

Thomas Decker

STRATEGISCHE POSITIONIERUNG EINES INTERIM MANAGERS

Ressourcen – Wettbewerb – Variable Vergütung

Strategische Positionierung eines Interim Managers

Forschung und Praxis zukunftsfähiger Unternehmensführung

Herausgegeben von Stephan Kaiser

Band 5

Thomas Decker

STRATEGISCHE POSITIONIERUNG EINES INTERIM MANAGERS

Ressourcen – Wettbewerb – Variable Vergütung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: München, Univ. der Bundeswehr, Diss., 2013

D 706

ISSN 2190-7501

ISBN 978-3-631-64635-9 (Print)

E-ISBN 978-3-653-04036-4 (E-Book)

DOI 10.3726/978-3-653-04036-4

© Peter Lang GmbH

Internationaler Verlag der Wissenschaften

Frankfurt am Main 2014

Alle Rechte vorbehalten.

PL Academic Research ist ein Imprint der Peter Lang GmbH.

Peter Lang – Frankfurt am Main · Bern · Bruxelles · New York ·
Oxford · Warszawa · Wien

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Dieses Buch erscheint in einer Herausgeberreihe bei PL Academic Research und wurde vor Erscheinen peer reviewed.

www.peterlang.com

Geleitwort

Interim Management ist ein Phänomen der modernen Arbeitswelt, das in den letzten Jahren auch in Deutschland weite Verbreitung gefunden hat. Was Interim Management genau ist oder exakter, wie es von ähnlichen Konstruktionen abzugrenzen ist, spielt in der praktischen Nutzung von Interim Managern zunächst keine Rolle. Eine logische Konsequenz der zunehmenden Verbreitung in der Praxis ist es jedoch, dass auch in der betriebswirtschaftlichen Forschung dem Phänomen Interim Management zunehmend Aufmerksamkeit geschenkt wird. Gleichwohl ist es bei weitem noch kein vollständig erforschtes Feld. Im Gegenteil, gerade der betriebswirtschaftliche Blick auf das einzelne Subjekt „Interim Manager“ hat bisher noch kaum stattgefunden. Dieser ist jedoch als Akteur spannend, da der Interim Manager als „Unternehmer an der eigenen Humanressource“ agiert und hierbei nur auf sehr begrenzte Ressourcen zurückgreifen kann. Umgekehrt ist dieses Unternehmertum für das eigene Überleben am Markt für Interim Management essentiell.

Die vorliegende Arbeit nimmt sich deshalb dieses Themas an und stellt die Frage, wie sich ein Interim Manager „sinnvoll“ strategisch positionieren kann. Dem Verfasser ist es gelungen, basierend auf ressourcen- und marktorientierten Überlegungen einen konzeptionellen Bezugsrahmen zu entwerfen, der unterschiedliche Positionierungen nachzeichnet. Verknüpft mit der Fragestellung nach denkbaren Vergütungsmodellen und angereichert um zahlreiche illustrative Aussagen aus der Praxis wird der entwickelte Bezugsrahmen zu einem nützlichen Reflexionsinstrument für jeden Interim Manager.

Es ist der vorliegenden Arbeit zu wünschen, dass sie von Akteuren der Interim Management-Branche und von Forschern in diesem Bereich aufgegriffen wird. Auch wenn die eine oder andere Aussage der Arbeit in Zukunft falsifiziert werden sollte, so wird doch ein weiterer wertvoller Grundstein gelegt, um ein Phänomen der modernen Arbeitswelt besser zu verstehen. Somit leisten die Arbeit und ihr Verfasser in dieser Reihe einen weiteren Beitrag zur Forschung und Praxis zukunftsfähiger Unternehmensführung.

München, im Oktober 2013

Prof. Dr. Stephan Kaiser

Vorwort

43-jährige entschließen sich vermutlich nicht so ohne weiteres mal eben zu einer Promotion. Nach mehr als 22 Jahren der Festanstellung erlaubten es indes die Vorzüge interimistischen Managements, sich den erforderlichen Freiraum dazu selbst zu gewähren. Gelegentliche Bedenken, dass Berufstätigkeit und -erfahrung diesen Forschungsprozess beeinträchtigen könnten, erwiesen sich trotz eines Status als externer Doktorand angesichts des unmittelbaren und sehr persönlichen Umfeldes an der Universität der Bundeswehr München als unbegründet.

Ich danke Herrn Professor Dr. Stephan Kaiser für die akademische Begleitung, seine wertvollen Hinweise und den gleichzeitig gewährten Freiraum. Herrn Professor Dr. Bernhard Hirsch danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Mein Dank gilt ferner Dr. Arjan Kozica, Dr. Robert Paust, Dr. Inga Rössing, Ulrike Bonss, Maximilian Eberl, Ilan Hanohov, Sabine Hofinger, Georg Loscher, Florian Osterrieder, Armand Treffer und Dorothee Wulf-Markert für die anregenden Diskussionen vor, während und nach den Doktorandenseminaren und Forschungskolloquien.

Dank gebührt zudem allen Interviewpartnern für ihre Bereitschaft zum Interview und ihre zahlreichen und nützlichen Auskünfte. Sie waren bestmögliche Sparringspartner.

Verlag und Verfasser wenden sich mit dieser Schrift an Wissenschaftler und Management-Praktiker gleichermaßen. Freiberufliche und festangestellte Manager, also aktive und „passive“ Interim Manager, bilden den Kern des erwünschten Leserkreises, ergänzt um alle Interessenten zum Thema atypische Beschäftigung qualifizierter Freelancer.

Regensburg, im Oktober 2013

Thomas Decker

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	xiii
Abkürzungsverzeichnis.....	xv
Einführung	1
(1) Strategische Positionierung als zentrale Aufgabe eines Interim Managers.....	2
(2) Stand der Forschung	3
(3) Forschungsdefizite zur strategischen Positionierung eines Interim Managers und Zielsetzung der Arbeit.....	7
(4) Methodik der Arbeit	11
(5) Zum weiteren Vorgehen	13
Teil I: Grundlagen des Interim Management	15
1.1. Begriffliche Fundamente.....	15
1.1.1. Interim Management: terminologisch.....	15
1.1.2. Interim Management: einsatztypologisch, funktional.....	19
1.1.3. Interim Management: prozessual	27
1.1.4. Interim Management: kontrakttheoretisch	29
1.1.5. Interim Management: haftungsrechtlich	34
1.2. Konzeptionelle Grundlagen der Akteure im Interim Management.....	38
1.2.1. Interim Management aus Sicht der Interim Manager.....	39
1.2.2. Interim Management aus Sicht der Intermediäre	43
1.2.3. Interim Management aus Sicht der Klienten.....	46
1.2.4. Interim Management aus Sicht älterer Führungskräfte	52
1.2.5. Interim Management aus Sicht similär-expertes Dienstleister.....	54
1.3. Marktbetrachtungen	58
1.3.1. Nachfrageseite: Marktvolumen, Branchen, Funktionen	58
1.3.2. Angebotsseite: Interim Manager und Interim Manager i.e.S.	62
Teil II: Ressourcen und Wettbewerbsfaktoren: Zentrale Dimensionen einer Positionierung als Interim Manager.....	67
2.1. Interim Management im Lichte theoretischer Modelle.....	67
2.1.1. Denkbare Theorien und Ansätze	67

2.1.2. Im Spannungsfeld des ressourcen- und des wettbewerbsorientierten Ansatzes	76
2.2. Ressourcen: Basis und Abszisse im Koordinatensystem eines Interim Managers	79
2.2.1. Begriff und Klassifikation von Ressourcen	79
2.2.2. Konstitutive Attribute von Ressourcen	81
2.2.3. Grundlegende Ressourcen	84
2.2.3.1. Wissen: Qualifikation, Wissen um idiosynkratisches Wissen	85
2.2.3.2. Können: Berufserfahrung, handelsrechtliche Verantwortung	89
2.2.3.3. Verhalten: Führungsverhalten, Rollenreflexion	93
2.2.3.4. Sozialkapital: Netzwerke, Reputation, Organisationen	99
2.2.3.5. Finanzkapital: Vermögens-, Finanz- und Ertragslage	106
2.3. Wettbewerbsfaktoren: Ordinate im Koordinatensystem eines Interim Managers	111
2.3.1. Begriff und Klassifikation von Wettbewerbsfaktoren	111
2.3.2. Grundzüge wirtschaftlichen Wettbewerbs	114
2.3.3. Grundlegende Wettbewerbsfaktoren	116
2.3.3.1. Qualität: Qualitätssiegel, Referenzen	117
2.3.3.2. Kerngeschäft: Diversifizierung, Nischen	120
2.3.3.3. Vermarktung: Markenbildung, Akquise	124
2.3.3.4. Lebenszyklusorientierung: Venture Capital- oder Insolvenzfall	130
2.3.3.5. Vorleistungen: Signalling, Verträge	133
2.4. Entwurf eines Bezugsrahmens zu Ansätzen einer Geschäftsmodellierung	139
2.4.1. Vorüberlegungen zur Architektur eines Bezugsrahmens	140
2.4.2. Auf dem Weg zur Konvergenz von Ressource, Wettbewerb und Vergütung	143
2.4.3. Bezugsrahmen zu Ansätzen einer Geschäftsmodellierung	146
 Teil III: Alternativen und Lösungsansätze strategischer Positionierungen als Interim Manager	157
3.1. Strategien und Positionierungen eines Interim Managers	157
3.1.1. Strategiebegriff und Strategieentwicklung	157
3.1.2. Strategiebezüge des zentralen Bezugsrahmens	162
3.1.3. Strategische Positionierungen eines Interim Managers	167

