

Einsatz von Interim-Managern im Controllingbereich von Klein- und Mittelunternehmen (KMU)

Obgleich Interim-Management in KMU weit verbreitet ist, liegen bislang kaum Erkenntnisse über Erfolgsfaktoren für dessen Einsatz vor. Der vorliegende Beitrag entwickelt konzeptionelle Ansatzpunkte für die Identifikation relevanter Erfolgsfaktoren. Hierbei wird zum einen eine differenzierte Betrachtung der jeweiligen Unternehmenssituation, in der sich KMU beim Einsatz von Interim-Management befinden, thematisiert. Zum anderen findet eine differenzierte Diskussion sowohl fachlicher als auch persönlicher Eigenschaften statt.



Prof. Dr. Stephan Lengsfeld ist Direktor des Instituts Finanzwesen, Rechnungswesen und Controlling der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Bevorzugte Forschungsgebiete: Unternehmensrechnung aus entscheidungsorientierter, personal- und organisationsökonomischer Sicht, Koordinations- und Anreizsysteme, Innovationsprozesse, experimentelle Wirtschaftsforschung.



Prof. Dr. Dominik M. Müller ist Lehrstuhlinhaber für Controlling und Rechnungswesen an der Fachhochschule für Wirtschaft Hannover (FHDW). Bevorzugte Forschungsgebiete: Erfolgsfaktoren für kleine und mittlere Unternehmen, Einfluss von Unternehmensstrukturen auf den Unternehmenserfolg, Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat und die Auswirkung auf die Unternehmensentwicklung.

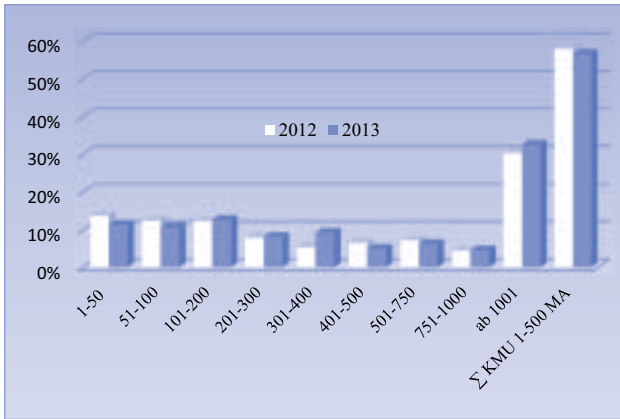
Summary: Although Interim-Management is widely used in small and medium-sized enterprises (SMEs), there is only a marginal knowledge about the implementation and the factors of success. This article develops conceptual starting points for the identification of relevant factors of success. At this juncture there is on the one hand a differentiated view of the particular business situation from SMEs who use Interim-Management. On the other hand there is a distinguished discussion of the technical as well as the personal characteristics.

Stichwörter: Interim-Management, Kleine und mittlere Unternehmen (KMU), Controlling, Interim-Manager

1. Interim-Management in Klein- und Mittelunternehmen und Identifikation von Forschungsbedarf

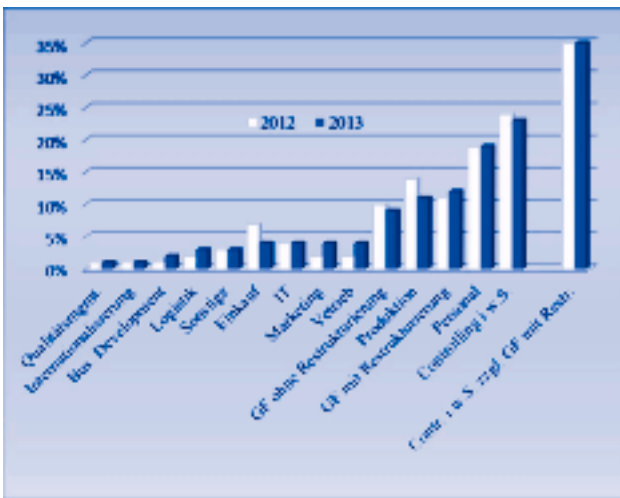
Interim-Management entstand Mitte der 1970er Jahre in den Niederlanden. Hintergrund war die Unzufriedenheit der Arbeitgeber mit der damaligen Situation langer Kündigungsfristen und damit verbundenen Flexibilisierungsbestrebungen. Gut zehn Jahre später war eine erste Verbreitung in Deutschland festzustellen (vgl. *Sunkel*, 2014, 17 f). Seitdem war ein kontinuierliches Wachstum festzustellen. Im Jahre 2013 betrug der Umsatz im Gesamtmarkt Deutschland rund 2,063 Mrd. € (vgl. AIMP Providerumfrage, 2014). Interim-Management ist als befristete Wahrnehmung einer klar definierten Führungsaufgabe durch einen Interim-Manager bei bzw. in einem Unternehmen zu verstehen (vgl. *Haag*, 2004, 237). **Management auf Zeit** zeichnet also das Vorhandensein einer Managementaufgabe, deren zeitlichen Befristung und den Einsatz einer externen Person aus. Nach Daten der *Ludwig Heuse GmbH* nutzten in den Jahren 2012 und 2013 vor allem **Klein- und Mittelunternehmen** (KMU) die Dienstleistung Interim-Management. In dem untersuchten Zeitraum waren KMU (nach Definition des *IfM Bonn*) für mehr als die Hälfte aller Interim-Projekte in Deutschland verantwortlich (vgl. *Ludwig Heuse GmbH*, 2014, vgl. *Abb. 1*).

Im Gegenzug zum stark wachsenden Markt für Interim-Management, für den weiteres Wachstum zu erwarten ist, z. B. in den Bereichen Finanzdienstleistungen sowie Non-Profit- und öffentliche Organisationen, sind wissenschaftliche Erkenntnisse zu **Erfolgsfaktoren** in diesem Bereich noch rar gesät. In diesem Beitrag sollen daher konzeptionelle Grundlagen für weiteren Erkenntnisgewinn zur Identifika-



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Daten der *Ludwig Heuse GmbH*.

