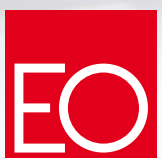




DER EUROPÄISCHE  
INTERIM-  
MANAGEMENT-  
REPORT



**EXECUTIVES  
ONLINE**

REPORT ZUR UMFRAGE  
IN EUROPA 2014



## Inhalt

---

Einleitung	4
Untersuchungsziele und -methodik	5
Trends bei Interim-Management-Mandaten	6
Dauer von Interim-Management-Mandaten	8
Profil des europäischen Interim-Managers	9
Tagessätze im Interim-Management	12
Vermittlung von Interim-Management-Mandaten	14
Art der Provider	15
Gründe für Interim-Management-Mandate	16
Qualitäten eines Interim-Managers	19
Unternehmensmerkmale	20
Ausblick	21
Zusammenfassung	22

# Einleitung

---

Executives Online besetzt seit dem Jahr 2000 Führungspositionen mit festangestellten Führungskräften und Interim-Managern. Zunächst nur in Großbritannien ansässig, sind wir seit 2005 auch international tätig mit Standorten in derzeit 7 Ländern und allein 12 Niederlassungen in Deutschland. Vor 14 Jahren waren Daten über die Eigenschaften und Besonderheiten des Interim-Managements und über Interim-Manager selbst kaum verfügbar. Daher entschlossen wir uns im Jahr 2000, eigene Daten zu erheben und diese im „Sambrook Report on UK Interim Management“ zu veröffentlichen. Seitdem führen wir alle zwei Jahre eigene Umfragen durch und werten darüber hinaus Veröffentlichungen zu Demografie, Preisgestaltung, Motivation und Einsatzpraktiken von Interim-Managern sowie Trends und andere wichtige Kennzahlen aus. Im Rahmen der diesjährigen Untersuchung haben wir in einer Onlineumfrage mehr als 1.600 Interim-Manager befragt, für deren Beiträge wir sehr dankbar sind.

## **INTERIM-MANAGEMENT IM WANDEL**

Im Laufe der Jahre haben sich die Landschaft und der Kontext des Interim-Managements erheblich verändert. Die Vermittlungsmethoden der ersten Interim-Management-Provider basierten auf eigenen Adressbuchkontakten und dem Netzwerk eines – üblicherweise – grauhaarigen Firmengründers. Im Gegensatz dazu hat der Ausbau von Online-Jobbörsen im neuen Jahrtausend innovative Rekrutierungsmöglichkeiten geschaffen – auch im Bereich Interim-Management. Zusätzlich haben sich die sozialen Medien für die Kontaktaufnahme von Kandidaten und Auftraggebern entwickelt. Durch die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise wurden Unternehmen vor neue Herausforderungen gestellt. Auf Grund von Kosteneinsparungen wurden auch Positionen im Management abgebaut. Die angestrebten positiven Effizienzgewinne konnten jedoch nicht immer erzielt werden, da sich auf der anderen Seite dieser Knowhow- und Kapazitätsverlust negativ auswirkte.

Wir freuen uns, Ihnen den Europäischen Interim-Management-Bericht 2014 präsentieren zu können, und wünschen Ihnen eine spannende Lektüre – ob als Interim-Manager oder als Führungskraft in einem Unternehmen.

Kontaktieren Sie uns, um zu erfahren, wie ein Interim-Manager Kompetenzen, Leistungen, Perspektiven und vor allem Ergebnisse für ihr Unternehmen liefern kann.



# Untersuchungsziele und -methodik

---

## ZIELSETZUNG

Ziel unserer Untersuchung war es, folgende Fragen zum Thema Interim-Management zu beantworten:

- Wie sieht das typische Profil eines Interim-Managers aus?
- Wie hat sich die weltweite Rezession auf die Tägessätze der Interim-Manager ausgewirkt?
- Welche Eigenschaften sind bei einem Interim-Manager am wichtigsten?
- Aus welchen Gründen suchen Unternehmen nach Interim-Management-Lösungen?
- Welche Arten von Unternehmen mandatieren Interim-Manager?
- Wie oft arbeiten Interim-Manager im Rahmen eines Teams und welche Projekte erfordern ein Team aus Interim-Managern?
- Wie wichtig sind Interim-Management-Provider und andere Vermittler in der Anbahnung von Kontakten zwischen Unternehmen und Interim-Managern?
- Welche Besonderheiten sind zwischen den einzelnen europäischen Ländern erkennbar?

## DEFINITION DES INTERIM-MANAGEMENTS

In diesem Bericht wird Interim-Management definiert als: Die Bereitstellung eines erfahrenen, professionellen Managers, der über ausreichende Kompetenzen, praktische Erfahrung und Wissen verfügt, um innerhalb eines begrenzten Zeitraums entweder ein bestimmtes Geschäftsergebnis zu erbringen oder eine Vakanz der festen Mitarbeiterschaft zu überbrücken.

## METHODIK UND TIMING DER UMFRAGE

Von November 2013 bis Januar 2014 wurde eine Onlineumfrage mit 1.687 Interim-Managern aus 32 europäischen Ländern durchgeführt: Belgien, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Irland, Island, Italien, Kroatien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, den Niederlanden, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Schweden, der Schweiz, der Slowakei, Slowenien, Spanien, der Türkei, der Tschechischen Republik, Ungarn und Zypern. Für einige europäische Länder wie Belgien, Frankreich, Deutschland, Irland, Italien, Großbritannien und die Niederlande sind die Ergebnisse ausreichend signifikant, um dort mehrere Zahlen auf Länderebene präsentieren zu können.

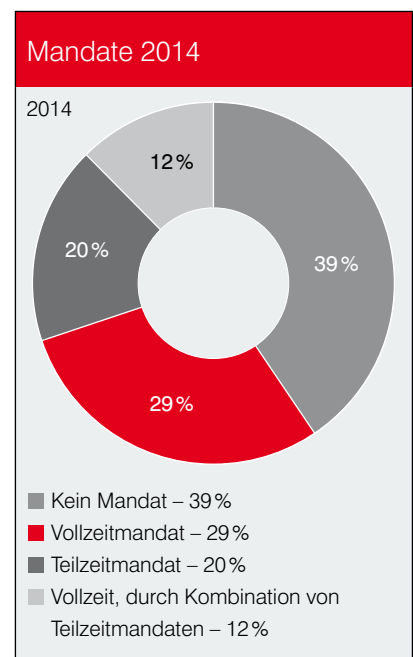
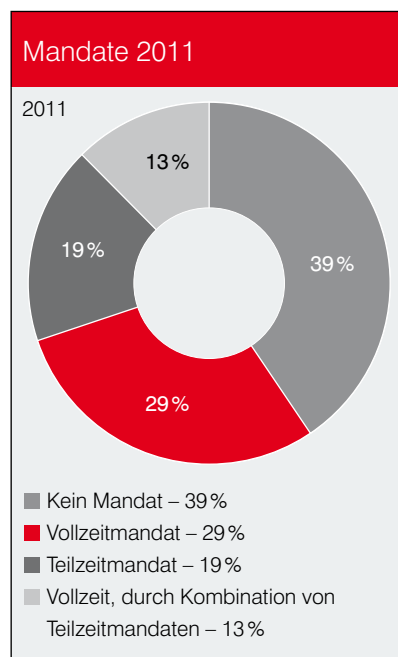
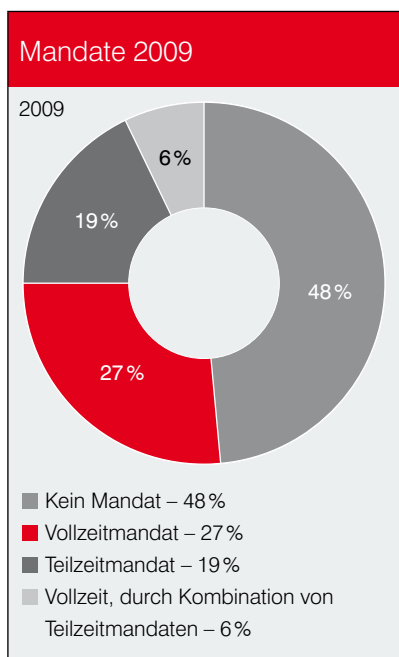


# Trends bei Interim-Management-Mandaten

## MANDATSAUSÜBUNG

Zum Zeitpunkt unserer Umfrage befand sich knapp ein Drittel der teilnehmenden Interim-Manager in einem Vollzeitmandat. Weitere 12% waren durch die Kombination mehrerer Teilzeitmandate voll beschäftigt. Ein Fünftel arbeitete in einem Teilzeitmandat und 39% waren ohne Mandat. Die Ergebnisse sind beinahe deckungsgleich mit denen unserer letzten Umfrage aus dem Jahr 2011.

Sie sind gleichzeitig jedoch viel stärker als die Ergebnisse aus dem Jahr 2009, in dem 49% der Interim-Manager kein Mandat besaßen. Teilzeitmandate spielen eine wichtige Rolle bei Interim-Führungskräften: Knapp ein Drittel der Befragten befand sich in einem oder in mehreren Teilzeitmandaten.



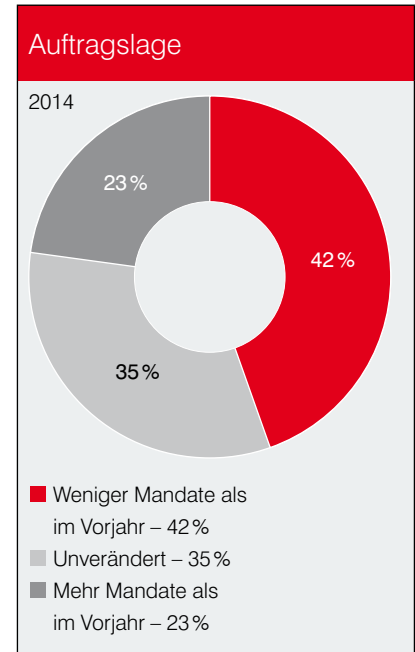
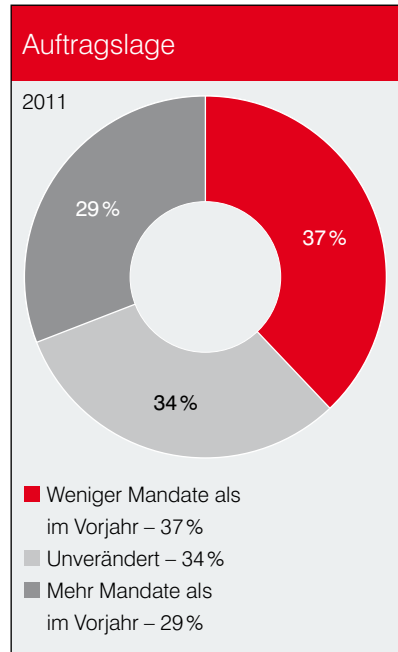
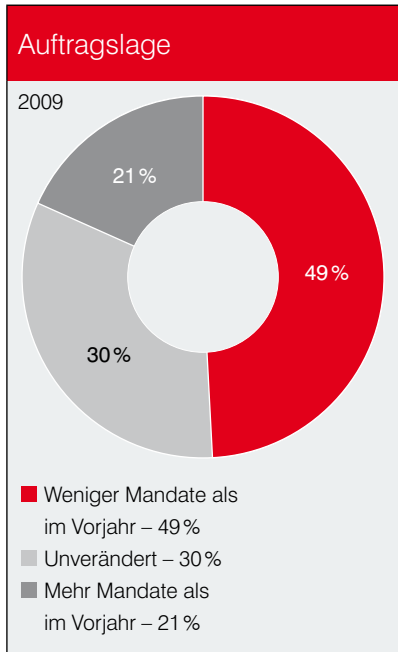
Die unten angeführte Tabelle zeigt die Verteilung der verschiedenen Interim-Mandate im Ländervergleich. Die Unterschiede in der Verteilung sind deutlich, jedoch dominieren in jedem Land die Vollzeitmandate gefolgt von Teilzeitmandaten. Insgesamt befinden sich im Durchschnitt 62,5% der befragten Interim-Manager aus diesen Ländern in einem Mandat. Besonders auffällig ist, dass in Frankreich und Italien der Prozentsatz der nicht mandatierten Interim-Manager am höchsten ist.