3.2. Ausbau, Aufbau und Integration von Ressourcen	
(„Resource-based View“)	171
3.2.1. Determinanten und Prozessmerkmale der Ressourcengenes	171
3.2.2. Defizite bestehender Ressourcendispositionen	175
3.2.3. Ausbau von Ressourcen für die Standardmärkte M1	177
3.2.3.1. Wissen: Entfaltung expliziten Wissens	178
3.2.3.2. Können: Erweiterung impliziten Wissens	181
3.2.3.3. Verhalten: Progressive Programmierung	183
3.2.4. Aufbau von Sozialkapital zur Umpositionierung	187
3.2.4.1. Stellhebel innerhalb des Sozialkapitals	187
3.2.4.2. Praktische Ansätze zum Aufbau von Sozialkapital	189
3.2.4.3. Strategische Implikationen von Sozialkapital auf die Modellmärkte M1 bis M4	201
3.2.5. Integration von Finanzkapital zur Neupositionierung	203
3.2.5.1. Stellhebel innerhalb des Finanzkapitals	203
3.2.5.2. Portfolio-Management und Finanzkapital	205
3.2.5.3. Strategische Implikationen von Finanzkapital auf die Modellmärkte M1 bis M4	206
3.3. Entfaltung, Entwicklung und Integration von Wettbewerbsfaktoren	
(„Market-based View“)	208
3.3.1. Anwendung und Evolution von Wettbewerbsfaktoren	208
3.3.2. Defizite bestehender Wettbewerbsdispositionen	210
3.3.3. Entfaltung von Wettbewerbsfaktoren für die Standardmärkte M1	212
3.3.3.1. Qualität: Entwicklung zu einer Professional Service Firm	212
3.3.3.2. Kerngeschäft: Ausformung eines klaren Geschäftsmodells	218
3.3.3.3. Vermarktung: Etablierung einer Marke als Akquiseinstrument	223
3.3.4. Entwicklung einer Lebenszyklusorientierung zur Umpositionierung	232
3.3.4.1. Der Lebenszyklusstatus eines Klienten als Stellhebel	232
3.3.4.2. Ausrichtung auf den Lebenszyklusstatus eines Klienten	236
3.3.4.3. Strategische Implikationen einer Lebenszyklusorientierung auf die Modellmärkte M1 bis M4	239
3.3.5. Integration von Vorleistungen zur Neupositionierung	241
3.3.5.1. Weiche Vorleistungen, weichensetzende Stellhebel	242
3.3.5.2. Harte Vorleistungen, finanzielle Investitionen	243

3.3.5.3. Strategische Implikationen von Vorleistungen auf die Modellmärkte M1 bis M4.....	244
3.4. Generische Ansatzpunkte zur Gestaltung der Vergütung.....	246
3.4.1. Variable Vergütung als latente Gestaltungsoption.....	247
3.4.2. Vergütung im Lichte einer Total Compensation-Betrachtung.....	253
3.4.3. Variable Vergütungsmodi für Interim Manager.....	259
3.4.3.1. Honorare als fixer Tages-, Wochen- oder Monatssatz.....	260
3.4.3.2. Leistungsabhängige Vergütung über Ziele und Meilensteine.....	264
3.4.3.3. Variable Vergütung über Erfolgskennzahlen.....	269
3.4.3.4. Kompensation über Unternehmenswert-Kennzahlen.....	275
3.4.3.5. Vergütung über echte und virtuelle Kapitalbeteiligungen.....	281
3.4.4. Das Problem der Operationalisierung von Kennzahlen.....	287
3.4.5. Crux und Herausforderung Variable Vergütung.....	292
3.5. Konzeptionelle Risiken und Grenzen zentraler Dimensionen.....	297
3.5.1. Konsequenzen unzureichender Ressourcenentwicklung.....	298
3.5.2. Folgen unzulänglicher Ausformung von Wettbewerbsfaktoren.....	300
3.5.3. Risiken fragmentarischer Vergütungskontrahierung.....	304
3.5.4. Dienstleistungs- versus Werkleistungskontrakte.....	306
3.5.5. Vertragspakete.....	310
Schlussbetrachtung.....	315
(1) Zusammenfassung zentraler Ergebnisse.....	315
(2) Beitrag der Arbeit zu Forschung und Praxis.....	318
(3) Grenzen qualitativer Sozialforschung, Modellkritik.....	321
(4) Hinweise für weiterführende Forschungen.....	323
(5) Ausblick.....	327
Anhang.....	331
Anhang 1: Übersicht der geführten Experteninterviews.....	331
Anhang 2: Interviewleitfaden zu den Experteninterviews (Auszug).....	332
Literaturverzeichnis.....	337

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufbau der Arbeit.....	14
Abb. 2: Verortung der Arbeitsperspektiven im Umfeld von Managementstrategien.....	77
Abb. 3: Ressourcen-Kanon eines Interim Managers	111
Abb. 4: Wettbewerbsfaktoren eines Interim Managers	138
Abb. 5: Bezugsrahmen „Kumulative Ressourcen- Wettbewerbsfaktoren-Matrix“	147
Abb. 6: Strategische Positionierungen eines Interim Managers	170
Abb. 7: Kontinuum variabler Vergütungsmodi	260

Abkürzungsverzeichnis

AIMP	Arbeitskreis Interim Management Provider
AktG	Aktiengesetz
BCG	Boston Consulting Group
BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.
BRSI	Bundesvereinigung Restrukturierung Sanierung und Interim Management e.V.
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CRO	Chief Restructuring Officer
DCF	Discounted Cash Flow
DDIM	Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V.
EBIT	Earnings Before Interest and Tax
EBITDA	Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization
EPS	Earnings per Share
ESTG	Einkommensteuergesetz
EVA	Economic Value Added
Fn.	Fussnote
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
Herv.d.Verf.	Hervorhebung des Verfassers
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
i.e.S.	im engeren Sinne
IPO	Initial Public Offering
i.V.m.	in Verbindung mit
i.w.S.	im weiteren Sinne
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler
KRWM	Kumulative Ressourcen-Wettbewerbsfaktoren-Matrix
KStG	Körperschaftsteuergesetz

M&A	Mergers & Acquisitions
MBI	Management Buy-In
MBO	Management Buy-Out
MbO	Management by Objectives
N	Grundgesamtheit
NGO	Non Governmental Organisation
o.Jg.	ohne Jahrgangsangabe
o.S.	ohne Seitenangabe
o.V.	ohne Verfasserangabe
PE	Private Equity
PSF	Professional Service Firm
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
S.	Seite, Satz
SES	Senior Expert Service
Sic!	So!, Auf diese Weise! (lateinisch)
SZ	Süddeutsche Zeitung
VC	Venture Capital
VFE-Lage	Vermögens-, Finanz- und Ertragslage
WP	Wirtschaftsprüfer, Wirtschaftsprüfung

Einführung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit Interim Management. Interim Management kann in einer ersten Annäherung als vorübergehende Wahrnehmung von Managementaufgaben in Unternehmungen durch externe Führungskräfte beschrieben werden. Interim Manager¹ bieten ihre Dienstleistungen also befristet an.² Mit dieser zeitlichen Befristung gehen jedoch Fragen zu Folgemandaten, Ursachen erfolgreicher wie erfolgloser Akquise und Wettbewerbsvorteilen, mithin zur Stabilität dieses Geschäftsmodells einher. Vorbehalte gegenüber Interim Management drehen sich auf Anbieterseite oft um Risiken auf Käufermärkten, auf Nachfragerseite angesichts des breiten „Berufsbildes“ eher um Aspekte qualitativer Art.

Die Situation auf den Märkten für Interim Management ist darüber hinaus diffus. So liefert eine Google-Recherche durch Eingabe des Begriffs Interim Management bereits 3.790.000 Treffer.³ Diese Lage wird zudem von vielfältigen makro- und mikroökonomischen Faktoren beeinflusst.⁴ Die Berufs- und Arbeitswelt erlebt gerade einen Paradigmenwechsel, der sich in unheimlichem Tempo vollzieht.⁵ Noch nie haben Rezession und Globalisierung derart effektiv zusammengewirkt. Neue Arbeitsformen werden daher zwangsläufig Alternativen zur Festanstellung, Stichwort Freelancing. Im Segment der Führungskräfte scheinen jedenfalls Interim Manager Vorreiter dieser Entwicklung zu sein.

-
- 1 Der besseren Lesbarkeit wegen wird jeweils nur eine geschlechtsbezogene Formulierung verwendet. In jedem Fall sind Personen des anderen Geschlechts gedanklich mitberücksichtigt.
 - 2 Interim = einstweilig, vorläufig, Zwischenzeit; vgl. *Merz* (2007), S. 356.
 - 3 Stand am 22.07.2010.
 - 4 Zu grundlegenden Aspekten makro- wie mikroökonomischer Entwicklungen (Globale versus gesättigte Märkte, Wertewandel, technologische Entwicklung, Tertiarisierung, Änderung der Arbeitsmarktstrukturen, Deregulierung usw.) vgl. *Glamsch* (2001), S. 11ff. Zu Statistiken vgl. *Institut der deutschen Wirtschaft Köln* (2011), S. 4ff.
 - 5 Vgl. *Dettmer et al.* (2010), S. 82ff; beschrieben wird ein Wandel in der deutschen Gesellschaft, angetrieben von auseinanderdriftenden Arbeitswelten, zunehmend atypischen Beschäftigungsverhältnissen, Konzepten atmender Unternehmen usw.; dieser Wandel stelle sogar das Gesellschaftsmodell Deutschlands zur Disposition; vgl. ebd.

Im Rahmen dieser Einführung wird dies aufgegriffen, indem eine strategische Positionierung als zentrale Aufgabe eines Interim Managers kurz angerissen wird (1). Es folgt ein erster Blick auf den Stand der Forschung (2). Anschließend werden wesentliche Forschungsdefizite aufgezeigt, um darauf aufbauend die Ziele dieser Arbeit abzuleiten (3). Einige Anmerkungen zur Methodik der Arbeit (4) und zum weiteren Vorgehen (5) beenden die Einführung.