Abb. 1: Anteil der Interim-Management-Projekte in Abhängigkeit der Mitarbeiterzahl



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Daten der AIMP-Providerumfrage 2014.

Abb. 2: Anteil der Interim-Management-Projekte in Abhängigkeit der betrieblichen Funktion

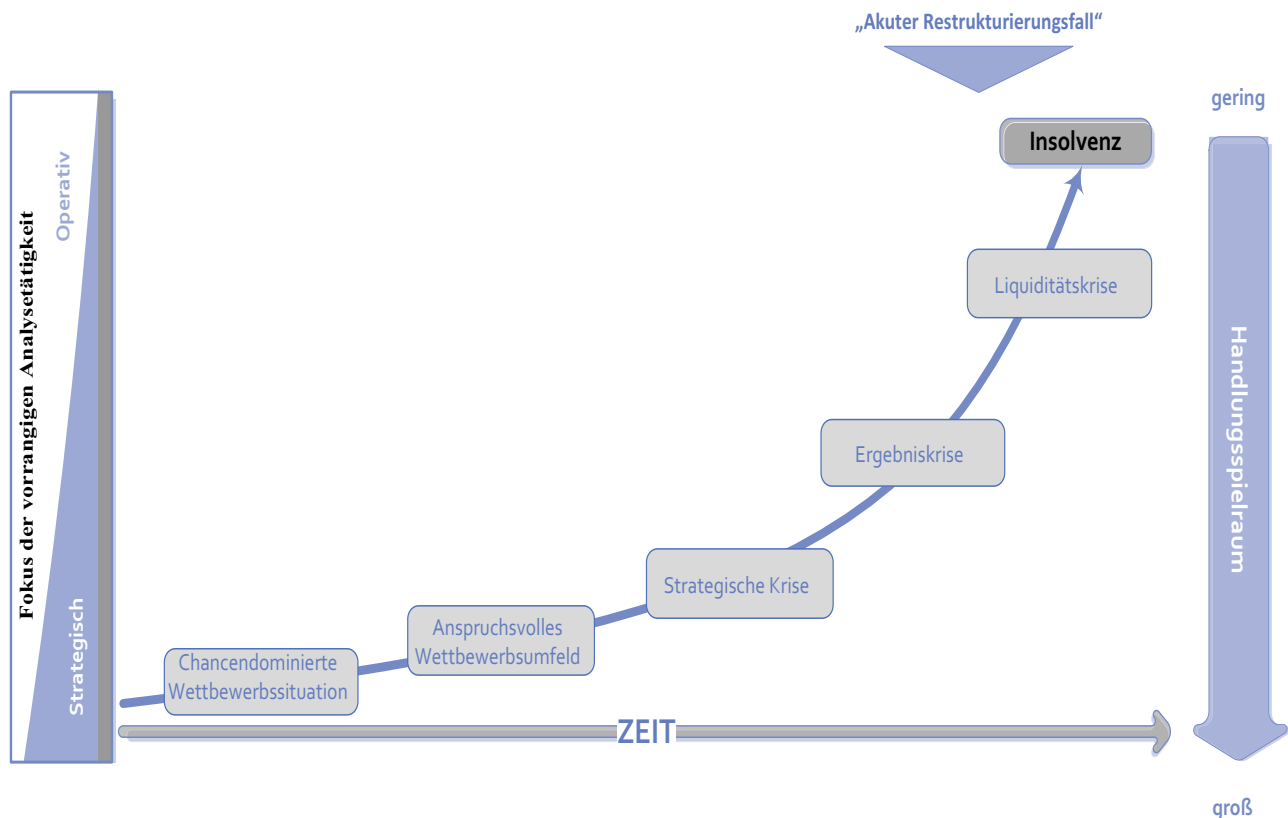
tion von kritischen Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Interim-Management entworfen werden. Die Konzeption soll dabei für den Bereich des Controllings veranschaulicht werden, da diesem Bereich und Fähigkeiten von Interim-Managern eine große Bedeutung zukommt: Die Interessensvertretung professioneller Dienstleister im Interim Management AIMP (Arbeitskreis Interim Management Provider) stellt in der jährlich stattfindenden **Providerumfrage** 2014 fest, dass 23 % der Interim-Projekte der betrieblichen Funktion „Controlling“ zuzuordnen sind. Werden die Projekte hinzu gezählt, bei denen ein Interim-Manager die Geschäftsführungsfunktion mit Restrukturierungscharakter übernimmt – die also einen wesentlichen Fokus im Bereich Controlling haben – so zeigt sich, dass 35 % aller Interim-Projekte schwerpunktmäßig der betrieblichen Funktion Controlling zuzuordnen sind. (vgl. Abb. 2). Auch die von *Thost* (2012) vorgenommene Zuordnung von Funktionsbereichen zu Interim-Projekten verdeutlicht, dass Controlling bzw. Fähigkeiten im Controlling für die Vielzahl von Projekten hohe Relevanz besitzt.

2. Unterschiedliche Unternehmenssituationen und daraus resultierende typische Auslöser für Interim-Management bzw. Interim-Controlling in KMU

In der Literatur sowie auf den Internet-Seiten der Interim-Management-Provider lassen sich vielfältige **Auslöser** für Interim-Management identifizieren (vgl. z. B. *Kabst et. al, 2010, Fues, 2010, und Rybnikova, 2011*). Während einige von ihnen unmittelbar mit der wirtschaftlichen Gesamtsituation des Unternehmens zusammenhängen (z. B. Restrukturierungskrise), ist dies bei anderen nur mittelbar gegeben (z. B. Börsengang) oder vollständig unabhängig (z. B. Vakanz aufgrund einer Schwangerschaft). Das Zusammenspiel von Auslöser und wirtschaftlicher Situation, in der sich das Unternehmen befindet, bestimmt dabei in vielerlei Hinsicht sowohl fachliche und persönliche Eigenschaften, die ein Interim-Controller für KMU besitzen sollte. Hinzu kommen die im KMU existierenden Organisationsstrukturen sowie der zur Verfügung stehende Zeitrahmen, der dem Interim-Controller zur Entwicklung und Durchführung von operativen und strategischen Maßnahmen zur Verfügung steht. Letzterer bestimmt wiederum maßgeblich, welche Controlling-Instrumente überhaupt für die Zeit des Interim-Controllings im Fokus stehen. Dieses Zusammenwirken soll im Folgenden erläutert werden.

