



Vergütung von Interim-Managern

Von Dr. Reinhard Schützdeller unter Mitwirkung von René Bollier, Peter Burkhardt, Hubert Hofmann, Matthias Gundermann, Jörg Schmid

Eines der wichtigsten Unterscheidungsmerkmale des Interim-Managements gegenüber der Festanstellung ist die Vergütung. Feste Monatsgehälter kennt man im Interim-Management nicht. Grundsätzlich gilt für Interim-Manager ein vorher vereinbarter Tagessatz pro Einsatztag. Der besondere Reiz des Interim-Managements liegt gerade darin, daß die flexible Gestaltung des Honorars zu deutlichen Kosteneinsparungen gegenüber Festanstellungen bzw. Mehrjahresverträgen führen kann.

1. Der Tagessatz

Basis für die Vergütung des Interim-Managers ist üblicherweise ein Dienstvertrag (nach § 611 BGB), der entweder zwischen Unternehmen und Interim-Manager direkt abgeschlossen wird, oder zwischen Unternehmen und einem Vermittler von Interim-Managern (Provider). In beiden Fällen wird ein Tagessatz vereinbart, der sich i.w. nach Dauer des Einsatzes, Anzahl der Einsatztage, Art der Aufgabe und Umfang der Verantwortung richtet. Geschuldet wird die (Dienst-) Leistung - nicht der Erfolg! Als Messlatte für den Tagessatz dient die 1%-Regel: 1 % der Jahres - Bruttovergütung für eine vergleichbare Position im Unternehmen. Das Honorar wird meist monatlich abgerechnet.

Bis zu diesem Punkt stimmen die Verträge für In- und Auslandseinsätze noch überein. Während im Inland der Einsatzort für die Höhe des Tagessatzes keine Rolle spielt, hat er für Auslandseinsätze sehr wohl Bedeutung. Je nach „location“ ist ein Aufschlag für die Strapazen von Isolation, Klima oder Komfort möglich und frei verhandelbar. Als objektive Richtwerte für Ausgleichszulagen können z.B. die Indexwerte von Mercer (www.mercer.de) herangezogen werden.

Man kann daher nicht erwarten, dass Interim-Manager im Ausland den gleichen Tagessatz ansetzen wie im Inland. Im Ausland kommen auf Interim-Manager oft wesentlich höhe-

re Belastungen zu, die eine „Erschwerniszulage“ durchaus rechtfertigen. Es macht natürlich einen Unterschied, ob sie der nächste Einsatz nach Berlin, Bahia, Bangkok oder Beijing (Peking) führt. Es bleibt dem einzelnen Interim-Manager überlassen, wieviel ihm durchdringende Nässe, mangelnde Hygiene, hohes Sicherheitsrisiko und strapaziöse Reisen wert sind. Eine pauschale Regelung gibt es dafür nicht.

Nicht selten haben die Wochen im Ausland 6-7 Arbeitstage, wenn die Regelarbeitszeit im Zielland die 6-Tage-Woche ist und alle 4-6 Wochen ein Langstreckenflug zum Firmensitz ansteht. Was viele Auftraggeber gern vergessen: Reisezeiten gelten als Einsatzzeiten und werden in der Regel voll berechnet. Monatliche Abrechnungen der Einsatztage kommen so durchaus schon mal auf 28-30 Tagessätze.

Werden bei Fernreisen Datumsgrenzen überschritten, gilt nicht die kalendarische Zeit, sondern die tatsächlich angefallene Zeit.

Die Tagessätze werden i.d.R. in Euro fällig. Fremdwährungen werden bei Direktverträgen von einigen Interim-Managern akzeptiert, gelegentlich auch eine Aufspaltung des Honorars in einen €-Anteil und den Rest in lokaler Währung.

2. Pauschalen

Monatliche oder wöchentliche Pauschalen sind selten und nur dann praktikabel, wenn beide Parteien absehen können, wie lange der Einsatz dauert, wieviel Wochentage regelmäßig anfallen und die Reisetätigkeit überschaubar ist. Bei Inlands-Einsätzen mögen Pauschalen denkbar sein, aber nicht unbedingt nützlich. Bezahlt würde jeder angefangene Monat auch dann, wenn nur ein Tag geleistet worden wäre. Da Interim-Einsätze im Ausland aber oft ad hoc zustande kommen und keiner weiß, wie lange sie dauern werden, bleibt dort der Tagessatz die gängige Rechengröße.