(1) Strategische Positionierung als zentrale Aufgabe eines Interim Managers

Angesichts dieser Ausgangssituation lohnt es sich nun, den Fokus auf Interim Management, insbesondere den Hauptakteur, den Interim Manager selbst zu richten. Erstens ist davon auszugehen, dass Interim Management als atypische Beschäftigungsart mit der skizzierten Ausgangslage zunehmend „typischer“ werden wird und insoweit generell erforschenswert ist. Zweitens zeigt einschlägige Literatur, dass bislang kein Bezugsrahmen zur strategischen Positionierung eines Interim Managers existiert, aus dem sich eine langfristige Modellierung seines Geschäftes ableiten liesse. In der Folge fehlt drittens ein kausal logischer Ansatz, der verdeutlicht, wie variable Vergütungen mit strategischen Geschäftsmodellen verkoppelt sind. In einem ersten Zugriff lassen sich daher Vermutungen in dreifacher Hinsicht anstellen:

- Zunächst ist denkbar, dass zu kurz greifende Ressourcen- und Wettbewerbspositionen der Interim Manager verhindern, sich über bisherige Positionierungen hinaus in zusätzlichen oder neuen Märkten engagieren zu können.
- Zudem ist trotz gegenteiliger Bekundungen mangelnder Wille der Interim Manager vorstellbar, zulasten von Dienstverträgen auch Werkverträge einzugehen, da dies infolge Verknüpfung mit Kennzahlen ggf. variabelere Vergütungen nach sich zöge.⁶
- Schließlich ist anzunehmen, dass jenseits bisheriger Standards mit Tageshonoraren seitens der Klienten kein Interesse an anderen, variablen Vergütungsformen besteht, weil Tageshonorare als vergleichsweise transparent wahrgenommen werden.

Vor diesem Hintergrund, in Anbetracht prinzipieller Befristung von Interim Management und zunehmend unsicherer makroökonomischer Faktoren erscheint es

6 Es wird nicht in Abrede gestellt, dass Interim Manager generell und mit Blick auf ihre Reputation ein natürliches Interesse an erfolgreich abgeschlossenen Mandaten haben. Zur Diskussion um zunehmende Werkverträge vgl. etwa *Muschiol* (2012), S. 72f.

jedenfalls angezeigt, sich als Interim Manager mit seinem Geschäft strategischer auszurichten und zu positionieren.

(2) Stand der Forschung

Die Quellenlage zum Interim Management erscheint zwiespältig, da konzeptionell eindeutige Literatur erst in Ansätzen existiert. Noch 2004 konstatierte man, es finde sich kaum ernst zu nehmende Fachliteratur zu diesem Thema.⁷ Mittlerweile hat sich diese Situation zwar geändert, allerdings scheint es unerlässlich, über einen allgemeinen Literaturüberblick hinaus zusätzlich – auch zeitlich – zu differenzieren, weil dies dreierlei zeigt bzw. verspricht:

- Hinweise auf die Herkunft des Themas Interim Management aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum,
- Anzeichen über die Inhalte laut Schrifttitel hinaus dafür, dass sich Schwerpunkte bei einzelnen Verfassergruppen erkennen lassen und
- Indizien dafür, womit sich jene *nicht* beschäftigen.

Aus diesem Grund sollen im folgenden die Buchliteratur, referierte Beiträge in Fachschriften sowie Artikel aus Tagespresse und Wirtschaftsmagazinen getrennt betrachtet werden.

Zunächst folgt ein Überblick zur einschlägigen englisch- und deutschsprachigen Buchliteratur, siehe Seite 4 und 5 der Arbeit.⁸

Darüber hinaus ist festzuhalten, dass in fachlicher Hinsicht etwa seit Anfang der 1990er Jahre referierte Beiträge in Fachzeitschriften erscheinen. Dazu sollen einige Beiträge exemplarisch angeführt werden, weil sie zeigen, welcher Aspekte sich die Wissenschaft im Einzelnen annimmt:

- *McKinney* (1992): Interim Managers – Stop-gap Staffing, in: *Personnel Journal*, 71 (1992) 2, S. 88–92;
- *Inkson et al.* (2001): The interim manager: Prototype of the 21st century worker?, in: *Human Relations*, 54 (2001) 3, S. 259–284;
- *Russam* (2005): Flexible resourcing – The strategic case for interim management, in: *Strategic Change*, 14 (2005) 3, S. 157–163;

7 Vgl. *Tiberius* (2004), S. 12.

8 Die genannten Arbeiten sind neben anderen freilich ausnahmslos in Teil I und Teil II dieser Arbeit verwertet.

	Autor	Jahr	Titel	Typ
Englische Literatur	<i>Golzen</i>	1992	Interim Management: A New Dimension in Corporate Performance	Ratgeber
	<i>Thompson/Henningsen</i>	1995	The Portable Executive: Building Your Own Job Security – From Corporate Dependence to Self-Direction	Ratgeber
	<i>Clutterbuck/Dearlove</i>	1999	The Interim Manager – A New Career Model for the Experienced Manager	Ratgeber
	<i>Thraikill</i>	1999	Executive Temp – The Complete Career and On-the-Job Guide for the Interim Manager	Ratgeber
	<i>Reijniers (Hrsg.)</i>	2003	Interim management – a true profession	Sammelband
	<i>Russell/Daniell</i>	2005	Interim Management – the new career choice for senior managers	Ratgeber
Deutsche Literatur	<i>Frank</i>	1995	Interim Management – rent a head	Ratgeber
	<i>Ribbert</i>	1995	Interim-Management durch externe Führungskräfte: Eine Analyse der Einsatzgebiete, Erfolgsdeterminanten und Gestaltungsmöglichkeiten	Dissertation
	<i>Mestwerdt</i>	1998	Management-auf-Zeit in kleinen und mittleren Unternehmen: Eine Analyse der potentiellen Einsätze sowie der Gestaltung des Einsatzprozesses unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeit des Einflusses auf die Unternehmung	Dissertation
	<i>Glamsch</i>	2001	Vom Mitarbeiter zum Unternehmer – Die Ökonomisierung der Arbeitsbeziehungen unter dem Diktat der Wettbewerbsfähigkeit am Beispiel des Interim-Management	Dissertation
	<i>Tiberius (Hrsg.)</i>	2004	Interimsmanagement, Management auf Zeit – in der Praxis	Sammelband

	Autor	Jahr	Titel	Typ
Deutsche Literatur	<i>Bruns</i>	2006	Interim-Management: Deployments in an Innovation Context	Dissertation
	<i>Groß/Bohnert (Hrsg.)</i>	2007	Interim Management: Den Unternehmenswandel erfolgreich gestalten – mit Managern auf Zeit	Sammelband
	<i>Koepff</i>	2007	Institutionelles Krisenmanagement – Ein empirischer Vergleich von Inhouse- und Interim-Management	Dissertation
	<i>Bähring</i>	2008	Intermediäre im Bereich des Interimsmanagements – Ökonomische Funktionen, Wettbewerbssituation und (Ansatzpunkte für) Geschäftsfeldstrategien	Dissertation
	<i>Bloemer</i>	2008	Interim Management – Top-Kräfte auf Zeit	Ratgeber
	<i>Dahl/Riedel (Hrsg.)</i>	2008	Praxishandbuch Interim Management	Ratgeber
	<i>Waibel</i>	2009	Die Wirkungen von Interim Managern auf Organisationen und deren Mitglieder – Eine qualitativ-heuristische Studie aus Perspektive der Mitarbeiter und der Interim Manager	Dissertation
	<i>Bollinger</i>	2010	Transformationale Führung als Erfolgsfaktor des Interim Management: Wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter motivieren und entwickeln, Unternehmenskrisen bewältigen und organisationale Veränderungen umsetzen können	Dissertation
	<i>Fues</i>	2010	Management auf Zeit in Deutschland – Strategische Ansätze zur Professionalisierung	Dissertation
	<i>Kabst et al. (Hrsg.)</i>	2010	Interim Management – Auf dem Weg zur Selbstverständlichkeit	Sammelband
<i>Rybnikova</i>	2011	Interim Management – Analyse einer atypischen Beschäftigungsform für Führungskräfte	Dissertation	

- *Alewell* (2006): Zeitarbeit und Interimsmanagement in Deutschland – Ein empirischer und institutioneller Vergleich, in: *zfbf* (Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung), 58 (2006) 12, S. 990–1012;
- *Kabst et al.* (2009): Vorteil Interim Management, in: *Personal*, 61 (2009) 2, S. 20–22.

Zu erkennen ist, dass es sich dabei vor allem um Themen wie Personaldisposition aus Sicht von Unternehmen, um die Einbettung von Interim Management in die Flexibilisierungsdiskussion mit atypischen Beschäftigungsverhältnissen oder um institutionelle Vergleiche mit ähnlichen Konstrukten wie Zeitarbeit handelt.

Jenseits dessen erscheinen regelmäßig kürzere Artikel zum Interim Management in der Tagespresse und in Wirtschaftsmagazinen.⁹

Provider wie Verbände veröffentlichen schließlich routinemäßig Studien, dies etwa seit Beginn vergangener Dekade.¹⁰ Aus konzeptioneller Sicht betonen allerdings *Alewell/Bähring*, dass diese empirische Studien nur in den wenigsten Fällen nach wissenschaftlichen Maßstäben erstellt würden und teils gravierende Mängel im Forschungsdesign aufwiesen.¹¹ Fortschritte in ihrer Güte seien jedoch insoweit zu verzeichnen, als zunehmend mit wissenschaftlichen Partnern kooperiert wird.¹²

Die vier Befunde deuten jedenfalls darauf hin, dass Forschungsfragen entweder eher gesamthaft, dann aber „unwissenschaftlich“ betrachtet werden, so in Providerstudien und Ratgebern z.B. Motive von Interim Managern, Tätigkeitsspektren, Honorarsätze usw.¹³ Werden Forschungsfragen dagegen wissenschaftlich aufgegriffen, so werden sie entweder eher ausschnittartig beantwortet, etwa mit explizitem Fokus auf Intermediäre, institutionelles

9 Vgl. *Jonkisz* (2012), S. 74f.; *Kaiser* (2012), o.S.; *o.V./Personalführung* (2012), S. 14; *Endres/Werle* (2010), S. 106ff.; *Fleischhauer* (2010), S. 78f.; *Nohlen* (2010), S. 56; *Cropp* (2009), S. 165ff.; *Gehring* (2009), S. 24f.; *Gertz* (2009), S. 16ff.; *Lüerßen* (2009), S. 26f.; *Mai* (2009), S. 18; *o.V./Personalwirtschaft* (2009a), S. 28ff.; *Richter* (2009), S. 34f.; *Gertz* (2009), S. 16ff.; *Gesellensetter* (2007), S. 18; *Hage* (2004), S. 1f.