2.1. Unterschiedliche Unternehmenssituationen vor Einsatz von Interim-Management

Ein Unternehmen kann sich im besten Fall in einer von Chancen dominierten Wettbewerbssituation befinden. Die Gegenposition wäre im schlechtesten Fall das Vorliegen eines akuten **Restrukturierungsfalls** bzw. einer drohenden Insolvenz. Dazwischen sind die Situationen eines anspruchsvollen Wettbewerbsumfeldes, einer vorliegenden strategischen Krise oder einer Ergebniskrise denkbar. Dabei sinkt mit zunehmender Verschlechterung der Unternehmenssituation der kurzfristig zur Verfügung stehende Handlungsspielraum. Im Extremfall einer **Liquiditätskrise** sind Sofortmaßnahmen zur Liquiditätssicherung und unmittelbaren Ergebnisverbesserung unabdingbar. Zugleich sind natürlich auch kurzfristig Maßnahmen zur Verbesserung der strategischen Wettbewerbssituation anzustoßen und durchzuführen, wobei gleichwohl die Lösung der zuvor genannten Liquiditätsproblematik höchste Priorität besitzt. Demgegenüber kann im Falle einer chancendominierten Wettbewerbssituation, eines anspruchsvollen Wettbewerbsumfeldes sowie einer **strategischen Krise** die kurzfristige Liquidität als in jedem Fall gesichert angesehen werden. Sofortmaßnahmen zur Liquiditätssicherung bzw. -erhöhung sind nicht erforderlich. Unter Umständen besäßen sie sogar eine dysfunktionale Wirkung, da manche der Sofortmaßnahmen auf den Abbau von Ressourcen abzielen (z. B.



Quelle: In Anlehnung und Erweiterung an Roland Berger Strategy Consultants (2010).

Abb. 3: Unterschiedliche Unternehmenssituationen und Handlungsmöglichkeiten für Interim-Management

Personal), die für Projekte mit strategischer Perspektive zielorientiert eingesetzt werden könnten (ggf. unter Zuhilfenahme eines Interim-Controllers als Coach oder im Rahmen einer Projektarbeit).

Abb. 3 veranschaulicht das Zusammenspiel zwischen dem im Zeitablauf geringer werdendem **Handlungsspielraum**, falls sich die Lage des Unternehmens verschlechtert, sowie dem dabei jeweils mehr bzw. weniger notwendigen operativen bzw. strategischem Fokus der primär und unmittelbar zu ergreifenden Aktivitäten.

2.2. Unterschiedliche Auslöser für Interim-Management

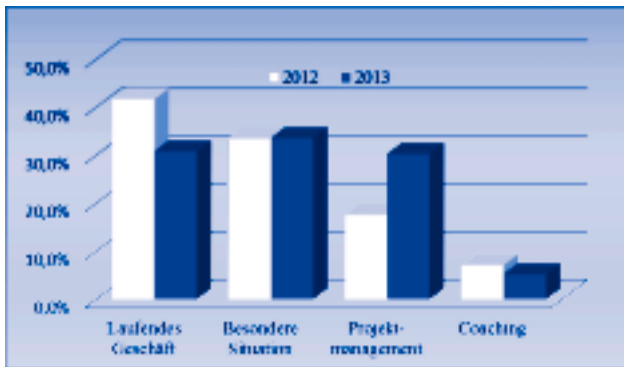
Nicht immer sind Unternehmenskrisen für das Engagement eines Interim-Managers verantwortlich. Grundsätzlich können vier verschiedene Gruppen von Auslösern für den Einsatz eines Interim-Controllers gebildet werden. (Vergleiche für die den vier Auslösern zugeordneten Beispiele Groß und Bohnert (2007)). Im „**Laufenden Geschäft**“ kann es Bedarf durch Vakanzen geben. Ressourcen müssen eventuell verstärkt oder Fachkenntnisse ergänzt werden. 2013 waren 30,8 % der Auslöser dieser Gruppe zuzurechnen. „**Besondere Situationen**“ wie Restrukturierung, Sanierung, Turnaround, Insolvenz, Standortschließung, Fusion oder Start Up sind die zweite Gruppe möglicher Auslöser. Aufbauend auf Daten der Ludwig Heuse GmbH konnten für das Jahr 2013 33,6 % der Auslöser dieser Gruppe zugeordnet werden. „**Projektmanagement**“ stellt den dritten wesent-

lichen Auslöser dar. Diese Gruppe, der sich Projekte wie z. B. Outsourcing, Unternehmenskauf, oder -verkauf, Standortverlagerung, Joint Venture, Umsetzung von Beratungskonzepten und Funktionale Aufgaben zurechnen lassen, hatten einen Anteil von 30,3 %. Die letzte Gruppe „**Coaching**“, in der beratend bei z. B. Nachfolgewechsel, Generationswechsel, Konfliktmanagement, Begleitung von Führungskräften, Teamunterstützung und Change Management unterstützt wurde, war für 5,2 % der Auslöser verantwortlich.

Natürlich führt nicht jeder der genannten Auslöser automatisch zum Einsatz von Interim-Management. Je nach Unternehmensgröße können Unternehmen auch interne Lösungen oder andere Personaldienstleistungen anstreben. Dabei identifizieren Thost und Isidor (2014) hier insbesondere Transaktionskosten als maßgeblich für die Wahl der geeigneten Maßnahmen.

3. Konzeption eines Untersuchungsrahmens für fachliche und persönliche Anforderungen an Interim-Manager am Beispiel von Interim-Controller in Abhängigkeit der Unternehmenssituation

Entsprechend der im vorangehenden Abschnitt diskutierten unterschiedlichen Situationen, in denen ein Interim-Manager bzw. ein Interim-Controller einem Unternehmen helfen kann, erscheint es sinnvoll, einen Analyserahmen zu entwerfen, der es erlaubt, **kritische Erfolgsfaktoren** in Ab-



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Daten der Ludwig Heuse GmbH.

