

„MANAGEMENT AUF ZEIT“,
ein Fachmagazin von **Stephan Hasert** Projekt- und Interim Management

Rund um das Thema Interim Management!



Wie funktioniert Interim Management?

1. Vorab

- Bei einem Interim Management Vertrag handelt es sich um einen einfachen BGB- Dienstleistungsvertrag (Werksvertrag), der näher spezifiziert wird.
- Datenschutzbestimmungen, Geheimhaltungsvereinbarungen etc. sollten in den Vertrag integriert werden.

2. Titel, Ziel und grober Inhalt des Einsatzes

- Beispiel: „Vakanz Überbrückung des CFO bis zur Wiederkehr des Stelleninhabers“ oder „Aufbau des strategischen Einkaufes für China“ oder „Restrukturierung des französischen Tochterunternehmens“
- Wichtig ist das Aufklären und Dokumentieren der Erwartungshaltungen.

3. Beginn, regulärer Arbeitsort, voraussichtliche oder fixe Projektdauer, projektfreie Zeiten, Kündigung

- Eine fixe Projektdauer nach einer „Schnupperphase“ wirkt sich positiv auf den Tagessatz aus, da der Interim Manger seine Auslastung besser planen kann.
- Die Bedingungen für eine Kündigung sollten klar definiert sein, auch hier gilt gegenseitiges Vertrauen als Grundlage für eine gute Zusammenarbeit.
- Die Fortführung eines Mandates nach Projektende sollte auf jeden Fall geregelt oder zumindest angesprochen werden.

4. Vertragsinhalte

- § 1 Aufgabengebiet
- § 2 Honorar
- § 3 Arbeitszeit/Arbeitsort
- § 4 Reisekosten und andere Aufwendungen
- § 5 Vermögensschadenhaftpflichtversicherung
- § 6 Wettbewerb
- § 7 Vertragsdauer
- § 8 Geheimhaltung
- § 9 Geschäftsunterlagen
- § 10 Schriftform
- § 11 Salvatorische Klausel
- § 12 Gerichtsstand

Beraterverträge können als Dienstvertrag oder als Werkvertrag geschlossen werden. Die Rechtsfolgen sind grundverschieden. Bei einem Dienstvertrag (§ 611 BGB) wird das bloße Wirken, die Arbeitsleistung als solche geschuldet. Bei einem Werkvertrag (§ 631 BGB) wird ein bestimmtes Arbeitsergebnis geschuldet, das in der Regel gegenständlich fassbar ist.

- **Werkvertrag**

Der Steuerberater verpflichtet sich zur Erstellung einer Steuererklärung. Anspruch auf Vergütung hat er dann nur, wenn er die Erklärung ordnungsgemäß erstellt.

- **Dienstvertrag**

Der Steuerberater berät zur Frage der Bildung einer Ansparrückstellung. Der Unternehmer erstellt die Erklärung dann selbst. Der Steuerberater hat Anspruch auf Vergütung der bloßen Auskunft.

Die Übergänge sind jedoch fließend. Verträge weisen in der Praxis häufig Elemente aus beiden Grundformen auf. Wir sehen daher nur einen einheitlichen Mustervertrag vor.


Entscheidend sind die Regelungen in § 1 und § 2 des Vertragsmusters.

Formulieren Sie Art und Umfang des Beratungsauftrages eindeutig! Das hilft Streit zu vermeiden. Wenn es dennoch zum Rechtsstreit kommt, werden die Gerichte hieraus die anzuwendenden Gesetzesvorschriften entnehmen.