In Belgien und den Niederlanden befinden sich mit 69% im Schnitt die meisten Interim-Manager in einem Mandat. Großbritannien und Belgien stellen die meisten Vollzeitmandate. Im Vergleich zu unserer Umfrage aus 2011 hat sich der grundsätzliche Prozentsatz an Vollzeitmandaten erhöht. Die Ausnahme von diesem Trend ist Italien: Dort verloren Vollzeitmandate zu Gunsten von Teilzeit-, mehreren kombinierten Teilzeitmandaten und Auszeiten.

Aktuelle Mandatsausübung von Interim-Managern im Ländervergleich							
	Belgien	Frankreich	Deutschland	Irland	Italien	Niederlande	Großbritannien
Vollzeitmandat	44%	24%	34%	31%	22%	28%	37%
Teilzeitmandat	13%	19%	22%	25%	21%	26%	15%
Vollzeit beschäftigt, aber als Kombination aus mehreren Teilzeitmandaten	11%	9%	7%	10%	15%	16%	9%
Kein Mandat	31%	48%	37%	34%	42%	30%	39%

# Trends bei Interim-Management-Mandaten

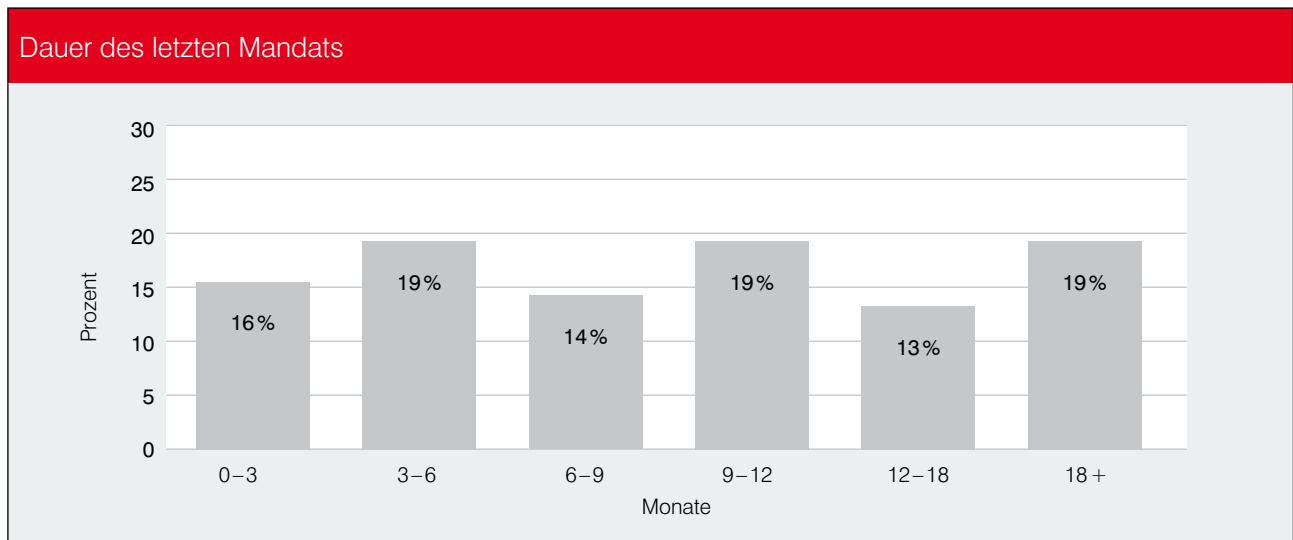
Die Auftragslage der Interim-Manager ist seit Ende 2013 nahezu gleichbleibend. Zwischen 2009 und 2011 konnte eine Erholung verzeichnet werden, die auch heute noch spürbar ist.



# Dauer von Interim-Management-Mandaten

Die Dauer von Interim-Management-Mandaten ist sehr unterschiedlich. Von kurzen Projekten über Projekte, die einige Monate andauern, bis hin zu langfristigen Aufträgen, die mehrere Jahre beanspruchen, ist alles vertreten. Unsere aktuelle Untersuchung ergab, dass die Dauer der Mandate im Vergleich zu unserer Umfrage aus 2011 stabil geblieben ist.

Die europäische durchschnittliche Mandatsdauer ist im Vergleich zu der aus 2011 leicht von 9,3 Monate auf 9,5 Monate angestiegen. Die prozentuale Verteilung der Mandate nach Mandatsdauer ist insgesamt betrachtet ausgeglichen und ähnlich der von 2011. Die folgende Graphik zeigt die Dauer des letzten Mandats der von uns befragten Interim-Manager.



## IM LÄNDERVERGLEICH: ITALIENER UND BELGIER LÄNGER BESCHÄFTIGT

In einzelnen europäischen Ländern ist die Verteilung der Mandatsdauer leicht unterschiedlich, wie die unten angeführte Tabelle zeigt. Im Vergleich zum europäischen Durchschnitt werden belgische und italienische Interim-Manager merklich länger pro Mandat beauftragt. In Großbritannien und Irland dagegen sind Mandate im Vergleich zum europäischen Durchschnitt um fast zwei Monate kürzer. In Großbritannien, den Niederlanden und Italien ist die Verteilung der Mandatsdauer auffällig gleichmäßig. Sehr kurze Mandate mit einer Dauer von weniger als 3 Monaten kommen verstärkt in Irland vor. Dort überschreiten 29% der Mandate diesen Zeitraum nicht. In Deutschland und Belgien sind solche kurzen Mandate hingegen selten. Die durchschnittlich längsten Mandate kommen in Belgien

und Italien vor. Dort dauern im Schnitt 40% der Mandate ein Jahr oder länger an. Deutschland liegt mit einer durchschnittlichen Mandatsdauer von 9,2 Monaten knapp unter dem europäischen Durchschnitt. Den Erfahrungswerten der einzelnen Partner von Executives Online nach dauern Umstrukturierungsmandate länger als solche, die Vakanz überbrücken sollen. Diese Aussage wird durch die Daten unserer Umfrage gestützt. Mandate, bei denen es hauptsächlich um Changemanagement, Krisenmanagement, Verstärkung eines Projektteams oder Ähnlichem ging, dauerten im Durchschnitt 18% länger als Interim-Mandate, die kurzfristig eine Vakanz aufgrund von Krankheit, Mutterschutz oder Ähnlichem überbrücken sollten.

**Mandatsdauer im Ländervergleich**

	Belgien	Frankreich	Deutschland	Irland	Italien	Niederlande	Großbritannien
0 – 3 Monate	10%	23%	8%	29%	15%	18%	19%
3 – 6 Monate	13%	21%	27%	25%	16%	21%	24%
6 – 9 Monate	16%	15%	18%	15%	11%	18%	21%
9 – 12 Monate	20%	16%	21%	12%	21%	16%	15%
12 – 18 Monate	20%	9%	11%	11%	14%	14%	22%
18+ Monate	22%	16%	15%	8%	21%	13%	22%
Durchschnitt (in Monaten)	10,9	8,3	9,2	7,1	10,1	8,7	7,6

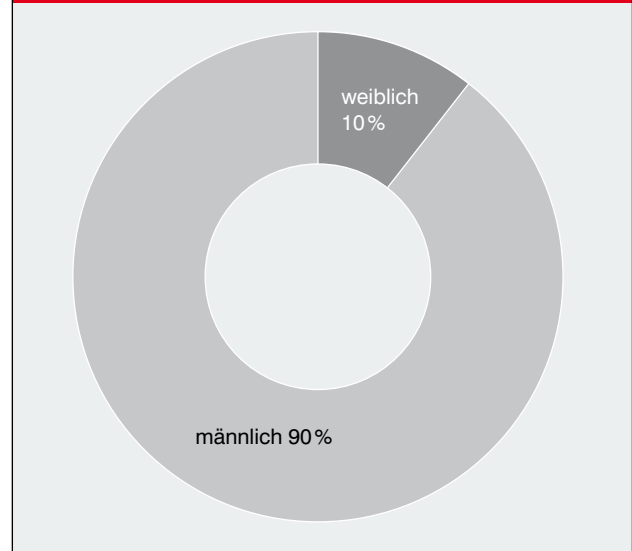


# Profil des europäischen Interim-Managers

## GESCHLECHT

Unserer aktuellen Studie nach weist der Interim-Management-Bereich einen überproportional hohen Anteil von Männern auf. So waren 90% der Umfrageteilnehmer männlich. In Belgien, den Niederlanden und Italien liegt der Frauenanteil knapp unter dem europäischen Durchschnitt von 10%. In den anderen Ländern unserer Umfrage weicht der Anteil von Frauen im Interim-Management-Bereich stärker vom europäischen Durchschnitt ab und liegt beispielsweise in Frankreich bei 16%, in Irland bei 13% und in Deutschland bei nur 7%.

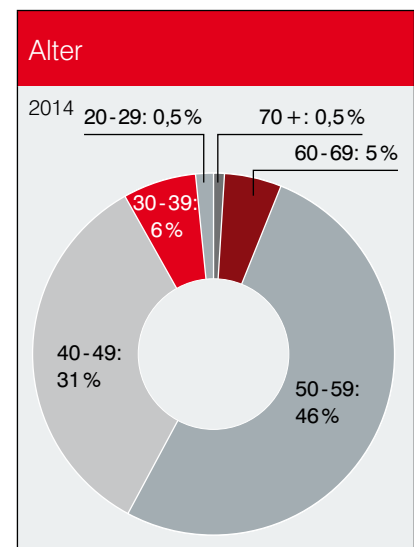
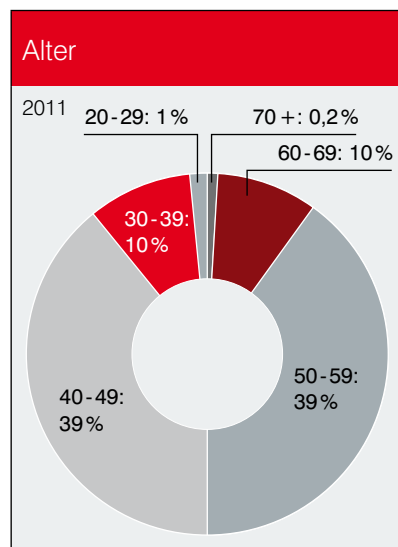
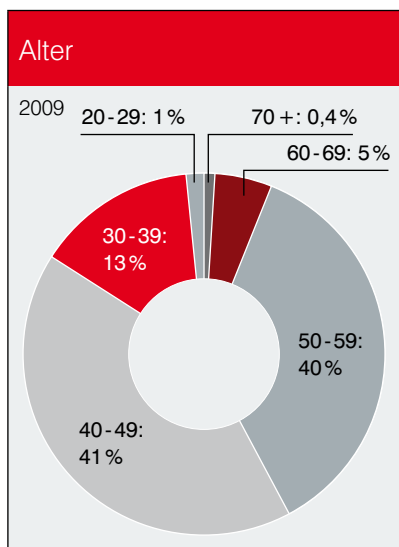
Geschlechterverhältnis europäischer Interim-Manager



## ALTER

Bezüglich der Altersstruktur des Interim-Management-Sektors hat unsere Umfrage ergeben, dass knapp die Hälfte der von uns befragten Interim-Manager 50 Jahre alt oder älter ist. Der Altersdurchschnitt liegt bei 52 Jahren. Dieses Ergebnis zeigt, dass Interim-Manager in der Regel erfahrene Führungskräfte sind. Junge

Interim-Manager sind selten, nur 7% der Umfrageteilnehmer sind jünger als 40 Jahre. Zwischen 40 und 49 Jahren alt waren 31% der von uns befragten Interim-Manager. Der seit 2009 beobachtete Trend, dass die Altersstruktur im Interim-Management-Sektor steigt, setzt sich fort.