Abb. 4: Anteil der Interim-Projekte in Abhängigkeit von typischen Auslösern

hängigkeit von Unternehmenssituation und Auslösern beim Einsatz von Interim-Management zu analysieren. Hierbei ist es sinnvoll, hinsichtlich der fachlichen und persönlichen Eigenschaften eine differenzierte Betrachtung vorzunehmen.

Beispielhaft soll dieser **Analyserahmen** nachfolgend anhand des Einsatzes eines Interim-Controllers diskutiert werden, die Grundkonzeption kann jedoch problemlos auf beliebige funktionale Einsatzmöglichkeiten adaptiert werden. Die im zweiten Abschnitt diskutierten Auslöser für den Einsatz von Interim-Controllern in KMU legen nahe, dass die Anforderungen an diese Personen unterschiedliche Dimensionen zugeordnet werden können. Im Folgenden sollen hierbei insbesondere die Dimensionen umfassendes **Controllingverständnis**, projektspezifisches Expertenwissen sowie Führungsqualität/Managementfähigkeiten betrachtet werden. Damit sollen drei wesentliche Charakteristika erfasst werden, die beim Einsatz von Interim-Management Relevanz besitzen. Da Interim-Management stets auch die Umsetzung von Transformationsprozessen beinhaltet, ist der Aspekt der Führungsqualität bzw. von Managementfähigkeiten stets relevant für Interim-Management. Unterschiedlich zu erwarten sind insbesondere die Anforderungen, die in Bezug auf die zu lösende Problemstellung relevant sind. Hierbei sind zum einen die grundsätzlichen **Fähigkeiten** eines Interim-Managers in Bezug auf den funktionalen Einsatzbereich im Unternehmen zu nennen. Im Falle eines Einsatzes im oder mit Schnittstelle zum Controlling ist dies unter umfassendes Controllingverständnis zu subsumieren, d. h. allgemeine Fähigkeiten und Methodenkenntnis in diesem Bereich. Darüber hinaus können auch spezielle Kenntnisse und Fähigkeiten in Bezug auf Kenntnisse und **Methodenwissen** z. B. in einzelnen Branchen oder bei Umsetzung spezifischer Projekte wie z. B. die Einführung eines ERP-Systems. Insbesondere in Branchen mit hohem technischen Know-how wie z. B. der Automotive-Branche oder die Einführung und Umsetzung komplexer Projekte wie ERP-Systeme oder Börsengängen sind projektspezifisches Expertenwissen als wesentlich anzusehen.



Abb. 5: Erläuterung der Eigenschaften möglicher Interim-Manager Typen

Diese drei genannten Dimensionen spannen ein Kompetenzfeld auf (vgl. Abb. 5) und sollen nachfolgend detailliert am Beispiel des Interim-Controlling erläutert und auch grafisch veranschaulicht werden:

Eine Person, die ein hohes Maß an umfassenden Controllingverständnis besitzt, ist mit sämtlichen Aspekten der Informationsbereitstellung und -verwertung zum Zweck der Entscheidungsunterstützung und Verhaltenssteuerung vertraut und kann entsprechende Instrumente geeignet ausgestalten. Sie ist somit in der Lage einen wesentlichen Beitrag für eine angestrebte Koordination der Führungsprozesse und **Rationalitätssicherung** zu leisten und die Geschäftsführungsprozesse diesbezüglich hervorragend zu unterstützen (vgl. ausführlich zu Grundlagen des Controlling z.B. *Ewert/Wagenhofer, 2013, Küpper et al., 2013, Weber/Schäffer, 2014, Flacke, 2006, und Pfohl, 2013*).

Je nach Ausgangslage, in der ein Interim-Manager bzw. -Controller in einem KMU zum Einsatz kommt, sollte er in der Lage sein, geeignete **Controllinginstrumente** zur Lösung von operativen bzw. taktischen und strategischen Controlling Aufgaben einzusetzen.

Für operative Aufgaben sind hierbei insbesondere zu nennen: Anwendung von Instrumenten zur kurzfristigen Planung, Steuerung und Kontrolle, z. B. Kostenrechnung und Produktkalkulation, Deckungsbeitragsrechnungen, Abweichungsanalysen, Budgetierungsrechnungen uvm. In Bezug auf eine taktische bzw. strategische Ausrichtung der Aufgaben sind zum einen Instrumente zu nennen, die einen diesbezüglichen Fokus besitzen, z. B. Investitionsrechnungen, Benchmarkingprozesse, Portfolio und SWOT-Analysen u. a. Darüber hinaus fallen hierunter aber auch der Aufbau und die Weiterentwicklung der oben genannten operativ, taktisch und strategisch ausgerichteten Instrumente sowie der zielorientierte Aufbau bzw. die Weiterentwicklung von Kostenrechnungs-, Kennzahlen- und Verrechnungspreissystemen, deren EDV-gestützte Implementierung, Ansätze der Performancemessung, Balanced Scorecard uvm. Unter

einem umfassenden Controllingverständnis soll an dieser Stelle verstanden werden, dass der Interim-Manager bzw. -Controller umfassende Kenntnis bezüglich der Vielzahl von Controllinginstrumenten besitzt und diese – entsprechend den jeweils aktuellen Bedürfnissen des KMU, in dem der Interim-Manager bzw. -Controller zum Einsatz kommt – zielorientiert auswählen, anwenden und weiterentwickeln kann.

Unter der Dimension „**Projektspezifisches Expertenwissen**“ sollen all diejenigen Aspekte subsumiert sein, die erforderliches Controlling-Know-how für spezielle Projekte zusammenfassen, die grundsätzlich dem Bereich Controlling, inhaltlich jedoch nicht dem laufenden Geschäft zuzuordnen sind (z. B. Börsengang, M&A u. a.). Hierzu zählen auch die für die erfolgreiche Durchführung von Projekten oftmals erforderliche Branchenkenntnis sowie ebenfalls die umfassende Erfahrung bezüglich der Anbahnung und Durchführung derartiger Projekte sowie der Implementierung und Evaluierung der dafür erforderlichen Prozesse.