5. Tagessatz, Umfang, Spesen, Reisekosten

- Der Tagessatz bezieht sich auf durchschnittlich acht oder zehn Stunden am Tag.
- Annahmeverzug sollte geregelt werden.
- Ein bis fünf Tage pro Woche sind üblich, Interim Manager stehen in einem Fulltime-Mandat nach der ersten Phase in der Regel einer Vier-Tage-Woche sehr positiv gegenüber, dass Ausphasen eines Projektes lässt sich über die schrittweise Reduzierung der Wochentage gut managen.
- Home-Office-Tage können sinnvoll sein und senken die Spesen. Bei festgefahrenen Diskussionen über den Tagessatz können auch StandBy-Tage im Home-Office eine Lösung sein.
- Üblich ist die Übernahme von An- und Abreisekosten und von angemessenen Hotel Übernachtungen vor Ort.
- Bei längeren Mandaten lohnt sich die Stellung einer Wohnung.
- Km-Sätze für die An- und Abreise liegen regulär zwischen 0,30 € und 0,70 €, Stellung eines Dauer-Mietwagens oder die Zurverfügungstellung eines Firmenwagens lassen die Kosten unter Umständen sinken.
- Tagesspesen (in Anlehnung an die steuerfreie Verpflegungspauschale) sind unseriös und kommen einer versteckten Tagessatzerhöhung gleich (!).
- Reisekosten für dienstlich veranlasste Reisen sind in der Regel allgemeingültig geregelt und sollten auch für den Interim Manager gelten, auch hier sind Tagesspesen unseriös (!), km-Pauschalen sind hiervon ausgenommen, da der Interim Manager diese regulär als Einnahmen versteuern muss.
- Hakelige Verhandlungen bei den Spesen lassen auf keinen guten Projektverlauf schließen.
- Für den Tagessatz lässt sich die sog. 1%-Regel als Näherungswert annehmen: 1% des Ziel-Jahresbruttogehaltes der vergleichbaren Festanstellung entspricht dem Tagessatz des Interim Managers plus zusätzlich seine Spesen.
- Sollte der Interim Manager in Organschaft gehen steigen die Tagessätze um bis zu 30%, die Berufung hat nichts mit der Art der Zusammenarbeit zu tun, diese kann in Form eines befristeten Arbeitsverhältnisses oder eben als Interim Management Mandat geregelt sein.

- Oft stehen erfolgsabhängige Tagessätze im Raum, diese haben sich in der Regel nicht als praktikabel erwiesen, der Interim Manager sollte dem gegenüber aber grundsätzlich offen sein. Lieber eine Kennenlernphase „einbauen“ und mit einem gegenseitigen Vertrauen arbeiten.
- Kommt der Interim Manager über einen Provider sollte der Tagessatz und der Aufschlag des Providers transparent und allen Parteien bekannt sein, üblich ist ein Aufschlag zwischen 20 und max. 33% auf den Tagessatz des Interim Managers. Eine Weigerung, diese Zahlen offen zu legen lässt auf Unseriosität oder zu hohe Aufschläge schließen.

Mandatskategorie	Beispiel Aufgaben	Ø Tagessatz €	€ für Interim Manager	€ für Vermittler
Management Aufgaben	Projekte in Einkauf, Finanzen, IT	1.000 €	800 €	200 €
Erweiterte Management Aufgaben	Projektleitung, Werksleiter	1.250 €	1.000 €	250 €
Executive Interim Management Mandat	Werksleiter, R&D Leiter, CxO in kleinerem Unternehmen	Bis 1.550 €	1.250 €	300 €
Executive Interim Management Mandat mit Führung Organschaft	CxO Position im Mittelstand	Ab 1.550 €	1.400 €	400 €
Executive Interim Mandat auf Konzernebene	Eher Consulting, z.B. CFO or PMI Beratung bei M&A	Über 2.000 €		

6. Scheinselbstständigkeit

- Interim Manager stehen im Focus der Sozialversicherungsträger und es gibt mannigfaltige Versuche, solche Mandate als Scheinselbstständigkeit zu definieren. Deshalb ist es wichtig beim bei der Clearingstelle der Deutschen Rentenversicherung den Antrag (Formular V027) für die Statusfeststellung Scheinselbstständigkeit zu stellen. Diese entscheidet dann darüber, ob für das Auftragsverhältnis Sozialversicherungspflicht besteht oder nicht.
- Von großem Vorteil ist eine GmbH, über die der Interim Manager seine Dienste abrechnet. Oder wenn das Unternehmen/ Interim Manager sozialversicherungspflichtige Angestellte im UN hat.
- Klar definierte Aufgaben, ein zeitlich begrenzter Rahmen, klar gekennzeichnete Visitenkarten und E-Mail-Adressen, das Dazwischenschalten eines Providers etc. lassen dieses Risiko sinken.
- Auch wenn im Laufe der Projektlaufzeit ein tiefes Vertrauensverhältnis aufgebaut wurde: es handelt sich um einen externen Mitarbeiter, der als solches auch zu behandeln ist.
- Die Berufung als Geschäftsführer oder Vorstand ist auch eine Möglichkeit, dies zu umgehen. Allerdings steigen wie gesagt die Tagessätze, wenn der Interim Manager in Organschaft geht.