# Profil des europäischen Interim-Managers

## JAHRELANGE ERFAHRUNG

Ein durchschnittlicher Interim-Manager blickt auf eine erfolgreiche Karriere zurück. An einem bestimmten Punkt in seiner Laufbahn traf er die Entscheidung, sich als Interim-Manager selbständig zu machen. In seiner neuen Position profitiert er von seinen erlangten Kompetenzen und Erfahrungen, er muss sich aber auch neuen Herausforderungen stellen.

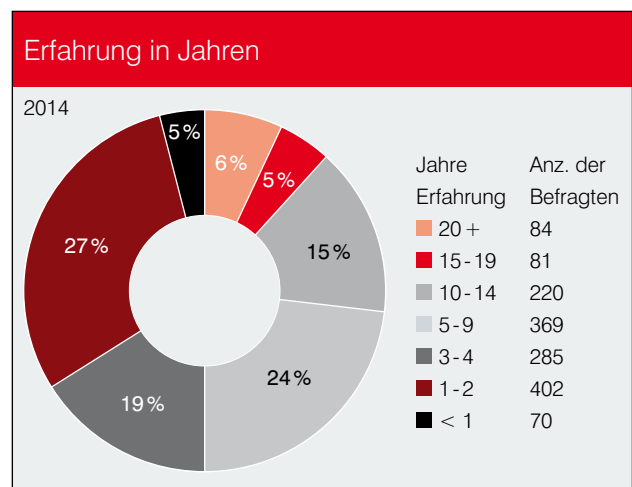
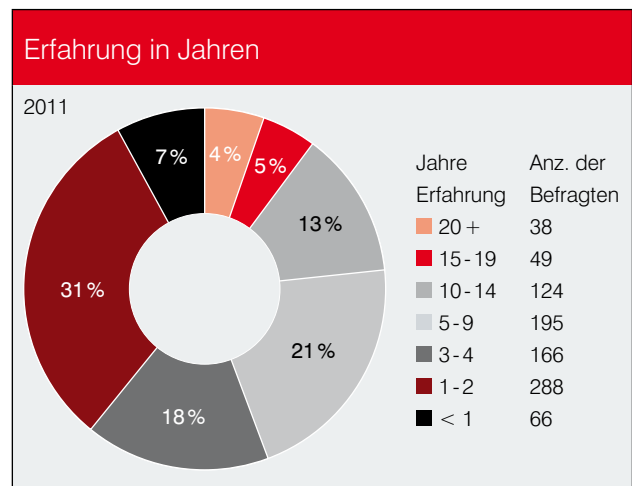
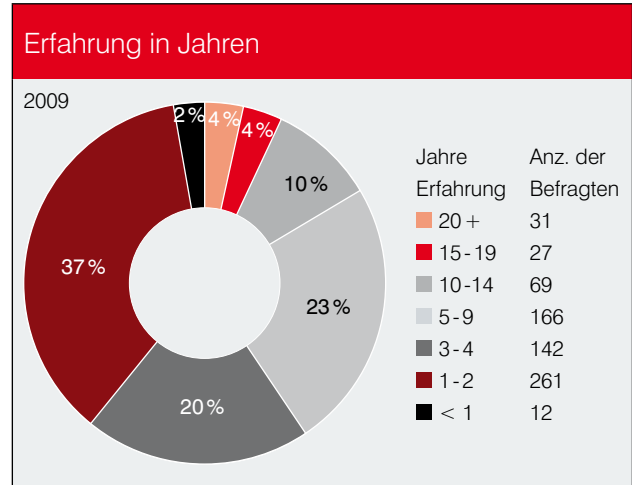
Zu den Anforderungen an einen Interim-Manager gehören beispielsweise die Fähigkeit, sich schnell in neue Situationen einzuarbeiten, einen größeren Fokus auf frühzeitige und konkrete Ergebnisse zu legen sowie die Fähigkeit, auf andere in der Organisation Einfluss zu nehmen, auch ohne auf traditionelle Berichterstattungs- oder Teamstrukturen zurückgreifen zu können.

Am wichtigsten ist für einen Interim-Manager jedoch die Fähigkeit, sich immer und immer wieder in ein neues Mandat einzuarbeiten, Chancen zu identifizieren und die gewünschten Ergebnisse zu liefern. In Bezug auf die Erfolgsaussichten eines Mandates wird beim Interim-Management immer wieder darüber diskutiert, ob die Mandatsdauer oder die Fähigkeiten des Interim-Managers einen größeren Einfluss haben.

## 6,4 JAHRE ERFAHRUNG ALS INTERIM-MANAGER

Der durchschnittliche Teilnehmer an unserer Umfrage hatte, neben seiner früheren Unternehmenskarriere, 6,4 Jahre Erfahrung im Interim-Management. Die durchschnittliche Berufserfahrung der von uns befragten Interim-Manager ist seit 2009 um 1 Jahr angestiegen, als der durchschnittliche Teilnehmer noch 5,6 Jahre Erfahrung als Interim-Manager hatte.

Weniger Interim-Manager sind heute neu in ihrem Berufsfeld. In unserer Umfrage gaben 32% der Befragten an, weniger als 2 Jahre Erfahrung zu haben, im Vergleich dazu waren es 38% im Jahr 2011 und 39% im Jahr 2009. Unserer Meinung nach hängt der niedrigere Anteil an weniger erfahrenen Interim-Managern mit der wirtschaftlichen Erholung zusammen, die allmählich eingetreten ist. Dies führt zu neuen Stellen in der Industrie, wodurch es möglicherweise weniger attraktiv ist, eine Karriere als Interim-Manager zu beginnen. Erfahrenere Interim-Manager profitieren mit großer Wahrscheinlichkeit von der wirtschaftlichen Erholung und der damit verbundenen besseren Mandatslage.



# Profil des europäischen Interim-Managers

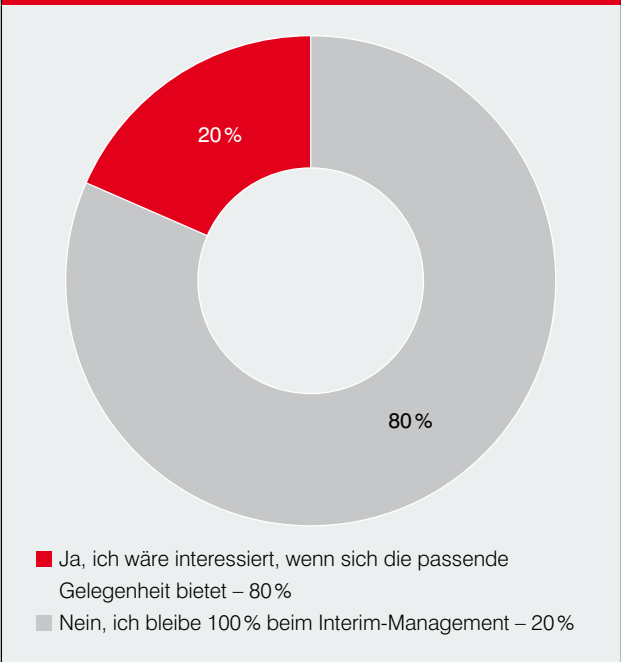
## INTERESSE AN EINER FESTANSTELLUNG

Nur 20% der Interim-Manager aus unserer Umfrage sind ausschließlich an einer Tätigkeit als Interim-Manager interessiert und sehen sich dauerhaft in diesem Bereich. Die verbleibenden 80% gaben an, auch an einer Festanstellung interessiert zu sein, sofern sich eine passende Gelegenheit ergäbe. Die berufliche Festlegung auf das Interim-Management ist seit unserer Umfrage 2009 leicht gestiegen. Damals gaben 16% an, ausschließlich an Interim-Management-Tätigkeiten interessiert zu sein.

## PERSPEKTIVEN: WAS INTERIM-MANAGER AN IHRER AUFGABE REIZT

Zu ihrem ersten Mandat werden Interim-Manager von vielen verschiedenen Faktoren motiviert: Für die einen ist Interim-Management eine Möglichkeit, Erfahrungen zu sammeln und sich für eine dauerhafte Festanstellung zu empfehlen. Für die anderen sind finanzielle oder inhaltliche Gründe ausschlaggebend. Ein erstes Interim-Mandat führt oft zu dauerhaften und engagierten Interim-Managern: Viele Interim-Manager stellen fest, dass sie in ihrer neuen Rolle mehr Freude als in ihrem früheren Berufsleben haben und ihre Stärken besser einbringen können. Am anderen Ende des Spektrums stehen Interim-Manager, die bereits über erhebliche Erfahrung als Interim-Manager verfügen und dies als ihre priorisierte Tätigkeit ansehen. Sie haben die fachliche Kompetenz, die Projektmanagementfähigkeiten und die „Soft Skills“ für den Erfolg als Interim-Manager erworben. Das bedeutet, dass sie mit weitaus größerer Wahrscheinlichkeit im Interim-Management bleiben als ihre Kollegen, die gerade erst begonnen haben.

### Interesse an einer Festanstellung

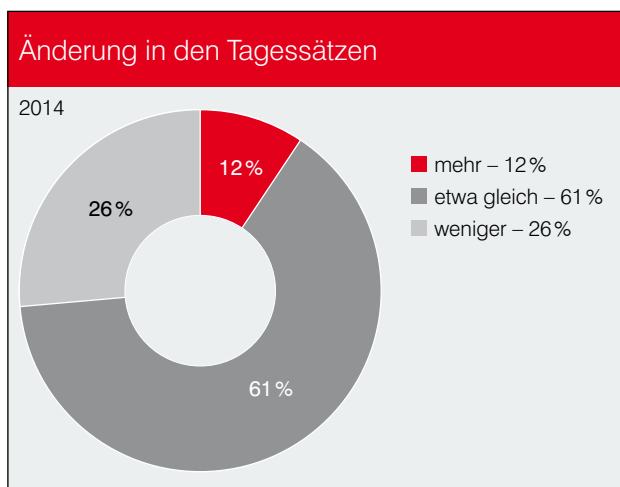
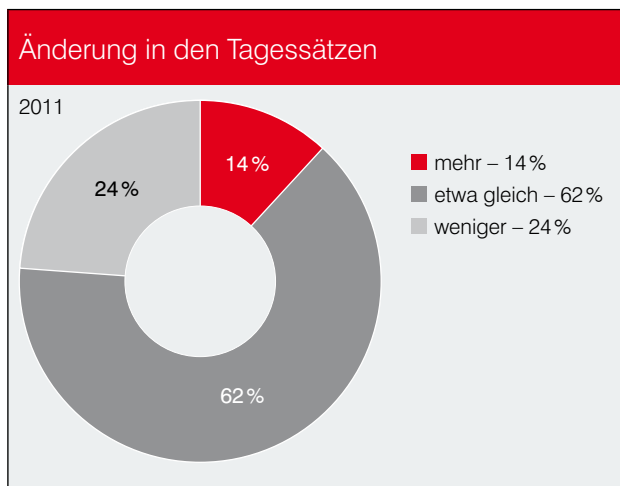
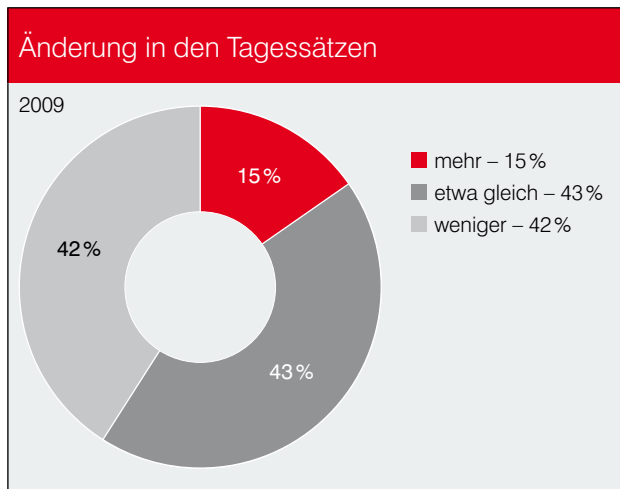


Interesse an einer Festanstellung							
	Belgien	Frankreich	Deutschland	Irland	Italien	Niederlande	Großbritannien
Ja, ich wäre interessiert, wenn sich die passende Gelegenheit bietet	68%	82%	79%	84%	83%	83%	62%
Nein, ich bleibe 100% beim Interim-Management	32%	18%	21%	16%	17%	17%	38%

Je etablierter Interim-Management in einem Land ist, desto mehr Umfrageteilnehmer sehen ihre berufliche Zukunft ausschließlich als Interim-Manager. Deutlich wird dies anhand der Zahlen aus Belgien und Großbritannien, wo Interim-Management bereits stärker etabliert ist.