Schließlich ist mit der Dimension „**Führungsqualität und Managementfähigkeit**“ der Bereich benannt, mit dem alle Aspekte der Entwicklung, Initiierung und Implementierung (ggf. Durchsetzung) von Prozessen im Sinne der Unternehmenssteuerung abgebildet werden.

In Abhängigkeit von der Situation, in der ein KMU den Einsatz einer Person erwägt, die wesentliche Aufgaben wahrnehmen soll, welche in maßgeblichem Ausmaß dem Controlling des Unternehmens zuzuordnen sind, lassen sich in dieser 3-dimensionalen Netzstruktur Interim-Management – bzw. Interim-Controller-Typen charakterisieren, die für die Erfüllung der angestrebten Aufgaben geeignet erscheinen (vgl. für eine Übersicht *Abb. 7*). Dem Schwerpunkt dieses Beitrags entsprechend wird der Betrachtungsfokus dabei ausschließlich auf Personen gelegt, bei denen in hinreichendem Umfang Controlling-Aufgaben „qua Amt“ zu erfüllen sind. Ähnliche Systematisierungen ließen sich auch für andere betriebliche Aufgabenbereiche ausarbeiten: Wird beispielsweise ein CEO für einen akuten Restrukturierungsfall eingesetzt, so sind – ebenso wie im Falle der Nutzung von Beratern im Turnaround-Szenario – umfassende Controlling-Kenntnisse erforderlich. Hohe Führungsqualität ist eine selbstverständliche Forderung, wohingegen Kenntnisse in Spezialprojekten weniger stark erforderlich erscheinen. Wird dagegen ein CEO während einer Übergangs-Vakanz bei einer guten Wettbewerbsposition des Unternehmens eingesetzt, so ist ein umfassendes Controllingverständnis nicht zwingend im derart hohen Maße erforderlich, wie dies im **Restrukturierungsfall** der Fall ist.

Beim Einsatz eines Experten ist das jeweilige Spezialwissen unabdingbar. Ob und inwieweit zugleich hohe Führungs-/Managementqualitäten erforderlich sind, hängt dagegen vom durchzuführenden Projekt sowie der vorliegenden Unternehmenskultur ab. Während bei der Einführung eines neuen EDV-Projekts/IT-Projekts im Falle einer offenen, auf

Veränderungen ausgerichteten Unternehmenskultur ein kooperativer Führungsstil hilfreich ist, erscheint bei Vorliegen von Widerständen eine hohe Durchsetzungsfähigkeit unverzichtbar. Eine hohe Führungsstärke im Sinne von extremer Durchsetzungsfähigkeit wäre im letzten Fall unabdingbar, während sie im ersten Szenario auch Risiken beinhalten könnte. Um die Andockung an laufende **Controllingprozesse** sicherzustellen, wäre in jedem Fall auch allgemeines Controllingverständnis sinnvoll. Daher sollte diese Dimension hinreichend positiv ausgeprägt sein.

Schließlich sind im Falle des Einsatzes eines Interim-Controllers bei laufendem Geschäft mehrere Szenarien denkbar. Sofern beispielsweise bei einem gutem Unternehmensumfeld und guten internen Prozessen lediglich eine nicht allzu lange Vakanz überbrückt werden soll, so ist davon auszugehen, dass die Person umfassende **Controllingkenntnisse** besitzt, nicht zwingend jedoch sehr hohe Führungsqualitäten benötigt. Auch ohne extreme Führungsqualität wäre es gleichwohl möglich, das Wissen und Können des Interim-Controllers zur Weiterentwicklung der Controllinginstrumente des Unternehmens zu nutzen. Soll dagegen eine Vakanz-Überbrückung – verbunden mit einem ausreichenden zeitlichen Horizont – zugleich auch zur Veränderung von Controllingprozessen genutzt werden, erscheint eine hohe Führungsqualität wiederum unabdingbar. Diese kann dagegen gering ausfallen, sofern lediglich eine Projekt- bzw. Controlling-Mitarbeiter im Rahmen des Interim-Controllings eingesetzt werden soll.

Die obigen Beispiele stellen dabei keine abschließenden Aufzählungen dar, sondern sollen veranschaulichen, wie das Zusammenspiel aus betrieblichen Rahmenbedingungen, Unternehmenskultur und vorliegendem Zeithorizont für das Interim-Controlling unterschiedliche Typen von Controllern als geeignet erscheinen lassen. In Abhängigkeit von weiteren **Szenarien** oder bei Erfordernis weiterer oder feinerer Dimensionen der Eigenschaften lässt sich die konzeptionelle Vorgehensweise leicht an diese anpassen.

Die hier am Beispiel der **Funktion** Controlling veranschaulichten Zusammenhänge lassen sich konzeptionell übertragen auf andere betriebliche Funktionsbereiche und somit auch auf andere betriebliche Herausforderungen, in denen Interim-Manager zur Einleitung und Umsetzung eines **Transformationsprozesses** eingesetzt werden.

Zugleich sind neben den fachlichen Aspekten auch die persönlichen Anforderungen und Eigenschaften kritische Faktoren für den Erfolg von Interim-Management. Daher sollen hierfür im Folgenden die konzeptionellen Grundlagen für die Analyse von Erfolgswirkungen des Interim-Management für persönliche Eigenschaften diskutiert werden.