10 Vgl. *AIMP* (2011); *EO Executives Online* (2011); *DDIM* (2010); *Heuse* (2010).

11 Diesen Studien wird eine überwiegend intentionale Natur zugesprochen. *Alewell/Bähring* bezeichnen vor allem Erhebungen von Brancheninsidern und Verbänden als „empirische Spekulationen“, die aufgrund kommerzieller Interessen ihrer Auftraggeber vorsichtig zu interpretieren seien; vgl. *Alewell/Bähring* (2007), S. 33.

12 Vgl. *Kabst/Isidor* (2008), S. 83.

13 Vgl. *AIMP* (2011); *DDIM* (2010); *Heuse* (2010); *Dahl/Riedel* (Hrsg.; 2008); *Groß/Bohnert* (Hrsg.; 2007).

Krisenmanagement oder Wirkungen von Interim Managern auf Mitarbeiter von Klientenunternehmen, oder sie werden in den umfassenden Kontext der Flexibilisierungsdiskussion gestellt.¹⁴

Zum aktuellen Stand der Forschung ist schließlich festzustellen, dass sich die Wissenschaft des Themas Interim Management zunehmend annimmt. Eines findet sich gleichwohl nicht: Eine theoriebasierte Perspektive einer strategischen Positionierung als Interim Manager mit dem Ziel, das Geschäft längerfristig zu modellieren und dies mit variablen Vergütungsmodi zu verknüpfen.

(3) Forschungsdefizite zur strategischen Positionierung eines Interim Managers und Zielsetzung der Arbeit

(a) Forschungsdefizite: Zunächst ist festzustellen, dass als theoretische Basis zur Analyse von Interim Management zumeist der transaktionskostentheoretische Ansatz gewählt wird. So entstanden jedenfalls in jüngerer Zeit mehrere wissenschaftliche Arbeiten, die Interim Management unter dem Blickwinkel der Transaktionskostentheorie betrachten.¹⁵ Gleichzeitig eröffnet derselbe Blick in die Literatur erste Forschungsdefizite: Die Ansätze des Resource-based View und des Market-based View wurden bislang kaum genutzt. Insoweit erscheint deren Verwendung besonders lohnend.

Ein ressourcenspezifisches Forschungsdefizit zeigt sich zudem darin, dass bislang kaum explizit auf Sozialkapital als zentrale Ressource eines Interim Managers verwiesen wird. Dies scheint darin begründet, dass die öffentlich wahrnehmbare Diskussion um Interim Management überproportional von Intermediären, sprich Providern, geprägt wird, die sich ihrerseits als *das* „Sozialkapital“ des Interim Managers definieren, indem sie die Vermittlung von Mandaten in Aussicht stellen. Damit allerdings erscheint eine Ressourcenperspektive, zumindest aus der Sicht eines Interim Managers, bereits als zu kurz greifend. Ein weiteres ressourcenspezifisches Forschungsdefizit wird evident, wenn Engagements mit investivem Finanzkapital nicht unter interimistischer Agenda subsumiert, sondern mehr oder weniger ausgeschlossen werden.

14 Zu ersterem vgl. *Waibel* (2009); *Bähring* (2008); *Koepff* (2007); zu zweiterem vgl. genannte referierte Beiträge.

15 Vgl. *Rybnikova* (2011); *Bähring* (2008); teilweise auch *Kabst et al.* (2009).

Ein wettbewerbsspezifisches Forschungsdefizit wirft demgegenüber diese Provokation auf:

„Sind unsere Manager das Geld wert, das sie bekommen?‘ Vor wenigen Jahren, als die Wirtschaft noch boomte, wäre diese Frage wohl als Provokation empfunden worden. Wenn Rainer Marr, Professor [em.; Anm.d.Verf.] für Betriebswirtschaft an der Bundeswehr-Universität München, sie heute bei einer Podiumsdiskussion stellt, schweigt das Publikum. Niemand will mehr eine Lanze für deutsche Führungskräfte brechen (...). Ist der klassische Manager (...) ein überteuertes Auslaufmodell? Jedenfalls schlägt Marr den Unternehmen einen ‚wirksamen, kostenbremsenden Einflussfaktor‘ vor: den Interim Manager.“ (Hage 2004, S. 1).

Auf den ersten Blick scheint damit unmittelbar ein vereinigendes Bezugsthema gefunden: Die Frage nach Kostenvergleichen zwischen Interim und festangestellten Managern. In Anbetracht kolportierter Tagessätze ist jedoch zu vermuten, dass der Interim Manager – bis auf weiteres – keine kostenbremsende Alternative zu sein scheint.¹⁶ Jedenfalls existieren dazu zahlreiche quantitative Vergleichsrechnungen, so dass daraus keine Forschungslücke zu begründen ist.¹⁷ Die Provokation induziert jedoch auch die grundsätzliche Frage nach Wettbewerb, und zwar *zwischen* Interim Managern.¹⁸ Zu prüfen ist also, ob ungewöhnliche Faktoren existieren, über die sich ein Interim Manager vom Standard des „Primärwettbewerbs“ abheben könnte. Erstaunlicherweise finden sich – jenseits allgemeiner Tips der Ratgeberliteratur – keine generischen Konstrukte, die solche Wettbewerbsvorteile erzeugen.

In einem nächsten Schritt böte es sich daher an, die theoretische Forschungslücke und die zwei spezifischen Forschungsdefizite miteinander zu verknüpfen,

16 Intermediäre benennen Honorarspannen von 200 bis 1.200 Euro bis hin zu 1.200 bis 5.000 Euro pro Tag; vgl. *o.V./Personalwirtschaft* (2009a), S. 28ff. und Kap. 3.4.3.1.

17 Für einen schematischen Vergleich vgl. *Frank* (1995), S. 78. Detaillierter vgl. *Bloemer* (2008), S. 94f; in einem Mustervergleich werden Gesamtnutzen und -kosten eines angestellten und eines Interim Managers ermittelt unter Einbezug von Fixgehalt, Bonus, Rekrutierungs-, Lohnneben- und Trennungskosten; vgl. ebd. Unberücksichtigt sind Personalmanagement-Kosten, die auch in Grundsatzvergleichen von atypisch Beschäftigten mit Stammbeschafteten im Aufwand nachrangig sind; vgl. *Lepak/Snell* (1999) S. 31ff.

18 Zum latent vorhandenen Vergleich mit festangestellten Managern sei angemerkt, dass dieser nicht explizit ausgeschlossen werden soll, in vorliegender Arbeit allerdings als nachrangig betrachtet wird. Direkte Bezüge zwischen Interim und festangestellten Managern werden jedenfalls als solche gesondert gekennzeichnet.

das heißt die Ansätze des Resource-based View und des Market-based View zu kombinieren, um darauf aufbauend strategische Positionierungen zu konzipieren.

Die Frage strategischer Positionierungen führt schließlich zu einer dritten Forschungslücke: Auf ein Forschungsdefizit in der Vergütung von Interim Managern. In der Literatur trifft man zwar regelmäßig Befunde, dass variable Vergütungen schwer operationalisierbar und eindeutige Leistungszurechnungen kaum möglich seien.¹⁹ Das Grundproblem bleibt unbestritten, weswegen vermutlich auch kaum Konzepte zur Variabilisierung der Vergütung im Interim Management existieren, ausgenommen einiger verkürzender Artikel.²⁰ Provider- und Verbandsstudien benennen ebenfalls nur Tagessätze als Vergütungsform. Eine andere Perspektive fehlt, obwohl 28% befragter Interim Manager Honorare mit Erfolgsanteil als üblich ansehen und fast 74% sie sogar für probate Mittel halten.²¹ Magazine und Ratgeber lassen jedoch widerspruchsfreie Ergebnisse vermissen: Einerseits würden zunehmend erfolgsabhängige Vergütungen vereinbart,²² andererseits sei dies mit gerade einmal 8% aller Einsätze relativ selten der Fall.²³ Vielfach würden aber Klienten erfolgsabhängige Bezahlung bereits ansprechen; die Reaktion der Interim Manager sei unterschiedlich, einige wiesen dies als unseriös von sich, andere stünden dem offen gegenüber.²⁴ Auf Ebene *aller* Freelancer lautet eine

19 Mit Blick auf Interim Management vgl. *Ribbert* (1995), S. 88. Allgemein vgl. *Zander/Wagner* (Hrsg.; 2005); *von Eckardstein* (Hrsg.; 2001); *Bühler/Siegert* (Hrsg.; 1999); *Pellens* (Hrsg.; 1998); *Winter* (1996); *Becker* (1990).

20 Ein Arbeitspapier „Interim-Land Deutschland 2015“ benennt Pricing, mithin variabilisierte Vergütung im Interim Management als „bisher ziemliches Tabu“; vgl. *Görres* (2007), S. 5. Zur erfolgsabhängigen Honorierung von Interim Managern vgl. *Dreesen* (2004b), S. 180ff.

21 Vgl. *Cropp* (2009), S. 166.

22 Vgl. *Eisenberg/Niemann* (2004), S. 229. Ähnliches gelte für Unternehmensberatungen, für die leistungs- und erfolgsabhängige Vergütungen von der Ausnahme zur Regel würden; vgl. *Zander* (2009), S. 10. Eine Studie zur Erfolgsmessung in der Beratung kommt dagegen zu einem anderen und erstaunlichen Ergebnis: Selbst solche Berater, die angaben, dass Projekterfolge sehr leicht festzustellen waren, waren genauso selten auf Basis von Erfolgshonoraren tätig wie die, die Erfolgsmessungen für schwieriger hielten; vgl. *Schade* (1997), S. 160.

23 Vgl. *Bloemer* (2008), S. 92 in Anlehnung an eine AIMP-Providerumfrage 2007.

24 Vgl. *Dreesen* (2004b), S. 180; ebenso *Schade* (1997), S. 161. In der Branche der Unternehmensberater etwa legt der BDU den Mitgliedern nahe, auf Erfolgshonorare zu verzichten; die immer wieder angeführten Bedenken stehen jedoch im Kontrast zur Praxis einzelner Beratungsunternehmen wie *Droege & Comp.*, die Erfolgshonorare seit mindestens 2001 offensiv und erfolgreich anbieten; vgl. *Schweizer/Rajes* (2006), S. 320.

