

Good Market Practices der Interim Management Provider

Warum „Good Market Practices“

Diese „Good Market Practices“ beschreiben Standards, welche professionelle Anbieter von Interim-Management-Dienstleistungen in ihrer täglichen Zusammenarbeit mit Kunden und Interim-Managern anwenden. Sie sollen zum hohen Mehrwert und zur Qualität im Interim-Management beitragen und die Marke „Interim-Management“ im Markt schützen sowie die vertrauliche Zusammenarbeit zwischen Anbietern und Nachfragern von Interim-Management-Dienstleistungen unterstützen.

Was ist Interim-Management

Interim-Management ist eine Management-Dienstleistung auf Mandatsbasis sowie auf Zeit zwecks Vakanz-Überbrückung und Managementverstärkung, insbesondere bei Wachstumsvorhaben, Veränderungsprozessen, Re-Organisation, Restrukturierung und im Rahmen von anderen anspruchsvollen Projekten. Im Vordergrund stehen komplexe Umsetzungsaufgaben. Das Mandat wird mit dem Auftraggeber in einem Auftrag klar beschrieben und ist zeitlich beschränkt. Die Erstellung von „Werken“ im rechtlichen Sinne wird ausdrücklich ausgeschlossen.

Interim-Management setzt seitens des Leistungserbringers langjährige Führungs-, Management- und spezielle Fachkompetenz auf exponierter Ebene, vergleichbar mit Gesamt-, Bereichs-, Abteilungs- oder Projekt/Programmleiter-Ebene in grösseren Unternehmen voraus. Ein Interim-Manager ist ein unternehmerisch selbständiger Auftragnehmer, der über einen eigenen Markt- und Vertriebsauftritt verfügt und ein unternehmerisches Risiko trägt.

Interim-Management-Leistungen werden typischerweise auf Basis von mit dem Kunden vereinbarten Tagessätzen abgerechnet.

Was ein Interim-Management-Provider ist

Ein Interim-Management-Provider ist ein Unternehmen, das Interim-Management gewerbsmäßig an Unternehmen, Institutionen oder sonstige Teilnehmer am

Wirtschaftsleben anbietet. Er ist gegenüber dem Kunden Garant für die Leistung, den Mehrwert und die Qualität des Interim-Managements.

Professionelle Interim-Management-Provider verfügen dabei über einen sorgsam evaluierten Kreis von Interim-Managern, den sie langfristig unter Qualitätsaspekten und größter Sorgfalt aufbauen und pflegen. Interim-Management ist das Kerngeschäft eines professionellen Providers.

In der Regel arbeitet ein Provider nach dem „niederländischen Modell“, das heißt er kontrahiert mit einem Kunden als Dienstleistungserbringer („Generalunternehmer“), der sich für die Durchführung des jeweiligen Projekts selbständiger Interim-Manager bedient und diese insoweit ggf. bei sich selbst als „Subunternehmer“ unter Vertrag nimmt.

I. Was Kunden vom Provider erwarten dürfen

1. Professionalität und Seniorität: Die Ansprechpartner eines professionellen Providers agieren aufgrund ihrer Führungs- und Managementenerfahrung mit dem Kunden auf Augenhöhe.
2. Ausgeprägte Kunden- und Lösungsorientierung: Ein Provider orientiert seine Arbeit am Mehrwert für den Kunden. Der Provider ist insbesondere seinem Kunden verpflichtet. Der Provider klärt die Aufgabenstellung und die besonderen Herausforderungen mit dem Kunden ab und übersetzt sie ins optimale Anforderungsprofil. Für die Erfüllung der Aufgabe setzt der Provider Interim-Manager ein, welche hinsichtlich fachlicher Kompetenz, Umsetzungserfahrungen und kulturellem Fit bestgeeignet sind. Im Zweifelsfall lehnt er eine Mandatierung ab.
3. Vertraulichkeit und Qualität: Der Provider sichert dem Kunden erstklassige Leistungen zu. Zum Schutz dieser Attribute bemüht sich der Provider um mandatsbezogene Exklusivität des Kunden hinsichtlich der Anfrage.
4. Breites Angebot an Interim-Managern: Ein Provider eröffnet dem Kunden den Zugang zu einem erstklassigen Angebot an sorgsam evaluierten Interim-Managern. Er weiß aus Erfahrung, dass er für die individuelle Aufgabenstellung des Kunden grundsätzlich über eine ausreichende Anzahl geeigneter Interim Manager in seinem Netzwerk verfügt, die er (der konkrete „Vermittler“) persönlich kennt, beurteilen und daher auf die Aufgabe ansprechen kann. Der Kunde trifft seine Wahl in der Regel aus einer zwei- oder dreiköpfigen Vorauswahl des Providers.
5. Kurze Reaktionszeit: Der Provider ist in der Lage, innerhalb von drei Arbeitstagen geeignete und gleichwohl verfügbare Interim-Manager für die individuelle Aufgabenstellung des Kunden vorzuschlagen. Der ausgewählte Interim-Manager kann bereits kurzfristig seine Arbeit beim Kunden aufnehmen.

