche Verkehrszeitung
ebd.	–	ebenda
EIM	–	Executive Interim Management
e.K.	–	eingetragener Kaufmann
e.Kfr.	–	eingetragene Kauffrau
etc.	–	et cetera
e.V.	–	eingetragener Verein
evtl.	–	eventuell
f.	–	folgende
Fa.	–	Firma
ff.	–	fortfolgende
FH	–	Fachhochschule
GAAP	–	General Accepted Accounting Principles
GbR	–	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GmbH	–	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	–	Herausgeber
ISO	–	International for Organization for Standardization
IT	–	Informationstechnologie
Kfz	–	Kraftfahrzeug
KEP	–	Kurier-, Eil- und Paketdienst
KG	–	Kommanditgesellschaft
KGaA	–	Kommanditgesellschaft auf Aktie

KMU	–	kleinere und mittlere Unternehmen
OHG	–	Offene Handelsgesellschaft
ORM	–	Nederlandse Orde van Register Managers
PLZ	–	Postleitzahl
RIM	–	Raad voor Interim Manager
SAP	–	Systeme-Anwendungen-Programme
sog.	–	so genannte(n)
überarb.	–	überarbeitet
u.a.	–	unter anderem
UK	–	United Kingdom
US	–	United States
UVV	–	Unfallverhütungsvorschrift
VDA	–	Verband für Automobilindustrie
vgl.	–	vergleiche
vollst.	–	vollständig
www	–	world wide web
z.B.	–	zum Beispiel
zzgl.	–	zuzüglich

## **Abbildungsverzeichnis**

---

Abb. 1: wesentliche Vorteile des Interimsmanagers

Abb. 2: wichtige Aspekte bei der Wahl des Interimsmanagers

Abb. 3: Bedenken zu Interimsmanagement

Abb. 4: externe Ressourcen im Unternehmen

## 1 Problemstellung und Zielsetzung

---

„Die Vorstellung, dass irgendein fremder Manager im Unternehmen eine Führungsaufgabe auf Zeit erledigt, bereitet vielerorts noch Schwierigkeiten.“<sup>1</sup>

In der heutigen Wirtschaft ist das Einsetzen von Interimsmanagern für viele Unternehmen noch eine recht unbeliebte Maßnahme. Als Interimsmanagement wird der befristete Einsatz externer Führungskräfte in Unternehmen bezeichnet. Ihnen werden Aufgaben der ersten und zweiten Managementebene erteilt. Zur Erfüllung ihres Auftrages erhalten die beauftragten Interimsmanager die notwendigen Kompetenzen und Weisungsbefugnisse, ohne hierbei selbst weisungsgebunden zu sein.<sup>2</sup>

Die vorliegende Arbeit ist unterteilt in einen theoretischen Teil, der den Einsatz eines Interimsmanagers aus Sicht einer Interimsmanagement-Gesellschaft vorstellt, und einen praktischen Teil, dessen Ziel es ist, mittels einer Studie die Verbreitung des Interimsmanagements, speziell in der Logistikbranche, zu ermitteln und dabei zu analysieren, aufgrund welcher Schwierigkeiten der Einsatz eines Interimsmanagers in der Praxis abgelehnt wird.

Die Studie, welche auf den theoretischen Teil Bezug nimmt, wurde für die Fa. Kienzler und Wolf, die im praktischen Teil näher vorgestellt wird, durchgeführt.

---

<sup>1</sup> Grevenkamp (2002), S.1

<sup>2</sup> vgl. Ribbert (1995), S. 43

## **2 Der Einsatz von Interimsmanagern in der Theorie**

---

### **2.1 Wesensmerkmale des Interimsmanagements**

Die Wesensmerkmale des Interimsmanagements bestimmen sich anhand des Tätigkeitsfeldes, einer zeitlichen Befristung und eines besonderen Zwecks der Beauftragung.<sup>3</sup>

Das Tätigkeitsfeld eines Interimsmanagers befindet sich ausschließlich im Managementbereich. Hierbei werden die Interimsmanager in unterschiedlichen Sparten eingesetzt, als da wären Organisation, Planung, Controlling und Personal-Management.<sup>4</sup>

Die Beauftragung erfolgt zeitlich befristet. Hierbei ist zu beachten, dass die Zeitdauer aus der ex-ante und nicht aus der ex-post Sicht zu bestimmen ist. Die Beauftragung erfolgt mit einer aufschiebenden Zeitbedingung oder bis zum Eintritt eines bestimmten, festgelegten Erfolges.

Das dritte Wesensmerkmal des Interimsmanagements ist der besondere Zweck der Beauftragung. Dieses kann aus zwei möglichen Anlässen resultieren. Zum einen erfolgt die Beauftragung zur Überbrückung eines zeitlich begrenzten Personalbedarfs im Managementbereich. Zum anderen erfolgt eine Beauftragung aufgrund einer beabsichtigten Flexibilisierung des Managements.<sup>5</sup>

#### **2.1.1 Historie des Interimsmanagements**

Die ersten Gesellschaften für Interimsmanagement wurden Mitte der 60er Jahre in Schweden durch die Beratungsgesellschaft Sevenco gegründet.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> vgl. Tiberius (2004), S. 13

<sup>4</sup> vgl. Ribbert (1995), S. 8

<sup>5</sup> vgl. Tiberius (2004), S. 14

<sup>6</sup> vgl. Bloemer (2003), S. 24

Die Welle der Gesellschaften für Interimsmanagement schwappte Mitte der 70er Jahre auf Resteuropa, vor allen Dingen in den Niederlanden über.<sup>7</sup>

Diese rasante Ausbreitung in den Niederlanden resultierte vor allem daraus, dass die dortige Steuergesetzgebung die Beschäftigung von Temporärarbeitskräften in enormen Maße begünstigte.<sup>8</sup>

Das Interimsmanagement kristallisierte sich aus dem Krisenmanagement heraus. Diese rasante Entwicklung resultierte vor allen Dingen aus den zum dortigen Zeitpunkt bestehenden Gehaltstrukturen.

Die Gehälter im kaufmännischen Bereich waren überaus niedrig angesetzt. Dadurch, dass die Unternehmen an der bestehenden Höhe der Vergütung nichts ändern wollten, war das Berufsbild im kaufmännischen Bereich derart ungefragt, dass die Unternehmen auf freie Mitarbeiter zurückgreifen mussten, um ihre Stellen überhaupt besetzen zu können. Aufgrund des starken Mangels an Arbeitskräften mussten die Unternehmen bei den freien Mitarbeitern eine Prämisse in der Gestalt eingehen, dass die Entlohnung der freien Mitarbeiter drastisch erhöht wurde. Somit wurden auch im Managementbereich die zu besetzenden Positionen notgedrungen mit entsprechend qualifizierten Interimsmanager ausgefüllt.

Der professionell tätige Interimsmanager als eigenständiger Berufsstand entstand im Jahr 2000, durch die Gründung einer Organisation für Interimsmanager in Nijkerk, Holland, namens ORM (Nederlandse Orde van Register Managers).

Weiterhin wurde ein Verband namens RIM (Raad voor Interim Manager) gegründet. Der Verband entstand durch einen Zusammenschluss von Firmen, die Interimsmanager an Unternehmen vermittelten. Die Unternehmen und Interimsmanager akzeptierten hierbei eine vom Verband entwickelte Vertragsform, die Regelungen über Honorierung, Kooperation mit Kollegen, Zusammenarbeit mit Unternehmen und vor allem die Geheimhaltung enthielten.

---

<sup>7</sup> vgl. Mestwerdt (1998), S. 51

<sup>8</sup> vgl. Bloemer (2003), S. 24

Durch die rasche Verbreitung der Interimsmanager ist man in einigen Universitäten, wie beispielsweise die Nyenrode Universität und der Rotterdam School of Management in den Niederlanden darauf übergegangen, Kurse zur Thematik Interimsmanagement anzubieten.<sup>9</sup>

Trotz der grundsätzlichen raschen Entwicklung hat es im Vergleich zu den skandinavischen Ländern eine verhältnismäßig lange Zeit gedauert, bis sich das Interimsmanagement im europäischen Markt durchsetzen konnte.

Das Interimsmanagement wurde zum ersten Mal 1986 durch die Gesellschaften für Unternehmensberatung 'Egon Zehnder International' und der 'Executive Interim Management' (EIM) in Großbritannien eingeführt.

1987 kam das Interimsmanagement wiederum durch das EIM auf den belgischen Markt.<sup>10</sup>

In Deutschland wurde die erste Vermittlungsagentur für Interimsmanagement durch das Unternehmen ‚AC Alpha Management‘ eingeführt.<sup>11</sup>

Eine wirkliche Ausweitung des Interimsmanagements erfuhr Deutschland jedoch erst ab 1990 aufgrund der Umstrukturierungen wegen der deutschen Wiedervereinigung.<sup>12</sup>

Zum damaligen Zeitpunkt gab es innerhalb der ehemaligen DDR überwiegend staatseigene bzw. volkseigene Betriebe. Zielsetzung der Unternehmen nach dem Fall der Mauer war die eigene Entflechtung und Reprivatisierung. Jedoch fehlten den Unternehmen die hierfür erforderlichen Managementkenntnisse zur Umsetzung der Reprivatisierung.

---

<sup>9</sup> vgl. Bloemer (2003), S. 25ff

<sup>10</sup> vgl. Frank (1995), S.12

<sup>11</sup> vgl. Bloemer (2003), S. 33

<sup>12</sup> vgl. Mestwerdt (1998), S. 51

Um diese jedoch einleiten bzw. umsetzen zu können, bediente man sich der Interimsmanager.

Der Einsatz der Interimsmanager beinhaltete weit überwiegend die Erstellung von Unternehmenskonzepten, die beratende Begleitung der Privatisierungsverhandlungen, sowie der lokalen Abwicklung von Managementaufgaben bei den Unternehmen.

Hierbei wurden die Strukturen von Produktionsprozessen, Mitarbeitermotivationen, Finanzierungen sowie Marktbearbeitungen modernisiert, sowie neue Methoden der Unternehmensführung und der Rechnungslegung entwickelt.<sup>13</sup>

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das Interimsmanagement ein im europäischen Markt fest verankertes Institut ist, was aus der heutigen Marktwirtschaft nicht mehr wegzudenken ist.

Jedoch ist nicht zu verkennen, dass das Interimsmanagement in den jeweiligen Ländern einen unterschiedlichen Zuwachs genießt.

Vergleicht man beispielsweise die Länder Deutschland und die Niederlande, so haben sich nahezu 60 % der Unternehmen in den Niederlanden bereits eines Interimsmanagers bedient, wohingegen die Zahl in Deutschland bei 20 % liegt. Jedoch wird in Deutschland, was den Einsatz von Interimsmanagern betrifft, eine hohe Wachstumsrate prognostiziert.<sup>14</sup>

### **2.1.2 Zukünftige Entwicklung im Interimsmanagement**

Um die zukünftige Entwicklung des Interimsmanagements überhaupt bestimmen zu können, benötigt man als Grundlage eine allgemeine Marktanalyse samt Zukunftsprognose.

---

<sup>13</sup> vgl. Bloemer (2003), S. 34

<sup>14</sup> vgl. Tiberius (2004), S. 11

Die zukünftige Entwicklung in der sozialen Marktwirtschaft bezeichnet man als ‚Darwiportunismus‘. Dieser Begriff integriert die Phänomene ‚Darwinismus‘ und ‚Opportunismus‘ zu einer künftigen Basis der marktwirtschaftlichen Entwicklung. Durch den immer stärker werdenden globalen Wettbewerb und der enorm raschen Entwicklung der Weltwirtschaft stehen die Unternehmen unter immer größer werdenden Druck.<sup>15</sup>

Aufgrund dessen, müssen die Unternehmen ihre Politik mehr denn je auf Kostenminimierung, Wachstums- und Gewinnsteigerung ausrichten.

Konsequenz hiervon sind Massenkündigungen, Gehaltskürzungen und Schließungen von Standorten. Diese treffen meist die sozial oder psychisch Schwachen und nur der ‚Stärkere überlebt‘.

Das Phänomen des Darwinismus entsteht.

Wie bereits erwähnt, entstehen durch die darwinistische Entwicklung Gehaltskürzungen, die Rechte der Arbeitnehmer werden minimiert und die Gewerkschaften verlieren stetig an Einflussmöglichkeiten.

Die bekannten Grundwerte wie Pflichterfüllung und Disziplin, Bescheidenheit und vor allen Dingen Rücksichtnahme seitens der Arbeitnehmer werden obsolet.

Ersetzt werden diese Grundwerte durch ein egoistisches, auf seine individuelle Lebensgestaltung ausgerichtete Denken. Beim Arbeitnehmer steht die Optimierung der eigenen Karriere im Vordergrund. Es findet ein immer stärker werdender Wechsel von Unternehmen statt. Eine Identifizierung mit dem eigenen Unternehmen sowie ein Loyalitätsgefühl gegenüber dem Unternehmen stellt sich bei den Angestellten als Seltenheit heraus, so dass hierbei von Opportunismus seitens der Arbeitnehmer die Rede ist.<sup>16</sup>

Somit entsteht zunehmend eine Kurzfristigkeit der wirtschaftlichen Beziehung zwischen den Unternehmen und den Arbeitnehmern, bei der es keine Stammplatzgarantie mehr gibt.

---

<sup>15</sup> vgl. Scholz/ Stein (2004), S. 37ff

<sup>16</sup> vgl. <http://www.karrierefuehrer.de/arbeitswelt/darwinportunismus.html>

Diese Entwicklung muss jedoch nicht unweigerlich negativ sein. Ganz im Gegenteil kann dies dazu führen, dass sich die Unternehmen aufgrund der bestehenden Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse und einer raschen Anpassungsmöglichkeit der Unternehmen auf der internationalen Plattform effektiver behaupten können.

Voraussetzung hierfür ist eine Optimierung des Verhältnisses zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern.

Nur die Erkenntnis beider Parteien, dass der Darwinismus und der Opportunismus sich gegenseitig bedingen und somit jede Partei auf die andere angewiesen ist, kann zum Erfolg führen.<sup>17</sup>

Fraglich ist, wie sich diese Entwicklung auf das Berufsbild des Interimmanagers auswirkt.

Wie bereits dargestellt, entstehen durch den Darwinismus immer größer werdende Fluktuationen. Diese Fluktuationen schließen Führungspositionen, wie die eines Managers, mit ein.<sup>18</sup>

Auch in diesen Positionen gibt es keine Stammplatzgarantie, sondern es erfolgt häufig die Trennung zwischen Manager und Unternehmen, gefolgt von der Wiedereinstellung eines neuen Managers.

Grund hierfür ist der stetig anwachsende Wettbewerb. Von den Arbeitnehmern werden Höchstleistungen abverlangt, umso mehr bei hoch wettbewerbsintensiven Führungspositionen.<sup>19</sup>

Der Wettbewerbsdruck zwischen den Managern wird von den Unternehmen gefördert, um so die qualitativen Fähigkeiten und die Belastbarkeitsgrenze der einzelnen Manager zu ermitteln und die ungeeigneten auszufiltrieren.

Hieraus folgt auch die Tendenz auf immer öfters werdende Änderungen innerhalb der Führungsstrukturen aufgrund von Wechsel.

