



Interim Management Lösung vs. Festanstellung: Eine hilfreiche Äpfel- und Birnenbetrachtung

Text: Thomas Schulz

Insbesondere mittelständische Unternehmen aus der Lebensmittelindustrie stehen immer häufiger vor der Frage, wie sie konkrete Arbeitsaufgaben ziel führend und schnell erledigen können. Die Lenker der Unternehmen müssen bei dünner werdenden Personaldecken immer mehr Aufgaben schultern – und das Ganze dazu noch in einem preis sensiblen Wettbewerbsumfeld, weil wir Verbraucher erst langsam von „Geiz ist Geil“ auf „regional und nachhaltig“ umschalten. Weil wir erst langsam bereit sind, mehr Geld für die exzellente Qualität unserer Lebensmittel zu bezahlen.

Was das hier zu suchen hat? Wir von Rau | Interim sehen unsere Aufgabe auch darin, die zum Teil extrem erfolgreichen Interim Lösungen noch transparenter für die Auftraggeber zu machen. Wir begegnen zuweilen einem gewissen – durchaus nachvollziehbaren – Misstrauen und Unverständnis auf Kundenseite. Dem wollen wir konkret ein exemplarisches Beispiel entgegen setzen:

Der QM Manager eines mittelgroßen Markenartikelherstellers in der Lebensmittelindustrie steht in der Führungsverantwortung für 15 Mitarbeiter (QS, Labor, QM) und verdient inklusive Bonus brutto 120.000 EUR. Der Manager hat das Unternehmen aufgrund von Unstimmigkeiten bereits mit Aufhebungsvertrag verlassen, ein IFS Audit steht in 8 Wochen bevor, eine Personalberatung ist mit der Suche nach einem Nachfolger beauftragt. Aufgrund des bevorstehenden Audits und auch wegen einiger Schwangerschaften im Laborbereich benötigt das Unternehmen unbedingt schnelle und sehr gute Unterstützung. Die Laborprozesse sind zu stabilisieren, das Audit muss vorbereitet werden.

Was jetzt passiert? Anruf bei einem Provider, unverzügliche Vorstellung eines passenden Interim Managers und dann Zögern beim Zuschlag, weil: „Der Interim Manager ist ja doppelt so teuer wie ein fester Mitarbeiter! Das passt nicht in unser Preisgefüge!“

Stimmt das? Das kommt auf die Betrachtungsweise an und auf den schnel-

len ersten Blick ohne Brille lautet die Antwort: Ja, stimmt, das kann man so rechnen! Die Entgeltkosten des festen Mitarbeiters: 120.000 EUR plus 21 % Sozialversicherung = 145.200 EUR. Und zwar für 220 Arbeitstage im Jahr (365-104 Wochenenden-30 Urlaub-11 Feiertage). Das bedeutet auf den ersten Blick 660,00 EUR Kosten pro Tag für den Festangestellten.

Der Interim Manager kostet inklusive Providervergütung 1.200 EUR pro Projekttag. Wäre die Rechnung richtig und würden hier Äpfel mit Äpfeln verglichen, wäre die Aussage oben also richtig.

Ist sie aber nicht! Denn aus folgenden Gründen ist der Festangestellte wesentlich teuer: Zu den 145.200 EUR kommen noch hinzu: 10.000 EUR betriebliche Altersversorgung, 12.000 EUR Firmenwagen, 3.000 EUR Büro und Telekommunikation, 32.000 EUR Rekrutierungskosten (intern/extern), 5.000 EUR Seminarkosten, 40.000 EUR Abfindung. Bedeutet 247.200 EUR. Und es sind nicht 220 Arbeitstage. Abziehen sind 10 Tage Krankheit und 20 Tage Seminare / Dienstreise / Meeting. Also ergeben sich bei 190

Arbeitstagen tägliche Kosten von 1.301 EUR. Damit ist der festangestellte Manager sogar teurer als die Interim Lösung.

Sie wollen selber nachrechnen? Kein Problem. **Klicken Sie auf die Tabelle, um zum Berechnungs-Tool zu gelangen.**

Interim Manager vs Festanstellung	
KMU, 2. Ebene, QM/Technik/HR/Produktion/Marketing oder Spezialist	
Festanstellung	
Jahresbruttoentgelt	100.000 €
Bonus	20.000 €
Sozialversicherung, Altersversorgung	30.000 €
Firmenwagen	12.000 €
Büro und Telekommunikation	3.000 €
Weiterbildung	5.000 €
Rekrutierungskosten extern	30.000 €
Rekrutierungskosten intern	2.000 €
Opportunitätskosten	2.000 €
Bewerberkosten	5.000 €
Kosten Abfindung / Gericht / RA	40.000 €
Gesamtkosten pro Jahr	249.000 €
Festanstellung produktive Tage	
Gesamt	365
Wochenenden	104
Urlaub	30
Feiertage	11
Krankheit	10
Seminare / Dienstreise / Meeting	20
produktive Tage pro Jahr	190
Kosten Festanstellung pro Tag	1.311
Bündelbreite Gesamtkosten Interim Manager pro Tag 1.200 € bis 1.500 €	
Reisekosten / Übernachtung inkludiert	
volle Flexibilität / Geld nur gegen Leistung	
Projekterfolge durch Erfahrung	
Zero Opportunitätskosten	
schnelle Lieferqualität	
nach Einsatz bessere Welt als vor Einsatz	