Proposition indes, dass leistungswillige und -fähige Externe solche Angebote kaum ablehnen würden.²⁵

Führt man sich nun nochmals die eingangs erwähnten drei Vermutungen des ersten Zugriffs vor Augen, dann münden jene zusammen mit den Forschungsdefiziten in folgende zentrale Forschungsthese: Debatten zu Marktbreiten, unterschiedlichen Motiven von Akteuren usw. existieren, sind allerdings für die strategische Positionierung eines Interim Managers nachrangig. Provider werden nach einer Übergangszeit zu Metamaschinen. Strategisch positionieren werden sich *die* Interim Manager, die grundlegende Ressourcen in den Vordergrund stellen (können), die sich an zentralen Wettbewerbsfaktoren orientieren (können) und darauf aufbauend variabelere Vergütungen kontrahieren (können).

(b) Zielsetzung der Arbeit: Vorliegende Arbeit zielt nun darauf ab, die festgestellten Forschungslücken zu schließen. Wegen dieser Lücken ist es nämlich aktuell Interim Managern nur bedingt möglich, eine umfassende Konzeption zu nutzen, um sich strategischer zu positionieren und ihre – temporären und implizit instabilen – Geschäftsmodelle langfristig zu stabilisieren. Unter Rückgriff auf die vorhin benannten Defizite stellt die Arbeit daher darauf ab,

- erstmals die zwei betriebswirtschaftlichen Perspektiven Resource-based View und Market-based View aufzugreifen und theoretisch umfassend zu verwenden,
- darauf aufbauend einen theoretischen Bezugsrahmen zu entwickeln, der es erlaubt, das erkannte dritte Forschungsdefizit zur variablen Vergütung als weitere Dimension in den Bezugsrahmen zu integrieren und
- in der Folge aus den drei zentralen Dimensionen Ressourcen, Wettbewerbsfaktoren und variable Vergütung Gestaltungsempfehlungen abzuleiten, die – plausibilisiert in Experteninterviews – an die Praxis rücktransferiert werden können.

Die Vorgehensweise zur Beseitigung der theoretischen Forschungsdefizite und ihre empirische Zielsetzung, mithin die avisierten Experteninterviews gestalten sich schließlich entlang nachfolgender Hinweise zur Methodik der Arbeit.

25 Vgl. Kaiser et al. (2007), S. 94. Ähnlich Schweizer/Rajes (2006), S. 322 in Rekurs auf Kaas/Schade (1995), S. 1067ff. Noch deutlicher: „(...) zum Teil schützt der BDU hier die Interessen der falschen Leute: Warum sollte ein kompetenter und seriöser Berater Erfolgshonorare und Werkverträge fürchten?“ (Schade 1997, S. 163).

(4) Methodik der Arbeit

Hinsichtlich der wissenschaftstheoretischen Einordnung vorliegender Arbeit ist zunächst zu vermerken, dass es sich um eine konzeptionell-theoretische Arbeit handelt und die Empirie *nicht* zur Entwicklung des theoretischen Bezugsrahmens genutzt wurde. Vielmehr wurden die Interviews ausschließlich in Teil III der Arbeit als Beispiele verwendet, um zu illustrieren, *wie* praktische Gestaltungsempfehlungen auf Basis des theoretischen Bezugsrahmens aussehen könnten.

Der Beitrag dieser Arbeit zu Forschung und Praxis zielt insgesamt also darauf ab, erstmals eine theoretisch-konzeptionelle Kombination von Ressourcen und Wettbewerbsfaktoren zu begründen und jene kausal logisch an ein strategisches Geschäfts- und Vergütungsmodell zu koppeln, empirisch plausibilisiert durch Interviews.

Für diese Plausibilisierungszwecke ist daher auf Techniken der qualitativen Sozialforschung zurückzugreifen. Jene bietet prinzipiell zwei Befragungstechniken, um Aussagen und Gedanken zu erheben: Gruppenverfahren und Interviews.²⁶ Erstere waren für vorliegende Arbeit jedoch auszuschließen, da die Erhebungsziele mitunter vertrauliche Einschätzungen und Kenntnisstände einforderten und so die zuzusichernde Anonymität der Gesprächsergebnisse nicht hätte gewährleistet werden können.²⁷ Als zweckmäßigere Methode erwiesen sich insoweit problemzentrierte Experteninterviews.²⁸ Sie kennzeichnen sich wie folgt:

- Halbstandardisierung auf Grundlage weniger, vorab festgelegter Fragen,
- Fragestellungen in nichtgeschlossener Form mit offenen Antwortmöglichkeiten,
- Ausgestaltung als Einzelbefragung, Gruppenbefragung oder Gruppendiskussion,
- Durchführung der Interviews durch den Forscher höchstselbst,

26 Vgl. *Flick* (2007), S. 268 ff.

27 Ausnahmslos alle Gesprächsaufzeichnungen, Transskripte und sonstigen Dokumente zu den Interviews liegen dem Autor vor. Auf überwiegenden Wunsch der interviewten Experten unterliegen sie der Diskretion, Anonymität wurde zugesagt. Um dennoch Zitate unterschiedlicher Interviewpartner gegeneinander abgrenzen zu können, sind diese mit den ausgeschriebenen Buchstaben des internationalen Buchstabieralphabets gekennzeichnet. Gleicher Buchstabe bedeutet demnach gleicher Interviewpartner.

28 Eine Übersicht der geführten Experteninterviews gibt Anhang 1. Zum problemzentrierten Interview vgl. *Witzel* (1989), S. 227ff.; *Witzel* (1996), S. 49ff.; *Witzel* (2000). Zur Flexibilität der Methode vgl. *Hopf* (2008), S. 351. Zum Recherche-Interview generell vgl. *Mast* (2000), S. 252.

- neutraler bis weicher Interviewstil sowie
- ermittelnde und vermittelnde Intention des Interviewers.²⁹

Auf dieser Basis entstand zunächst ein für alle Experten identischer Interviewleitbogen.³⁰ Die problemzentrierte Interviewtechnik eignete sich dabei insofern besonders, als bereits vor Interviewbeginn grundlegende, der Forschungsthese inhärente Fiktionen und Prämissen existierten und die Interviewbögen insofern an die spezifischen Hintergründe der Experten angepasst werden konnten.³¹

In der Erhebungsphase kristallisierte sich dann heraus, dass sich Auswahl und Anzahl der Interviewpartner sowie Interviewziele am Lernprozess über das Erkenntnisobjekt ausrichten ließen. Der Sättigungsgrad war dabei nach insgesamt zwanzig Interviews erreicht.³²

Für eine umfassende Auswertung wurden alle Interviews auf Tonband aufgezeichnet und komplett transkribiert.³³ Das Datenmaterial wurde anschließend analytisch wie interpretativ ausgewertet, das heißt, dass die wichtigsten Einschätzungen der Experten herausgearbeitet und – wo vergleichbare Gedanken zutage traten – verdichtet, gewichtet und in die Arbeit übernommen wurden.³⁴ Besonders markante Aussagen wurden wortgetreu zitiert.

29 Vgl. *Lamnek* (2005), S. 331ff.; ähnlich *Witzel* (1989), S. 232.

30 Anhang 2 zeigt exemplarisch einen im Rahmen der Experteninterviews verwendeten Interviewleitfaden. Der Begriff Experte ist dabei nicht für sich allein, sondern nur antagonistisch mit seinem jeweiligen Gegenstück, dem Laien zu denken; zum Experten wird jemand erst durch Zuschreibungen anderer; vgl. *Eberle* (1994), S. 136.

31 Das relativ enge Forschungsgebiet Interim Management begrenzt und formt als empirisches Umfeld zugleich die Rahmenbedingungen dieser Arbeit. Jene entspricht damit in ihrer Vorgehensweise zum Teil der Grounded Theory von *Glaser/Strauss* (2005) und hat daher eher den Charakter einer substantiellen denn einer rein formalen, formalisierten Theorie; der Forscher nähert sich der Realität dabei nicht als eine tabula rasa; vgl. *Glaser/Strauss* (2005), S. 13, Fn. 3; ähnlich *Eisenhardt/Graebner* (2007), S. 25ff.

32 Zum Begriff der theoretischen Sättigung vgl. *Glaser/Strauss* (2005), S. 68ff. In Anlehnung an die „weichere Form der Theoriebildung“ mittels Fallstudien nach *Eisenhardt* wurde der theoretische Sättigungsgrad dieser Arbeit zu Beginn der Feldstudien iterativ angelegt und an einer nicht im voraus festgelegten Anzahl qualitativer Interviews ausgerichtet. „The process of building theory from case study research is a strikingly iterative one.“ (*Eisenhardt* 1989, S. 546).

33 Zur Transkription von Interviews vgl. *Mayring* (2002), S. 89.

34 Die Interviewpartner wurden zu folgenden Gruppen zusammengefasst: Provider; Verbände; Interim Manager; VC-, MBI-, PE-Unternehmen; Insolvenzverwalter; Vergütungsberater; Marketingberater; Haftpflichtversicherer.

(5) Zum weiteren Vorgehen

In einem Grundlagenteil werden zunächst begriffliche Fundamente gelegt. Sodann folgt eine Darstellung der konzeptionellen Grundlagen der Akteure im Interim Management, dies aus Sicht der Interim Manager, Intermediäre, Klienten, älterer Führungskräfte und aus der Sicht similär-expertes Dienstleister. Dies scheint notwendig, um eine breitere Vorstellung von der Vielschichtigkeit interimistischen Managements zu erhalten. Eine Beschreibung des Marktumfeldes beendet den Grundlagenteil.

Der zweite Teil der Arbeit dient der Entwicklung des theoretischen Bezugsrahmens, um darauf aufbauend ein Leitprogramm zur Geschäftsmodellierung entwickeln zu können. Zu diesem Zweck werden nach einem kurzen Abriss des Interim Managements im Lichte denkbarer Theorien zunächst Ressourcen und danach Wettbewerbsfaktoren als die zwei zentralen Dimensionen des Bezugsrahmens beleuchtet. Überlegungen zur grundsätzlichen Architektur des Bezugsrahmens und zur Konvergenz expliziter theoretischer Konstrukte münden in der Folge in eine Vier-Felder-Matrix, mithin dem zentralen Konzept vorliegender Arbeit und dem Bindeglied zwischen Theorie- und Praxisteil.