Auch in Ländern mit einer vergleichsweise starken Konjunktur wie Deutschland, Belgien und Großbritannien legen sich mehr Befragte auf den Beruf des Interim-Managers fest.

# Tagessätze im Interim-Management



## KAUM ÄNDERUNGEN DER TAGESSÄTZE

Die Tagessätze bleiben europaweit sehr stabil. 2011 und 2014 gaben mehr als 60% der befragten Interim-Manager an, dass sie im aktuellen Jahr etwa dieselben Sätze wie im Vorjahr in Rechnung stellen. Einige Interim-Manager konnten ihre Sätze anheben: 14% im Jahr 2011 und 12% im Jahr 2014. Etwa ein Viertel stellt hingegen niedrigere Sätze in Rechnung. Der Vergleich zu 2009 fällt jedoch günstiger aus, hier mussten 40% der Befragten ihre Honorarsätze senken, um während der Finanzkrise ein Mandat zu bekommen. Interim-Manager in Deutschland stellen laut unserer Umfrage durchschnittlich 927 Euro pro Tag in Rechnung. Die Honorarsätze deutscher Interim-Manager sind somit seit unserer letzten Umfrage 2011 um 2,1% gestiegen.



# Tagessätze im Interim-Management

## UNTERSCHIEDE IM TAGESSATZ NACH LAND UND AUFGABENGEBIET

Die Tagessätze im Interim-Management unterscheiden sich je nach Land und Aufgabengebiet. Die Länder, in denen Interim-Management etablierter ist – Belgien, Niederlande, Großbritannien – verzeichnen höhere Tagessätze. Gleiches gilt für Deutschland, durch dessen wirtschaftliche Stärke die Finanzkrise besser verkraftet wurde als in anderen Ländern. Eine Ausnahme stellt Frankreich dar, wo Interim-Management trotz geringer Etablierung vergleichsweise hohe Tagessätze verzeichnet. Diese werden jedoch möglicherweise durch die sehr hohen Sozialkosten verzerrt, die für französische Interim-Management-Verträge fällig werden.

Unterschiede in der Bezahlung ergeben sich darüber hinaus in Bezug auf die Position, die der Interim Manager einnimmt. Interim-Geschäftsführer erhalten die höchsten Tagessätze, gefolgt von Managementpositionen in der IT-Branche und in der Produktion.

### Durchschnittlicher Tagessatz nach Land

Land	Durchschn. Satz
Belgien	806 Euro
Frankreich	859 Euro
Deutschland	927 Euro
Irland	710 Euro
Italien	600 Euro
Niederlande	891 Euro
Großbritannien	794 Euro*

\* Der durchschnittliche britische Interim-Manager verdient £ 637 pro Tag, was umgerechnet in Euro zum Wechselkurs vom August 2014 794 Euro entspricht.

### Durchschnittlicher Tagessatz nach Aufgabengebiet

Aufgabengebiet	Durchschn. Satz
Vorstand/Geschäftsführung	1.153 Euro
Informationstechnologie (einschl. IT-Projektmanagement)	1.010 Euro
Produktion (auch Erbringung von Dienstleistungen)	988 Euro
Projektmanagement (außerhalb der IT)	912 Euro
Marketing	870 Euro
Personal/Human Resources	850 Euro
Logistik/Einzelhandel	850 Euro
Vertrieb/Business Development	775 Euro
Finanzen	763 Euro

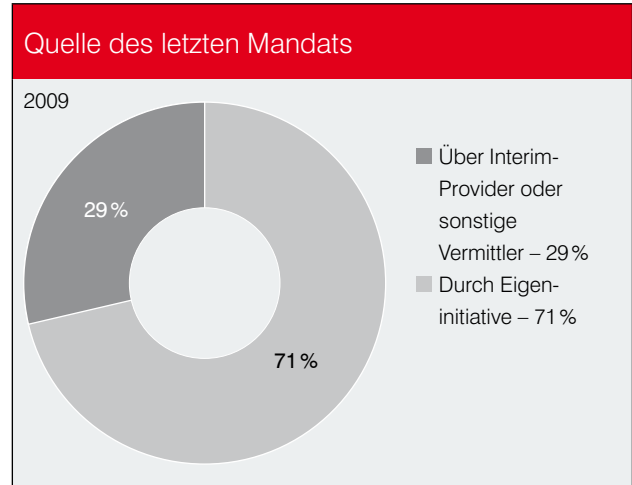
Durchschnittliche Tagessätze deutscher Interim-Manager





# Vermittlung von Interim-Management-Mandaten

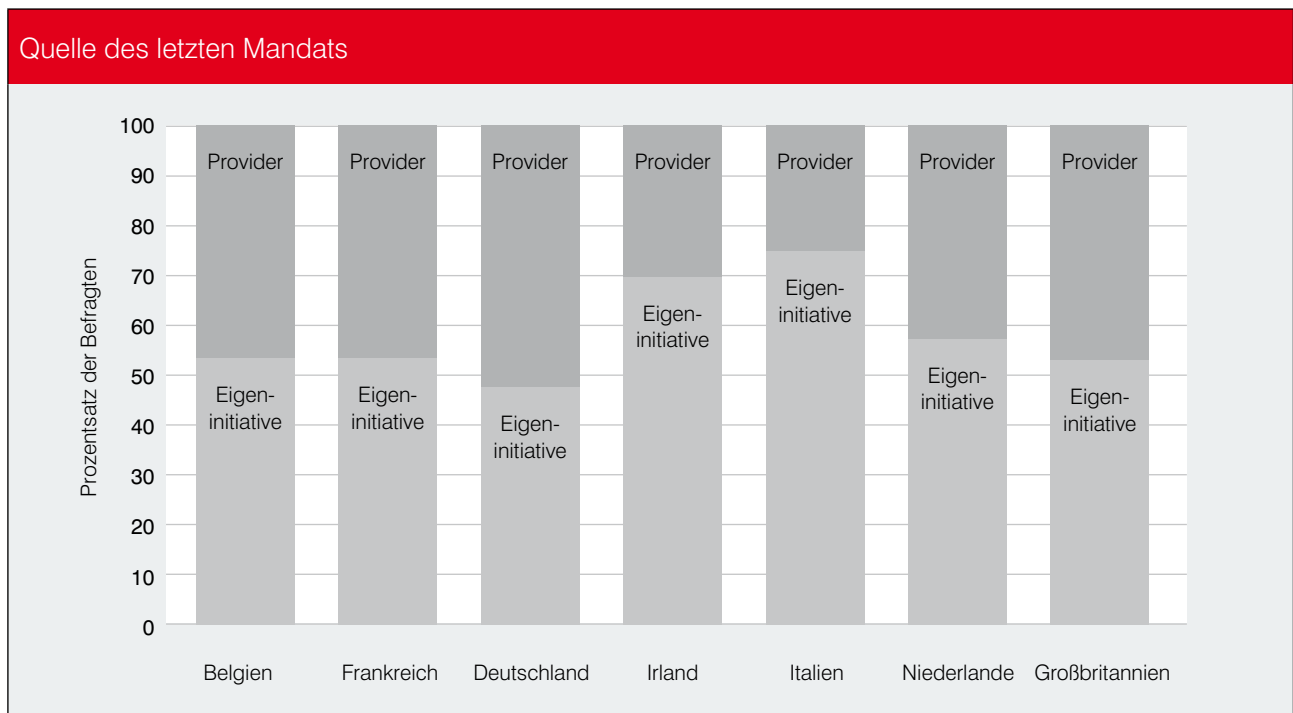
Über 70% der befragten Interim-Manager fanden ihr jüngstes Mandat in Eigeninitiative. Nur rund 30% nutzen dafür die Dienste eines Interim-Providers oder eines anderen Vermittlers. Im Vergleich zu 2009, als der Provideranteil 23% betrug, ist der Marktanteil der Provider gewachsen. Dies könnte sowohl ein Anzeichen für die zunehmende Etablierung und Verbreitung des Interim-Managements auf zahlreichen europäischen Märkten sein als auch ein Zeichen dafür, dass in größer und unübersichtlicher werdenden Märkten die Rolle eines professionellen Vermittlers wichtiger wird.



## VERMITTLUNG ÜBER PROVIDER

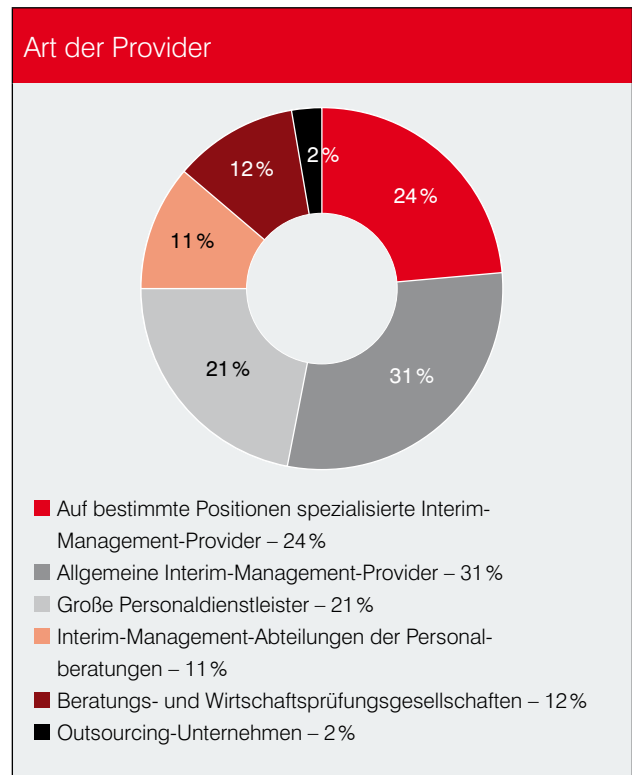
In Nordeuropa scheint es eine aktivere Providerlandschaft in Bezug auf das Interim-Management zu geben. Dort sind Provider unserer Umfrage nach am häufigsten bei der Entstehung von Mandaten beteiligt. Dies liegt zweifellos am längeren Zeitrahmen, über den sich das Interim-Management dort als Methode und etabliertes Berufsfeld entwickelt hat. Im Vergleich zu 2011 scheint die Branche der Provider in Bezug auf das Interim-Management in Frankreich

gewachsen zu sein. Hier wurden 39% der Mandate im Vergleich zu 28% im Jahr 2011 über einen Provider vermittelt. Italien und Irland bleiben weiterhin die Märkte, in denen sich Interim-Manager größtenteils auf ihre eigene Vernetzung und Vermarktung verlassen, um ein Mandat zu finden. Nur 16% der italienischen Mandate und 21% der irischen Mandate wurden durch Provider vermittelt.