Natürlich ist diese beispielhafte Berechnung nicht universell valide. Natürlich ist sie angreifbar. Natürlich fallen nicht immer teure Kosten bei der Begründung oder der Beendigung eines Arbeitsvertrages an. Natürlich wird nicht immer ein Firmenwagen gewährt. Natürlich verdienen manche Funktionsträger weniger in der Festanstellung. Aber auch klar ist: es können noch erhebliche Kosten hinzukommen, wenn bei einer nicht einvernehmlichen Trennung beispielsweise Weiterbeschäftigungskosten ohne Gegenleistung zu zahlen sind. Insbesondere bei den „teuren“ Führungskräften in der Festanstellung hat sich hier zum Teil der Wind gedreht, ich habe als verantwortlicher Personalleiter diesbezüglich interessante Erfahrungen gemacht.

Insofern passt jede Beispielsrechnung immer nur bedingt. Hilfreich ist sie dennoch, weil eines ganz deutlich wird: Es werden zuweilen nicht alle Parameter in den Blick genommen. Jeder von uns läuft Gefahr, nur das zu sehen, was er sehen will. Wir Juristen nennen das „Sachverhaltsquetschung“. Man liest den Sachverhalt so lange und so schräg, bis er vermeintlich auf das Gesetz passt. Wir Personaler nennen das „confirmation bias“. Man fragt so lange, bis der Bewerber die zum Unternehmen und zum Fragepassenden Antworten gibt.

Damit die „innere Wahrheit“ des Entscheiders valide bleibt. Und wenn der Entscheider eine ungünstige Entscheidung getroffen haben sollte, geht der Prozess der „kognitiven Dissonanzreduktion“ los. Man sucht nach Anhaltspunkten, die die – gefühlt als falsch erkannte - getroffene Entscheidung in einem richtigen Licht erscheinen lässt.

Wer Interim Management Lösungen nicht für ein geeignetes Instrument hält, wird sich nicht vom Gegenteil überzeugen lassen. Und das ist auch gut so. Gleichwohl: Wer es in der heutigen Zeit verpasst, alle entscheidungsrelevanten Parameter in die Entscheidungsabwägung aufzunehmen, verrechnet sich früher oder später. Denn die Welt ändert sich gerade viel schneller, als wir das auch nur ansatzweise erfüllen können. Unsichere Zeiten führen zu widersprüchlichen und zunächst unverständlichen Paradigmenwechseln. Bei den einen – den Festangestellten - sinkt die Wechselwilligkeit. Bei den anderen – den Interimern, die sich ohnehin schon auf die Reise gemacht haben – führt es zu einem regelrechten „jetzt erst recht“!

Wir von Rau | Interim sehen das ganz deutlich an den vielen exzellent qualifizierten und erfahrenen Interim Managern in unserem Netzwerk, die hervorragende Projektergebnisse liefern.

Zurück zum fiktiven, aber treffenden Beispiel: Was passiert, wenn die IFS Rezertifizierung nicht geschafft wird und dazu vermehrt Fehler im Labor passieren? Worst Case: Wegfall der LIDL Volumina mit sofortiger Wirkung, Unterauslastung der Fabrik, signifikanter Personalabbau! Allerdings krankt das Beispiel von Grund auf daran, dass es Äpfel mit Birnen vergleicht, denn Interim Manager sind mit festangestellten Managern nicht zu vergleichen. Interimer stehen für die Lösung von Projektaufgaben (IFS Audit – Restrukturierung der Abläufe im Labor). Es wird eine Leistung honoriert und nicht jeden Monat ein Entgelt bezahlt. Der Interimer ist schnell, effizient, messbar. Er bekommt nur Geld, wenn er liefert. Die Produktivität ist höher. Er ist niemals nur die Überbrückung einer kurzfristigen Personallücke, sondern er sorgt immer für Verbesserungen in den Abläufen. Weil er das schon oft getan hat und den objektivierten Blick mitbringt. Der Festangestellte könnte schon „betriebsblind“ sein.

Ja, das ist alles schon gesagt. Aber noch nicht von allen und noch nicht oft genug. Und manche Wahrheiten können gar nicht oft genug in die Welt getragen werden.

Abschließend: Der Interim Manager wird mit einem Honorar bezahlt. Wie der Steuerberater, oder der Rechtsanwalt. Exzellente Lösungen kosten Geld. Weil sie ihr Geld vielfach verdienen. Durch IFS auf Higher Level und gesteigerte Produktivität im Labor. Das ist in Zahlen messbar. Und nach 6 Monaten kann der neue Stelleninhaber kommen und die neuen Prozesse weiter verfeinern. Und hoffentlich lange Zeit nicht „betriebsblind“ werden, oder durch Aufhebung verabschiedet werden müssen....



Thomas Schulz ist geschäftsführender Gesellschafter der Rau Interim GmbH, er ist seit 15 Jahren als Personalmanager, Trainer und Rechtsanwalt tätig, davon 10 Jahre in der Bayerischen Milchindustrie. Rau | Interim ist assoziierter Provider der DDIM.



Thomas Schulz

Rau Interim GmbH
Lindenstraße 14
50674 Köln
Tel.: 0221 / 924 28-180

✉ email@rau-interim.de
🌐 www.rau-interim.de