Da es sich jedoch um Positionen mit hoher strategischer Relevanz für die Unternehmen handelt, ergibt sich dennotwendig, dass die Neubesetzung nicht unmittelbar folgen kann, da eine sorgfältige Auswahlentscheidung erfolgen muss.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> vgl. <http://www.karrierefuehrer.de/arbeitswelt/darwinportunismus.html>

<sup>18</sup> vgl. Scholz/ Stein (2004), S. 40

<sup>19</sup> vgl. Scholz/ Stein (2004), S. 40f

<sup>20</sup> vgl. Scholz/ Stein (2004), S. 41

Somit stehen die Unternehmen vor dem Problem, dass die freigewordene Position bis zum Auffinden eines geeigneten Ersatzes zeitnah überbrückt werden muss.

Hier greifen die Unternehmen gerne auf Interimsmanager zurück, welche zeitnah und befristet bis zum Eintritt eines bestimmten Erfolges, wie das Auffinden eines geeigneten Ersatzes, oder bei Erreichen einer festgesetzten Frist eingesetzt werden können. Somit ist die Entwicklung der Berufsgruppe des Interimsmanagers insoweit als positiv zu bewerten, da dadurch, dass mit einer Verstärkung des Darwiportunismus zu rechnen ist, bedingt auch mit immer größeren Bedarf für Interimsmanager zu rechnen ist.<sup>21</sup>

## **2.2 Interimsmanager als zentrale Figuren im Interimsmanagements**

Der Verbreitungsgrad des Interimsmanagements als Alternativmöglichkeit zur personellen Entwicklung von Unternehmen, ist in Deutschland, vergleichsweise mit den Nachbarstaaten wie der Schweiz, Großbritannien und die Niederlande, als eher gering einzustufen. Ursache hierfür ist u.a. der geringe Bekanntheitsgrad des Interimsmanagements in Deutschland.<sup>22</sup>

Der Interimsmanager analysiert die innerhalb einer kurzen Zeitspanne vorgefundene Situation des Unternehmens und leitet unverzüglich die zur Beseitigung des Problems erforderlichen Maßnahmen ein.<sup>23</sup>

Im folgenden soll das Berufsbild des Interimsmanagers beschrieben werden.

### **2.2.1 Tätigkeiten von und Anforderungen an Interimsmanagern**

Grundsätzlich kann man den Tätigkeitsbereich des Managers in drei abstrakte Bereiche zusammenfassen.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> vgl. Scholz/ Stein (2004), S. 42

<sup>22</sup> vgl. Becker (2004), S. 21

<sup>23</sup> vgl. Frank (1995), S. 10f

<sup>24</sup> vgl. Ribbert (1995), S. 44

Zum einen handelt es sich um Managementfunktionen im Bereich der Willensbildung, weiterhin der Willensdurchsetzung und zum anderen der Kontrollfunktion.

Bei der Willensbildung handelt es sich ausschließlich um die Planung von Projekten, Aufgabenbereiche etc.

Im Rahmen der Willensdurchsetzung handelt es sich um die Durchführung von Maßnahmen.

Hierbei wird gleichfalls zunächst einmal in drei abstrakte Stationen unterteilt.

Die Unterteilung erfolgt in strategisches, taktisches und operatives Management.<sup>25</sup>

Im Bereich des strategischen Managements liegt der Schwerpunkt darin, für das Unternehmen komplexe Problemstellungen zu bearbeiten, um somit die zukünftige Existenz des Unternehmens abzusichern. Somit liegt der Schwerpunkt im Auf- und Ausbau neuer Erfolgspotenziale für das Unternehmen.<sup>26</sup>

Beim taktischen Management wird versucht, die im Rahmen des strategischen Managements gefundenen Resultate im Unternehmen umzusetzen. Hier wird nunmehr die neue Marschrichtung des Unternehmens konkret festgelegt und für deren Umsetzung ein entsprechendes Steuermodul entwickelt. Hierzu bedient man sich entsprechenden Programmen, Aufstellungen von Regeln und Richtlinien sowie Vorgaben.<sup>27</sup>

Die tatsächliche Ausführung, Koordination und Umsetzung erfolgt zuletzt im Rahmen des operativen Managements.<sup>28</sup>

Zusammenfassend ist hier festzuhalten, dass die im strategischen Management entwickelten neuen Erfolgspotenziale im Rahmen des taktischen und operativen Managements umzusetzen versucht werden. Betrifft die Entscheidungsfindung bzgl. der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens als Ganzes, so ist dies dem strategischen Bereich zuzuordnen. Handelt es sich um Entscheidungen im Rahmen

---

<sup>25</sup> vgl. Ribbert (1995), S. 45

<sup>26</sup> vgl. Amann (1995), S. 84f

<sup>27</sup> vgl. Ribbert (1995), S. 45

<sup>28</sup> vgl. ebd.

von Teilbereichen des Unternehmens, die nicht unmittelbar der Unternehmensexistenz kausal zuzuordnen ist, wie beispielsweise im Rahmen von Geschäftsbereichsebenen, so handelt es sich um eine rein taktische Entscheidung.<sup>29</sup>

Das operative Management ist ausschließlich in der einzelnen Abteilungsebene integriert, so dass hier erfolgte Entscheidungen nur eine geringe Auswirkung auf das Unternehmen als Ganzes nach sich zieht.

Die Managementfunktion wird von der Verantwortungsebene her ermittelt. Da dem strategischen Bereich die größte Verantwortung anlastet, spricht man hierbei von der Tätigkeit in der ersten Managementebene. Demzufolge handelt es sich beim taktischen und operativen Management um die zweite Managementebene.<sup>30</sup>

Das Anwendungsgebiet des Interimsmanagers findet sich in der Praxis ausschließlich in der ersten oder zweiten Managementebene vor, insbesondere in den Bereichen des strategischen Managements, des Coachings und der Projektleitung.<sup>31</sup>

Eine weitere Unterscheidung zur genauen Klassifizierung von Managementaufgaben trifft man durch die Einteilung der Aufgaben in sporadischer oder laufender Aufgabenstellung.

Mit laufender Aufgabenstellung bezeichnet man Routineaufgaben, die zum täglichen Unternehmensgeschäft gehören und demnach immer wieder auftreten.<sup>32</sup>

Bei den sporadischen Aufgaben handelt es sich um Sonderaufgaben, die im Unternehmen noch nicht bzw. höchst selten aufgetreten sind und nur zeitweilig andauern. Hierbei ist zu beachten, dass die Festeinstellung eines Managers mit entsprechenden Fachkenntnissen bzgl. dieser Sonderaufgabe unrentabel wäre, da nach Aufgabenbewältigung der Manager obsolet wäre. Interessengerechter sowie effizienter und in der Praxis üblicher ist die zeitweise Einsetzung eines Interimsmanagers mit den entsprechenden Kenntnissen, um diese Sonderaufgabe zu

---

<sup>29</sup> vgl. Ribbert (1995), S. 46

<sup>30</sup> vgl. Ribbert (1995), S. 47

<sup>31</sup> vgl. Bloemer (2003), S. 60

<sup>32</sup> vgl. Ribbert (1995), S. 46

bewältigen, da Vermittlungsagenturen Spezialisten für jegliche Funktion in ihrem Firmenrepertoire haben.<sup>33</sup>

Bei immer wiederkehrenden Aufgaben ist es hingegen rentabler, einen festangestellten Manager in Betracht zu ziehen. Jedoch wird auch im Bereich der laufenden Aufgabenbewältigung gerne auf den befristeten Einsatz des Interimsmanagers zurückgegriffen, wenn u.a. der festangestellte Manager kurzfristig wegen Krankheit oder dauerhaft wegen Kündigung, Tod ausfällt und dadurch ein dauerhafter Wechsel in der Managementführung stattfindet und eine Überbrückung erforderlich ist, oder auch wenn die zu erfüllenden Aufgaben zeitweilig massiv zugenommen hat und nicht mehr von der bestehenden Personalkapazität bewältigt werden kann, so dass der festangestellte Manager überfordert ist und ein Ende der Mehrbelastung in Aussicht steht.<sup>34</sup>

Zunächst soll auf die Stellvertretung als kausale Grundlage zum Einsatz des Interimsmanagers eingegangen werden.

Wie bereits mehrfach dargestellt, können plötzliche Vakanzen hochgestellter Führungskräfte durch Tod, Kündigung oder Krankheit entstehen.

Durch den plötzlichen Ausfall einer Führungsposition in einem Unternehmen kann es zu qualitativen und quantitativen Lücken im Betriebsablauf führen.<sup>35</sup>

Liegt eine Vakanz vor, erscheint aufgrund der bestehenden Flexibilität der Einsatz eines Interimsmanagers als bestmögliche Alternative, da der Interimsmanager kurzfristig rekrutierbar ist, über die nötigen Qualifikationen verfügt und dadurch, dass er eine externe Arbeitskraft darstellt, auch keine notgedrungene Umstrukturierung innerhalb des Unternehmens erfolgen muss.<sup>36</sup>

Das zweite Einsatzgebiet des Interimsmanagers ist das Krisenmanagement.

---

<sup>33</sup> vgl. Ribbert (1995), S. 47

<sup>34</sup> vgl. ebd.

<sup>35</sup> vgl. Bloemer (2003), S. 63f

<sup>36</sup> vgl. Ribbert (1995), S. 56ff

Unter Krisenmanagement versteht man die Planung, Steuerung und Kontrolle von Maßnahmen, mit deren Hilfe bereits eingetretene, akute Unternehmenskrisen bewältigt werden sollen.<sup>37</sup>

Von einer Unternehmenskrise wird dann gesprochen, wenn eine unmittelbare Bestandsgefährdung für das Unternehmen vorliegt, sprich wenn beim Unternehmen die Gefahr einer Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung besteht und bei gleichbleibendem Verlauf die Insolvenz unausweichlich erscheint.<sup>38</sup>

Hierbei ist Primärziel für den Interimsmanager, die Liquidität des Unternehmens wiederherzustellen und das Unternehmen dadurch zu stabilisieren.

Der Interimsmanager bestimmt aus seiner vorhergegangenen Fehleranalyse das jeweilige Vorgehen.<sup>39</sup>

Geht aus der Fehleranalyse hervor, dass zur Krisenbewältigung der Auf- und Ausbau von Erfolgspotenzialen erforderlich ist, handelt der Interimsmanager im Bereich des strategischen Managements.

Ist eine Abwendung der Gefährdung von Gewinn-, Rentabilitäts- oder Umsatzziele des Unternehmens erforderlich, so betrifft es das taktische Krisenmanagement.<sup>40</sup>

Als drittes wird der Interimsmanager für das sog. Projektmanagement engagiert.

Als Projekt ist hierbei ein Vorhaben zu verstehen, der zeitlich begrenzt ist, ein klar definiertes Ziel aufweist, eine nicht der Routine zuzuordnende Aufgabe darstellt, einen großen Umfang sowie hohe Komplexität aufweist, sowie einen personen- und stellenübergreifenden Bezug hat.<sup>41</sup>

Man unterscheidet u.a. zwischen einem unternehmensinternen und unternehmensexternen Projekt, oder um Projekte im operativen, taktischen oder strategischen Bereich.

---

<sup>37</sup> vgl. Bergauer (2001), S. 8

<sup>38</sup> vgl. Müller (1982), S. 1

<sup>39</sup> vgl. Ribbert (1995), S. 60

<sup>40</sup> vgl. Ribbert (1995), S. 61

<sup>41</sup> vgl. Ribbert (1995), S. 73

Beim Projektmanagement muss der Interimsmanager in der Regel sowohl Kosten- als auch Terminvorgaben seitens des Auftragsgebers beachten.<sup>42</sup>

Wegen der besonderen Charakteristika des Interimsmanagements müssen Interimsmanager zur erfolgreichen Erfüllung ihrer Tätigkeit dementsprechende Eigenschaften aufweisen bzw. Anforderungen erfüllen.

Die Anforderungen lassen sich in drei Hauptgruppen unterteilen, als da wären Fähigkeiten, Charakter- und Umfeldeigenschaften.<sup>43</sup>

Auch die Fähigkeiten eines Interimsmanagers lassen sich in drei Untergruppierungen aufspalten, namentlich in Sozial-, Methoden- und Fachkompetenz.<sup>44</sup>

Zunächst einmal muss ein Interimsmanager eine gewisse Sozialkompetenz aufweisen, um den notwendigen sozialen Anforderungen im Rahmen der Tätigkeit zu genügen.<sup>45</sup> Unter Sozialkompetenz versteht man die Fähigkeit der Integration in das Unternehmen, der notwendigen Kommunikation und der Konfliktbewältigung.<sup>46</sup>

Der Interimsmanager muss die Kompetenz innehaben, als Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern des Unternehmens aufzutreten und seine Position als solche auch zu halten.<sup>47</sup>

Gleichzeitig muss er eine motivierende Wirkung gegenüber den Mitarbeitern entfalten, da er nur durch die aktive Mitwirkung der Angestellten sein Ziel erreichen kann.<sup>48</sup>

Hierbei muss er sich auch mit etwaigen Empathien seitens der Mitarbeiter zu Recht finden, um seiner Führungsposition die notwendige Glaubwürdigkeit zu verleihen.

Er muss die Kompetenz zu einer effektiven Auseinandersetzung mit individuell auftretenden Sachverhalte aufweisen und gleichzeitig seine Vorstellungen dergestalt

---

<sup>42</sup> vgl. Ribbert (1995), S. 74f

<sup>43</sup> vgl. Tiberius (2004), S. 23

<sup>44</sup> vgl. ebd.

<sup>45</sup> vgl. Tiberius (2004), S. 23

<sup>46</sup> vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Soziale\\_Kompetenz](http://de.wikipedia.org/wiki/Soziale_Kompetenz)

<sup>47</sup> vgl. Tiberius (2004), S.23

<sup>48</sup> vgl. Bloemer (2003), S.96

vermitteln können, dass sie bei den Zuhörern und hierbei vor allem bei den Mitarbeitern fruchten.<sup>49</sup>

Außerdem muss der Interimsmanager eine gewisse Methodenkompetenz aufweisen.<sup>50</sup>

Hierfür ist ein analytisches Denken erforderlich. Der Interimsmanager muss in der Lage sein, komplexe Sachverhalte in kürzester Zeit analysieren und strukturieren zu können, sowie bei plötzlich auftretenden Problemen in relativ kurzer Zeit eine Lösung zu erarbeiten. Hierbei muss er auch die Fähigkeit innehaben, alle Faktoren zu berücksichtigen und in seinem Lösungskomplex einzuarbeiten, wie beispielsweise die Belange anderer Abteilungen innerhalb desselben Unternehmens.<sup>51</sup>

Weiterhin muss der Interimsmanager eine entsprechende Fachkompetenz vorweisen können.<sup>52</sup> Im Vordergrund steht naturgemäß dass für das Projekt erforderliche Fachwissen. Der Interimsmanager sollte bereits Erfahrungen gesammelt haben, um sein Fachwissen auch in bestmöglicher Weise in die Praxis integrieren zu können.<sup>53</sup> Jedoch darf das Fachwissen den Interimsmanager nicht dazu verleiten, sein Blick für das Ganze zu verlieren. Denn zu einem erfolgreichen Management gehört auch, immer das Unternehmen als Ganzes im Rahmen der Problembewältigung zu sehen.<sup>54</sup>

Außerdem sollte der Interimsmanager über Erfahrungen in SAP und Börseneinführungen verfügen sowie Kenntnisse von US/UK-GAAP haben.<sup>55</sup>

Abgesehen von der Fachkompetenz muss der Interimsmanager über die notwendigen Charaktereigenschaften verfügen. Da es sich bei der Tätigkeit des Interimsmanagers um kurzfristige enorme Problembewältigung in einer fremden

---

<sup>49</sup> vgl. Becker (2004), S. 27

<sup>50</sup> vgl. Tiberius (2004), S.23

<sup>51</sup> vgl. Bloemer (2003), S.96

<sup>52</sup> vgl. Tiberius (2004), S.23

<sup>53</sup> vgl. Frank (1995), S.89

<sup>54</sup> vgl. Tiberius (2004), S.23

<sup>55</sup> vgl. Bloemer (2003), S. 95

Unternehmensstruktur handelt, sollte der Interimsmanager über eine hohe psychische Stabilität und Belastbarkeit verfügen. Weiterhin sollte er über ein hohes Selbstbewusstsein verfügen und ein Hang zur Unabhängigkeit haben, um seine erarbeiteten Lösungen auch im Unternehmen umsetzen zu können.