In der Literatur liegen im deutschsprachigen Raum bislang kaum Ergebnisse über die **Persönlichkeitsstruktur** sowie **Anforderungen** an Interim-Manager vor. Eine Ausnahme bildet die Studie von *Bach et al.* (2009; vgl. zu Verweisen auf englischsprachige Literatur ebd.). Die Studie erarbeitet

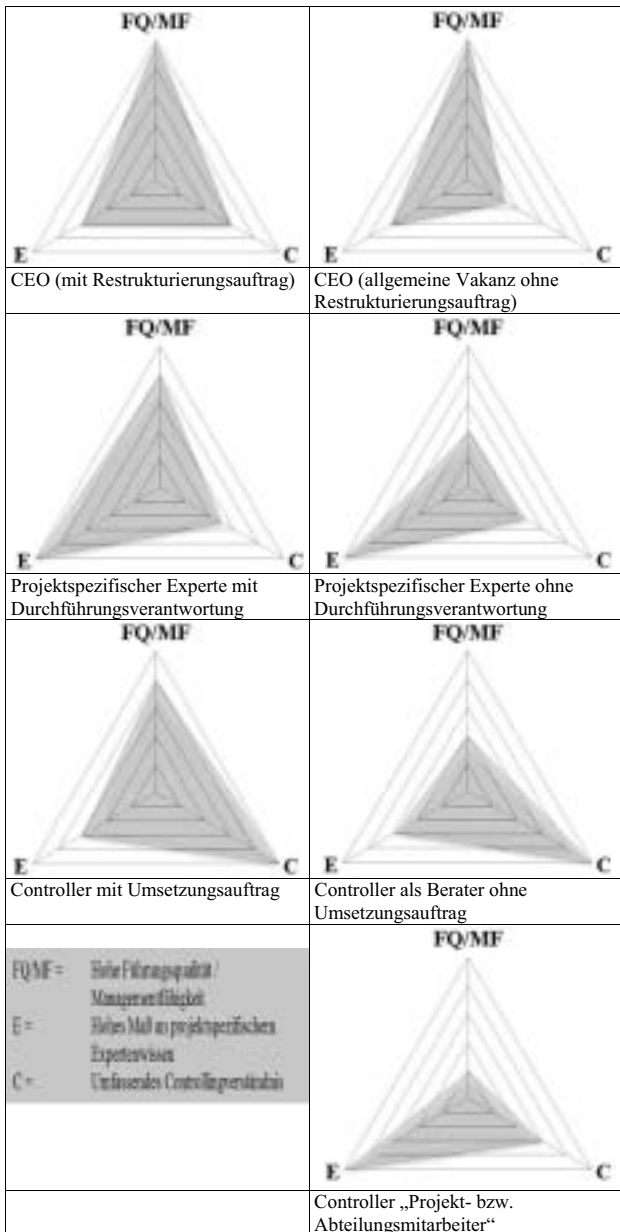
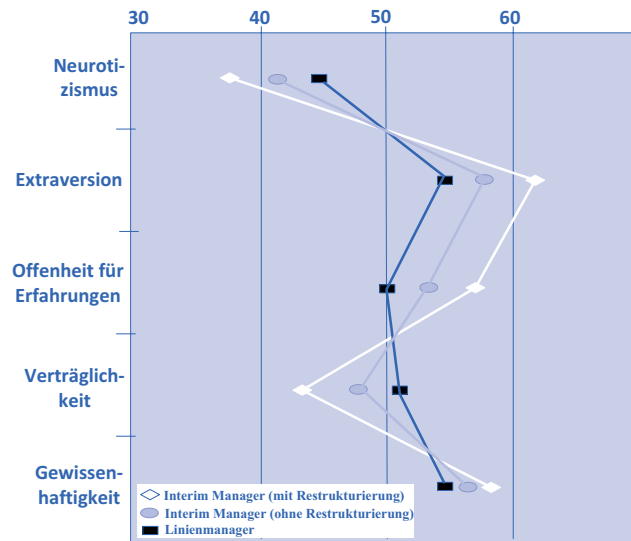


Abb. 6: Ausprägung von Führungsqualität, Controllingverständnis und projektspezifischem Expertenwissen in Abhängigkeit von Anforderungen an Interim-Manager bzw. Interim-Controller

signifikante Unterschiede zwischen Linienmanagern und Interim-Managern, die als Restrukturierungsexperten ausgewiesen werden und aktiv sind. Dabei bedient sich die Studie dem Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeitseigenschaften, den sogenannten Big Five Personal Traits, einem in der Literatur zu Persönlichkeitseigenschaften gängigem und breit akzeptierten Ansatz (vgl. z. B. Judge et al., 2002 und die dort zitierte Literatur sowie Lang/Lüdtke, 2005). Dabei werden die Persönlichkeitseigenschaften in fünf wesentliche **Dimensionen** unterschieden. Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Jeder dieser Dimensionen sind wiederum unterschiedliche Facetten zugeordnet, die im Rahmen von Fragebögen von den Teilnehmern der Studien abgefragt werden. Die Dimensionen sollen im Folgenden – sehr knapp – skizziert werden (für ausführlichere Darstellung vgl. z. B. Bach et al., 2009 und die dort zitierte



Quelle: In Anlehnung und Erweiterung von Bach et al., 2009.

Abb. 7: Übersicht über die NEO-PI-R-Profile verschiedener Managertypen

weitere Literatur): Ein niedriges Maß an Neurotizismus wird einer Person zugeordnet, die über hohe Robustheit und Ausgeglichenheit verfügt. Mit Extraversion steht ein Maß für die Geselligkeit zur Verfügung, das auch mit hoher Kommunikationsfähigkeit einhergeht. Die Dimension der Offenheit zielt auf das Beschäftigen mit neuen Erfahrungen ab, wohingegen mit Gewissenhaftigkeit beispielsweise das Ausmaß an Organisationsfähigkeit und Zuverlässigkeit abgebildet wird. Das Maß der Verträglichkeit schließlich zielt auf das Spannungsfeld von Verständnis, Mitgefühl und Egozentrik ebenso ab wie auf Kooperations- bzw. Konkurrenzverhalten.