# Art der Provider

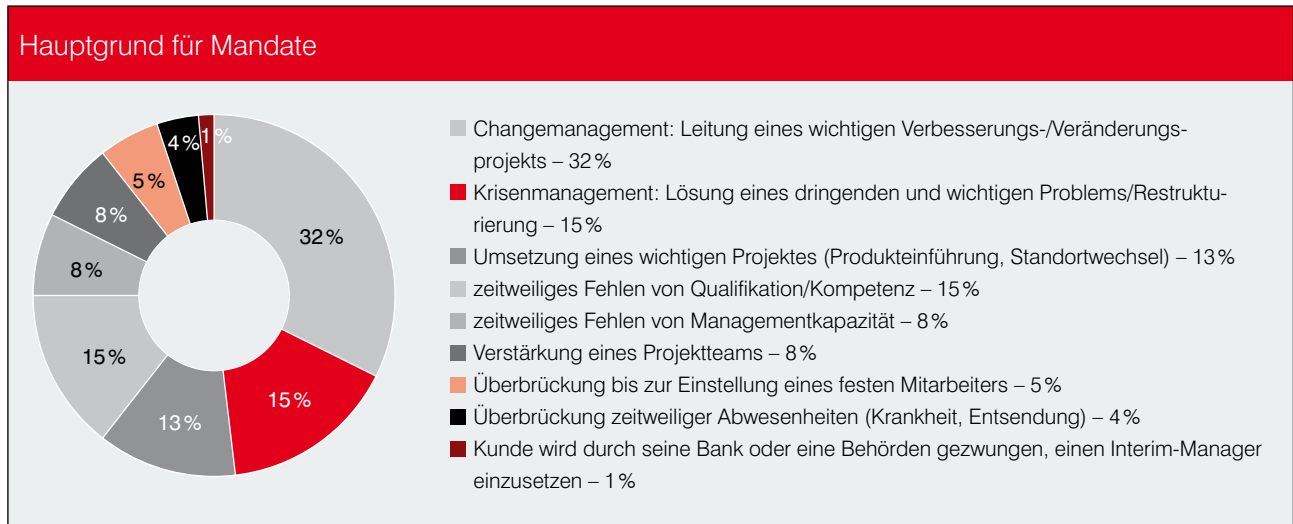
Innerhalb der unterschiedlichen Vermittler dominieren spezialisierte Interim-Management-Provider. 66% der Mandatsvermittlungen in den letzten beiden Jahren sind durch einen speziell auf Interim-Management ausgerichteten Provider entstanden. Große Personalberatungen sind für einen Anteil von fast 21 % verantwortlich, während Outsourcing-Unternehmen und Beratungs- bzw. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften die verbleibenden 14% unter sich aufteilen.



# Gründe für Interim-Management-Mandate

Verschiedene Faktoren wie Engpässe, Lücken oder Vorgaben innerhalb einer Organisation sind prädestiniert für den Einsatz eines Interim-Managers. Laut unserer Umfrage sind die beiden häufigsten Beweggründe für den Einsatz eines Interim-Managers das Changemanagement (32%) und das Krisenmanagement (15%). Weitere Faktoren, die bei mehr als 10% der Mandate eine

Rolle spielen, sind Kompetenzlücken (12%) und die Notwendigkeit, ein wichtiges Projekt zeitnah umzusetzen (13%). Der vermeintlich naheliegendste Mandatierungsgrund für Interim-Manager – die Besetzung einer vakanten Führungsposition bis ein dauerhafter Stelleninhaber gefunden wurde – war dagegen nicht unter den vorherrschenden Beweggründen.



## HAUPTGRÜNDE FÜR INTERIM-MANDATE IM LÄNDERVERGLEICH

Die Hauptgründe, warum Kunden Interim-Manager mandatieren, sind länderübergreifend sehr ähnlich. Am häufigsten wurde das Changemanagement als Grund genannt, das im Durchschnitt der unten aufgeführten Länder knapp 30% der Mandate ausmacht. An zweiter Stelle steht das Krisenmanagement, welches für durch-

schnittlich 13% der Mandate verantwortlich ist. Kompetenzlücken sind in Großbritannien der Hauptgrund für Interim-Management-Mandate. In Frankreich und Deutschland rangieren Kompetenzlücken auf den Plätzen 2 und 3.

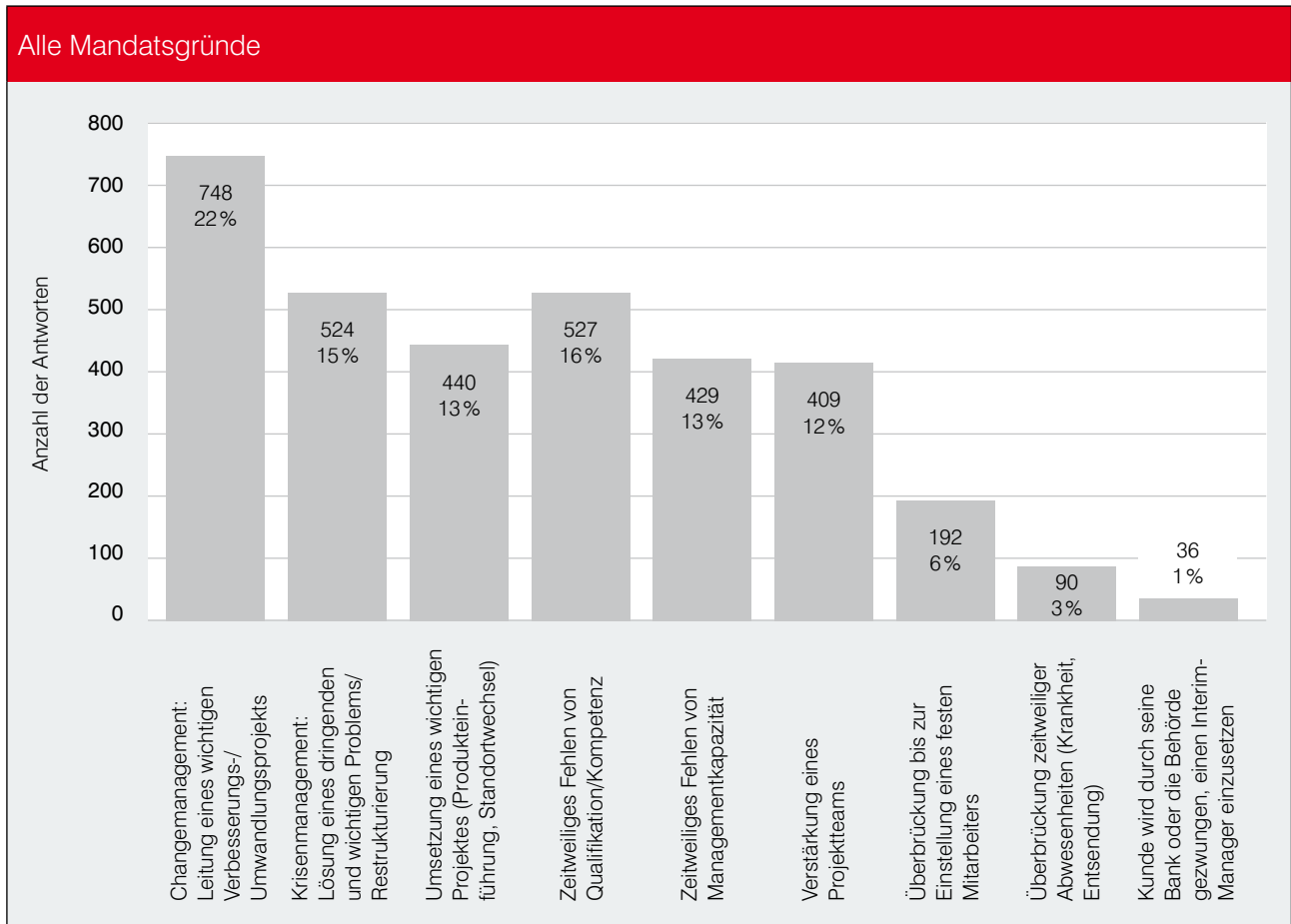
**Mandatsgründe nach Land**

	Belgien	Frankreich	Deutschland	Irland	Italien	Niederlande	Großbritannien
Changemanagement: Leitung eines wichtigen Verbesserungs-/Umwandlungsprojekts	32%	31%	24%	29%	33%	44%	16%
Krisenmanagement: Lösung eines dringenden und wichtigen Problems/Restrukturierung	18%	14%	19%	10%	14%	10%	8%
Umsetzung eines wichtigen Projektes (Produkteinführung, Standortwechsel)	13%	13%	9%	16%	13%	13%	11%
Zeitweiliges Fehlen von Qualifikation/Kompetenz	13%	16%	17%	9%	14%	14%	35%
Zeitweiliges Fehlen von Managementkapazität	5%	9%	7%	13%	10%	6%	8%
Verstärkung eines Projektteams	4%	6%	7%	10%	11%	4%	2%
Überbrückung bis zur Einstellung eines festen Mitarbeiters	7%	6%	10%	9%	3%	5%	9%
Überbrückung zeitweiliger Abwesenheiten (Krankheit, Entsendung)	7%	5%	7%	3%	1%	3%	10%

# Gründe für Interim-Management-Mandate

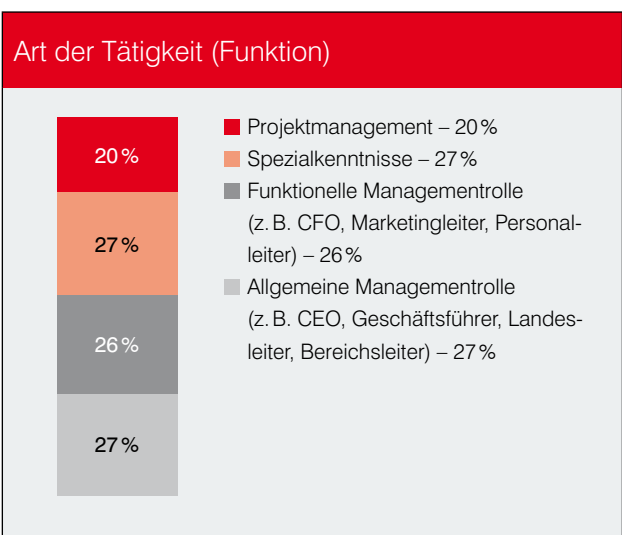
Die ausschlaggebenden Beweggründe für das jeweils jüngste Interim-Management-Mandat der Umfrageteilnehmer sind beinahe deckungsgleich mit den generellen Gründen für Interim-Mandate. Changemanagement ist auch hier der meistgenannte Beweggrund, jedoch nicht mit so deutlichem Abstand wie bei den allgemeinen Beweggründen für den Einsatz von Interim Managern.

Unsere Umfrage hat ergeben, dass Interim-Manager im Allgemeinen für Krisenmanagement, bei Kompetenzlücken und Implementierung eingesetzt werden. Unterstützung des Managements und Verstärkung von Projektteams hatten bei den letzten Mandaten unserer Umfrageteilnehmer einen höheren Stellenwert als allgemein.