Außerdem sollte der Interimsmanager anpassungsfähig sein, um sich in dem neuen Arbeitsumfeld schnellstmöglich integrieren zu können.

Für seine Tätigkeit ist es ebenfalls erforderlich, Risikobereitschaft aufbringen zu können. Zuletzt sollte der Interimsmanager ebenfalls mit Kritik umgehen können, mit der er nicht selten im Rahmen seiner Tätigkeit konfrontiert wird.<sup>56</sup>

Außer den Fähigkeiten und Charaktereigenschaften müssen auch die Umfeldeigenschaften bei einem Interimsmanager stimmen.

Diese Umfeldeigenschaften beziehen sich auf das persönliche Lebensumfeld des Interimsmanagers.

Bei seiner Tätigkeit als Interimsmanager muss dieser sowohl zeitlich als auch örtlich flexibel sein.

Während eines Auftrages ist es keine Seltenheit, dass der Interimsmanager kaum mehr über Freizeit verfügt und seinen festen Wohnsitz längerfristig verlassen muss. Damit der Interimsmanager seine Aufgabe bewältigen kann, muss er über ein stabiles und anpassungsfähiges Umfeld im privaten Bereich verfügen. Hierzu gehört zur emotionalen Stabilisierung des Interimsmanagers u.a. eine stabile und verständnisvolle Familie.<sup>57</sup>

Zuletzt muss der Interimsmanager über ein gewisses finanzielles Polster verfügen, um die Zeitintervalle zwischen zwei Aufträgen überbrücken zu können.<sup>58</sup>

### **2.2.2 Rekrutierung von Interimsmanagern**

In der Praxis finden sich unterschiedliche Ansätze zur Rekrutierung von Interimsmanagern. Die Unternehmen können den persönlichen Kontakt zum Interims-

---

<sup>56</sup> vgl. Tiberius (2004), S. 25

<sup>57</sup> vgl. Tiberius (2004), S. 23

<sup>58</sup> vgl. Bloemer (2003), S. 163f

manager suchen, sowie sich einer Interimsmanagement-Gesellschaft bedienen. Im übrigen können die Unternehmen noch den klassischen Weg in Form von Anzeigen, Stellenbörsen oder Fachmessen beschreiten.

Überwiegend suchen Unternehmen den persönlichen Kontakt zum Interimsmanager und bedienen sich hierbei des öfteren der Interimsmanagement- Gesellschaften.<sup>59</sup>

Die Suche des für das Unternehmen geeigneten Interimsmanagers erfolgt mit dem sog. Management-Pool.

Unter Management-Pool einer Management-Gesellschaft versteht man das katalogisierte Angebot an Interimsmanagern, die die Gesellschaft anbieten kann.

Aufgrund dessen stellt das Management-Pool den Erfolgsquotienten einer jeweiligen Gesellschaft dar.

Handelt es sich um einen qualitativ und quantitativ hochwertiges Manager-Pool, so besitzt die Gesellschaft ein dementsprechend hohes Erfolgspotenzial.<sup>60</sup>

Die Ausgestaltung eines solchen Management-Pools wird jedoch von Gesellschaft zu Gesellschaft unterschiedlich gehandhabt. Zum Teil werden Interimsmanager nur in das Manager-Pool aufgenommen, wenn sie sich der Gesellschaft gegenüber bereits bewährt haben und eine persönliche Bindung zwischen Gesellschaft und Interimsmanager besteht.

Andere Gesellschaften wiederum nehmen den Interimsmanager sofort in ihr Manager-Pool auf, ohne Kenntnisse über die Fähigkeiten des Managers zu besitzen und teilweise sogar ohne je einen persönlichen Kontakt zum Interimsmanager aufgebaut zu haben.

In solchen Gesellschaften erfolgt die Aufnahme rein formalistisch und weniger individuell.<sup>61</sup>

Das Unternehmen Kienzler und Wolf, welches im Internet im Logistikportal „my logistics“ und im „Google-Adwards“ sowie in Form von Imageanzeigen in der

---

<sup>59</sup> vgl. Bloemer (2003), S.104

<sup>60</sup> vgl. Frank (1995), S.101f

<sup>61</sup> vgl. Frank (1995), S.101

Deutschen Verkehrszeitung (DVZ) vorzufinden sind, legen Wert auf eine individuelle Aufnahme von Interimsmanagern in ihren Manager-Pool.

Die Kontaktaufnahme erfolgt durch eine formlose Bewerbung des Interimsmanagers.

Kommt es daraufhin zu einem Auftrag, so wird der entsprechende Interimsmanager zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen. Es wird seitens der Gesellschaft sehr viel Wert darauf gelegt, vor dem jeweiligen Einsatz des Interimsmanagers eine persönliche Nähe zu diesem aufgebaut zu haben.<sup>62</sup>

Dennoch umfasst das Management-Pool des Unternehmens Kienzler und Wolf mehr als 120 spezifisch ausgewählte Fachleute aus dem Bereich der Logistik, und die Experteneinsätze im Rahmen von Kundenaufträgen erfolgt mittlerweile europaweit.<sup>63</sup>

### **2.2.3 Aufgabenerfüllung und Honorierung von Interimsmanagern**

Die primäre Aufgabe des Interimsmanagers besteht darin, die für die Beauftragung angegebenen Zielvorstellungen des Unternehmens in ein operatives Schema umzusetzen.<sup>64</sup>

Um einen erfolgsversprechenden Plan entwickeln zu können, muss zunächst einmal eine aktuelle Bestandsaufnahme des Unternehmens erfolgen. Hierbei ist die Liquidität und somit die finanzielle Lage des Unternehmens einer der Hauptbestandteile der Bestandsaufnahme.

Hat der Interimsmanager einen Plan nach Bestandsaufnahme zur Umsetzung der vorgegebenen Ziele entwickelt, so folgt die Entwicklung eines Detailplanes. Hier bestimmt der Interimsmanager die Meilensteine, also die einzelnen Zwischenziele bis zum Erreichen des Ganzen.<sup>65</sup>

Voraussetzung zur Zielerreichung ist eine unmissverständliche Kommunikation zwischen der Führungsebene bzw. des Interimsmanagers und den Mitarbeitern sowie Geschäftspartnern.

---

<sup>62</sup> Gespräch mit Herrn Michael Wolf im Dezember 2005

<sup>63</sup> vgl. <http://www.kienzlerundwolf.de>

<sup>64</sup> vgl. Eisenberg/ Niemann (2004), S.220

<sup>65</sup> vgl. ebd.

Nur durch einen ständigen Dialog kann der Interimsmanager seine Position festigen und die erforderliche Weichenstellung setzen. Durch die Einbindung der Mitarbeiter forciert der Interimsmanager die Mitgestaltung der Mitarbeiter und eröffnet weitere Leistungsträger für das Projekt.<sup>66</sup>

Eine weitere Voraussetzung ist der konstante Dialog zwischen dem Interimsmanager und dem Unternehmen als Auftraggeber.

Als Auftraggeber wird dem Unternehmen in zeitlichen Abständen mitgeteilt, wie weit der Interimsmanager mit seiner Tätigkeit ist, welche Erfolge bereits erreicht wurden und wie die nächsten Schritte im Rahmen des Projektes aussehen.

Dies ist schon aus dem Grund notwendig, da in der Praxis der Auftrag im Verlauf des Prozesses verändert bzw. modifiziert wird. Meist stellen sich während der Projekterfüllung unerwartete Probleme oder die Analyse des Interimsmanagers ergibt einen neuen Ansatzpunkt zur Zielerreichen, welches mit dem Unternehmen abgesprochen werden muss.<sup>67</sup>

Da es sich bei der Beauftragung von Interimsmanager meist um Problembereiche handelt, denen man unmittelbar entgegenwirken muss, hat der Interimsmanager ab der Vergabe des Auftrages meist nur wenig Zeit zur Verfügung, um eine Analyse anzufertigen. Dies hat zur Folge, dass der Interimsmanager nur wenige Tage hat, um sich in die Geschichte und Struktur des Unternehmens einzuarbeiten und die zur Problembewältigung relevanten Faktoren kennen zu lernen.<sup>68</sup>

Der Schwerpunkt der Analyse besteht darin, die Ursachen zu finden und zu analysieren, die zur Entstehung des Problems geführt haben sowie Kenntnisse über die bereits vergeblich erfolgten Maßnahmen zu erhalten, die als Problemlösung dienen sollten.

Innerhalb dieser Einarbeitungszeit entwickelt der Interimsmanager ein Maßnahmenplan, um das erwünschte Ziel innerhalb der vorgegebenen Zeitspanne zu erreichen.<sup>69</sup>

---

<sup>66</sup> vgl. Bloemer (2003), S.114

<sup>67</sup> vgl. Bloemer (2003), S.115

<sup>68</sup> vgl. Grevenkamp (2002), S.14

<sup>69</sup> vgl. Grevenkamp (2002), S.15

Es besteht kein einheitliches Honorierungsschema bei Interimsmanagern. In der Praxis üblich ist die Honorierung auf Tagessatzbasis zzgl. Auslagen wie Reisekosten und Mehrwertsteuern, wobei die Tagesstundenzahl auf 10 bis 12 Stunden angesetzt wird.

Ebenfalls gibt es Honorierungsvereinbarungen in Form von Monatspauschalen. Hier werden jedoch meist die im Monat zu absolvierende Mindeststundenanzahl vor Tätigkeitsbeginn fest vereinbart. Überstunden werden hierbei vom Unternehmen nicht honoriert.

Man findet jedoch noch andere Honorierungsmodelle vor. Zum einen gibt es ein erfolgsorientiertes Honorierungsmodell, bei dem die Vergütung des Managers von dessen Erfolg abhängig gemacht wird. Jedoch sollte hierbei von vornherein klar und unmissverständlich vereinbart werden, welche konkreten Faktoren zur Erfolgsdefinierung herangezogen werden, um eine spätere Umsetzung auch tatsächlich ohne Streitigkeiten umsetzen zu können.<sup>70</sup>

Es gibt zu diesem Modell noch eine modifizierte Version, die auf den Erfolg zum Zeitpunkt einer vereinbarten Periode festlegt. Davon ist in der Regel jedoch abzuraten, da sich die vom Interimsmanager für das Unternehmen getätigten Investitionen meist erst mittel- bis langfristig auszahlen und der Manager dadurch um seine Honorierung gebracht werden würde.

Zum anderen wird bei einem geplanten Börsengang des Unternehmens die Honorierung an die tatsächlich erzielte Kapitalisierung des Unternehmens gebunden.<sup>71</sup>

Wie bereits erwähnt, erfolgt die Honorierung des Interimsmanagers meist in Form von Tagessätzen, wobei das vermittelnde Interimsmanagement Unternehmen ca. 30 Prozent des Honorars einbehält.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> vgl. Eisenberg/ Niemann (2004), S.229

<sup>71</sup> vgl. Eisenberg/ Niemann (2004), S.229f

<sup>72</sup> vgl. Bloemer (2003), S97

Bei der Vorstellung des Interimsmanagers entsteht für das Unternehmen grundsätzlich eine Reisekostenersatzpflicht.

Ist das Unternehmen mit dem Interimsmanager insoweit zufrieden, so kann er ihm nach Beauftragung eine Feststelle anbieten. Hierbei muss das Unternehmen der Interimsmanager-Gesellschaft eine Art Ablösesumme zahlen, die den Suchaufwand und die Neukomplettierung der Gesellschaft ausgleichen soll. Die Höhe der Summe variiert. Sie kann von zehn Tagessätzen bis zu einem Drittel des Jahresgehalts bei Festeinstellung betragen.<sup>73</sup>

Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass die Beauftragung eines Interimsmanagers über eine Interimsmanager-Gesellschaft nicht wesentlich teurer ist als eine Direktbeauftragung des Interimsmanagers. Zwar verlangt die Gesellschaft eine sog. Provision für die Vermittlung, jedoch ist dafür der Tagessatz des Interimsmanagers dementsprechend geringer. Dies folgt daraus, dass die Gesellschaft die erforderliche Akquisition bzw. Aufwendungen für den Interimsmanager bis zur Beauftragung übernimmt, so dass die Zeit- und Aufwandsersparnis des Managers in der Tagessatzhöhe widerspiegelt.<sup>74</sup>

Nach dem bereits festgestellten kann man leicht dem Trugschluss unterliegen, dass der Interimsmanager einen Jahresdurchschnittsgehalt von über 200.000 EUR innehat. Diese Schlussfolgerung ist insoweit verfehlt, als man dabei davon ausgeht, dass der Interimsmanager das komplette Jahr über beschäftigt ist. Es kommt aber nicht selten vor, dass sich ein Intervall zwischen zwei Beauftragungen bis zu 6 Monaten hinziehen kann.

Nach alledem stellt sich die Frage, was ein angemessenes Entgelt für eine Beauftragung sein kann.

Eine pauschalierte Antwort hierfür wird man vergeblich suchen. Es ist immer von der konkreten Beauftragung abhängig, wie viel Honorar als angemessen gesehen werden kann.

---

<sup>73</sup> vgl. Eisenberg/ Niemann (2004), S.230

<sup>74</sup> vgl. Dreessen (2004), S.178

Handelt es sich beispielsweise um die Sanierung eines ganzen Unternehmens, so kann man naturgemäß davon ausgehen, dass die Honorierung höher sein wird als wenn es um die Beauftragung eines einzelnen Projektes innerhalb des Unternehmens geht.

Jedoch findet man auch innerhalb der gleichen Tätigkeit von Gesellschaft zu Gesellschaft eine gewisse Schwankungstendenz in der Honorierung vor.<sup>75</sup>

Als Beispiel für die Honorierung wird nun die Interimsmanagement-Gesellschaft Kienzler und Wolf genommen.

Die Höhe der Abrechnung in Tagessätzen liegt zwischen 450 und 750 €. Davon bekommt die Gesellschaft Kienzler und Wolf einen Vermittlungshonoraranteil von 20 %, wobei die steuerliche Tagespauschale beim Interimsmanager verbleibt.<sup>76</sup>

Als letztes ist nun zu klären, wie ein solcher Tagessatz berechnet wird und ob es dafür ein Berechnungsschema gibt.