3. Erfolgsbeteiligung

Neben einem fixen Honoraranteil können mit dem Unternehmen auch Erfolgsprämien vereinbart werden. Voraussetzung ist, dass die Erfolgsparameter klar und objektiv gemessen werden können und die Erfolge innerhalb der vertraglichen Projektlaufzeit eintreten. Es muß sich nicht nur um finanzielle Parameter handeln. Jede andere quantifizierbare Größe ist ebenso als Maßstab für die realisierten Erfolge denkbar. Und: der Interim-Manager muss auch formal in die Position versetzt werden, die Erreichung der Ziele durchsetzen zu können. Dann läge allerdings kein Dienstvertrag mehr vor, sondern ein Werkvertrag, nach dem nicht nur die (Dienst-) Leistung, sondern auch die Herbeiführung eines bestimmten Erfolgs geschuldet wird (nach §§ 631 ff. BGB).

Vergütungen mit einer erfolgsabhängigen Komponente sind optisch zunächst für den Auftraggeber günstiger, weil der

Tagessatz niedriger angesetzt werden kann. Je wahrscheinlicher die mit dem Einsatz verbundenen Ziele (Termine, Kosten, Mengen) erreicht werden, desto niedriger könnte der fixe Tagessatz vereinbart werden. Für den Auftraggeber hat das den Vorteil, einen Teil des Einsatz-Risikos auf den Interim-Manager abwälzen zu können. Außerdem ist der Einsatz eines Interim-Managers intern bei besonders kostensensitiven Unternehmen dann womöglich leichter durchsetzbar. Stellt sich der erwartete Erfolg ein, wird sich kaum noch jemand gegen die Auszahlung der Erfolgsprämie sperren, da sich sein Einsatz offensichtlich „gelohnt“ hat. Der Interim-Manager wird in die erfolgsabhängige Vergütung allerdings einen Risiko-Aufschlag einarbeiten, so dass bei Projektende eine Gesamtsumme herauskommt, die spürbar höher liegt als eine Vereinbarung auf reiner Tagessatz-Basis.

Bei der Koppelung von niedrigeren festen Tagessätzen mit einer erfolgsabhängigen Prämie sind aber noch mehr Aspekte zu berücksichtigen. Der Interim-Manager muss darauf vertrauen können, dass sein Erfolg bei Projektende auch tatsächlich zu einer Ausschüttung führt. Bei insolvenzbedrohten Unternehmen wird er darauf nicht eingehen, ebenso wenig bei Unternehmen mit Verträgen nach ausländischem Recht.

Ein Erfolgshonorar kann man sich bei einer klar definierten Situation vielleicht noch vorstellen. Bei strategischen Marktentwicklungs-Projekten – in den BRIC-Staaten häufig – sind Erfolgskomponenten sogar kontraproduktiv. So muss der Interim-Manager zum Beispiel Verhandlungen über ein Joint Venture oder M&A-Projekte im Interesse des Unternehmens abbrechen oder den Abbruch empfehlen können, ohne auf sein Honorar achten zu müssen.

Auch sind Termine oft nicht einzuhalten, weil vorher nicht bekannte Hemmnisse (Klima, Verwaltung, Genehmigungen, Qualität der Mitarbeiter, Logistik, etc.) eine fristgerechte Fertigstellung verhindern. Hinzu kommt, dass während des laufenden Projekts häufig Entscheidungen am Firmensitz eingeholt werden müssen. Der Entscheidungsprozess ist durch den Interim-Manager weder hinsichtlich Dauer noch Ergebnis beeinflussbar, wenn er selbst mehrere Zeitzonen entfernt vor Ort ist.

Die Einhaltung von Budgets ist das unsicherste Terrain. Die Businesspläne werden am Firmensitz erstellt, häufig ohne Beteiligung des Interim-Managers. Selbst mit Beteiligung des Interim-Managers werden Risiken unterschätzt und zu wenig Puffer eingebaut. Wenn aus Gründen, die der IM nicht zu vertreten hat, der Businessplan nicht erreicht wird, könnte dem Interim-Manager dennoch ein Betrag von der Schlussrechnung abgezogen werden.

Die bisher geschilderten Vorgehensweisen betreffen Verträge, die Interim-Manager direkt mit ihrem Auftraggeber abschließen. Anders sieht es aus, wenn ein Vermittler (Provider) zwischengeschaltet ist. Dann ist der Vertragspartner der

Provider und nicht der Interim-Manager. Provider müssten die Risiken der Interim-Einsätze mittragen. Dazu sind nur die wenigsten bereit, und selbst dann nur in einer begrenzten Höhe. Außerdem müsste er in die Verfolgung der Ziele eingebunden werden, und das ist sicher nicht im Interesse des Auftraggebers. Hinzu kommt, dass erfolgsabhängige Vergütungen auch für den Provider nichts anderes bedeuten als eine Stundung des Honorars, die er sich verzinsen lassen müsste. Für Interim-Einsätze, die über Provider laufen, machen erfolgsabhängige Vergütungen daher keinen Sinn. All dies sind schwerwiegende Gründe, die gegen eine Erfolgskomponente sprechen.