Kern des dritten Teils sind schließlich Ansätze zur strategischen Positionierung als Interim Manager. Dazu ist es zuerst notwendig, diese Ansatzpunkte zur Positionierung mit Blick auf den entwickelten Bezugsrahmen einzuordnen. Erhoffter Effekt aus der Anordnung dieser „Märkte unterschiedlicher Wettbewerbsträchtigkeit“ ist eine Terminologie zur Charakterisierung eines wettbewerbsfähigeren Typs Interim Manager. Die im Theorieteil analysierten Ressourcen und Wettbewerbsfaktoren werden dann vor dem Hintergrund der Vier-Felder-Matrix, ihrer Elemente und Implikationen diskutiert („Resource-based View“ und „Market-based View“). Im Anschluss an diese ressourcen- und wettbewerbsorientierten Gestaltungsempfehlungen folgen Ansätze zur Gestaltung variablerer Vergütungen. Überlegungen zu konzeptionellen Risiken und Grenzen zentraler Dimensionen runden Teil III der Arbeit ab.

In einer Schlussbetrachtung werden zentrale Ergebnisse der Arbeit rekapituliert. Der Beitrag der Arbeit zu Forschung und Praxis, Hinweise zu Grenzen qualitativer Sozialforschung und eine Modellkritik werden in komprimierter Form dargelegt. Einige Indizien auf Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsvorhaben und ein Ausblick beenden die Arbeit.

Nachstehende Abbildung 1 zeigt schließlich den Aufbau der gesamten Arbeit:³⁵

35 Zur Vier-Felder-Matrix, dem zentralen theoretischen Bezugsrahmen vorliegender Arbeit vgl. Abb. 5.

Einführung		
Aufgabe, Forschungsstand	Forschungsdefizite, Ziele	Methodik, Vorgehen
I.	Grundlagen	
Begriffe	Akteure	Marktbetrachtungen
II.	Theoretische Analyse	
Denkbare Theorien	Ressourcen	Wettbewerbsfaktoren
Bezugsrahmen zur Geschäftsmodellierung		
Architektur	Konvergenz	4-Felder-Matrix
III.	Alternativen und Lösungsansätze strategischer Positionierungen	
Strategien	Resource-based View	Market-based View
Generische Ansatzpunkte zur Gestaltung der Vergütung		
Risiken und Grenzen zentraler Dimensionen		
Schlußbetrachtung		
Zentrale Ergebnisse	Grenzen, Modellkritik	Weiterf. Forschung, Ausblick

Abb. 1: Aufbau der Arbeit

Teil I: Grundlagen des Interim Management

Interim Management ist in der Einführung als zeitlich begrenzte Wahrnehmung von Managementaufgaben in einem Unternehmen durch externe Führungskräfte beschrieben worden. Der nachkommende Befund einer eher diffusen Ausgangslage zum Phänomen Interim Management erfordert daher zunächst ein begriffliches Fundament (Kapitel 1.1.), um das Erkenntnisobjekt der Arbeit abzugrenzen und einzuordnen. Konzeptionelle Grundlagen wesentlicher Akteure im Interim Management ergänzen die vorhergehenden Definitionen (Kapitel 1.2.). Der Versuch einer Deskription der Nachfrage- und Angebotsseite im Interim Management zielt in der Folge darauf ab, die Märkte hinsichtlich Volumen, Nutzerbranchen und Funktionen in ihrer quantitativen und qualitativen Bedeutung besser einschätzen zu können (Kapitel 1.3.).

1.1. Begriffliche Fundamente

1.1.1. Interim Management: terminologisch

Zur terminologischen Aufarbeitung des Begriffs Interim Management sollen zunächst reale Definitionen der wissenschaftlichen und der praxisbezogenen Literatur zeitlich gestaffelt (a) betrachtet werden, um potenzielle Entwicklungslinien aufscheinen zu lassen. Synonyme und ähnliche Bezeichnungen (b) erweitern anschließend das Spektrum der Definitionen, da diese in praxi ebenfalls genutzten Termini eingeordnet werden sollen. Inhaltliche, begriffskonstituierende Merkmale werden schließlich vor dem Hintergrund des Begriffs Management als Institution und Funktion ausgewertet, so dass sich ein für vorliegende Arbeit fundierter Begriff von Interim Management ausformen lässt (c).

(a) Bisherige Definitionen, zeitlich gestaffelt: Der überwiegende Anteil bis dato publizierter wissenschaftlicher Arbeiten zum Interim Management bezieht sich auf eine überschaubare Anzahl an Definitionen von Interim Management. Dies liegt zum einen an der Tatsache, dass dieses Forschungsfeld selbst noch weitgehend neu ist und zum anderen daran, dass sich der Begriff Interim Management im ersten Zugriff fast von selbst erklärt. Konkret handelt es sich um folgende

Definitionen, die eventuell Hinweise auf substantielle Gemeinsamkeiten oder aber auf subtile Entwicklungslinien im Interim Management geben könnten:

“Interim management is the temporary placement of highly qualified managers with the specific task of ensuring continuity within an organisation. It can also be put in place to augment the skills of an existing management team.” (*Schoemakers* 1989, in: *Golzen* 1992, S. 17).

„Interim Management ist die durch eindeutige Zielvorgaben von vornherein zeitlich begrenzte Wahrnehmung von Managementfunktionen.“ (*Frank* 1995, S. 9).

„Als ‚Management auf Zeit‘ bzw. ‚Interim-Management‘ bezeichnet man den befristeten Einsatz externer Führungskräfte in Unternehmen. Diese werden für Aufgaben des oberen und mittleren Managements mit den notwendigen Kompetenzen und Weisungsbefugnissen ausgestattet, ohne dabei weisungsgebunden zu sein.“ (*Ribbert* 1995, S. 43).

„Unter Interim-Management wird die zeitlich begrenzte Integration einer von außen kommenden, erfahrenen Führungsperson in eine Unternehmung zur Beseitigung einer Engpaßsituation verstanden. Der Interim Manager wird während dieser Zeit vollständig in die Aufgaben- und Verantwortungshierarchie der Unternehmung eingebunden, wobei er in der Wahl seiner Vorgehensweise zur Lösung der Aufgabe nicht weisungsgebunden ist. Gegenüber internen Mitarbeitern, die ihm unterstellt sind, hat er umfassende Weisungsbefugnisse.“ (*Mestwerdt* 1998, S. 51).

“An interim manager (IM) is a management professional, usually with a specific area of expertise, who contracts, often through an agency, to provide a client company with short-term cover, troubleshooting in an area of expertise, or completion of predefined project.” (*Inkson et al.* 2001, S. 260).

„Interimsmanagement bezeichnet den *ex ante* zeitlich befristeten Einsatz einer Person auf einer Managementposition in einer Unternehmung, um einen kurzfristigen Personalbedarf zu decken oder den dispositiven Faktor grundsätzlich zu flexibilisieren.“ (*Tiberius* 2004a, S. 17).

“Interim-Management is the temporary transfer of external leadership personnel into an enterprise with the objective to perform selected managerial tasks. Interim-Managers will be equipped with the necessary competence and authority to give instructions for task performance.” (*Bruns/Kabst* 2005, S. 514).

Die genannten Definitionen dürften in der Gesamtschau bereits hinreichende Anhaltspunkte bieten, gemeinsame Merkmale erkennen zu können. So rekurriert *Schoemakers* als eine der frühen Autoren zum Interim Management insbesondere auf die Hochqualifizierung des Interim Managers, *Frank* hingegen stellt nur wenig später in ihrer vergleichsweise kurzen Definition vor allem auf die Eindeutigkeit von Zielvorgaben als Wesenskriterium des Interim Management ab. *Ribbert* sieht demgegenüber die Internalisierung externer Führungskräfte und deren Ausstattung mit Weisungsbefugnissen ohne eigene Weisungsgebundenheit als zentrales Merkmal des Interim Management. *Mestwerdt* verknüpft mit Interim Management die erfahrene Führungskraft zur Beseitigung einer Engpaßsituation. *Inkson et al.*

indes kontrastieren alle vorangegangenen Perspektiven, indem sie ihren Fokus auf Management Professionals mit Schwerpunkt Krisenmanagement legen.³⁶ Der Kern der Definition nach *Tiberius* besteht schließlich in der Flexibilisierung und Disposition kurzfristigen Management-Personalbedarfs, während *Bruns/Kabst* speziell auf den Transfer von Führung respektive Führungsstärke von außen in ein Unternehmen hinein abstellen.³⁷

Festzuhalten ist jedenfalls, dass allen Definitionen ein wesentliches Merkmal gemeinsam ist: Und zwar das Temporäre, das heißt zeitliche Begrenztheit, zeitliche Befristung, kurzfristiges Abdecken. Sämtliche Beschreibungen deckeln damit die Einsätze von Interim Managern in zeitlicher Hinsicht, und zwar ausnahmslos. In Frage zu stellen ist hingegen, ob die Gemeinsamkeiten in den Definitionen ausreichen, um über erste Anhaltspunkte hinaus bereits eine fundierte Entwicklungslinie im noch relativ jungen Forschungsfeld zum Interim Management erkennen zu können. Es ist nämlich anzunehmen, dass Unterschiede weniger aus einer differenzierten Betrachtung ein und desselben Merkmals heraus resultieren, sondern daraus, dass jeder Autor jeweils eine andere Facette des Definiendums betont: Hochqualifizierung, Zielvorgabe, Weisungsbefugnis, Engpasssituation, Krisenmanagement, Flexibilisierung oder auch Führung. Nun gehören – wie sich in Kapitel 1.1.2. zu funktionalen Einsatztypologien zeigen wird – eben genannte Kriterien implizit zu Interim Management. Vor dem Hintergrund der dargelegten Befunde kann also nicht davon gesprochen werden, dass sich aus den Definitionen heraus bereits Aussagen zu Entwicklungslinien im Interim Management ableiten ließen.