Dies ist mit der Ein-Prozent-Regel zu bejahen. In der Regel wird der Tagessatz in der Form berechnet, dass man ein Prozent des Brutto-Zieleinkommens eines festangestellten Managers in dieser Position als Tagessatz valuiert.<sup>77</sup>

#### **2.2.4 Weiterqualifizierung von Interimsmanagern**

Eine konkrete Form der Weiterqualifizierung für Interimsmanagern gibt es nicht. Es hängt alleine vom Engagement des jeweiligen Interimsmanagers ab in welcher Form und wie intensiv er sich weiterbilden möchte.<sup>78</sup>

Genügend Möglichkeiten sind in Form von regelmäßigen Seminarbesuchen, Zusatzausbildungen, den Erfahrungsaustausch mit Kollegen, vorhanden.<sup>79</sup>

Des Weiteren kann sich der Interimsmanager mit der jeweiligen einschlägigen Presse immer auf den neuesten Stand halten.

---

<sup>75</sup> vgl. Dreessen (2004), S.178f

<sup>76</sup> Gespräch mit Herrn Michael Wolf, im Dezember 2005

<sup>77</sup> vgl. Grevenkamp (2002), S.24

<sup>78</sup> vgl. E-mail Dr. Edelkraut, Frank ([info@edelkraut.net](mailto:info@edelkraut.net) vom 21.12.2005)

<sup>79</sup> vgl. E-mail Schneider, Friedrich ([FriSchnei@aol.com](mailto:FriSchnei@aol.com) vom 20.12.2005)

Eine Weiterqualifizierung des Interimsmanagers sollte jedoch in jedem Fall erfolgen, da seine Fachkompetenz und somit sein Marktwert stetig steigt.<sup>80</sup>

### 2.2.5 Ausscheiden von Interimsmanagern

Bei Abschluss des Auftrages bekommt der Auftraggeber im Regelfall ein Abschlussbericht vom Interimsmanager. Im Gegenzug erhält der Interimsmanager eine Resonanz des Unternehmens in Form einer Anerkennung bei erfolgreicher Beendigung des Auftrages. Diese Anerkennungen sind für den Interimsmanager überaus wichtig, da sie ihn als Referenzen zur Verfügung stehen.<sup>81</sup>

Es ist nicht außergewöhnlich, wenn dem Interimsmanager nach Auftragsabschluss eine Festeinstellung unter Zahlung eines Vermittlungshonorars an die Interimsmanagement-Gesellschaft vom Unternehmen angeboten wird.<sup>82</sup>

Zu erläutern bleibt, welche Gründe zu einem Ausscheiden des Interimsmanagers von der Interimsmanagement-Gesellschaft führt.

Zur Beantwortung erfolgte eine Befragung der Interimsmanagement-Gesellschaft Kienzler und Wolf, die eine aus ihren Erfahrungswerten resultierende Auflistung für das Ausscheiden von Interimsmanagern zur Verfügung gestellt haben.

Daraus folgend ist ein Grund für das Ausscheiden der qualitative Aspekt beim Interimsmanager. Erhält die Gesellschaft überwiegend eine negative Resonanz seitens der Unternehmen, so führt dies zu einer Trennung vom Interimsmanager.

Ein weiterer Grund ist die Festanstellung des Interimsmanagers bei einem Kundenunternehmen.

Der dritte Grund erfolgt aus der Sphäre des Interimsmanagers.

---

<sup>80</sup> vgl. E-mail Schneider, Friedrich ([FriSchnei@aol.com](mailto:FriSchnei@aol.com) vom 20.12.2005)

<sup>81</sup> vgl. Bloemer (2003), S.116

<sup>82</sup> vgl. Grevenkamp (2002), S.15

Es kommt in der Praxis öfters vor, dass sich Interimsmanager dadurch, dass sie sich so viele Optionen wie möglich offen halten wollen, zur gleichen Zeit mit mehreren Interimsmanagement-Gesellschaften in Kontakt treten.

Ergibt sich nun eine Einsatzmöglichkeit für den Interimsmanager, und ist dieser aufgrund einer anderen Beauftragung nicht disponibel, so wird sich die Gesellschaft mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit von ihm trennen.<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup> Gespräch mit Herrn Michael Wolf, im Dezember 2005

### **3 Der Einsatz von Interimsmanagern in der Praxis – eine Studie**

---

#### **3.1 Vorstellung der Firma kienzler und wolf GbR**

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde ein Fragebogen für die Firma kienzler und wolf, Logistikdienstleister, entwickelt.

Bei der Firma kienzler und wolf GbR handelt es sich um ein Dienstleistungsunternehmen, das Management auf Zeit für Logistikdienstleister und Unternehmen aus Industrie und Handel anbietet.

Das Unternehmen wurde im Jahre 2001 durch die geschäftsführenden Gesellschafter Herr Kienzler und Herr Wolf, die bereits Praxiserfahrungen als Interimsmanager gesammelt haben, gegründet.

In der Gründungsphase bot das Unternehmen Dienstleistungen im Bereich der Logistik an. Im Jahre 2002 wurde der erste Mitarbeiter eingestellt.

Im Laufe der Zeit hat das Unternehmen kienzler und wolf seine Angebotspalette über Consulting bis zur heutigen flexiblen Struktur des Management auf Zeit erweitert.

kienzler und wolf kann auf ein rasches und kontinuierliches Wachstum zurückblicken, was nicht zuletzt u.a. darauf zurückzuführen ist, dass das Unternehmen immer bemüht war, starke Innovationsbereitschaft aufzubringen und dennoch weiterhin das traditionelle Management zu praktizieren.<sup>84</sup>

Mittlerweile besteht das sorgfältig ausgewählte Expertenpool aus ausschließlich praxiserprobten Managern sowie erfahrene Spezialisten, die für spezifische Projektaufgaben qualifiziert sind.

---

<sup>84</sup> Gespräch mit Herrn Kienzler im Februar 2006

Insgesamt besteht das Expertenpool aus mehr als 120 Spezialisten für alle denkbaren Aufgaben in der Logistik und Außenwirtschaft.<sup>85</sup>

### **3.2 Untersuchungsdesign der Studie**

Der Fragebogen, welcher insgesamt 29 Fragen umfasst, wurde als Pdf-Datei erstellt und als Anhang mit einem gesonderten Anschreiben an Speditionen via E-Mail versandt.

Hierbei wurden die E-Mail Adressen im Vorfeld recherchiert. Dafür bediente man sich u.a. aus den Gelben Seiten in der Rubrik Speditionen. Obwohl sehr viele Speditionen aufzufinden waren, präsentierten sich nicht alle mit einer eigenen Homepage, so dass sich die Eignung der Unternehmen für die Studie nicht im Vorfeld ermitteln lassen konnte.

Ziel der Studie, die ausschließlich auf Logistikdienstleister abgestimmt ist, war es, herauszufinden, wie hoch der Bekanntheitsgrad des Begriffes des Interimsmanagers in der Praxis ist.

Hierbei sollten die Erfahrungen der entscheidungsbefugten Personen für die Beauftragung eines Interimsmanagers im jeweiligen Unternehmen gesammelt und die entscheidungserheblichen Faktoren herausfiltriert werden.

Die Ausgestaltung des Fragebogens ist eng auf das Gesamtthema der Studie angeknüpft.

Das Ausfüllen des Fragebogens beanspruchte ca. 10 – 15 Minuten, die Antworten wurden anonym und vertraulich behandelt.

Grundsätzlich wurde der Inhalt des Fragebogens in drei Hauptteile gegliedert.

Im ersten Teil liegt der Schwerpunkt in der Ermittlung der Unternehmenskategorie des jeweils befragten Unternehmens.

---

<sup>85</sup> vgl. <http://www.kienzlerundwolf.de>

Ziel war hier die Feststellung, bei welchen Unternehmenskategorien der Einsatz des Interimsmanagers relevant bzw. am häufigsten vorzufinden ist.

Dabei wurde auch Bezug auf die Funktion des Befragten innerhalb des Unternehmens genommen, um anschließend feststellen zu können, welche Positionen innerhalb des Unternehmens für die Entscheidung über den Einsatz eines Interimsmanagers maßgeblich sind.

Der zweite Teil beinhaltet Fragen zu den Kenntnissen über Interimsmanager sowie zu etwaigen Erfahrungen, die der Befragte zu dieser Thematik gesammelt hat.

Bei Befragten, die bereits Erfahrungen mit Interimsmanagement gesammelt haben erfolgten weitere fundierte Fragen zur Erfahrungsanalyse.

Im dritten und letzten Teil wurde um eine abschließende Beurteilung über den Einsatz von Interimsmanagern gebeten. Für die Befragten, welche noch keine Erfahrungen mit Interimsmanagement innehatten, wurden ebenfalls zwei abschließende Fragen gestellt.

Für die Ausarbeitung der Fragen zum Fragebogen erforderte es einen Zeitaufwand von drei Wochen. Hierbei wurde festgelegt, welche Frageformen benutzt werden sollten. Schlussendlich wurde ein Fragebogen mit sowohl offenen als auch geschlossenen Fragen ausgearbeitet.

Bei einigen geschlossenen Fragen wurden dem Befragten alle entsprechenden Antwortalternativen mit der Möglichkeit zur Mehrfachnennung vorgelegt.

Im Anschluss wurden die Fragen nach Kategorien geordnet und eine logisch übersichtliche Reihenfolge ausgearbeitet.

Parallel hierzu wurden E- Mail Adressen neben den bereits genannten Gelben Seiten im Internet auf den vorhandenen Homepageseiten recherchiert.

Außerdem bediente man sich der „Wer-liefert-was?“ - Seite, bei der es sich um eine Internetseite handelt, die eine Auflistung von Speditionen bereitstellt. Jedoch war das Manko hierbei, dass auch sehr viele kleine bis zu Ein-Mann-Betriebe aufgelistet waren, und solche, die nicht einmal über eine eigene Homepage verfügten.

Die Erstellung des Fragebogens in Form einer Pdf-Datei beanspruchte ca. einen Monat.

Insgesamt wurden 1.500 E-Mail Adressen recherchiert.

Kurz vor Weihnachten 2005 wurde die erste Testreihe mit 300 E-Mail Adressen gestartet. Hierbei wurden E-Mails beantwortet, wobei nur drei E-Mails einen ausgefüllten Fragebogen beinhalten.

Nach den Feiertagen am Anfang des Monats Januar 2006 wurden die restlichen verschickt.

Auf die 1.500 versendeten Fragebögen kamen 110 Antworten zurück.

58% der Antworten beinhalten einen ausgefüllten Fragebogen, wo hingegen 42% lediglich auf das Anschreiben antworteten. Hierbei wurden unterschiedliche Gründe genannt, um das Nichtausfüllen des Fragebogens zu rechtfertigen.

Bei 76%, die auf die E-Mail geantwortet haben, handelte es sich um Geschäftsführer, Vorstände, Prokuristen und Niederlassungsleiter der jeweiligen Unternehmen. 5% haben im Auftrag der Geschäftsleitung geantwortet. Bei den restlichen Antworten handelte es sich überwiegend um Manager aus der zweiten Managementebene wie beispielsweise Abteilungsleiter oder Personalleiter.

### **3.3 Ergebnisse der Studie**

59% der Antworten, die den Fragebogen nicht ausgefüllt haben, haben im Rahmen ihrer Antwort angegeben, dass sie sich gerne an der Studie beteiligt hätten, jedoch bislang über keinerlei Erfahrung bzgl. dem Interimsmanagement verfügen, so dass ihnen das Ausfüllen des Fragebogens als obsolet erscheinen würde. Einige präzisierten ihre Antwort hierbei in folgender Weise:

Drei der Befragten gaben an, dass es sich bei ihnen um einen Familienbetrieb handelt, bei der die Geschäftsführung ausschließlich aus Familienmitgliedern besteht und ein Interimsmanager somit nicht benötigt werde.

Weitere vier Befragte gaben an, dass sie auch künftig keinerlei Erfahrungen mit Interimsmanager sammeln würden, da sie weiterhin zukünftig von einem solchen absehen werden.

Die übrigen 41% der Befragten, die den Fragebogen nicht ausgefüllt haben, wollten von der Teilnahme der Studie absehen. U.a. wurden hierbei datenschutzrechtliche Gesichtspunkte vorgebracht.

Fünf von diesen Befragten, die eine Funktion in der ersten Managementebene innehatten, gaben an, dass Ihnen die Befugnis fehle, die im Fragebogen aufgeworfenen Fragen zu beantworten. Diese Befugnis stehe allein der Zentrale oder anderen Abteilungen des Unternehmens zu.

Ziel der Studie war es u.a., alle Unternehmensgrößen im Rahmen der Befragung abzudecken. Weiterhin sollte die jeweilige Rechtsform des Unternehmens ermittelt werden, um unter Umständen die Häufigkeit des Einsatzes eines Interimsmanagers mit einer Unternehmensform in Relation setzen zu können.

Die Auswertung der ausgefüllten Fragebögen hat folgendes ergeben:

An der Studie teilgenommen haben 34% - Kleinunternehmen, 31% - mittelständische Unternehmen, 25% - Großunternehmen und 9% - Kleinstunternehmen. Anzumerken ist, dass bei den Kleinstunternehmen dennoch zwei Befragte Erfahrungen mit dem Einsatz eines Interimsmanagers gesammelt haben.

Bei 80% dieser Unternehmen handelt es sich um eigenständige Sitze. Die übrigen 20% setzten sich aus Niederlassungen, Geschäftsstellen und Außenstellen zusammen.

Die Frage, in welcher Branche das Unternehmen tätig ist, wurde in Form einer geschlossenen Frage gestellt. Bei den vorgegebenen Antworten wurden alle als wichtig angesehenen Branchen im Rahmen von Logistikunternehmen berücksichtigt. Zusätzliche Branchen, die von den Unternehmen angegeben wurden, sind

Kunsttransporte, Ersatzteillogistik, Pharmalogistik, Pflanzenlogistik, Messespedition, Abfertigungsspedition, Presselogistik und Sondertransporte.

Weiterhin ist festzuhalten, dass sich 73% dieser Befragten in der höheren Managementebene befinden, 5% Assistenten der Geschäftsleitung sind und die restlichen 22% der zweiten Managementebene entspringen.

In einer offenen Frage wurde um eine spontane Definition des Begriffes 'Interimsmanagement' gebeten.

Von den Befragten konnten 91% der Befragten zu diesem Punkt etwas anfangen. 9% konnten hingegen keine Definition angeben.

Folgende Definitionsvorschläge wurden von den Befragten angegeben:

8% gaben für den Begriff des Interimsmanagements Synonyme wie 'Leitung auf Zeit', 'Führungskraft auf Zeit' bzw. 'Management auf Zeit' an. 34% der Befragten verbinden Interimsmanagement mit Überbrückung von Vakanzen. 17% sehen im Begriff des Interimsmanagements den Einsatz zu Projektarbeiten bzw. Projektaufträgen. Zusätzliche 8% verstehen hierunter, dass Interimsmanagement auch für existenzgefährdende Unternehmenskrisen eingesetzt werden können und der Interimsmanager somit als Sanierer fungiert. Weitere 9% der Befragten definierten den Begriff als Übernahme von Führungsaufgaben durch Externe.