Bach et al. (2009) identifizieren signifikante Unterschiede zwischen **Linien-Managern** und Interim-Managern mit Restrukturierungsschwerpunkt sowohl insgesamt als auch in Bezug auf jede der fünf Persönlichkeitsdimensionen. In Abb. 7 sind diese Unterschiede deutlich veranschaulicht. Da der Vergleich von Linien- und **Restrukturierungs-Managern** als Vergleich von Extrempositionen interpretiert werden kann, erscheint es plausibel, dass für Interim-Management-Prozesse, die nicht in einer extremen Krisensituation gestartet werden, die Persönlichkeitseigenschaften von Interim-Managern zwischen den beiden Extrempositionen zu liegen kommen. Zudem werden in Restrukturierungsprozessen in hohem Maße Controllinginstrumente eingesetzt und durch diese bereitgestellte Informationen verwertet. Daher lassen sich folgende Hypothesen für den Einsatz von Interim-Controlling in KMU ableiten, die entsprechend den Rahmenbedingungen und Auslösern, in denen Interim-Management im jeweiligen KMU zum Einsatz kommt, angepasst bzw. ausgestaltet werden können:

Es ist anzunehmen, dass ein geeigneter Interim-Manager bzw. -Controller, der nicht in einer unmittelbaren **Restrukturierungskrise** zum Einsatz kommen soll, Persönlich-

keitseigenschaften besitzen sollte, die zwischen den beiden in der Studie von *Bach et al.* (2009) gefundenen Extrem-Typen liegen. Beispielhaft ist hierfür die mittlere Linie in *Abb. 7* in Betracht zu ziehen. Allerdings können auch Situationen auftreten, wo es sinnvoll erscheint, einige Persönlichkeitseigenschaften nahe beim **Restrukturierungstyp**, andere dagegen näher beim Linien-Manager angesiedelt zu sehen: Beispielsweise ist davon auszugehen, dass eine Person, die als Interim-Controller während einer guten Unternehmenssituation mit offenem Unternehmensklima eingesetzt wird mit dem Ziel, Anstöße für die Weiterentwicklung des Controlling-Instrumentariums zu geben, zwar ein hohes Maß an Extraversion und Gewissenhaftigkeit besitzen sollte – ähnlich dem Manager in Restrukturierungssituationen – jedoch hinsichtlich Neurotizismus und Verträglichkeit durchaus höhere Werte (wenngleich nicht so hohe wie die Linien-Manager) besitzen kann und sollte. Denn angesichts des offenen Unternehmensklimas ist eine stärker auf Kooperation ausgerichtete Arbeitsweise hilfreich (d. h. die Verträglichkeit sollte höher sein; u. U. ist eine auf sehr wenig **Kooperation** ausgerichtete Eigenschaft hier sogar schädlich) und ein so hohes Maß an Stabilität ist nicht zwingend erforderlich (d. h. Neurotizismus kann einen höheren Wert besitzen).

Gerade für KMU erscheint es angeraten, dass hier große Sorgfalt auf die Auswahl einer geeigneten Person gelegt wird bzw. sich die angefragten Interim-Controller ihrer Persönlichkeitseigenschaften sowie den darin liegenden Stärken und Schwächen bewusst sind. Denn eine Fehlbesetzung bzw. eine falsche Ausübung des Interim-Managements hat relativ zur Größe des Unternehmens in einem kleinen Unternehmen einen gravierenderen Einfluss auf das gesamte Unternehmensgeschehen als in großen Unternehmen.

4. Fazit und Ausblick

Der Beitrag zielt darauf ab, eine konzeptionelle Grundlage für weiterführende Forschung in Bezug auf kritische Erfolgsfaktoren beim Einsatz von Interim-Management zu entwerfen. Dabei wird für die Diskussion der fachlichen Anforderungen beispielhaft die betriebliche Funktion des Controllings herangezogen, die hierbei hergeleiteten Ansätze lassen sich jedoch konzeptionell problemlos auch auf andere funktionale Aufgaben übertragen oder bei Bedarf weiter ausdifferenzieren.

KMU sind eine in sich sehr inhomogene Gruppe hinsichtlich der Frage, wie und durch wen funktionale Aufgaben wahrgenommen werden. Während bei kleinen Unternehmen Controlling oft direkt durch die Geschäftsführung ausgeübt wird, verfügen mittlere Unternehmen z. T. bereits über konzernähnliche Strukturen und bedürfen einer eigenen Controllingabteilung, um die Geschäftsführung angemessen zu unterstützen.

Interim-Management kommt in Unternehmen zwar auch in Krisensituationen zum Einsatz, darüber hinaus liegen jedoch vielfältige Gründe für den Einsatz von Interim-Management in KMU vor. Unterschiedliche Auslöser in Verbindung mit unterschiedlichen Situationen, in denen sich das jeweilige Unternehmen wirtschaftlich und organisatorisch befindet, legen nahe, dass unterschiedliche Typen von Interim-Managern und Interim-Controllern im Bedarfsfall zum Einsatz kommen sollten, um dem Unternehmen zu helfen. Da über diesbezügliche Erfolgsfaktoren bislang kaum empirisch belegte Ergebnisse und auch keine konzeptionellen Ansätze hierfür vorliegen, systematisiert der Beitrag die fachlichen Anforderungen an Interim-Controller hinsichtlich der drei Dimensionen Führungsqualität, umfassendes Controllingverständnis und projektspezifisches Expertenwissen und skizziert Situationen und Ausprägungen dieser Dimensionen, die eine Eignung für einen erfolgreichen Einsatz nahe legen. Zudem wird mit dem Big Five Personal Traits Model ein Ansatz aufgegriffen, der in der Psychologie zur Identifikation von Persönlichkeitseigenschaften verwendet wird und in einer ersten Analyse zu Eigenschaften von Linienmanagern und Restrukturierungsexperten eine empirische Bewährung im deutschsprachigen Forschungsraum erfahren hat. Verbunden mit fachlichen Eigenschaften erscheinen diesbezügliche Erkenntnisse hilfreich, um – in Abhängigkeit von unterschiedlichen Unternehmenssituationen, zu erfüllenden Controllingaufgaben und unterschiedlichen Auslösern für den Einsatz von Interim-Management – Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen Einsatz von Interim-Controllern zu identifizieren.