## IN WELCHEN FUNKTIONEN WERDEN INTERIM-MANAGER EINGESETZT?

Unsere Umfrage hat ergeben, dass bei den unterschiedlichen Funktionen, in denen Interim-Manager eingesetzt werden, klassische Managementfunktionen dominieren. Der Vergleich mit unserer Umfrage aus 2011 zeigt jedoch einen Trend hin zu Funktionen, in denen Spezialkenntnisse oder Projektmanagement gefragt sind.

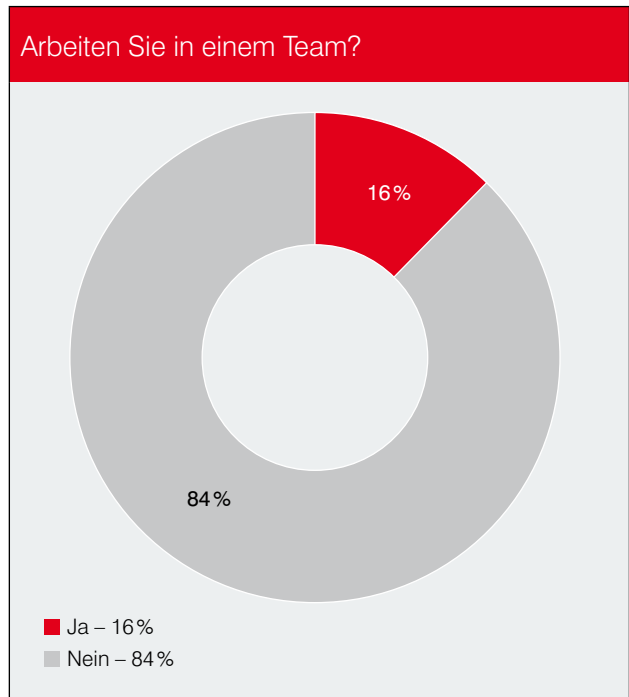


## INTERIM-MANAGER ALS TEAM: EIN SPEZIALFALL

Interim-Manager arbeiten in der Regel alleine und nutzen das vorhandene Team ihres Mandanten. Nur 16% gaben an, in den letzten beiden Jahren im Rahmen eines Teams von Interim-Managern gearbeitet zu haben. Das sind 2% weniger als im Jahr 2011. Die Gründe, bei denen der Teameinsatz von Interim-Managern nötig ist, sind sehr unterschiedlich, stehen jedoch meist in Verbindung mit großen Veränderungsprozessen. Hier einige Beispiele der von uns befragten Interim-Manager, bei denen der Einsatz innerhalb eines Teams erfolgte:

„Bei Restrukturierungen beziehe ich, wenn nötig, normalerweise Experten wie CFOs, CSOs oder COOs hinzu. Aber die besten Erfolge werden erzielt, wenn das operativ verantwortliche Management in ein Interim-Team einbezogen wird.“

- Bewältigung einer Krisensituation in einer Unternehmensgruppe mit mehreren Standorten, die hunderte Kilometer auseinanderliegen.
- Projektleitung bei einem großen Versicherungsunternehmen zum Aufbau eines Solvency II gerechten Compliance Systems, bei dem Planung, Implementierung, Genehmigungen und die Integration von Benutzerfeedback beachtet werden müssen.
- Leitung eines Changemanagement-Teams (größtenteils Interim-Manager) sowie Leitung eines Funktionsteams (größtenteils Vollzeitangestellte).
- Umsiedlung einer Fertigungslinie und der damit verbundenen Reindustrialisierung einer bestehenden Fläche.
- Durchführung großer Projektmanagement Aufträge, wie Liquiditäts-Projekte großer Banken.
- Prüfung der Effizienz von Teilen eines bestehenden Managements.
- Unternehmensrettungen können den Einsatz eines Teams von Interim-Manager erfordern.
- Neueröffnung eines großen Outlet-Einkaufszentrums, bei der ein Interim-Geschäftsführer, ein Interim-Leasingdirektor und ein Interim-Marketingdirektor benötigt wurden.
- Turnaround-Situationen mit Interim-Managern in den Schlüssel-funktionen.





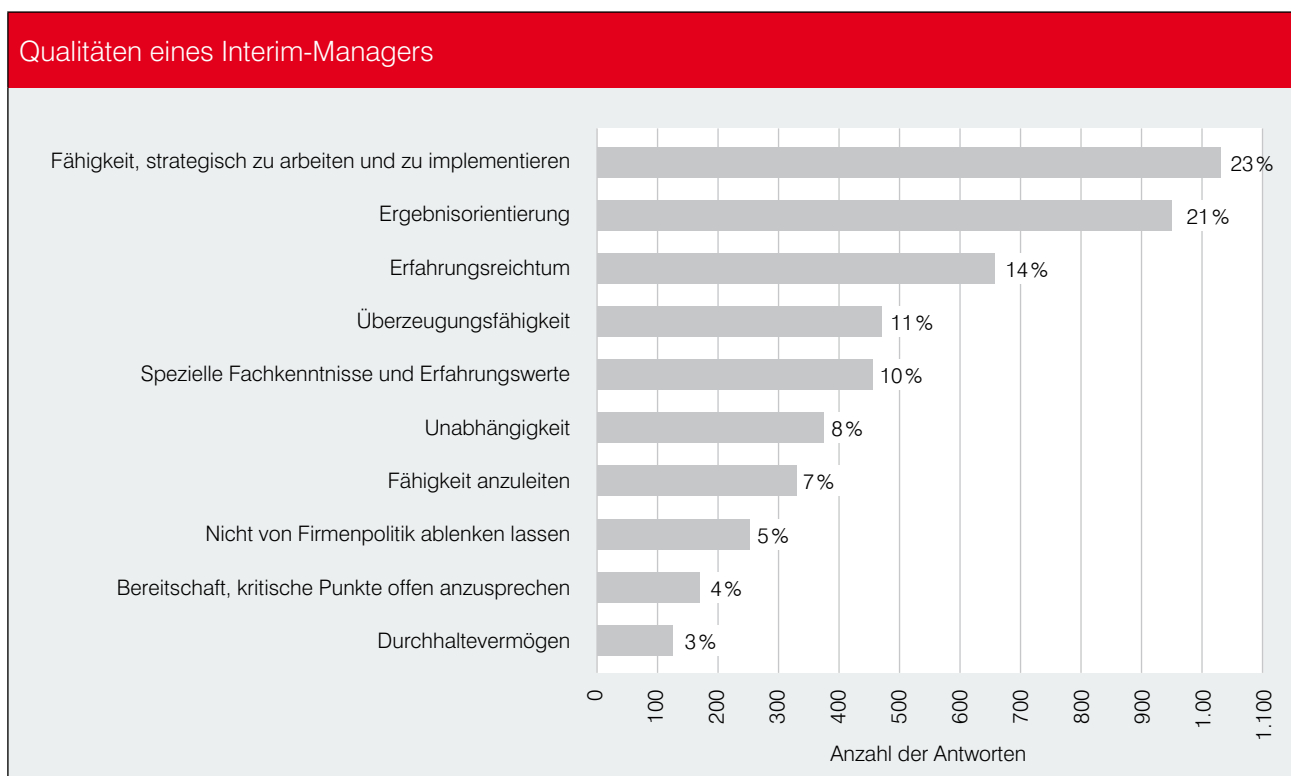
# Qualitäten eines Interim-Managers

Die Umfrageteilnehmer bewerteten bei der Frage nach den wichtigsten Qualitäten eines Interim-Managers die Eigenschaften Effektivität und Führungskompetenz höher als spezielle Fachkenntnisse oder Erfahrung in der konkreten Funktion oder dem Aufgabenbereich. Die wichtigsten genannten Eigenschaften waren folgende:

- Fähigkeit, strategisch zu arbeiten und zu implementieren (23%)
- Ergebnisorientierung (21%)
- Erfahrungsreichtum (14%)
- Überzeugungsfähigkeit (11%)
- Spezielle Fachkenntnisse und Erfahrungswerte (10%)
- Unabhängigkeit (8%)
- Fähigkeit anzuleiten (7%)
- Nicht von Firmenpolitik ablenken lassen (5%)
- Bereitschaft, kritische Punkte offen anzusprechen (4%)
- Durchhaltevermögen (3%)

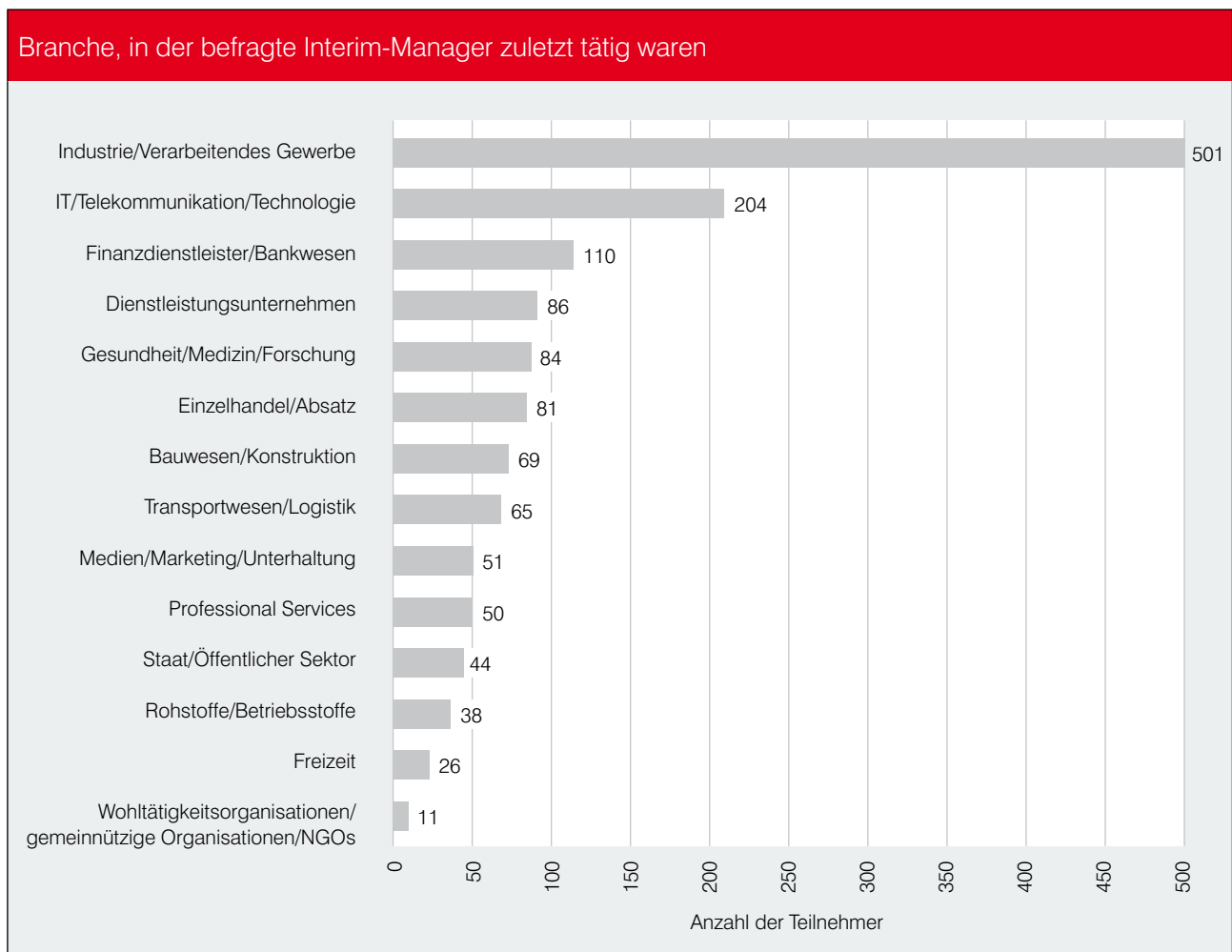
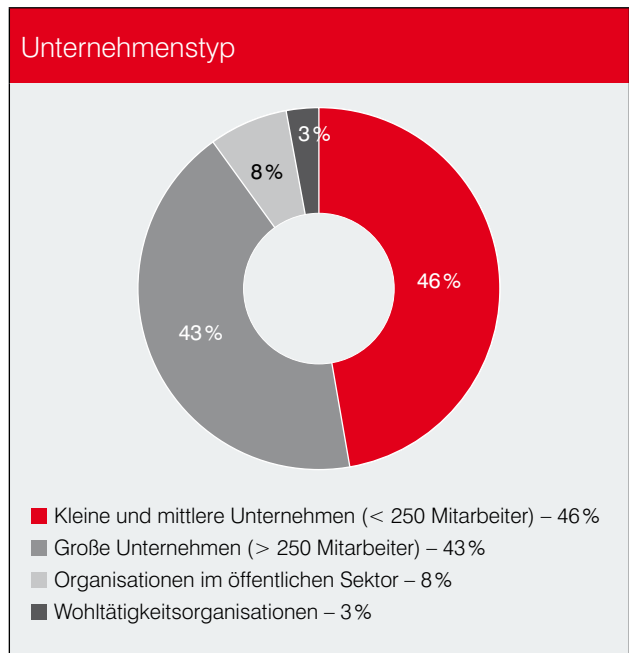
Andere Umfrageteilnehmer fügten die folgenden Eigenschaften hinzu: Stressige Situationen zu meistern, verschiedene Unternehmen zur gleichen Zeit zu managen, Teams aufzubauen, Veränderungen implementieren zu können, bestehende Mitarbeiter überzeugen zu können, schnelle Anpassungsfähigkeit an die Firmenkultur, eine schnelle Auffassungsgabe sowie Anpassungsfähigkeit an neue Situationen.