Ein Befragter benutzte ein negativ ausgerichtetes Erklärungsmodell für sein Definitionsversuch. Er versteht unter dem Begriff des Interimsmanagers, dass dieser sich mit dem Unternehmen nicht identifizieren kann, er keine nachhaltige Verbesserung sowie keine langfristige Kundenbindung ermöglicht und keine Akzeptanz bei den Mitarbeitern vorfindet.

3% der Befragten waren der Meinung, dass Interimsmanagement eine zeitweise Übernahme von Managementfunktionen auch durch Interne darstellt.

Ein weiterer Befragter beschreibt das Interimsmanagement als Beratung in allen Fragen, wie beispielsweise bzgl. der Unternehmensnachfolge und deren Regelung.

Ein anderer Befragter gab als Definitionshilfe einen konkreten Sachverhalt an. Seiner Ansicht nach kann ein Interimsmanager auch durch Testament für den Fall eingesetzt werden, dass die Erben noch nicht volljährig sind bzw. ihre Ausbildung noch nicht abgeschlossen haben.

Im folgenden werden die Ergebnisse dieser Studie durch die Antworten der Befragten, die bereits Erfahrungen mit Interimsmanagern gesammelt haben und die keinerlei Erfahrungen gesammelt haben in besagter Reihenfolge untergliedert.

### **3.3.1 Befragte mit Erfahrungen im Interimsmanagement**

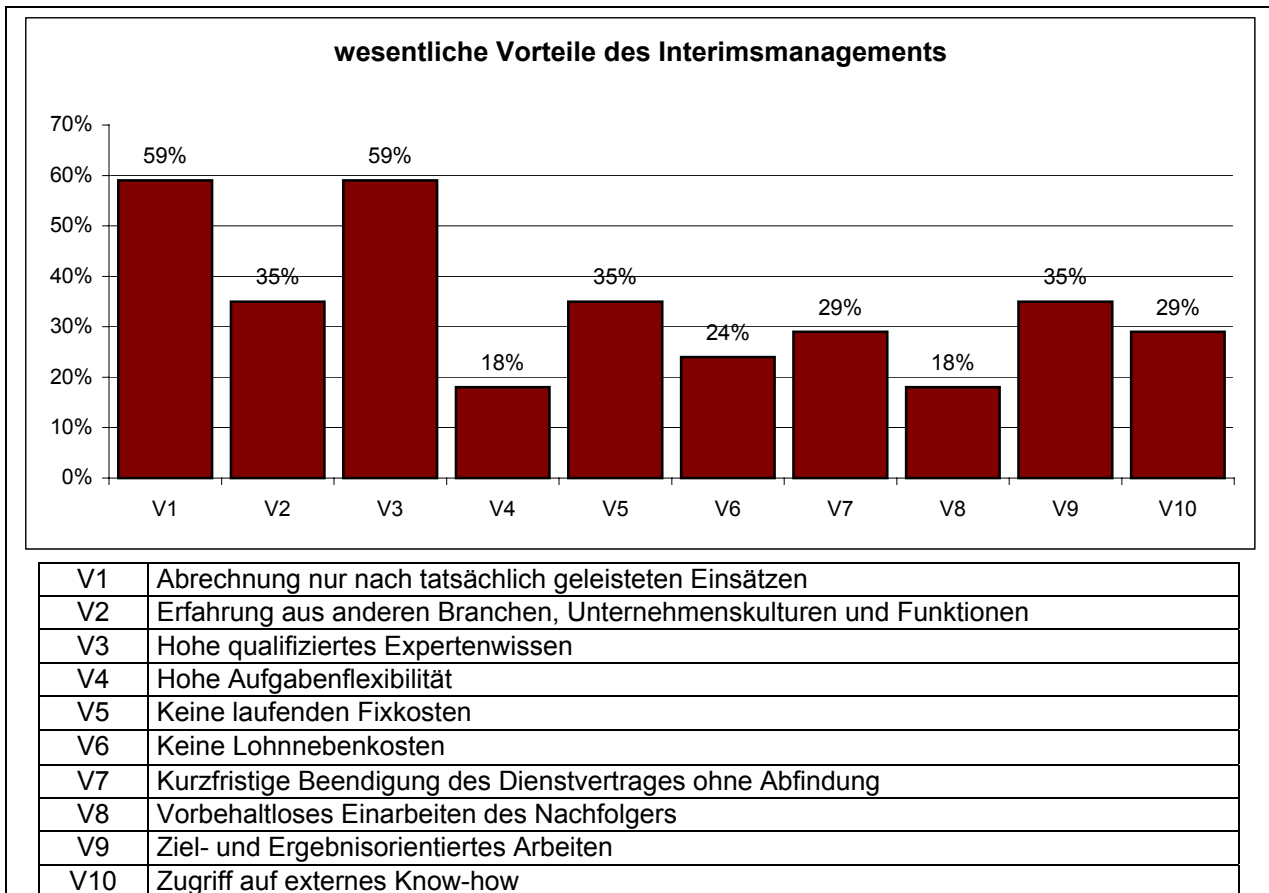
Von den 58%, die den Fragebogen ausgefüllt haben, hatten 27% der Logistikunternehmen bereits Erfahrungen mit Interimsmanagement gesammelt.

In 12% dieser Fälle wurden Interimsmanager in mehr als 5 Projekten eingesetzt, darunter ein Kleinunternehmen, das einen Interimsmanager bei mehr als 15 Projekten, meist für die Abdeckung von zusätzlichem Managementbedarf sowie Projektmanagement, eingesetzt hat.

29% setzten Interimsmanager bislang nur in einem Projekt, die restlichen 59% in zwei bis fünf Projekten ein.

In einer offenen Frage wurde nach den Vorteilen, die nach Meinung der Unternehmen für den Einsatz eines Interimsmanagers als wesentlich erachtet werden, gefragt.

Hierbei empfanden die Unternehmen überaus vorteilhaft, dass die Abrechnung beim Interimsmanagers nur auf Basis von den tatsächlich geleisteten Aufträgen erfolgt. Weiterhin erschien das hohe qualifizierte Expertenwissen der Interimsmanager für die Unternehmen als ein Vorteil.



**Abb.1 (vom Verfasser erstellt)**

Auffallend ist, wodurch die Unternehmen auf das Interimsmanagement aufmerksam geworden sind. 18% sind auf Empfehlungen von Kollegen und Mitarbeiter, 29% durch Empfehlungen von befreundeten Unternehmen auf das Interimsmanagement aufmerksam geworden.

Hieraus ist deutlich ersichtlich, welchen Schwerpunkt die Mundpropaganda einnimmt.

Die Entscheidungsfindung zum Einsatz eines Interimsmanagers erfolgte bis auf einen Befragten in der ersten Managementebene.

Bei dieser Ausnahme handelt es sich um den Abteilungsleiter eines Großunternehmens, dass bislang bereits in etwa fünf Projekten Interimsmanager eingesetzt hatte.

Bei 53% der Befragten erfolgte die Beauftragung eines Interimsmanagers durch persönliche Kontaktaufnahme, wohingegen bei 24% die Beauftragung durch eine Unternehmensberatung erfolgte.

Aus den Prozentzahlen ist ersichtlich, dass beide aufgeführten Formen den Hauptbestandteil der Beauftragung bilden.

Von der Entscheidungsfindung bis zum tatsächlichen Einsatz des Interimsmanagers dauerte es bei 59% der Befragten weniger als vier Wochen, wobei bei einem Befragten bereits einen Tag nach seiner Entscheidung den Interimsmanager einsetzen konnte. 29% der Befragten konnten den Interimsmanager bereits nach vier bis sechs Wochen einsetzen, wohingegen es bei den restlichen 12% bis zu sechs Monate dauerte.

Die Interimsmanager wurden bei 65% der Befragten für einen Zeitraum von drei bis zwölf Monaten eingesetzt. Nur 18% setzten den Interimsmanager für mehr als einen Jahr ein.

Bei den restlichen 17% dauerte der Einsatz nur wenige Wochen, überwiegend für zeitlich begrenzte Projekte und operative Managementaufgaben.

Die Auswertung der Frage bzgl. dem Grund für den Einsatz des Interimsmanagers sowie die gewünschten Aspekte beim Interimsmanager erfolgt in der Form der Mehrfachnennung.

71% der Befragten nannten als Grund zum Einsatz eines Interimsmanagers das Projektmanagement, bei welcher der Interimsmanager interne oder zeitlich begrenzte Projekte zu übernehmen hatte.

29% setzten Interimsmanager zur Vakanzüberbrückung ein.

Bei weiteren 29% lag der Grund in der Sanierung, Restrukturierung bzw. Neupositionierung des Unternehmens.

Andere 29% sahen einen Grund im Aufbau neuer Geschäftsfelder.

47% deckten mit einem Interimsmanager den zusätzlichen Managementbedarf ab.

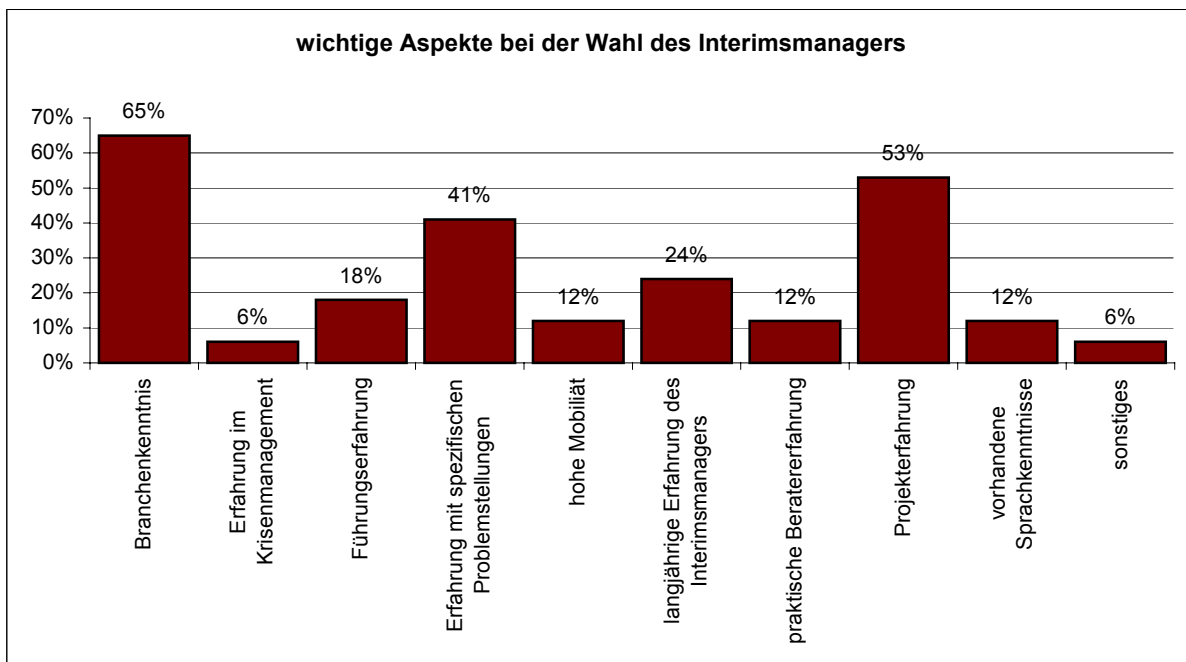


Abb. 2 (vom Verfasser erstellt)

Aufgrund der speziellen Unternehmensbranche, waren für 65% der Befragten bei der Wahl eines Interimsmanagers entscheidend, dass dieser Erfahrungen in der jeweiligen Branche vorweisen konnte.

Projekterfahrungen sowie Erfahrungen mit spezifischen Problemstellungen sind weitere Aspekte, die bei den Unternehmen die Grundlage für die Wahl des Interimsmanagers bildeten. Bei 53% spielte Projekterfahrung die entscheidende Rolle, bei 41% Erfahrungen mit spezifischen Problemstellungen.

Die Frage, welche Bedenken die Unternehmen gegen die Beauftragung eines Interimsmanagers haben, richtet sich sowohl an die Befragten, die bereits Erfahrungen in diesem Bereich gesammelt haben als auch an diejenigen, die noch keine Erfahrungen gesammelt haben. Die Antworten der Befragten soll, vor allem bei denen, die keine Erfahrungen innehaben, aufzeigen, welches die ausschlaggebenden Faktoren sind, die sie von einer Beauftragung abgehalten haben.

Im folgenden werden die Hauptgruppierungen der Antworten von den Befragten, die bereits Erfahrungen mit Interimsmanagement gesammelt haben, aufgezählt.

41% der Befragten äußerten Bedenken bzgl. der entstehenden Kosten beim Einsatz eines Interimsmanagers. 29% der Befragten sahen den notwendigen Abfluss von Know-how durch den Einsatz eines Interimsmanagers als problematisch an.

Andere sehen Probleme bei der Akzeptanz der Kunden und der Mitarbeiter durch das plötzliche Auftreten des Interimsmanagers. Jedoch gingen die Bedenken bei dieser Gruppe nicht so weit, dass sie von einem Einsatz des Interimsmanagers Abstand genommen haben.

Ein einzelner Befragter gab an, dass durch den Einsatz eines Interimsmanagers ein Interessenkonflikt mit anderen Niederlassungen entstanden sei. Der Interimsmanager wurde beauftragt, um eine Vakanz bis zum Einsatz eines Nachfolgers zu überbrücken. Die anderen Niederlassungen äußerten Bedenken darüber, dass die Vakanzüberbrückung nicht durch einen internen Mitarbeiter einer eigenen Niederlassung, sondern durch einen externen Interimsmanager erfolgen soll. Somit geht dieser Befragte davon aus, zukünftig keinen Bedarf bzgl. eines Interimsmanagers mehr zu haben.

Ein weiterer Befragter befürchtet auftretende Lücken in der Managementebene nach Beendigung des Einsatzes des Interimsmanagers.

Da Interimsmanager von den Unternehmen häufig allgemein unter externe Ressourcen subsumiert werden, wurden die Befragten um eine Stellungnahme dahingehend gebeten, auf welche externe Ressourcen sie zurückgreifen können.

Für sonstige Beratungen greifen 47% der Befragten auf externe Ressourcen zurück, 35% für den Arbeitsschutz. Für das Gefahrgutmanagement, die Fortbildung der Mitarbeiter und die Zertifizierung sind es jeweils 24%.

Die Frage nach der Aufgabenerteilung ergab, dass der Interimsmanager bei 53% für zeitlich begrenzte Projekte und bei 41% für interne Projekte eingesetzt wurde. Hieraus ist ersichtlich, welche maßgebliche Stellung das Projektmanagement für die Beauftragung eines Interimsmanagers innehat. Bei 35% wurden operative Aufgaben vom Interimsmanager übernommen. Lediglich 12% wurden zur Vakanzüberbrückung eingesetzt und bei 6% wurde das Unternehmen umstrukturiert. Überraschenderweise

ergab die Auswertung, dass bei 41% der Interimsmanager den Auf - und Ausbau von Geschäftsfeldern übernommen hat.

Der Einsatz der Interimsmanager bei den Unternehmen erstreckte sich auf alle Führungsebenen. Dabei ist deutlich zu erkennen, dass der Einsatz überwiegend, d.h. bei 59% auf der zweiten Managementebene stattfand. 30% setzten den Interimsmanager in der ersten Managementebene ein und lediglich bei 6% der Befragten kam der Interimsmanager als externer Berater zum Einsatz.