6. Maßgeschneidertes Pensum: Mandate werden lösungsorientiert auf Voll- oder Teilzeitbasis für eine festgelegte Zeitperiode vereinbart.
7. Honorar nur für erbrachte Leistung und mit großem Gestaltungsspielraum: Honorare fallen nur dann an, wenn Interim-Management-Leistungen für den Kunden erbracht werden. Mandate werden auf Tages-, Wochen-, Monats- oder Pauschalbasis abgerechnet. Die Honorarhöhe richtet sich nach dem Anspruch an die Aufgabe, dem Schwierigkeitsgrad und den erforderlichen Kompetenzen. Ggf. werden auch Erfolgskomponenten berücksichtigt.
8. Reisekosten: Die Berechnung von Fahrtkosten zum/von Einsatz- /Wohnort (i. d. R. einmal wöchentlich) und angemessene Übernachtung am Einsatzort für den Interim Manager wird zusätzlich zum Honorar vereinbart oder pauschal eingeschlossen.
9. Mandate werden in Schriftform vereinbart. Diese enthalten insbesondere Aufgabenstellung, Zeitdauer, ausführende Person, Vergütung, Reisekosten, Fristen für vorzeitige Kündigungen, Geheimhaltungsverpflichtung, Haftungsausschluss, Abwerbeverbot sowie die allgemeinen Geschäftsbedingungen.
10. Information und Übergabe: Der Kunde wird regelmäßig – wenn nicht anderes vereinbart, einmal monatlich – über den Fortschritt und besondere Erkenntnisse bzw. Vorkommnisse informiert. Am Mandatsende werden auf Wunsch des Kunden die Ergebnisse mit dazugehörigen Unterlagen in einem Abschlussbericht durch den Interim-Manager dokumentiert. Ebenso wird im Falle einer Nachfolge eine nahtlose Übergabe durch den Interim-Manager sichergestellt, wenn der Kunde dies verlangt.
11. Verschwiegenheit: Der Provider sichert dem Kunden absolute Verschwiegenheit über das Mandat sowie die Geschäftsgeheimnisse des Kunden zu. Er verpflichtet sich, diese Verschwiegenheit auch gegenüber den ausführenden Interim-Managern durchzusetzen. Ebenso unterlässt er es, das Mandat oder Teile davon ohne ausdrückliche Zustimmung des Kunden publizistisch oder werblich auszuwerten.
12. Qualität als Resultat eines professionellen Prozesses: Ein Provider folgt definierten Prozessen. Die mandatsbezogenen Vereinbarungen werden immer schriftlich festgehalten. Kunden gewinnen damit Klarheit und Transparenz in jeder Phase der Zusammenarbeit. Zum Zweck der Qualitätssicherung wird das Mandat durch den Kundenbetreuer des Providers persönlich begleitet.
13. Zusätzliche Dienstleistung: Der Provider unterstützt den Kunden sowie den Interim-Manager als Sparringpartner und steht als Moderator bei eventuellen Konflikten zur Verfügung.