- Ein weiter wesentlicher Punkt ist die Höhe des Honorars:
Das Bundessozialgericht stellte aber einen Aspekt als besonders wichtig heraus.
Das vereinbarte Honorar liegt deutlich über dem Arbeitsentgelt eines vergleichbar eingesetzten sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmers, und lasse dadurch eine Eigenvorsorge zu.
Anders ausgedrückt: Je billiger der Freelancer bezahlt wird, desto höher steigt das Risiko für den Vorwurf einer Scheinselbständigkeit.



7. Der klassische Interim Management Prozess im Überblick



8. So könnte eine mögliche Interim- Beauftragung aussehen?

Temporäres und freiberufliches Projekt- und Interim Management

So könnte eine mögliche gemeinsame weitere Vorgehensweise aussehen

- 1) Vorstellung der Dienstleistung => Unternehmenspräsentation
Unverbindliches Gespräch bzgl. des Kundenbedarfs („pain“) für eine interimistische gemeinsame Zusammenarbeit
- 2) Schriftliche Willenserklärung für eine zukünftige Zusammenarbeit => „Exklusivitätsvereinbarung“
- 3) Eruiierung des konkreten Projektbedarfs => was ist vorhanden?
Gibt es ein Anforderungsprofil, Pflichten- und Lastenheft, Meilensteinpläne, Projektstrukturplan, welche elektronischen Daten sind vorhanden, Projekt- Budget vorhanden etc.?
- 4) Erstellung eines Projektangebots von P&IM => Kundenbeauftragung (LOI) => Projektstart
- 5) Projektstart:
 - 5.1 **Projekt-KICK OFF** -> Definition des Projekts
 - 5.2 **Ermittlung des IST- Zustands** in Form einer IST- Analyse (evtl. Workshop oder Einzelgespräche)
 - 5.3 **Ermittlung, Bestimmung des Soll- Zustands** in gemeinsamer Abstimmung => Konzept, Strategie
 - 5.4 **Erstellung eines Projektplans** inkl. Meilensteine (Grob- und Feinplanung)
 - 5.5 **Zusammenstellung eines Projektteams** aus hochqualifizierten Experten
 - 5.6 **Umsetzung der Maßnahmen, Meilensteine** -> Kontrolle und evtl. Verbesserungen -> Probetrieb
 - 5.7 **Projektübergabe an den Kunden** -> Abschlussgespräch



>>> Kundenbeauftragung anhand einem Projekt-/ Beratervertrag (Werks-/ Dienstleistungsvertrag)

Wenn Sie Fragen rund um das Thema temporäres Interim Management haben, sprechen Sie uns an, wir helfen Ihnen sehr gerne weiter.

Kontaktdaten **Stephan Hasert** Projekt- und Interim Management

Stephan Hasert Projekt-/ & Interim Management

Temporäres- und freiberufliches
Interim Management & Beratung



Als ein externes Dienstleistungsunternehmen

begleiten wir unsere Kunden temporär vor- und nach der Konzeptierung und sind ebenso ein zuverlässiger Partner bei der **praxisnahen** und **wirtschaftlichen** Umsetzung ihres individuellen Projekts.

- Beratung, Coaching
- Analytische Analyse
- Konzept- und Strategie Erstellung
- Nachhaltige Umsetzung von Maßnahmen
- Troubleshooting
- Übergangslösungen
- Befähigung von Anlagen
- Serienbegleitung, Anlaufmanagement



Kontaktinformationen

Stephan Hasert P&IM
Am Bühl 7
73337 Bad Überkingen
Germany

Telefon: +49 7334 608 1931
Fax: +49 7334 608 1932

Email: management@shasert.de
Internet: www.management.shasert.de



WE MAKE IT WORK

Praxisnahe Lösungen – best practice solutions