Bei der Frage, welche Anforderungen das Unternehmen vor dem Ersteinsatz an den Interimsmanager hatte, ergaben sich eine Vielzahl von Antworten.

Da die Antworten derart breit gefächert ausgefallen sind, soll im folgenden nur auf die quantitativ wichtigsten eingegangen werden:

Für 76% der Befragten war die Kommunikationsfähigkeit eines Interimsmanagers entscheidend. 71% legten Wert auf dessen Belastbarkeit. Durchsetzungsvermögen, Flexibilität, Konfliktfähigkeit. Leistungswille und Vertraulichkeit sind weitere Anforderungen, die für 59% der Befragten ausschlaggebend waren. 41% stellten als Anforderung Teamfähigkeit und Verständnis für das Unternehmen an den Interimsmanager.

In 29% der Fälle sind während des Einsatzes des Interimsmanagers keine Komplikationen aufgetreten. Bei 41% traten Integrations- bzw. Akzeptanzschwierigkeiten auf. 18% nannten mangelnde Kommunikationsfähigkeit sowie fehlendes Problembewusstsein als negative Erscheinung während der Beauftragung. Eine weitere Komplikation war bei 12% die fehlende Motivation des Interimsmanagers, was bei 6% bis zu einem inakzeptablen Verhalten führte.

Bei einem Befragten beging der Interimsmanager Vertragsbruch, während bei einem anderen eine Konzeptänderung erforderlich wurde, nachdem der Interimsmanager seine Vorgaben bzw. Ziele nicht erreicht hatte.

Die Altersgrenze bei den eingesetzten Interimsmanager befand sich zwischen 30 und 60 Jahren.

Interimsmanager im Alter zwischen 30 und 35 Jahre wurden bei 18% der Befragten eingesetzt. Bei 53% war der Interimsmanager zwischen 36 und 45 Jahre alt. 18% lagen zwischen 56 und 65 Jahre und lediglich 12% waren zwischen 46 und 55 Jahre alt.

Von den Befragten, die Erfahrungen mit Interimsmanagement gesammelt haben, würden 82% Interimsmanager weiterempfehlen.

Ein Befragter würde die Weiterempfehlung in der Form einschränken, dass er den Einsatz eines Interimsmanagers nur bei genau definierten Zielen befürworten würde. Zwei Befragte setzen Interimsmanager nur dann ein, wenn sie ihnen bereits durch Einsätze als externe Berater bekannt sind, da sie einem völlig fremden Interimsmanager ihre Projekte nicht ohne weiteres anvertrauen würden.

Ein weiterer Befragter hält Interimsmanagement für eine interessante und lukrative Alternative für die Unternehmen. Bemerkt wurde, dass durch den Einsatz eines Interimsmanagers das Unternehmen die Möglichkeit erhält, neue Erfahrungen und Vorgehensweisen zu erlernen, die man in künftigen Projekten verwerten kann.

Nur 18% würden von einer Weiterempfehlung absehen.

Für die Zukunft planen 59% der Befragten weitere Einsätze von Interimsmanagern, insbesondere im Bereich des Projektmanagements. Ein Befragter beabsichtigt, bei Projekten immer wieder auf Interimsmanager zurückzugreifen, wohingegen bei Vakanzen auf ausgeschiedene Mitarbeiter zurückgegriffen werden soll.

41% der Befragten planen keinen zukünftigen Einsatz von Interimsmanager.

59% der Befragten würden ihre Vorgehensweise bei der Beauftragung eines Interimsmanagers nicht ändern. 35% hingegen würden eine andere Vorgehensweise bevorzugen.

Ein Befragter gab an, dass er aufgrund schlechter Erfahrungen mit externen Interimsmanager nur auf Interimsmanager aus den eigenen Reihen zurückgreifen würde.

Ein anderer Befragter würde der Ziel- und Ergebnisorientierung bei der Beauftragung eines Interimsmanagers eine entscheidende Rolle zukommen lassen, was eine bessere und strukturierte Vorbereitung beinhaltet.

Die Frage, ob nach Meinung der Unternehmen das Interimsmanagement eine feste Rolle in der Wirtschaft einnehmen würde, beantworteten 76% mit JA.

Ein Befragter sieht der zukünftigen Entwicklung des Interimsmanagers sehr optimistisch entgegen. Seiner Ansicht nach stellt das Interimsmanagement aufgrund der hohen Flexibilität, den niedrigen Kosten und der Abforderung des vorhandenen Know-hows des Interimsmanagers eine gute Alternative dar. Ebenfalls befürwortet ein anderer Befragter die Flexibilität bei der Kostenfrage, und spricht dem Interimsmanagement eine positive Zukunftsprognose aus. Ebenso vertreten wurde die Ansicht, dass das Interimsmanagement bereits in der heutigen Zeit im Wirtschaftsleben fest verankert ist. Ein Befragter konnte eine positive Entwicklung des Interimsmanagements nur im Projektspeiditionsbereich sehen.

Ebenfalls beschränkt auf ein Teilbereich prognostiziert ein Befragter eine positive Zukunft des Interimsmanagements. Seiner Ansicht nach wird das Interimsmanagement auf der Projektleitungsebene eine in der Wirtschaft fest verankerte Rolle spielen. Darüber hinausgehend erscheint ihm das Risiko einer Beauftragung in keinem vernünftigen Verhältnis zum Nutzen zu stehen.

18% der Befragten sehen keine zukünftige feste Verankerung des Interimsmanagements in der Wirtschaft.

### **3.3.2 Befragte ohne Erfahrungen im Interimsmanagement**

Von den Befragten, die den Fragebogen ausgefüllt haben, hatten 73% bislang noch keinerlei Erfahrungen mit Interimsmanagement gesammelt.

47% der Befragten hatten bisher keinen Bedarf für den Einsatz eines Interimsmanagers, so dass sie sich mit der Thematik noch nicht auseinandergesetzt haben. Die grundsätzliche Meinung bei diesen Befragten geht dahin, dass bei Notwendigkeit beispielsweise der Einsatz eines kommissarischen Abteilungsleiters dem eines externen Interimsmanagers vorzuziehen ist.

Bei einem dieser Befragten handelt es sich um ein Unternehmen mit einer langjährigen Tradition, die über viele Jahre hinweg seine Manager beschäftigt und Nachfolgenerationen intern rekrutiert und ausbildet, so dass ein Bedarf an externe Interimsmanager überhaupt nicht aufkommen kann.

Ein weiteres Unternehmen hat keine Notwendigkeit an Interimsmanager, da keine Fluktuationen in seinem Unternehmen stattfinden und eine langfristige Personalplanung vorliegt.

Von den 47% hätte lediglich ein Unternehmen einen Interimsmanager beauftragt, allerdings stand kein entsprechender Spezialist zur Verfügung, da ein Interimsmanager mit chinesischen Sprachkenntnissen erforderlich gewesen wäre.

30% sahen von der Inanspruchnahme eines Interimsmanagers ab, da sie von fehlendem Verständnis des Interimsmanagers bzgl. ihres Unternehmens ausgingen.

21% der Befragten schreckten vor den möglichen hohen Kosten bei Beauftragung eines Interimsmanagers ab.

Weitere 19% äußerten wegen dem Abfluss von Know-how an den Interimsmanager Bedenken.

4% der Befragten nannten weitere Bedenken, die sie gegen den Einsatz eines Interimsmanagers hegen:

Zum einen wird vorgebracht, dass Interimsmanager in der Wirtschaft öfters mit einem Insolvenzverwalter verglichen wird, und bei einer Beauftragung das Unternehmen dadurch eine schlechte Reputation erfährt.

Andere stören sich an der Vorstellung, dass letztendlich das Unternehmen und nicht der Interimsmanager das Risiko und die Verantwortung nach Beendigung des Einsatzes trägt.

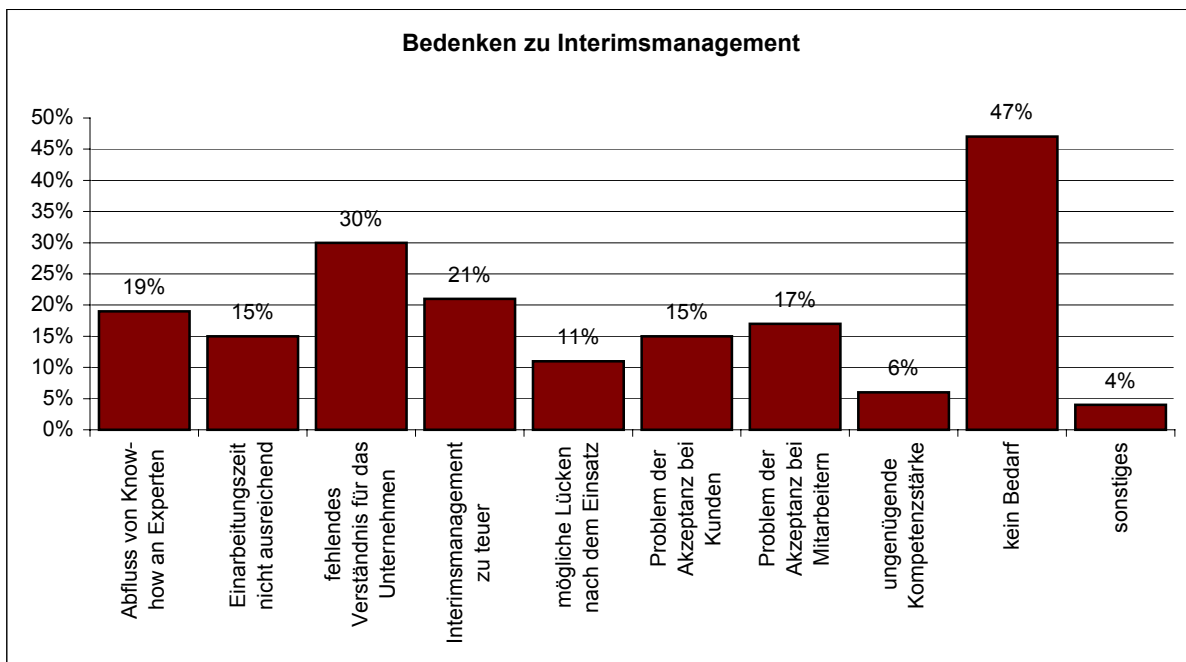


Abb. 3 (vom Verfasser erstellt)

Auf die Frage hin, ob und falls ja, auf welche Ressourcen die Unternehmen im Rahmen ihrer betrieblichen Tätigkeit zurückgreifen, gaben 73% an, dass sie auf externe Ressourcen zurückgreifen.

Hierbei überwiegend für den Arbeitsschutz mit 38%, die Fortbildung mit 36% und die Zertifizierung mit 32%.

19% der Befragten setzen externe Ressourcen für sonstige Beratungen ein, während nur bei 2% der Befragten externe Ressourcen für Palettenmanagement und bei 4% der Befragten für Vertriebssourcing eingesetzt werden.

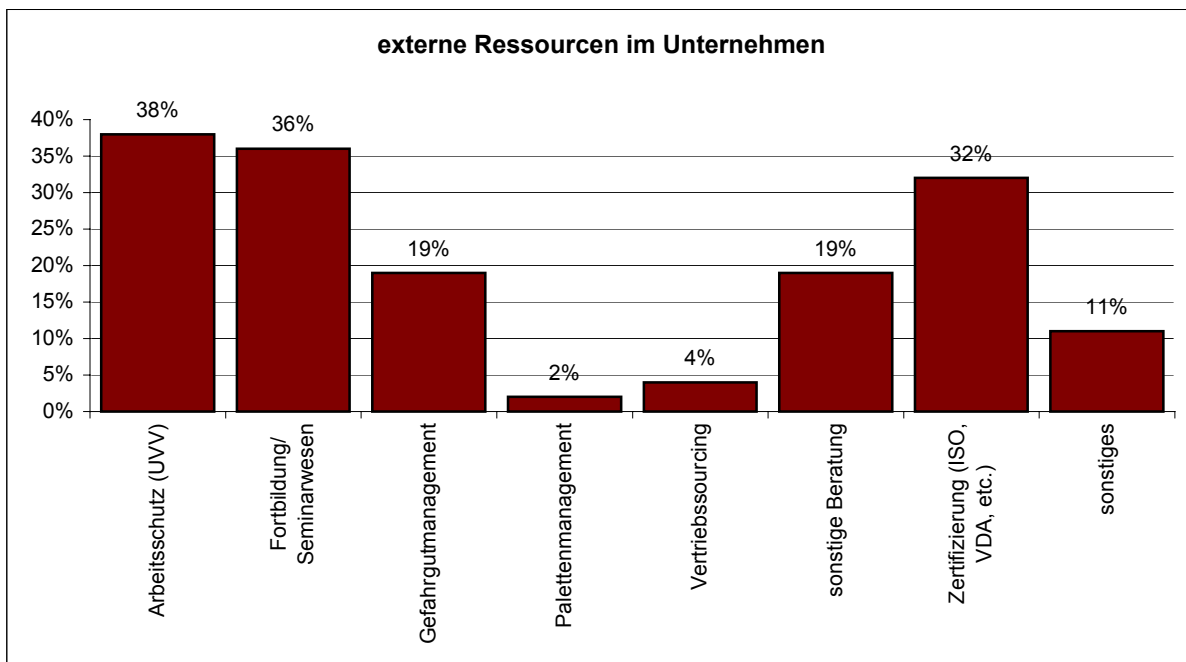


Abb. 4 (vom Verfasser erstellt)

Weiterhin ergab die Auswertung, dass 13% trotz fehlender Erfahrung in diesem Bereich einen Interimsmanager weiterempfehlen würden.

Ein Befragter gab an, dass er bereits einen Interimsmanager beauftragt hat, das Projekt jedoch erst nach der Befragung stattfinden werde. Bei diesem Projekt, das auf zwei Monate angesetzt wurde, soll der Interimsmanager die Logistikbedarfskennzahlen beim Kunden erarbeiten.

Ein weiterer Befragter könnte sich einen Interimsmanager durchaus bei größeren Projekten vorstellen.

Interessant war zu sehen, dass 20% der Befragten, obwohl sie keine Erfahrungen mit dem Interimsmanagement haben, für die Zukunft einen Einsatz mit einem Interimsmanager in ihrem Unternehmen geplant haben, sofern der geeignete Experte zur Verfügung steht.

57% der Befragten planen keinen Einsatz eines Interimsmanagers. Ein Befragter äußerte hierzu, dass sein Unternehmen überwiegend auf eigene Ressourcen im Rahmen von Personal Placement Projekten zurückgreifen kann.

Obwohl 57% der Befragten einen Einsatz von Interimsmanager in ihrem Unternehmen nicht vorsehen, sind 40% der Befragten dennoch davon überzeugt, dass das Interimsmanagement zukünftig eine entscheidende Rolle in der Wirtschaft einnehmen wird.