II. Was unabhängige Interim-Manager vom Provider erwarten dürfen

1. **Transparente Bedingungen:** Die kommerziell-rechtlichen Bedingungen für die Zusammenarbeit vor und innerhalb eines Mandats sind transparent. So werden dem Interim-Manager auf Wunsch auch die fallspezifischen Vereinbarungen des Providers mit dem Kunden (z.B. Preisgestaltung) offengelegt, soweit dem kein Vertraulichkeitswunsch des Kunden entgegensteht.
2. **Faire Evaluierung:** Die Bewerbung zu einem Pool wird durch den Provider mit größter Sorgfalt bearbeitet. Dazu reicht der Interim-Manager insbesondere eine vollständige Dokumentation mit Lebenslauf, Liste der bisherigen Projekte und Mandate, Zeugnisse und Diplome sowie überprüfbaren Referenzen ein. Falls gewünscht, stellt er sich auch für ein persönliches Interview zur Verfügung.
3. **Keine exklusive Pool-Mitgliedschaft:** Ein Interim-Manager handelt stets selbständig und kann nach seiner Entscheidung den Pools mehrerer Provider beitreten. Die Mitgliedschaft in einem Pool schließt eine in einem anderen nicht aus.
4. **Kein Anspruch auf Pool-Mitgliedschaft:** Der Provider kann ohne Angabe von Gründen einen Poolbeitritt ablehnen. Die Mitgliedschaft in einem Pool kann jederzeit von einer Partei ohne Angaben von Gründen beendet werden.
5. **Schutz persönlicher Daten:** Persönliche Daten, Lebensläufe, Zeugnisse und Referenzen werden vom Provider mit größter Sorgfalt und den Vorgaben des Datenschutzes aufbewahrt. Die persönlichen Daten werden nur nach ausdrücklicher und fallweiser Zustimmung durch den Interim-Manager an Kunden oder Dritte weitergegeben. Insbesondere werden seine Unterlagen dem Kunden nur nach dem ersten Briefing, Festlegung der Rahmenbedingungen und ausdrücklichem Einverständnis durch den Interim-Manager präsentiert.
6. **Konkrete Anfrage:** Nur ernsthafte und geprüfte Kundenanfragen werden an einen Interim Manager herangetragen. Ohne konkrete Aufforderung durch einen Entscheider des Auftraggebers wird ein Provider keine Besetzungsaktivitäten entfalten und insbesondere keine Profile, Daten oder Informationen über einen Interim-Manager präsentieren.
7. **Status-Information:** Der Interim-Manager erhält jederzeit Information über den Aufnahme-Status in den Pool des Providers sowie den Status und die Wettbewerbsverhältnisse, soweit bekannt, im Rahmen einer konkreten Mandatsakquise.
8. **Transparenter Prozess:** Der Interim-Manager wird zeitnah und offen über die Kundenentscheidungen sowie die Vereinbarungen mit dem Kunden informiert.

9. Vertrauliches Briefing: Der Interim-Manager wird vor der persönlichen Präsentation beim Kunden Aufgabe, personelle Konstellation und besondere Herausforderungen eingehend informiert. Der Interim-Manager sichert dabei absolute Verschwiegenheit und Vertraulichkeit zu, insbesondere unterlässt er, den Kunden direkt oder indirekt über Dritte zu kontaktieren oder Dritte über die Mandatsmöglichkeit zu informieren.
10. Exklusive Mandatierung durch Provider: Der Provider vereinbart mit dem Kunden das Mandat und handelt allfällige besondere Vertragsmodalitäten in Rücksprache mit dem Interim-Manager aus. Diese Exklusivität gilt auch für Mandatsveränderungen bzw. -verlängerungen. Ist der Interim-Manager Subunternehmer, werden die relevanten Vertragsmodalitäten mit dem Kunden offen gelegt.
11. Keine Übervorteilung: Für seine Leistungen wie beispielsweise Poolmitgliedschaft, Mandatsakquise, Kandidatenpräsentation, aktive Mandatsbegleitung, Qualitätssicherung sowie Mandatsabrechnung usw. erhält der Interim-Provider einen Anteil am Gesamthonorar. Die Höhe des Provideranteils am Gesamthonorar sollte dem Gebot der Fairness folgen und eine Übervorteilung des Interim-Managers ausschließen. Im Übrigen ist die Aufteilung jederzeit frei aushandelbar. Der Honoraranteil ist unabhängig von der Mandatsdauer, Mandatsverlängerungen oder Mandatsveränderungen.
12. Minimierung von Risiken: Provider und Interim Manager tragen naturgemäß ihre unternehmerischen und eventuellen Haftungsrisiken jeweils selbst. Die Parteien können sich vor Übernahme eines konkreten Projekts besprechen und sich bei der Abwehr von eventuellen Schadensersatzansprüchen – soweit rechtlich und/oder nach Versicherungsbedingungen ohne Leistungseinschränkung des Versicherers möglich – unterstützen. Professionelle Provider verfügen über eine Betriebshaftpflicht- und Vermögensschadensversicherung mit angemessenen Versicherungssummen. Eine eventuelle Organhaftung oder deren Abwehr ist für eine „Provider GmbH“ nicht mit einer D&O Liability Insurance versicherbar.