(b) *Synonyme für Interim Management*: Synonyme für Interim Management sind z.B. Begriffe wie Mietmanagement, Management auf Zeit, im angloamerikanischen Sprachraum just-in-time management, locum management oder interregnum management.³⁸ *Golzen* spricht phasenweise von executive leasing.³⁹ Weitere Bezeichnungen für Interim Management lauten management ad interim, executive management, management for hire, contracting, executive contracting, bridge management oder temporary management.⁴⁰ Eher belustigend muten nachstehende

36 Troubleshooter = Krisenmanager; vgl. *Merz* (2007), S. 656.

37 Leadership = Führung, Führungsstärke; vgl. *Merz* (2007), S. 383.

38 Vgl. *Frank* (1995), S. 9.

39 Vgl. *Golzen* (1992), S. 80.

40 Vgl. *Bloemer* (2008), S. 16. Folgte man der Gleichsetzung der Begriffe „contracting“ und Interim Management, so ließe sich daraus ableiten, dass im US-amerikanischen Sprachraum alle nicht festgestellten Mitarbeiter mit Expertenstatus Interim Manager wären; vgl. dazu *Barley/Kunda* (2004); letztere umschreiben ihr zentrales

Phänotypisierungen an, da deren Konnotation eine selbststilisierende Sichtweise zeitigt, deren Rechtfertigung zunächst dahingestellt sei: Die Red Adairs im Management, die Macher für schnelle Einsätze, gerufen als Feuerwehrmann, Sankt Georgs-gleich der edle Retter und dergleichen mehr.⁴¹ Es ist allerdings zu konzedieren, dass diese Darstellungen vorwiegend in der Ratgeberliteratur benutzt werden und dem nachzusehen ist, wenn ihre Akteure Marketingperspektiven einnehmen und vereinfacht gesprochen nach dem Motto „Klappern gehört zum Handwerk“ verfahren. In der Branche selbst sind freilich auch Ansätze einer kritischen Selbstreflexion dieser vermutlich schädlichen Selbstüberhöhung zu erkennen.⁴² Konsequenterweise melden sich Wissenschaftler, wenn eine allzu unverhohlene Kaschierung werblich intendierter Schriften als quasi-wissenschaftliche Arbeiten zu monieren ist. Kritische Rezensionen folgen dann zu Recht.⁴³ Greift man bei Begrifflichkeiten noch weiter, dann ist Interim Management jedenfalls *ein* Ausschnitt im Komplex atypischer Beschäftigung.⁴⁴ *Ashford et al.* nennen jene flexibel, marktorientiert bzw. kontingent.⁴⁵

Aus diesem Befund uneinheitlichen Sprachgebrauchs lässt sich zumindest eines konkret ableiten: Der Markt für Interim Management ist intransparent. Zudem scheint sich keiner der wahrnehmbaren Verbände oder Arbeitskreise bislang als legitimes Sprachrohr für Interim Manager durchgesetzt zu haben. Auch konstituiert sich Interim Management nicht annähernd wie die freien Berufe Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwalt, die als Hilfsorgane zur Abwicklung hoheitlicher Aufgaben sogar gesetzlich verankert sind.⁴⁶

Betrachtungsobjekt „contractors“ zwar auch mit „itinerant experts“ (=ambulante/wandernde Experten), sprechen in ihrer Schrift allerdings an keiner Stelle von Interim Management, so dass einer solchen Gleichsetzung insoweit zu widersprechen ist. Zur Begriffsvielfalt und zu Charakteristika professioneller externer Mitarbeiter ausführlich vgl. *Kaiser et al.* (2007), S. 13ff.

41 Vgl. *Gertz* (2009), S. 16; *Stückling* (2009), S. 3; *Görres* (2007), S. 6.

42 Vgl. *Görres* (2007), S. 6.

43 So geschehen mit dem Sammelband *Groß/Bohnert* (2007); vgl. die Rezension *Benkhoff/Rybnikova* (2008).

44 Zu Begriff und Entwicklungstendenzen flexibler Erwerbsformen vgl. *Glamsch* (2001), S. 19ff. Zur Flexibilisierung von Kern- und Randbelegschaften allgemein (numerische und funktionale Flexibilisierung, Formen, rechtliche Würdigung et cetera) vgl. ebd., S. 47ff, 79ff.

45 Vgl. *Ashford et al.* (2007), S. 65ff.

46 Zum gewachsenen Berufsbild eines Steuerberaters, auch stellvertretend für die anderen vgl. *Küting* (2000), S. 1–34. Vertretern der – im Vergleich zu Interim Management etablierteren – unternehmensberatenden Profession misslang beispielsweise ein Versuch, die Tätigkeit des Unternehmensberaters gesetzlich schützen zu lassen; dieses

(c) *Definition Interim Management*: Jenseits dieses nicht gerade monotonen Sprachgebrauchs ist jedenfalls ein inhaltliche Vorstellung dessen, was Interim Management dem Grunde nach ist, ungleich leichter herzustellen. So besteht der Terminus Interim Management aus den beiden konstituierenden Merkmalen Interim und Management. Der Begriffsteil „Interim“ – der lateinischen Sprache entstammend – bedeutet einstweilig bzw. vorläufig oder substantivisch Zwischenzeit.⁴⁷ Der zweite Begriffsteil „Management“ entspringt dem angloamerikanischen Sprachgebrauch und wird für die betriebswirtschaftliche Leitung eines Unternehmens verwendet, nicht nur im funktionalen, sondern auch im institutionellen Sinne.⁴⁸ Institutionell steht der Ausdruck Management jedenfalls in der Regel für Personen der oberen und obersten Führungsebene. Als wesentliche Elemente des „Managementberufs“ werden zudem genannt: Aufgaben, Werkzeuge, Grundsätze und Verantwortung.⁴⁹

Angesichts der diskutierten Definitionen von Interim Management, hinlänglich hilfreicher Synonyme und dargelegter konstitutiver Begriffselemente wird sich vorliegende Arbeit auf folgende neutrale Definition stützen: Interim Management ist der zeitlich befristete Einsatz externer Führungskräfte in einem Unternehmen zu unterschiedlichen Zwecken.

1.1.2. Interim Management: einsatztypologisch, funktional

Unterschiedliche Einsatzzwecke von Interim Managern gehen einher mit unterschiedlichen Nutzenstiftungen. Insofern kann Interim Management unter anderem

Ansinnen wurde zurückgewiesen mit der Begründung eines mangelnden öffentlichen Interesses an der Einschränkung dieser Berufswahl; vgl. *Glückler/Armbrüster* (2003), S. 272. Als Reaktion darauf verleiht etwa der BDU seither einen personenbezogenen Titel CMC/BDU (Certificate of Management Consulting), um für mehr Markttransparenz zu sorgen; vgl. *Mohe* (2003), S. 30, Fn. 5. Vorhersehbar wäre freilich auch, dass jeder Versuch, den „Beruf“ des Interim Managers schützen zu lassen, zum Scheitern verurteilt wäre. Dies umso mehr, als z.B. Provider konstatieren, die Branche befinde sich erst auf dem Weg zu einem eigenständigen Berufsbild; vgl. *AIMP* (2010), S. 9.

47 Vgl. *Merz* (2007), S. 356.

48 Vgl. *Gabler* (1988), Bd. 4, Sp. 258.

49 Vgl. *Malik* (2001), 58ff. Gleichsam generalisierend distanziert sich der Autor von der als oft unreflektiert kritisierten Managementliteratur und des darauf gründenden Seminarmarktes; vgl. ebd., S. XII. Im Kontext der Entwicklung von Humanressourcen mit dem Begriff „Seminar-Ghetto“ noch deutlicher *Kaiser* (2001), S. VII.

als ergebnisorientierte Dienstleistung aufgefasst werden.⁵⁰ Dazu sollen zunächst eingeführte funktionale Klassifizierungen – erneut zeitlich gestaffelt – betrachtet werden (a), um Entwicklungslinien nachzeichnen zu können. Daran anschließend wird stellvertretend eine Klassifizierung gewählt, um inhaltliche Aspekte grundlegender Einsatztypologien im Interim Management (b) darstellen zu können. Der letzte Abschnitt greift schließlich Sonderformen des Interim Management (c) aus dem Spektrum der Einsatztypologien heraus und skizziert kurz deren praktische Bedeutung.

(a) *Funktionale Klassifizierung des Interim Management*: Klassifizierungen von Interim Management-Einsätzen anhand bereits existenter Kriterien wie der zur Kategorisierung von Managementaufgaben sind in der Literatur kaum zu erkennen.⁵¹ Dies mag der Enge des Forschungsfeldes geschuldet sein oder paradoxerweise der Vielfalt interimistischer Einsatzmöglichkeiten. Jedenfalls ist positiv zu vermerken, dass sich Klassifizierungen der Literatur an realen Einsätzen orientieren und nicht Ergebnis reiner Deduktion sind:

- *Ribbert* (1995) klassifiziert zum Beispiel Interim Management in die Einsatztypen Stellvertretung, Krisen- und Projektmanagement.
- *Mestwerdt* (1998) indes unterscheidet lediglich die Überbrückung von Vakanzen von Projektaktivitäten.⁵²
- *Johner-Glamsch* (2004) differenziert in Krisen-, Projekt- und Change Management, wobei sie Krisenmanagement als Ursprung des Managements auf Zeit sieht; Projektmanagement betrachtet sie dagegen als Einsatzgebiet für Verfahrensspezialisten, Change-Management als Antwort auf turbulenterer Unternehmensumwelten.⁵³
- *Groß/Bohnert* (2007) enumerieren nur noch und differenzieren Fusionsmanager, Sanierer, Interim Manager als Aufsichtsräte und in Auslandseinsätzen.⁵⁴

50 Zu ergebnis-, prozess- und potenzialorientierten Definitionen des Dienstleistungsbegriffs vgl. *Corsten* (2001), S. 21ff. Zur prozess- bzw. potenzialorientierten Dienstleistung Interim Management vgl. Kap. 1.1.3. und 1.1.4.

51 Zu denken wäre an Unterscheidungen entlang verschiedener Managementfunktionen, in Anlehnung an *Fayol* (1916) z.B. nach Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle oder an zeithorizontbetonende Differenzierungen in operatives, taktisches und strategisches Management und dergleichen; vgl. *Staeble* (1991), S. 13ff., 85ff.; *Thommen* (2002), S. 47ff., 159.