Ein Befragter geht davon aus, dass der Bedarf an Interimsmanagern vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen steigen wird, da durch die Globalisierung höheres Spezialwissen gefordert sein wird, welches man in der Regel bei klein- und mittelständische Unternehmen nicht vorfindet. Ein weiterer Befragter ist der Meinung, dass allein auf Grund der anstehenden Betriebsübergaben in den nächsten Jahren, die Bedeutung des Interimsmanagers eher zunehmen wird als abnehmen. Seiner Meinung nach unterstützen vielleicht die geänderten Erbschaftssteuerregeln zukünftig die Übernahme von Familienbetrieben durch Familienangehörige. In diesen Fällen werden nach Meinung des Befragten entsprechende Unterstützung benötigt, da auch die weniger gut vorbereitete Erben in der Position der Selbstständigkeit gedrängt werden. Ein Kleinunternehmen hält Interimsmanagement für eine sinnvolle Variante, kurzfristige 'Führungslosigkeit' in Konzernstrukturen zu überbrücken, aber in unternehmergeführten Mittelstand sieht er keine Zukunft für Interimsmanagement. 28% sind der Meinung, dass Interimsmanagement in der Wirtschaft keine feste Rolle einnehmen wird.

Ein anderer Befragter sieht im Interimsmanagement ein gewisses Erfolgspotenzial, jedoch nur im branchenspezifischen Bereich. Generell geht er jedoch davon aus, dass die Chancen eher als gering einzustufen sind, da einige Barrieren, wie der Know-how Transfer, die Akzeptanz, die Komplexität der Aufgaben und die Einarbeitung in den Schlüsselprozesse zu überwinden wären.

### **3.4 Empfehlungen aufgrund der Studie**

Es können anhand den bestehenden Ergebnissen verschiedene Rückschlüsse für die Fa. Kienzler und Wolf gezogen werden.

Aus der Gesamtheit der Antworten wurde festgestellt, dass sich die zur Auftrag eines Interimsmanagers weisungsbefugten Personen im Allgemeinen in der ersten

Managementebene befinden, wobei weiterhin festzustellen ist, dass diese überwiegend in den Unternehmen mit eigenständigen Sitzen bzw. in der Zentrale vorzufinden sind. Somit sollte bzgl. der Vorstellung des Interimsmanagements durch Interimsmanagement-Gesellschaften beachtet werden, dass solch eine Vorstellung nicht nur bei Niederlassungen, sondern vor allen Dingen bei den Zentralen sowie Verantwortliche aus den Personalabteilungen, die u.a. auch für Rekrutierungen externer Mitarbeiter zuständig sind, zu erfolgen hat.

Anhand der Auswertung lässt sich erkennen, dass das Interimsmanagement weitgehend überraschenderweise bekannt ist, dennoch bei sehr vielen Logistikunternehmen noch nicht praktiziert wird. Überwiegend besteht keine Notwendigkeit eines Interimsmanagers in den Betrieben, was jedoch nicht heißen soll, dass diese den Gedanken eines möglichen Einsatzes eines Interimsmanagers nicht in Betracht ziehen. Mit innovativen Ideen für den Aufbau neuer Geschäftsfeldern und guten, qualifizierten Interimsmanagern wird eine Mehrzahl der Unternehmen dem Einsatz eines Interimsmanagers offen gegenüberstehen.

Wie bereits erläutert, sind die Hauptbestandteile der Beauftragung weit überwiegend in Form der persönlichen Kontaktaufnahme und der Kontaktaufnahme einer Unternehmensberatungsgesellschaft vorzufinden. Hieraus lässt sich entnehmen, welchen enormen Stellenwert der Aufbau sowie die Erweiterung bestehender Netzwerke beim Interimsmanager hat.

Es traten bei den Unternehmen, die Interimsmanager eingesetzt hatten, zwar wenige Komplikationen auf, dennoch sollte die Interimsmanagement-Gesellschaft die gewünschten Anforderungen des Unternehmens, die Aufgabenstellungen und Zielvorgaben immer im Vorfeld klar definieren, um diese Komplikationen ebenfalls zu beseitigen.

In der Studie äußerten die Befragten, die keine Erfahrungen mit Interimsmanagement gesammelt haben, ihre Bedenken bzgl. der möglichen hohen Kosten durch den Einsatzes eines Interimsmanagers. Um diese Bedenken beseitigen zu können, sollte

man im Rahmen der Vorstellung des Interimsmanagements spezifisch auf die Kostenfrage eingehen. Hierbei sollte vergleichsweise zur Honorierung des Interimsmanagers eine Kostenanalyse mit festangestellten Managern erfolgen, um die Vorteile wie beispielsweise eine Abrechnung ohne laufenden Fixkosten und ohne Lohnnebenkosten aufzeigen zu können und dadurch den Bedenken bereits im Vorfeld entgegenzutreten.

Fast alle Befragte, d.h. diejenigen mit als auch ohne Erfahrungen im Bereich des Interimsmanagements gehen davon aus, dass sich das Interimsmanagement etablieren und zukünftig eine feste Rolle in der Wirtschaft einnehmen wird. Somit bleibt abzuwarten, wie sich die tatsächliche Entwicklung des Interimsmanagements trotz überwiegend positiven Prognosen gestalten wird. Die Interimsmanagement-Gesellschaften können ebenfalls ihren Beitrag dazu leisten, in dem sie bemüht sind, dass die Interimsmanager ihre Dienstleistungen stets optimieren und den jeweiligen wirtschaftlichen Erfordernissen anpassen.

## 4 Fazit und Ausblick

---

Die Interimsmanagement-Gesellschaften müssen um jede mögliche Beauftragung kämpfen, da in der Praxis lediglich ein Drittel der vorhandenen Interimsmanager einen Einsatz bekommen. Dennoch lässt sich erkennen, dass in der Logistikbranche das Potenzial vor allem im Projektmanagement, bei der Überbrückung von Vakanzen und im Aufbau neuer Geschäftsfelder liegt. Ein nicht zu unterschätzender Vorteil des Interimsmanagers besteht darin, dass sein Tätigkeitsbereich derart vielfältig ist.

Dementsprechend konnte man feststellen, dass die Anforderungen an einen Interimsmanager, u.a. wegen der ständig wiederkehrenden Integration in ein fremdes Unternehmen, sowie dem Analysieren und Strukturieren komplexer Sachverhalte in kürzester Zeit, verhältnismäßig hoch angesetzt werden müssen.

Im Rahmen der Studie hat sich überraschenderweise herausgestellt, dass bei vielen Befragten der Begriff des Interimsmanagements weitgehend geläufig war. Wurde ein Interimsmanager beauftragt, so erfolgte der Einsatz meist im Rahmen des Projektmanagements.

Es scheint, als ob das Interimsmanagement eine positive Entwicklung in Deutschland zu erwarten hat. Durch die immer größer werdende Globalisierung und der ebenfalls dadurch größer werdende Konkurrenzdruck misst sich der Erfolg eines Unternehmens vor allen Dingen an ihrer Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Es erschließen sich neue Märkte und dadurch neue Branchen, sodass es zum Überleben des Unternehmens von Nöten ist, neue Wege beschreiten zu können, um den erhöhten Anforderungen gerecht zu werden.

Eine statische Unternehmensführung, die Erneuerungen nicht offen gegenüberstehen kann, wird aller Voraussicht nach im Konkurrenzkampf unterliegen. Sieht man nun solch einer Entwicklung entgegen, so ist der Boden für den Bedarf an Interimsmanagern gesät. Das Interimsmanagement vereint all diese Erfordernisse in sich. Es ist ein flexibles Instrument, das ein Unternehmen problemlos bei Bedarf

kurzfristig einsetzen kann, um sowohl innovative als auch höchst umfangreiche und komplizierte Aufgaben bewältigen zu können und dadurch die Etablierung im Markt zu sichern. Um eine solche Zukunftsprognose tatsächlich auch umsetzen zu können, ist es von besonderer Wichtigkeit dem Unternehmen die Möglichkeiten zu verdeutlichen, die durch das Interimsmanagement entstehen können.

Eine allumfassende Aufklärung sollte hierbei die Grundlage bilden, die auch zur Folge hat, dass verfehlte Zweifel oder unbegründete Bedenken beseitigt werden.

## **Literatur- und Quellenverzeichnis**

---

### **Bücher:**

#### **Einzelwerke:**

- **Amann, Klaus:**                   **Unternehmensführung: strategisches und operatives Management,**  
Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart 1995
  
- **Atteslander, Peter:**           **Methoden der empirischen Sozialforschung,**  
10., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Walter de Gruyter,  
Berlin 2003
  
- **Bergauer, Anja:**               **Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung –  
eine empirische Analyse aus Duisburger  
Betriebswirtschaftliche Schriften,**  
Erich Schmidt Verlag, Berlin 2001
  
- **Bloemer, Vera:**               **Interim Management: Top-Kräfte auf Zeit,**  
Metropolitan Verlag, Berlin, Regensburg 2003
  
- **Frank, Kirsten:**               **Management auf Zeit – Handbuch für Manager, Berater,  
Klienten,**  
Verlag Heinrich Sadler, Ratingen 1995
  
- **Grevenkamp,  
Ludger:**                       **Interimsmanagement – Management auf Zeit**  
Symposium Publishing Oktober 2002 unter  
[www.flexible-unternehmen.de](http://www.flexible-unternehmen.de)
  
- **Kirchhoff, Sabine:**           **Fragebogen – Datenbasis. Konstruktion. Auswertung,**  
3. überarb. Auflage, Verlage Leske + Budrich, Opladen 2003

- **Mestwerdt, Christian:** **Management-auf-Zeit in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU),**  
Dissertation, Difo-Druck GmbH, Bamberg 1998
  
- **Müller, Rainer:** **Krisenmanagement in der Unternehmung – ein Beitrag zur organisatorischen Gestaltung des Prozesse der Krisenbewältigung, aus Kölner Schriften zur Betriebswirtschaft und Organisation;**  
Bd. 5, Verlag Peter Lang, Frankfurt am Main 1982
  
- **Mummendey, Hans- Dieter:** **Die Fragenbogen-Methode – Grundlagen und Anwendung in Persönlichkeits-, Einstellungs- und Selbstkonzeptforschung,**  
Verlag für Psychologie, Göttingen 1987
  
- **Ribbert, Susanne:** **Interim-Management durch externe Führungskräfte,**  
Verlag Josef Eul, Bergisch Gladbach, Köln 1995
  
- **Röttgen, Sven:** **Adobe Acrobat Formulare – Formularprogrammierung mit JavaScript,**  
1. Auflage, Galileo Press GmbH, Bonn 2004
  
- **Tiberius, Victor A.:** **Interimsmanagement – Management auf Zeit – in der Praxis,**  
Deutscher Manager-Verband e.V., Berlin 2004
  
- **Wosnitza, M. & Jäger, R.S.:** **Daten erfassen, auswerten und präsentieren – aber wie?**  
2. vollst. überarb. Auflage, Verlag Empirische Pädagogik e.V., Landau 1999

**Sammelwerke:**

- **Becker, Torsten:** **Der Interimsmanager – das unbekannte Wesen,**  
**in: Management Angels GmbH:**  
**Interimsmanagement – Für die Wirtschaft im**  
**Wandel,**  
Göttingen 2004, S. 23 – 27
  
- **Dreessen, Klaus:** **Entlohnung von Interimsmanagern,**  
**in: Tiberius, V. (Hrsg.): Interimsmanagement.**  
**Management auf Zeit – in der Praxis,**  
Haupt Verlag, Bern 2004, S. 177 – 184
  
- **Eisenberg, Norbert/  
Niemann, Claudia** **Der Interimsmanagement-Dienstleister,**  
**in: Tiberius, V. (Hrsg.): Interimsmanagement.**  
**Management auf Zeit – in der Praxis,**  
Haupt Verlag, Bern 2004, S. 213 – 233
  
- **Scholz Christian/  
Stein, Volker:** **Wandel des Interimsmanagements als Reaktion auf**  
**den Darwiportunismus,**  
**in: Tiberius, V. (Hrsg.): Interimsmanagement.**  
**Management auf Zeit – in der Praxis,**  
Haupt Verlag, Bern 2004, S. 37 - 47
  
- **Tiberius, Victor A.:** **Interimsmanagement: Begriff und Konzeption,**  
**in: Tiberius, V. (Hrsg.): Interimsmanagement.**  
**Management auf Zeit – in der Praxis,**  
Haupt Verlag, Bern 2004, S. 11 – 36

**Internetquellen:**

<http://de.wikipedia.org>  
<http://www.changex.de>  
<http://www.darwiportunismus.de>  
<http://www.edelkraut.net>  
<http://www.faz.net.de>  
<http://www.flexible-unternehmen.de>  
<http://www.financial-times.de>  
<http://www.handelsblatt.com>  
<http://www.heimeier.de>  
<http://www.interiminternational.de>  
<http://www.kienzlerundwolf.de>  
<http://www.lz-net.de>  
<http://www.managementangels.com>  
<http://www.manager-magazin.de>  
<http://www.welt.de>

**Sonstige Quellen:**

E-Mail von Herr Friedrich Schneider, Interims-Management und Consulting in Brilon, vom 20.12.2005, E-Mailadresse: [FriSchnei@aol.com](mailto:FriSchnei@aol.com) Betreff: Re: Frage zum Interimsmanager

E-Mail von Herr Dr. Frank Edelkraut, Interimsmanager und Unternehmensberater, vom 21.12.2005, E-Mailadresse: [info@edelkraut.net](mailto:info@edelkraut.net) Betreff: Re: Frage zur Weiterqualifizierung eines Interimsmanager

Gespräch mit Herrn Roman Kienzler, geschäftsführender Gesellschafter der Firma kienzler und wolf GbR in Konstanz, im Februar 2006

Gespräch mit Herrn Michael Wolf, geschäftsführender Gesellschafter der Firma kienzler und wolf GbR in Konstanz, im Dezember 2006

**Zeitschrift & Zeitung:**

- **Aktug, Ali:**  
Darwiportunismus: Nichts für Sozialromantiker, in Arbeitswelt vom 25.11.2003 unter <http://www.karrierefuehrer.de/arbeitswelt/darwinportunismus.html>
  
- **Hage, Simon:**  
INTERIM-MANAGEMENT  
„Der herkömmliche Manager wird zu teuer“, in Manager Magazin, unter <http://www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,323738,00.html> und
  
- **Hage, Simon:**  
INTERIM-MANAGEMENT  
Führung zum Mieten  
<http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,297024,00.html>
  
- **Kluy, Alexander:**  
Die Chefs für Zwischendurch, in: Financial Times Deutschland vom 15.06.2005
  
- **König, Andreas/ Schönfeld, Harald:**  
Wenn der Chef «jobbt»,  
Interim-Management ist eine Chance und Herausforderung für Unternehmen und Manager, in: io new management vom 18.03.2005
  
- **Littger, Heike:**  
Manager als Job-Nomaden  
Interims-Management – ein Arbeitsmodell mit Zukunft, in ChangeX vom 29.06.2001
  
- **Maurer, Peter:**  
ALTERNATIVE  
Interim-Management, der Job auf Zeit, in Manager Magazin, unter <http://www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,163303,00.html>

▪ **Schützheljä, Astrid:**

Interimsmanager als Eliteführungskräfte, in: Wirtschaftspsychologie,  
Heft 3, 2004, S. 23 – 29

▪ **Thurn, Brigitte:**

Interims-Management: Personalengpässe beheben  
Der Manager auf Zeit hat in der Chefetage den klaren Blick,  
in: Industrieanzeiger, Heft 4, 2002, S.26

## **Anhang**

---

- **Email von Herr Friedrich Schneider vom 20.12.2005**
- **Email von Herr Dr. Frank Edelkraut vom 21.12.2005**
- **Anschreiben**
- **Fragebogen**

**E-Mail von Herr Friedrich Schneider vom 20.12.2005**

**Betreff:** Re: Frage zum Interimsmanager

**Von:** FriSchnei@aol.com

**An:** thai\_ngoc-bich@web.de

**Datum:** 20.12.2005 17:43:13

„...Eine Weiter- oder Fortbildung im eigentlichen Sinne gibt es nicht. Ich halte mich durch regelmäßige Seminar-Besuche, z.B. KfW, RKW, IHK, usw., durch Zusatzausbildungen z.B. Rating-Advisor, durch Studium der einschlägigen Presse, Gespräche mit Kollegen, Unternehmern, Politikern und anderen Meinungsbildern auf dem neuesten Stand. Hinzu kommen natürlich Erfahrungen aus jedem Mandat als Interims Manager und Unternehmensberater. ...“

**E-Mail von Herr Dr. Frank Edelkraut vom 21.12.2005**

**Betreff:** AW: Frage zur Weiterqualifizierung eines Interimsmanager

**Von:** "Frank Edelkraut" <info@edelkraut.net>

**An:** "Ngoc-Bich Thai" <thai\_ngoc-bich@web.de>

**Datum:** 21.12.2005 08:37:29

„...Muß sich ein Interimsmanager weiterbilden? Viele tun es nur eingeschränkt, etwa mit dem Argument, das Sie benutzt haben. Ich bin dagegen der Auffassung, dass eine permanente Weiterbildung zwingend erforderlich ist. Allerdings wird diese kaum unter dem Stichwort Interimsmanagement erfolgen. Die fachliche Weiterqualifizierung wird bei den entsprechenden Fachgesellschaften etc. erfolgen. Die Fragen zur Tätigkeit als Interim Manager sind nur eingeschränkt in Weiterbildungen abzuhandeln. Hier ist Eigeninitiative gefragt. ...“

## **Anschreiben und Fragebogen**

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich heiße Ngoc-Bich Thai und bin Diplomandin an der Fachhochschule in Konstanz und verfasse zurzeit meine Diplomarbeit zu dem Thema: „Der Einsatz des Interimsmanagers in der Theorie und Praxis“.