Die erforderlichen Qualitäten eines Interim-Managers hängen maßgeblich von der konkreten Situation des Kunden ab. Ob sich ein Kunde beispielsweise in einer Krise befindet oder eine Erweiterung plant, sind völlig verschiedene Situationen, die nach unterschiedlichen Fähigkeiten verlangen. Anpassungsfähigkeit und Flexibilität zeichnen Interim-Manager aus. Ein Interim-Manager ist im besten Fall wie ein Puzzleteil: Er passt perfekt zur Aufgabenstellung des Unternehmens.



# Unternehmensmerkmale

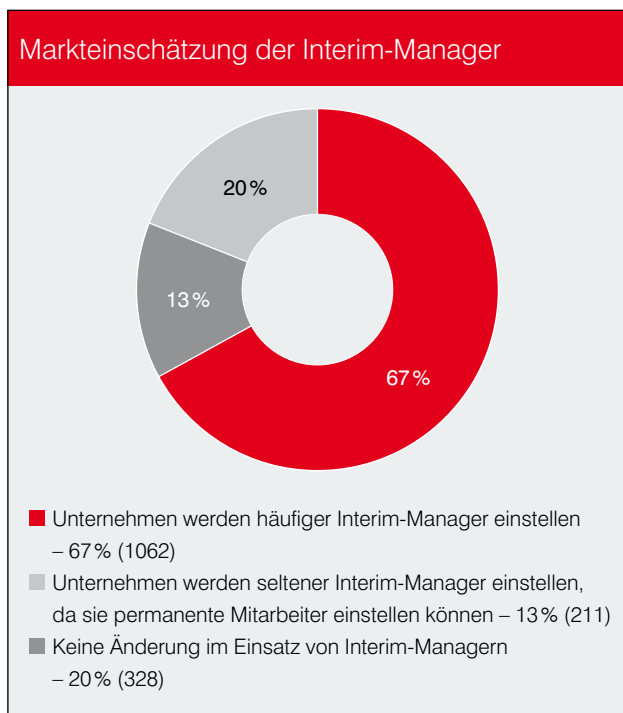
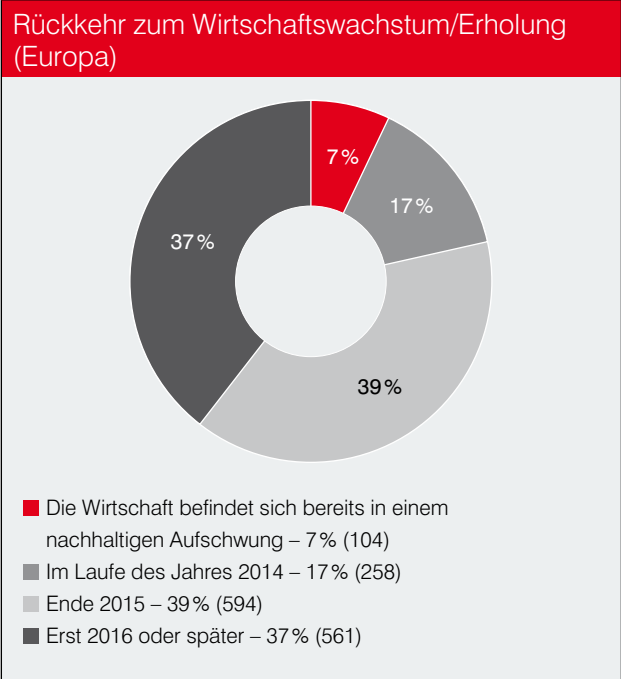
90% der Interim-Management-Mandate der von uns befragten Interim-Manager wurden von Unternehmen aus der Privatwirtschaft in Auftrag gegeben. Die Verteilung der Mandate zwischen den sogenannten kleinen und mittleren Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern und großen Unternehmen ist nahezu ausgeglichen. Der öffentliche Sektor und Nonprofit-Organisationen setzen Interim-Management im europäischen Schnitt mit 11% der Mandate nur selten ein. In Großbritannien liegt ihr Anteil hingegen bei 24%.



# Ausblick

Interim-Management kann als Indikator für Änderungen im wirtschaftlichen Umfeld fungieren. Wie bereits in diesem Bericht festgestellt, sind die Hauptgründe, aus denen Unternehmen Interim-Manager mandatieren, Changemanagement (Leitung eines wichtigen Verbesserungs-/Veränderungsprojektes), Krisenmanagement (Lösung eines dringenden und wichtigen Problems oder eine Restrukturierung) und Umsetzung eines wichtigen Projektes wie Produkteinführung oder Standortwechsel. Viele dieser Änderungen werden von Schwankungen im wirtschaftlichen Umfeld hervorgerufen: Unternehmen bereiten sich darauf vor, eine Krise zu meistern oder von einem neuen Trend zu profitieren. Als Experten, die diese Spezialprojekte leiten, haben Interim-Manager eine einzigartige Perspektive, aus der sie die Entwicklung der Wirtschaft bewerten können.

76% der Interim-Manager unserer Umfrage sagen ein stabiles Wachstum erst für das Jahr 2015 oder später voraus. Wir haben die Interim-Manager in unserer Umfrage gefragt, wann die Länder Europas ihrer Meinung nach wieder zu normalem Wachstum und Stabilität zurückfinden: Die Antworten zeigen, dass sich die europäische Wirtschaft ihrer Meinung nach noch längst nicht erholt hat und es noch einige Zeit dauern wird, bis wieder Normalität einkehrt. Mehr als drei Viertel der Befragten (76%) waren der Meinung, dass die Wirtschaft erst 2015 oder später zu einem normalen/stabilen Wachstum zurückkehren werde. Nur 7% gaben an, dass sich die Wirtschaft bereits in einem nachhaltigen Aufschwung befinde.



## WIRKT SICH EIN WIRTSCHAFTSAUFSCHWUNG POSITIV ODER NEGATIV AUF DIE MANDATSLAGE VON INTERIM-MANAGERN AUS?

Betrachtet man die Funktionsbereiche und Kompetenzschwerpunkte verschiedener Interim-Manager einzeln, so ist das sicherlich unterschiedlich zu bewerten. Ein Finanzdirektor mit Erfahrung in Turnaround-Situationen findet möglicherweise mehr Mandate in einem schwächeren Markt als ein Marketingdirektor, dessen Stärke Produkteinführungen sind. Die Partner von Executives Online beobachten eine Veränderung des Interim-Managements seit den Anfängen der Finanzkrise. Zu Beginn eines Abwärtstrends kündigen Unternehmen vielen Auftragnehmern, um eine kurzfristige Verbesserung der Geschäftsergebnisse zu erreichen, was zu einem Rückgang der Interim-Management-Mandate führt. Zu Beginn einer Erholung werden Interim-Manager wieder eingestellt, um expansive Projekte zu unterstützen, für die das jeweilige Unternehmen noch keine Vollzeit-Mitarbeiter einstellen möchte. Die Daten unserer Umfragen aus 2009, 2011 und 2014 bestätigen dies. Am Anfang der Krise kam es zu einem Rückgang der Mandate und Tagessätze. Ab 2011 lässt sich eine Verbesserung beobachten, die auch 2014 noch andauert, was der allmählichen Verbesserung der europäischen und weltweiten Wirtschaftslage entspricht. Die Interim-Manager unserer Umfrage sind zu 67% der Meinung, dass ein wirtschaftlicher Aufschwung in Europa den Interim-Management-Sektor positiv beeinflussen werde. 13% vertreten die Meinung, dass sich eine Erholung negativ auf die Mandatslage auswirken werde.