4. Nebenkosten

Eine weitere Komponente ist die Erstattung von Auslagen. Reise- und Übernachtungskosten sowie alle Auslagen, die mit dem Interim-Mandat in Verbindung stehen, werden im Rahmen der beim Kunden üblichen Reisekosten-Richtlinien erstattet, mindestens jedoch die steuerlich ansetzbaren Aufwendungen. Die Nebenkosten für seinen Einsatz rechnet der Interim-Manager mit seinem Auftraggeber üblicherweise monatlich direkt ab, wenn er nicht gleich mit einer Firmenreditkarte des Auftraggebers ausgestattet wird. Als externer Dienstleister ist er jedoch nicht zwingend an die Reisekosten-Richtlinien des Auftraggebers gebunden. Er kann auch davon abweichende Pauschalen und Kategorien für Flug und Hotel vereinbaren. Üblich sind Hotels mit gutem internationalen Standard, die auch eine gewisse Arbeitsinfrastruktur bieten, wie z.B. ein Business Center.

Für Langstrecken-Flüge wie nach Brasilien und Asien ist Business-Class immer gefordert, manchmal auch bei Kurzreisen, wenn viele Flüge anfallen. Die Flugklasse machen manche Interim-Manager aber auch von der Größe und Kultur des Auftraggebers abhängig – und natürlich von der Ebene, auf der sie eingesetzt werden.

Und noch ein letzter Hinweis: Die Kosten für Interim-Manager sind variable Kosten und nicht Fixkosten.

Zu SI Interim Management UG

SI Interim Management ist eine Agentur für die Vermittlung von besonders qualifizierten Interim-Managern in Führungspositionen auf Zeit im In- und Ausland. Bei der Auswahl unserer Interim-Manager sind wir für jede Nationalität offen. Wir achten auf Qualifikation, Persönlichkeit und Integrität.

Vertrauen ist im Personalgeschäft höchstes Gebot. Das gilt uneingeschränkt auch im Interim-Management. Bei aller Effizienz in der Bearbeitung von Interim-Anfragen muss gewährleistet sein, dass das Vertrauen des Kunden in die Sorgfalt seines Interim Management-Providers gerechtfertigt ist – besonders bei Auslandseinsätzen. Daher nehmen wir uns besonders viel Zeit für eine sorgfältige Auslese unserer Kandidaten. Wir haben ein großes Interesse an einer gewissenhaften Selektion, denn jeder von uns eingesetzte Interim-Manager ist unsere Visitenkarte.

Der Erfolg von Auslandsinvestitionen hängt von den Menschen ab, denen sie anvertraut werden. Sie müssen zur richtigen Zeit, für die richtige Dauer und in der richtigen Qualifikation bereit stehen. Wir schlagen nur Kandidaten mit der besten Passgenauigkeit auf die Anfrage vor, zunehmend auch mit der Nationalität des Ziellandes. Durch den Einsatz nationaler Interim-Manager mit Ausbildung und Abschluss an deutschsprachigen Universitäten ist sichergestellt, daß europäische Denkweisen im Zielland den richtigen Umsetzer finden. Ausserdem fällt in diesen Fällen die Beantragung von Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis weg – in Ländern mit kontingentierter Anzahl an ausländischen Führungskräften ein wertvoller Vorteil.

Weitere Veröffentlichungen:

Internationales Interim Management I, März 2011:

- Internationales Interim Management
- Interim-Manager vs. Expatriate
- Vergütung von Interim-Managern
- Interim-Management – eine Vertrauensfrage
- Interim-Management in **Brasilien**
- Interim-Management in **Russland**
- Interim-Management in **Indien**
- Interim-Management in **China**

Internationales Interim Management II, Juli 2011:

- Warum warten bis der Neue kommt?
- Interkulturelle Kompetenz für **Brasilien**
- Haftung von Interim Managern und deren Absicherung
- Hindernisse für den Einsatz von Interim-Managern
- Interim-Management in den **USA**
- Interim-Management in **Singapur**

Internationales Interim Management III, Dezember 2011:

- Mit Voraussicht planen: Interim-Manager früh buchen
- Soft Skills für Interim-Management in **Indien**
- Vertraulichkeit im Interim-Management
- Interim-Management in **Indonesien**

Alle Veröffentlichungen können auch einzeln unter

www.international-interim.de/public/veroeffentlichungen-downloads/

heruntergeladen werden.

Ein Unternehmen in der



**Metropolregion
Rhein-Neckar**

Sämtliche Nutzungsrechte an dem vorliegenden Artikel liegen bei Herrn Dr. Schützdeller. Jegliche Nutzung des Artikels oder einzelner Teile davon, insbesondere die Vervielfältigung, Verbreitung, öffentliche Wiedergabe oder öffentliche Zugänglichmachung, ist ohne die vorherige schriftliche Einwilligung von Herrn Dr. Schützdeller unzulässig. Jegliche unautorisierte Nutzung des Artikels berechtigt Herrn Dr. Schützdeller zum Schadenserzatz gegen den oder die jeweiligen Nutzer.