Der praxisbezogene Teil meiner Arbeit beruht auf Erfahrungswerten und Einsätzen eines Interimsmanagers im Bereich der Logistik. Im Mittelpunkt steht dabei die Perspektive des auftraggebenden Unternehmens. Grundlage der Untersuchung ist eine fundierte Umfrage. Dafür bitte ich Sie, den beigefügten Fragebogen vollständig und wahrheitsgetreu auszufllen.

Mit Ihrem Beitrag, Ihren Erfahrungen und Kenntnissen, unterstützen Sie meine Arbeit. Selbstverständlich werde ich Ihre Antworten absolut **anonym und vertraulich** behandeln.

Der beigefügte Fragebogen ist so aufgebaut, dass zur Beantwortung nicht mehr als 10 bis max. 15 Minuten benötigt werden.

Bitte beachten Sie, dass es nicht möglich ist, den Fragebogen zu speichern! Am Ende des Fragebogens ist ein E-Mail-Button, der beim Drücken, den Fragebogen automatisch zu Ihrem E-Mail-Client weiterleitet und es zurücksendet.

Ich bedanke mich herzlich bei Ihnen für die Unterstützung und den Zeitaufwand, den Sie zur Beantwortung des Fragebogens auf sich nehmen.

**Besten Dank**

**Frau Ngoc-Bich Thai**

## **Studie zum Thema:**

Titel der Studie	Der Einsatz des Interimsmanagers in der Theorie und Praxis
Zweck	Auswertung des praktischen Teils für die Diplomarbeit
Autor	Ngoc-Bich Thai
Geschätzter Zeitaufwand	10-15 min
Bearbeitung der Studie	Anonym und vertraulich

Besten Dank  
Ngoc-Bich Thai



Firmenname:

PLZ, Ort:

Ansprechpartner:

## 1 Allgemeine Fragen

Innerhalb des allgemeinen Teils werden Ihnen Fragen zu Ihrem Unternehmen gestellt. Diese dienen dazu, in einer Gesamtzusammenfassung bestimmen zu können, in welcher Unternehmenskategorie der Interimsmanager besonders wichtig ist bzw. war.

### 1.1 Zum Unternehmen

1.1.1 Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?

- 1 - 9 Mitarbeiter
- 10 - 49 Mitarbeiter
- 50 - 249 Mitarbeiter
- 250 - 499 Mitarbeiter
- 500 - 999 Mitarbeiter
- 1.000 – 4.999 Mitarbeiter
- > 5.000 Mitarbeiter

1.1.2 Wie hoch ist der jährliche Umsatz Ihres Unternehmens?

- < 2 Mio. EUR
- 2 - 9 Mio. EUR
- 10 - 49 Mio. EUR
- 50 - 99 Mio. EUR
- 100 - 499 Mio. EUR
- 500 - 1.000 Mio. EUR
- > 1.000 Mio. EUR

1.1.3 In welchem Jahr wurde Ihre Unternehmen gegründet?

Jahr

#### 1.1.4 Welche Gesellschafts-/Rechtsform hat Ihr Unternehmen?

& Co.	GmbH	AG
GmbH & Co.	AG & Co.	AG & Co. KG
GmbH & Co. KG	AG & Co. OHG	KG Co. & OHG
KGaA	GbR	OHG
e.K./e.Kfr.		

#### 1.1.5 Über die Rechtsform hinaus, sind weitere Informationen zum Status Ihres Unternehmens interessant. Bei Ihrem Unternehmen handelt es sich um:

Aussenstelle	eigenständiger Sitz	Filiale
Geschäftsstelle	Niederlassung	

#### 1.1.6 In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

Bahnspedition	Kfz-Transporte	Möbellogistik
Binnenschifffahrt	Kontraktlogistik	Projektspedition
europ. Landverkehr	Kühlgutspedition	Schwertransport
Fördertechnik	KEP	Stückgutlogistik
Gefahrgutlogistik	Lebensmittellogistik	Tankwagen/Silo
IT-Logistik	Luft- und Seefracht	Textillogistik
sonstiges:		

## 1.2 Zu Ihrer Person

Welche Funktion erfüllen Sie in Ihrem Unternehmen?

Abteilungsleiter	Inhaber
Aussenstellenleiter	Personalleiter
Geschäftsführer, 1. genannter	Prokurist
Geschäftsführer	Vorstandsvorsitzender
Geschäftsstellen-, Filial- oder Niederlassungsleiter	Vorstandsmitglied
Gruppenleiter	
andere:	

## 2 Fragen zum Verständnis von Interimsmanagement und bisherige Erfahrungen

In diesem Teil des Fragebogens werden Ihre bisherigen Erfahrungen mit Interimsmanagern abgefragt.

### 2.1 Zu Interimsmanagement

#### 2.1.1 Was verstehen Sie unter Interimsmanagement?

Die nächste Frage ist allgemein gehalten. Bitte beantworten Sie sie spontan und in Stichworten.

#### 2.1.2 Hat Ihr Unternehmen bereits Erfahrungen mit Interimsmanagement gesammelt?

JA

NEIN [weiter mit den Fragen 2.2.7 und 2.2.8](#)

#### 2.1.3 In wie vielen Projekten wurden bislang Interimsmanager in Ihrem Unternehmen eingesetzt?

Projekte

#### 2.1.4 Worin sehen Sie die wesentlichen Vorteile des Interimsmanagements?

Abrechnung nur nach tatsächlich geleisteten Einsätzen	keine Lohnnebenkosten
Erfahrung aus anderen Branchen, Unternehmenskulturen und Funktionen	kurzfristige Beendigung des Dienstvertrages ohne Abfindung
hohe qualifiziertes Expertenwissen	vorbehaltloses Einarbeiten des Nachfolgers
hohe Aufgabenflexibilität	ziel- und ergebnisorientiertes Arbeiten
keine laufenden Fixkosten	Zugriff auf externes Know-how
sonstiges:	

## 2.2 Zur Entscheidungsfindung

#### 2.2.1 Wodurch sind Sie auf Interimsmanagement aufmerksam geworden?

Direktwerbung des Interimsmanagers	Messen
Empfehlung durch Kollegen/ Mitarbeiter	Printmedien
Empfehlung durch befreundetes Unternehmen	Werbeschreiben
Internetpräsenz	Stellenbörse
sonstiges:	

#### 2.2.2 Haben Sie sich als Auftraggeber für den Einsatz eines Interimsmanagers entschieden?

JA  
 NEIN, Funktion des Entscheiders:

#### 2.2.3 Wie wurde der Interimsmanager beauftragt?

persönliche Kontaktaufnahme des Interimsmanagers  
 Unternehmensberatung  
 Zeitarbeitsfirma

#### 2.2.4 Ist eine Entscheidung einmal getroffen worden, so bedarf es auch einer gewissen Zeitspanne für die Umsetzung.

Wie lange dauerte es von der Entscheidungsfindung bis zum tatsächlichen Einsatz des Interimsmanagers?

Tage      Wochen      Monate

2.2.5 Welches waren die Gründe für den Einsatz des Interimsmanagers?

Abdeckung von zusätzlichem Managementbedarf	Projektmanagement
Aufbau neuer Geschäftsfelder	Sanierung/Restrukturierung/ Neupositionierung
Generationswechsel im Unternehmen/ Coaching	Umstrukturierung des Unternehmens
Gesellschafterwechsel	Unternehmensgründung
Organisation eines Unternehmenszusammenschlusses	Vakanzen überbrücken
sonstiges:	

2.2.6 Welche Aspekte waren für Ihr Unternehmen bei der Wahl eines Interimsmanagers am wichtigsten?

Alter	hohe Mobilität
Erfahrung in der jeweiligen Branche/Branchenkenntnis	langjährige Erfahrung des Interimsmanagers
Erfahrung im Krisenmanagement	praktische Beratererfahrung
Führungserfahrung	Projekterfahrung
Erfahrung mit spezifischen Problemstellungen	vorhandene Sprachkenntnisse
Hochschulstudium bzw. vergleichbare Kenntnisse	
sonstiges:	

2.2.7 Welche Bedenken hatte Ihr Unternehmen vor der ersten Inanspruchnahme eines Interimsmanagers bzw. welche Bedenken haben dazu geführt, von der Inanspruchnahme eines Interimsmanagers abzusehen?

Abfluss von Know-how an Experten	mögliche Lücken nach dem Einsatz
Einarbeitungszeit nicht ausreichend	Problem der Akzeptanz bei Kunden
fehlendes Verständnis für das Unternehmen	Problem der Akzeptanz bei Mitarbeitern
Interimsmanagement zu teuer	ungenügende Kompetenzstärke
sonstiges:	

2.2.8 Interimsmanager werden in sämtlichen Unternehmensbereichen von Geschäftsführer bis zum Projektleiter eingesetzt. Hierbei weisen sich Interimsmanager häufig nicht als solche aus, sondern werden vom Unternehmen allgemein unter externen Ressourcen subsumiert.

Hat Ihr Unternehmen externe Ressourcen, auf die es im Rahmen der betrieblichen Tätigkeit zurückgreift? Wenn ja, in welchem Bereich?

Arbeitsschutz (UVV)	Vertriebssourcing
Fortbildung/Seminarwesen	sonstige Beratung
Gefahrgutmanagement	Zertifizierung (ISO, VDA, etc.)
Palettenmanagement	
sonstiges:	

## 2.3 Zum Einsatz des Interimsmanagers

2.3.1 Welche Aufgaben hat der eingesetzte Interimsmanager übernommen?

Auf- und Ausbau von Geschäftsfeldern	Sanierung/Turn-around
Beratungsaufgaben	strategische Planung
interne Projekte	Überbrückung bis zum Einsatz eines Nachfolgers
operative Managementaufgaben	zeitlich begrenztes Projekt
Reorganisation/Umstrukturierung	
sonstiges:	

2.3.2 Welche Position hat der Interimsmanager bei seinem Einsatz eingenommen?

Abteilungsleiter	Aufsichtsrat
Filial-, Geschäftsstellen-, oder Niederlassungsleiter	Personalleiter
Generalbevollmächtigter	QM Beauftragter
Geschäftsführer	Vorstand
Gruppenleiter	
sonstiges:	

2.3.3 Welche Anforderungen hatte Ihr Unternehmen vor der ersten Inanspruchnahme an den Interimsmanager?

Belastbarkeit	Leistungswille und –fähigkeit
Durchsetzungsvermögen	Loyalität
Flexibilität	Teamfähigkeit/Mitarbeiterakzeptanz
Kommunikationsfähigkeit	Verständnis für das Unternehmen
Konfliktfähigkeit	Vertraulichkeit
kurze Einarbeitungszeit	Zielorientierung
sonstiges:	

2.3.4 Welche Komplikationen sind während des Einsatzes des Interimsmanagers aufgetreten?

zu lange Einarbeitungszeit	mangelndes Problembewusstsein
fehlende Motivation	schlechte Auffassungsgabe
inakzeptables Verhalten	unzulängliche Arbeitserfüllung
Integrations- und Akzeptanzprobleme	unzulängliche Organisationsfähigkeit
Leistungsdefizite	Vertragsbruch
mangelnde Kommunikationsfähigkeit	Vertrauensbruch
sonstiges:	

2.3.5 Alter des eingesetzten Interimsmanagers?

- < 30 Jahre
- 30 - 35 Jahre
- 36 - 45 Jahre
- 46 - 55 Jahre
- 56 - 65 Jahre
- > 65 Jahre

2.3.6 Wie lange dauerte der Einsatz eines Interimsmanagers durchschnittlich?

Tage      Wochen      Monate

### 3 Bewertung

Im Folgenden wird um eine abschließende Beurteilung des Einsatzes von Interimsmanagern gebeten.

3.1.1 Würden Sie Interimsmanagement weiterempfehlen?

JA

NEIN

3.1.2 Plant Ihr Unternehmen für die Zukunft einen Einsatz von Interimsmanagern?

JA

NEIN

3.1.3 Würden Sie Ihre Vorgehensweise bei einer weiteren Beauftragung eines Interimsmanagers ändern?

JA

NEIN

3.1.4 Wird Ihrer Meinung nach das Interimsmanagement zukünftig eine feste Rolle in der Wirtschaft einnehmen?

JA

NEIN

## **Vertraulichkeitsvermerk**

---

Diese Diplomarbeit beinhaltet firmenspezifische Daten. Aus diesem Grund darf eine Veröffentlichung, Vervielfältigung – auch nur auszugsweise – oder eine Weitergabe an Dritte nur mit der schriftlichen Genehmigung der kienzler und wolf GbR erfolgen. Die vorliegende Diplomarbeit ist nur den Mitarbeitern der kienzler und wolf GbR, den Korrektoren sowie den Mitgliedern des Prüfungsausschusses zugänglich zu machen.

Konstanz, den 10. März 2006

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

---

Hiermit erkläre ich, Ngoc-Bich Thai, geboren am 20.09.1976 in Saigon, ehrenwörtlich,

(1) dass ich meine Diplomarbeit mit dem Titel:

**„Der Einsatz von Interimsmanagern in der Theorie und in der Praxis“**

an der Fachhochschule Konstanz unter Anleitung von Professor Dr. Jan-Dirk Rosche selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe und keine anderen als in der Abhandlung angeführten Hilfen benutzt habe;

(2) dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen innerhalb der Arbeit gekennzeichnet habe.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Konstanz, 10. März 2006

---