# Zusammenfassung

---

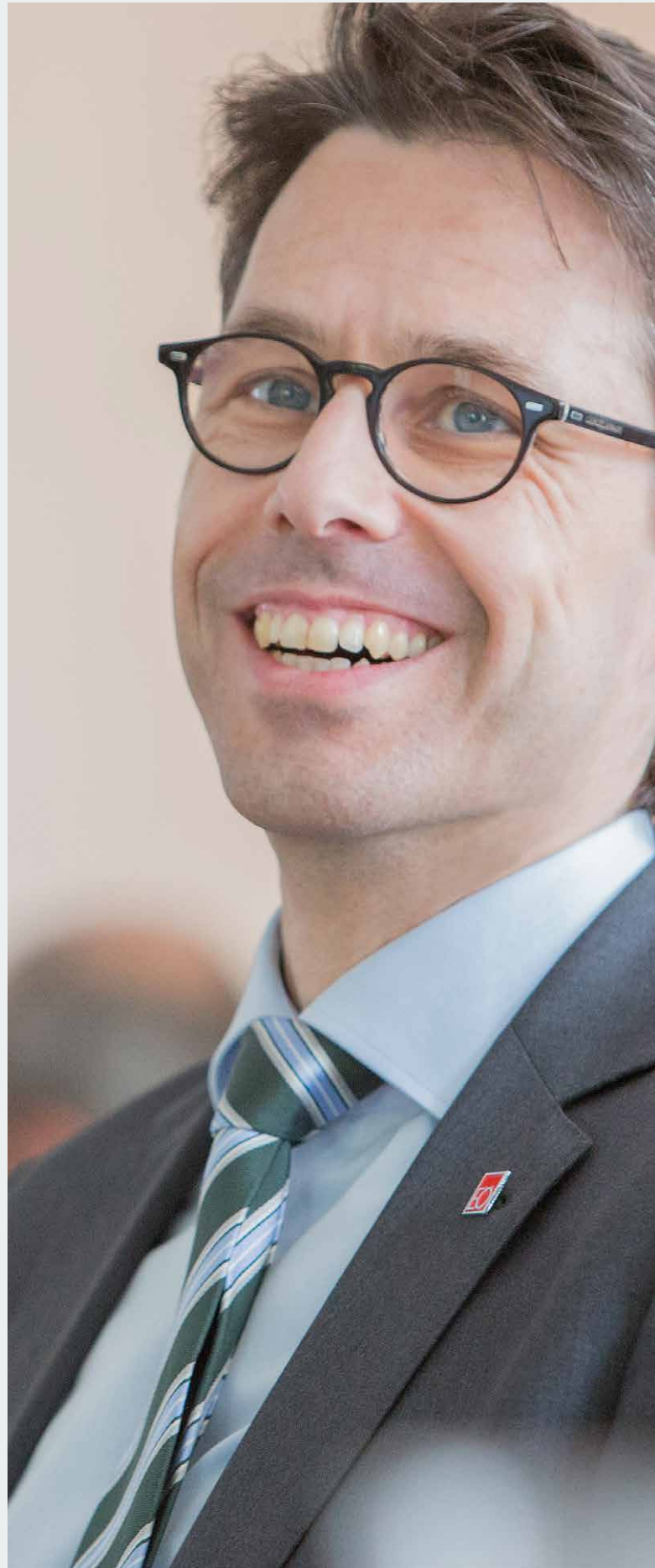
Mehrere Ergebnisse dieser Ausgabe des europäischen Interim-Berichts von Executives Online deuten europaweit auf ein stabiles, sich allmählich erholendes Wirtschaftsklima hin. Im Vergleich zu früheren Jahren befinden sich mehr Interim-Manager in einem Mandat und das allgemeine Beschäftigungsempfinden der Branche ist höher. Der größte Teil dieser Erholung war bereits 2011 zu erkennen. Die Ergebnisse des vorliegenden Berichtes haben sich im Vergleich zu denen aus 2011 daher nur leicht verändert. Die Dauer der Mandate hat sich leicht verlängert, im Durchschnitt sind Interim-Manager für einen Zeitraum von 9,3 Monaten beschäftigt. Auch die durchschnittlichen Tagessätze sind in Deutschland um 2,1% von 907 Euro pro Tag auf 927 Euro gestiegen. Laut den von uns befragten Interim-Managern erholt sich die Wirtschaft. Eine große Mehrheit glaubt jedoch, dass Europa erst Ende 2015 oder später zu einem normalen Wirtschaftswachstum zurückkehren wird.

Innerhalb dieses positiven Marktumfeldes existieren viele unterschiedliche Typen von Interim-Managern und -Mandaten. Der Interim-Report zeigt, dass einige Eigenschaften der Interim-Management-Kandidaten erstaunlich konstant sind: Das Alter und die Jahre der Erfahrung untermauern weiterhin, dass der Bereich des Interim-Managements für hohe Kompetenz und hohe Expertise steht. Der Anteil an weiblichen Interim-Managern liegt bei 10% im europäischen Durchschnitt und bei nur 7% in Deutschland. Der Anteil an Frauen in Führungspositionen im Allgemeinen liegt in Deutschland bei 30%. Frauen sind im Interim-Management deutlich unterrepräsentiert.

80% der von uns befragten Interim-Manager sind offen für eine Festanstellung, wenn sich die passende Gelegenheit hierfür bietet. Dieses Ergebnis steht der vorherrschenden Meinung, dass Interim-Manager nie in ein dauerhaftes Beschäftigungsverhältnis zurückkehren würden, entgegen. Der Anteil der Interim-Manager, die nie in ein Beschäftigungsverhältnis zurückkehren würden, ist in Ländern ausgeprägter, in denen der Beruf des Interim-Managers etablierter ist.

Weiterhin setzen Unternehmen Interim-Manager aus zwei Hauptmotivationen ein: In Europa ist das Changemanagement bzw. die Leitung eines wichtigen Verbesserungs-/Veränderungsprojekts der Hauptgrund dafür, dass Unternehmen einen Interim-Manager einstellen. Unsere Umfrage hat gezeigt, dass Kompetenzlücken der zweitwichtigste Grund für die Mandatierung eines Interim-Managers sind. Interim-Manager werden für ihre strategischen, aber dennoch praktischen Fähigkeiten, ihre Ergebnisorientierung und ihren Erfahrungsreichtum geschätzt und speziell für das jeweilige Interim-Mandat ausgewählt.

Der Markt der auf Interim-Management spezialisierten Provider wächst. So wurden 29% aller Mandate über einen Provider wie Executives Online vermittelt. Im Vergleich zu anderen Vermittlern werden von Interim-Managern Provider bevorzugt, die auf Interim-Management spezialisiert sind.



# Über Executives Online

---

Als assoziiertes Mitglied in der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM) besetzt Executives Online Führungspositionen sowohl mit Interim-Managern als auch mit festangestellten Führungskräften. Weltweit ist Executives Online in sieben Ländern vertreten, in Deutschland sind die Partner an insgesamt 12 Standorten tätig. Mit der internationalen Executive Bank™ sind die Partner von Executives Online die Schnittstelle zu 8.200 Interim-Managern allein in Deutschland und zu mehr als 150.000 Führungskräften weltweit. Dank der persönlichen Beratung und der engen Zusammenarbeit mit Kunden und Kandidaten erfolgt die Suche nach Führungskräften schnell, international und doch persönlich. Executives Online vermittelt sowohl Interim-Manager für befristete Einsätze als auch Führungskräfte für Festanstellungen und ist mit diesem Leistungsportfolio in der Branche einzigartig. Als vertrauensvoller

Ratgeber steht Executives Online seinen Kunden und Kandidaten bei der Führungskräfte suche beratend zur Seite. Durch die Branchenspezialisierungen jedes einzelnen Partners kann Executives Online fast alle Branchen abdecken.

Executives Online wurde vom Nachrichtenmagazin FOCUS mit dem Gütesiegel „TOP Personal-Dienstleister 2014“ sowohl in der Kategorie „Executive Search“ als auch im Bereich „Interim-Management-Vermittler“ ausgezeichnet.



„Wir haben Kontakt zu Executives Online aufgenommen, weil wir eine kurzfristig entstandene Vakanz auf Ebene der Geschäftsführung durch einen schnell verfügbaren Interim-Manager besetzen wollten. Executives Online hat uns bereits am gleichen Tag die Profile passender und verfügbarer Top-Kandidaten präsentiert. Gleichzeitig hat uns Executives Online aber auch nach wenigen Tagen Kandidaten für die Festanstellung dieser Vakanz vorgestellt. Wir haben uns für unsere Wunschlösung in Festanstellung entschieden. Zwischen unserem ersten Anruf bei Executives Online und der Vertragsunterzeichnung unseres neuen CFO lagen keine zwei Wochen. Aufgrund dieser Top-Performance haben wir Executives Online sofort für die Besetzung unserer übrigen Vakanzen beauftragt.“

---

Thorsten Preugschas  
CEO Soventix GmbH

---

„Executives Online hat es geschafft, unsere neue Position des kaufmännischen Geschäftsführers innerhalb von zwei Wochen mit dem perfekt passenden, international erfahrenen Manager zu besetzen. Bis dato glaubten wir, dass das in dieser kurzen Zeit unmöglich sei.“

---

Dr. Andreas Wiese  
Geschäftsführender Gesellschafter der Ronald Schmitt Design GmbH

---

„Wir beauftragten Executives Online, einen erfahrenen Generalmanager für unser südafrikanisches Unternehmen zu suchen. Die Schnelligkeit der Vermittlung und die Qualität der präsentierten Kandidaten hat uns nachhaltig beeindruckt. Die internationale Zusammenarbeit mit Executives Online Deutschland und Südafrika klappte vorbildlich. Daher freuen wir uns schon jetzt auf die weitere Zusammenarbeit mit Executives Online.“

---

Martina Radzanowski  
Head HR KSG Franke Kitchen Systems Ltd

---

„In unserer Branche sind in den meisten Fällen hochspezialisierte Anforderungsprofile gefragt. Für die Rekrutierung passgenauer Kandidaten nutzen wir daher gerne die kompetente und zuverlässige Unterstützung von Executives Online. Wir schätzen besonders das Auswahlverfahren und das umfassende Know-how im Bereich Unified Communications.“

---

Carl Mühlner  
Geschäftsführer Damovo Deutschland GmbH & Co. KG

---



# Ihre Ansprechpartner

---

## DEUTSCHLAND

### Executives Online

#### Zentrale Deutschland

Dillenburg Straße 71

51105 Köln

T: +49 221 888216-50

#### Executives Online Bremen

Horner Heerstraße 11a

28359 Bremen

T: +49 421 7082-3848

#### Executives Online Frankfurt

Bockenheimer Landstr. 17/19

60325 Frankfurt am Main

T: +49 69 710455-383

#### Executives Online Gummersbach

Siepenstraße 14-16

51645 Gummersbach

T: +49 2261 9949-191

#### Executives Online Hamburg

Eppendorfer Weg 58

20259 Hamburg

T: +49 40 3289265-45

#### Executives Online Köln

Dillenburg Straße 71

51105 Köln

T: +49 221 888216-60

#### Executives Online Mainz

Mombacher Str. 52

55122 Mainz

T: +49 6131 49985-10

#### Executives Online Mayen

Göbelstraße 1a/(Am Markt)

56727 Mayen

T: +49 2651 70426-10

#### Executives Online Mönchengladbach

Schlossmühle, Schlosstr. 523

41238 Mönchengladbach

T: +49 2166 398430-1

#### Executives Online München 1

Liebherrstr. 4

80538 München

T: +49 89 9545727-50

#### Executives Online München 2

Liebherrstr. 4

80538 München

T: +49 89 1896584-50

#### Executives Online Münster

Sessendrupweg 54

48161 Münster

T: +49 2533 40877-60

#### Executives Online Offenburg

Heinrich-Hertz-Str. 8

77656 Offenburg

T: +49 781 63934944

#### Executives Online Osnabrück

Hasetorwall 3

49076 Osnabrück

T: +49 2533 40877-60

## GROSSBRITANNIEN

### South (HQ)

Athenia House

10-14 Andover Road Winchester

Hampshire SO23 7BS

T: +44 1962 893 300

### London

57a Catherine Place

London SW1E 6DY

T: +44 20 3078 8872

### Midlands

One Victoria Square

Birmingham B1 1BD

T: +44 121 450 9782

West Walking Building

110 Regent Road

Leicester LE1 7LT

T: +44 166 243 7187

### Nord Ost

Rotterdam House, Quayside

Newcastle upon Tyne NE1 3DY

T: +44 191 206 4113

### Nord West

Manchester Business Park

3000 Aviator Way

Manchester M22 5TG

T: +44 161 266 1140

### Yorkshire

Nidd Suite

Brunswick Court, Victoria Street

Wetherby, West Yorks LS22 6RE

T: +44 1937 581 900

## EUROPA

### Belgien

Jules Bordetlaan 160

1140 Brussels

T: +32 475 580 333

### Frankreich

Bâtiment ORDINAL

Rue des Chauffons

95620 Cergy-Pontoise, Paris

T: +33 1 34 24 66 77

### Niederlande

Atrium gebouw

Strawinskylaan 3051

1077 ZX Amsterdam

T: +31 20 3012159

### Italien

Via Senigallia 18/2 Torre A

20161 Milan

T: +39 02 6467 2632

## AFRIKA

### Südafrika

102 4th Street, Parkmore,

Sandton, Johannesburg 2196

T: +27 10 591 3932

The Cliffs – Office Block 2: Niagara Way,

Unit 111, Tyger Falls,

Durbanville, Cape Town, 7550

T: +27 21 9144 977



[www.executivesonline.de](http://www.executivesonline.de)

EXECUTIVES  
ONLINE