III. Was der Provider vom Interim-Manager erwarten darf

1. Offenlegung von Wettbewerbsverhältnissen: Der Interim-Manager verpflichtet sich, im Falle des Bestehens eines Wettbewerbsverhältnisses zwischen dem Kunden und dessen verbundenen Unternehmen einerseits und etwaigen Drittunternehmen andererseits, für die der Interim-Manager tätig ist oder kürzlich gewesen ist, den anfragenden Provider unverzüglich zu informieren.
2. Verfügbarkeit: Der Interim-Manager garantiert die zugesagte Verfügbarkeit für mindestens zwei Wochen ab Präsentation (seiner Unterlagen durch den Provider)

beim Kunden. Im Ausnahmefall zieht der Interim-Manager, im Einvernehmen mit dem Provider, spätestens 48 Stunden vor der Präsentation beim Kunden seine Kandidatur zurück.

3. **Auftritt beim Kunden:** Während der Dauer des Einsatzes gibt sich der Interim-Manager beim Kunden ausschließlich als delegierter Interim-Manager des Providers aus und vertritt diesen selbständig nach bestem Wissen und Gewissen.
4. **Auftragserfüllung:** Der Interim-Manager sichert dem Provider die Auftragserfüllung vereinbarungsgemäß zu – es sei denn, die Rahmenbedingungen beim Kunden hätten sich unzumutbar verändert. Notwendigen Mandatsverlängerungen wird ein Interim Manager eine hohe Priorität einräumen, wenn diese vier Wochen vor geplantem Mandatsende an den Interim-Manager herangetragen werden.
5. **Information:** Der Interim-Manager wird den Provider regelmäßig (mindestens einmal monatlich) über seine Tätigkeit als Subunternehmer beim Kunden informieren. Der Interim-Manager verpflichtet sich, den Provider auf allfällige finanzielle Schwierigkeiten bei der Einsatzfirma sofort aufmerksam zu machen.
6. **Wettbewerbsklausel:** Der Interim-Manager wird (in der Zeit eines konkreten Einsatzes durch einen Provider) keine Geschäfte oder Aktivitäten betreiben, die direkt oder indirekt im Wettbewerb zu dem Provider stehen. Erkennt der Interim-Manager weiteren Bedarf an Interim Managern im Unternehmen wird er seinen Auftrag gebenden Provider darüber zeitnah informieren. Der Interim-Manager verpflichtet sich, dass er während mindestens 12 Monaten nach Mandatsbeendigung keine direkten Geschäftsbeziehungen mit dem Kunden eingeht
7. **Provider-Pools:** Provider haben unterschiedliche Strategien sowie Kernkompetenzen. Sie operieren in ganz unterschiedlichen Marktsegmenten (Ebenen, Branchen, Disziplinen). Vor Bewerbung auf die Poolaufnahme bei einem bestimmten Provider informiert sich ein professionelles Interim-Manager höchst sorgsam über das Profil des Providers und gleicht es mit seinen realistischen Möglichkeiten, Vorstellungen und Bedürfnissen ab. Ein professioneller Interim-Manager kennt seinen realistischen Tagessatz.