52 Vgl. *Ribbert* (1995), S. 44ff.; *Mestwerdt* (1998), S. 73ff.

53 Vgl. *Johner-Glamsch* (2004c), S. 163ff.

54 Vgl. *Groß/Bohnert* (2007), S. 59ff.

- *Bloemer* (2008) unterscheidet demgegenüber Einsätze im laufenden Geschäft von Einsätzen in besonderen Situationen, Projektmanagement und Coaching.⁵⁵
- *DDIM* (2010) führt schließlich die mit Abstand größte Bandbreite an: Prozessoptimierung, Restrukturierung, Ertragssteigerung, Sanierung, Markenaufbau, M&A, Post Merger Integration, Produktionsoptimierung, Outsourcing, Internationalisierung und Werksverlagerung; der Vorjahresausweis enthielt zusätzlich noch die Nennungen Vakanzüberbrückung, Projektleitung, Projekt- und Qualitätsmanagement.⁵⁶

Als Ergebnis der zeitlich gestaffelten Klassifizierungen ist jedenfalls festzuhalten, dass sie im Laufe der Zeit zunehmend breiter ausfallen und es sich bei denjenigen jüngeren Datums – mit Ausnahme der nach *Bloemer* – überhaupt nicht mehr um Klassifizierungen, sondern nur noch um Enumerationen handelt. Extrapoliert man darüber hinaus die breiter werdenden Listungen in die Zukunft, so wird die Bedeutung von Interim Management evident: Versuche zur Integration von Tätigkeitsspektren durch Verbände einerseits und Versuche einer Marktgenerierung durch publizierende Interim Manager andererseits deuten zumindest eine zunehmende Ausdehnung der Märkte an.⁵⁷ So führt etwa *Johner-Glamsch* erstmals Change Management als eigene Kategorie für Interim Management-Einsätze an, während sich für die 1990er Jahre kaum wahrnehmbare Schnittmengen zwischen Change Management und Interim Management finden ließen.⁵⁸ Aus diesem Grunde wurde auch die vergleichsweise un-spezifizierte Klassifizierung nach *Bloemer* aufgenommen, da sie eines deutlich zeigt: Den Versuch einer Generierung zusätzlicher Märkte. Sie ist nämlich die erste Klassifizierung überhaupt, die beispielsweise Coaching als Einsatztypologie für Interim Manager aufnimmt. Coaching war bis dato jedenfalls nicht mit Interim Management in Verbindung zu bringen. Als drittes Ergebnis lässt sich schließlich ableiten, dass eine signifikante Veränderung in den Einsatzarten zu beobachten ist, nämlich tendenziell weg vom originären Krisenmanagement hin zum „prinzipielleren“ Projekt- und Linienmanagement. Eine Verbandsumfrage aus dem Jahre 2007 deutet zumindest in diese Richtung, wenn konstatiert wird, dass Interim Manager immer öfter Linienfunktionen besetzen und nicht mehr nur außergewöhnliche Krisensituationen bekämpfen.⁵⁹

55 Vgl. *Bloemer* (2008a), S. 39.

56 Vgl. *DDIM* (2010), S. 4; deren Marktbarometer 2010 basierte auf einer Befragung mit N = 283; für 2009 vgl. *DDIM* (2009), S. 29 mit N = 458.

57 Zur Nachfrage- und Angebotsseite vgl. Kap. 1.3.

58 Vgl. stellvertretend die Klassifizierungen nach *Ribbert* (1995), *Mestwerdt* (1998).

59 Vgl. *Bloemer* (2008a), S. 40. Eine Studie belege, dass der Anteil der Einsätze in der Linie von 18% auf 38% gestiegen sei und im Vergleich zum britischen Interim

(b) Inhaltliche Aspekte grundlegender Interim Management-Einsatztypologien:

Als Raster zur inhaltlichen Beschreibung grundlegender Interim Management-Einsätze soll im weiteren die Klassifizierung in Krisenmanagement, Vakanzüberbrückung und Projektmanagement nach *Ribbert* (1995) dienen. Dies deshalb, da sie in der wissenschaftlichen Literatur erstens relativ konstant verwendet wird,⁶⁰ zweitens eine hinreichend zuverlässige Einordnung auch spezieller Einsatzarten erlauben dürfte und drittens terminologisch am aussagekräftigsten erscheint. Die Inhalte der Einsatztypologien sollen dabei nur kurz angerissen werden, weil dazu bereits zahlreiche und ausführliche Sachtexte existieren.⁶¹

- So gilt Krisenmanagement als besondere Form der Führung von höchster Priorität, deren Aufgabe es ist, alle jene Prozesse in der Unternehmung zu vermeiden oder zu bewältigen, die ansonsten in der Lage wären, ihren Fortbestand substantiell zu gefährden oder unmöglich zu machen.⁶² Bekannte Protagonisten sind seit den 1980er Jahren Kajo Neukirchen und seit 2002 Helmut Sihler; letzterer war, als er den Vorstandsvorsitz der Deutschen Telekom AG interimistisch übernahm, bereits 72 Jahre alt.⁶³ Als eine auf Krisenmanagement spezialisierte Gesellschaft sei die US-Firma Alvarez & Marsal genannt, die sich derzeit als „Intercompany-Salden-Spezialist“ im Zuge der Insolvenzverwaltung von Lehman Brothers betätigt.⁶⁴ Festzuhalten bleibt freilich, dass dieses „Fünf-vor-zwölf-Geschäft“ nicht unumstritten ist, denn sobald bei Firmensanierungen Kostensenkungen anstehen, werden letztlich auch Arbeitsplätze zur Disposition gestellt.⁶⁵ Andererseits

Management-Markt mit bereits über 67% interimistischer Mandate in Linienfunktionen noch viel Potenzial habe; vgl. ebd.

60 Vgl. *Johner-Glamsch* (2004); *Mestwerdt* (1998); *Ribbert* (1995).

61 Vgl. *Groß/Bohnert* (2007); *Russell/Daniell* (2005); *Russam* (2005); *Thraillkill* (1999); *Clutterbuck/Dearlove* (1999); *Thompson/Henningsen* (1995); *Frank* (1995); *Golzen* (1992).

62 Vgl. *Gabler* (1988), Bd. 3, Sp. 3070.

63 Kajo Neukirchen war im Auftrag der Deutschen Bank z.B. bei Klöckner-Humboldt-Deutz, bei Hoesch und bei der Metallgesellschaft. Helmut Sihler war langjähriger Vorstandsvorsitzender bei Henkel.

64 Alvarez & Marsal startete 1983, betreute unter anderem Firmen wie Levi Strauss oder Timex und beschäftigt mittlerweile über 1.700 Mitarbeiter; URL: www.alvarezandmarsal.com. Deren bekanntestes Mandat ist vermutlich die Insolvenzverwaltung von Lehman Brothers; Lehman hatte ein Netz von über 3.500 Tochterfirmen weltweit geschaffen; die Experten seien jedoch „ganz zuversichtlich, dass sie aus dem Knäuel von Forderungen und Gegenforderungen am Ende 40 bis 60 Milliarden retten können“; vgl. *Fleischhauer* (2010), S. 79.

65 Vgl. *Scherfig* (2009), S. 56.

vereinfacht sich für externe Manager der Problemzugang in Krisen, weil sie den Unternehmenssystemen nicht verhaftet sind.⁶⁶

- Darüber hinaus werden unter der Rubrik Vakanzüberbrückung Einsätze zur Überbrückung unvorhersehbarer Vakanzen durch Krankheit, Tod oder Kündigung unternehmensrelevanter Akteure subsumiert, genauso aber auch Einsätze als Option zur Überbrückung personeller Engpässe innerhalb einer Unternehmung.⁶⁷
- Interimistisches Projektmanagement zeigt sich schließlich und typischerweise in der Aus- und Eingliederung von Unternehmensteilen, auch im Rahmen von Umstrukturierungen, im Outsourcing von Teilprozessen und Funktionen, im Unternehmenskauf und –verkauf, in IPO-Vorbereitungen mit Börsengang, dem Aufbauen und Schließen von Standorten oder Joint Ventures, der Optimierung von Bereichen und Funktionen sowie im Qualitätsmanagement oder in IT-Einführungen.⁶⁸ Vor dem Hintergrund einer realen Zunahme klassischer Projektarbeiten in den Angebotsportefeuilles der Interim Manager und der Option, nahezu jede qualifizierte Tätigkeit in einem Unternehmen als Projekt definieren zu können, ist jedenfalls anzunehmen, dass Projektmanagement weiter zunehmen wird.⁶⁹ Eine Studie mit einer Umfrage unter rund 300 Entscheidungsträgern brachte jedenfalls ans Licht, wie alltäglich Projektstrukturen mittlerweile in den Unternehmen geworden sind.⁷⁰

66 Anschaulich *Golzen*: “Because the interim manager has no permanent ‘political’ role in the organisation, permanent staff are more prepared to be open with him about what they see as the company’s, or their own, real problems.” (*Golzen* 1992, S. 82). Zu Techniken und Methoden der Unternehmensanalyse, auch zum Zwecke der Sanierung vgl. *Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.* (1998), S. 345ff.

67 Vgl. *Ribbert* (1995), S. 51ff.; ähnlich *Mestwerdt* (1998), S. 27f. Im Kontext der Überbrückung unerwarteter Vakanzen werden auch interne Mehrarbeit und Rationalisierung als Überbrückungsoption diskutiert; vgl. *Mestwerdt* (1998), S. 73ff. Offen bleibt, ob diese kurios anmutenden Optionen lediglich „Vorstufen“ eines Interim Manager-Einsatzes sind oder ob sie tatsächlich vakanzspezifisch sind. Eindeutig in der Darstellung der Einsatztypologie Vakanzüberbrückung als „Lückenfüller“ dagegen *McKinney* (1992), S. 88ff.

68 Vgl. *Bloemer* (2008), S. 71ff.; ähnlich *Frank* (1995), S. 57f.

69 Vgl. *AIMP* (2010), S. 8 und *Marr/Steiner* (2004), Sp. 1196. Zur inhaltlichen und prozessualen Darstellung eines Phasenmodells für Projektmanagement vgl. ebd.

70 Vgl. *Rump* (2010), S. 16ff. Demnach wachse die Zahl jener Firmen, bei denen künftig mehr als die Hälfte der Mitarbeiter in betrieblicher Projektwirtschaft tätig sein wird, von heute 33% auf 40% innerhalb der nächsten zwei Jahre; ein gutes Viertel der