Der vorliegende Beitrag zielt darauf ab, diesbezügliche Forschung zu unterstützen und zugleich Anregungen und Anknüpfungspunkte für weiterführende Analysen zu liefern. Auch können die hier entworfenen Forschungsperspektiven kombiniert werden mit weiteren relevanten kritischen Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Interim-Management. Beispielsweise weisen *Smid et al.* (2007) nach, dass auch der „Hiring Manager“ und die durch ihn oder sie erfolgende Unterstützung des Interim-Managers eine wesentliche Rolle für den Erfolg von Interim-Management spielt. Auch in diesem Zusammenhang erscheinen die in diesem Beitrag präsentierten fachlichen und persönlichen Eigenschaften und Anforderung in Verbindung mit den Bedürfnissen und Eigenschaften aus Sicht von „Hiring Managern“ kritische Erfolgsfaktoren zu sein. Da die von *Fues* (2010) formulierte Einschätzung, dass noch umfassender Forschungsbedarf im Bereich Interim-Management vorliegt, auch heute noch zu konstatieren ist, sollen die hier präsentierten Ansätze einen Beitrag zur konzeptionellen Ausgestaltung der Identifikation kritischer Erfolgsfaktoren für Interim-Management liefern.

Literatur

- AIMP-Providerumfrage*, 2014, Interim Management in Deutschland: Ergebnisse konsistent und stabil, Online in Internet: http://www.aimp.de/images/pdfs/AIMP_PROVIDERUMFRAGE_2014_FOR_SITE.pdf, (Abrufdatum: 14.09.2014).
- Bach, N., A. Pauli, A. Giardini, P. Fassbender.*, Unterscheiden sich Interim Manager von Linienmanagern? Persönlichkeitseigenschaften von Restrukturierungsexperten, in: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 69 (2009), S. 31–44.
- Ewert, R., A. Wagenhofer.*, *Interne Unternehmensrechnung*, 8. Aufl., Heidelberg 2014.
- Flacke, K.*, *Controlling in mittelständischen Unternehmen – Ausgestaltung, Einflussfaktoren der Instrumentennutzung und Einfluss auf die Bankkommunikation*, Münster 2006.
- Fues, J.*, *Management auf Zeit in Deutschland. Strategische Ansätze zur Professionalisierung*, 1. Aufl., Wiesbaden 2010.
- Groß, H., R. Bohnert.*, *Interim Management. Den Unternehmenswandel erfolgreich gestalten – mit Managern auf Zeit*, 1. Aufl., München 2007.
- Haag, O.*, *Interimsmanagement – rechtliche Aspekte und Einordnung*, in: *V.A. Tiberius (Hrsg.): Interimsmanagement: Management auf Zeit*, Bern 2004, S. 237–251.
- Judge, T. A., J. E. Bono, R. Ilies, M. W. Gerhardt.*, Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 4 (2002), S. 765–780.
- Kabst, R., W. Thos, R. Isidor.*, *Interim Management*, 1. Aufl., Düsseldorf 2010.
- Lang, F. R., O. Lüdtke, O.*, Der Big Five-Ansatz der Persönlichkeitsforschung, in: *Schumann, S. (Hrsg.): Persönlichkeit – Eine vergessene Größe der empirischen Sozialforschung*, Wiesbaden 2005, S. 29–40.
- Ludwig Heuse GmbH*, 2014, *Interim Management in Deutschland 2013*, Online im Internet: https://www.ddim.de/de/medien/bindata/studien/2013_-_Interim_Management_in_Deutschland_2013.pdf (Abrufdatum: 14.09.2014).
- Pfohl, H.*, *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe*, 5. Aufl., Berlin 2013.
- Roland Berger Strategy Consultants*, *Deutschland 2010 – nach der Wirtschaftskrise: Wachstum und Finanzierung*, Roland Berger Strategy Consultants, Düsseldorf 2010.
- Rybnikova, I.*, *Interim Management, Analyse einer atypischen Beschäftigungsform für Führungskräfte*, 1. Aufl., Wiesbaden 2010.
- Smid, G., E. van Hout, E., Y. Burger.*, Leadership in Organisational Change: Rules for Successful Hiring in Interim Management. *Journal of Change Management*, Vol. 6 (2006), S. 35–51.
- Sunkel, U.*, *Praxishandbuch Interim Management*, 1. Aufl., München 2014.
- Thost, W.*, *Interim Management. Wie Manager auf Zeit Ihre GmbH voranbringen*, in: *Praxishandbuch GmbH- Geschäftsführer*, Vol. 620 (2012), S. 1–18.
- Thost, W., R. Isidor.*, Unternehmensberater oder Interim Manager? – Die Transaktionskosten entscheiden, in: *PERSONALquaterly*, Nr. 04/2014, S. 28–33.
- Weber, J., U. Schäffer.*, *Einführung in das Controlling*, 14. Aufl., Stuttgart, 2014.

Ausbildungsförderung im schnellen Zugriff.



Mit ausführlichem Sachverzeichnis und einer Einführung von Prof. em. Dr. Ulrich Ramsauer
32. Auflage. 2016. Stand: 1. August 2016. XXVI, 374 Seiten. Kartoniert € 15,90
(dtv-Band 5033)

BAföG und mehr

Arbeitsförderung (SGB III – Auszug), AufstiegsfortbildungsförderungG, Ausbilder-Eignungs-VO, Ausbildungsförderung für Schüler, AuslandszuständigkeitsV, AuslandszuschlagsV, BAföG, BAföGVwV, BeiratsV, BerufsbildungsG, DarlehensV, EinkommensV, FachlehrerV, FreizügigkeitsG/EU, HärteV, Meister-BAföG, Studienprogramm-Gesetz, TeilerlaßV und andere Vorschriften

Die Neuauflage

berücksichtigt insb. die ganz aktuellen **BAföG-Änderungen zum 1. August 2016 (25. BAföGÄndG)** und die Änderungen des Meister-BAföGs. Neu aufgenommen wurde die **Allgemeine Verwaltungsvorschrift zum BAföG**, die in der Praxis eine erhebliche Bedeutung hat. Die Einleitung informiert über die Ausbildungsförderung durch das BAföG und deren Verhältnis zu anderen Förderungsmöglichkeiten und stellt dabei die Grundzüge des BAföG dar, wie z. B. förderungsfähiger Personenkreis, Höhe und Dauer der Förderung, Abbruch und Wechsel der Ausbildung usw.

Preis inkl. MwSt. / 166291

Beck-Texte im **dtv**