

Studie von Atreus Interim Management  
**Interim Management in Deutschland 2009**

September 2009

Kernergebnisse



# 1. Studie & Key Facts

**ATREUS**  
interim management

## Studie: Interim Management in Deutschland 2009

Die vorliegende Studie fußt auf der breitesten Datengrundlage und bietet die aussagekräftigsten Ergebnisse zum Interim Management in Deutschland. Ein leichter statistischer Verzerrungseffekt entsteht möglicherweise dadurch, dass sie sich ausschließlich auf den Ausschnitt der Manager bezieht, die bei Atreus im Netzwerk sind.

- » **Gesamt-Sample** (Stichprobe): 3.100 bei Atreus registrierte Interim Manager.
- » **Methode:** Online-Befragung mit offenen und geschlossenen Fragen.
- » **Laufzeit und Umfang:** 1 Monat (26. Februar bis 29. März 2009).
- » **Interviewdauer:** durchschnittlich 20 Minuten.
- » **Response-Rate:** 48,5% (1.503 Rückläufer). Fast 50% des Gesamt-Samples haben die Interviews teilweise oder komplett beantwortet.
- » **Qualität der Ergebnisse:** Mit insgesamt 1.503 Interviews wird im Vergleich zu anderen bislang verfügbaren Studien die größte Interviewanzahl erreicht.
- » Vergleichsstudien haben eine geringere Reichweite (200 bis 600 Interviews).
- » **Hochwertiges Sample und plausible Marktgrößen:** 78% der Befragten hatten 2008 mindestens einen Interim-Einsatz.

## Key Facts (1)

- » **Wirtschaftskrise:** Die Stimmung unter den Interim Managern ist trotz Krise positiv hinsichtlich der Auftragslage.

---

- » **Tagessätze:** Die Tagesätze, die durch Interim Management-Anbieter 2008 am Markt erzielt wurden, liegen mehrheitlich zwischen 1.200 € und 1.700 €. Manager in Atreus-Projekten erzielten mehrheitlich höhere Marktpreise: zwischen 1.500 € und 2.000 €.

---

- » **Gründe für die höheren Erlöse** der Atreus-Manager sind u.a.: Längere Berufserfahrung (64% mit mindestens 20 Jahren) und höheres Erfahrungsniveau (56% zuvor auf 1. Führungsebene) sowie höherer Anteil in komplexen Aufgabenstellungen, wie Unternehmenstransformation, Sanierung und Restrukturierung sowie längere Projektlaufzeiten.

---

- » **Ausblick 2009:** Die große Mehrheit der Interim Manager erwartet 2009 stabile oder steigende Tagessätze (81%) und Einkommen (74%).

## Key Facts (2)

- » **Trend:** Die Bedeutung von Sanierungs- und Restrukturierungsaufgaben nimmt zu, die Bedeutung von Einsätzen im Projektmanagement hingegen nimmt ab.

---

- » **Klienten:** Ein großer Anteil der von Interim Managern selbst akquirierten Projekte fand 2008 in Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern statt (70%). Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern vergeben ihre Projekte vorwiegend über Interim Management-Provider.

---

- » **Wettbewerb:** Atreus ist für 60% der Befragten der wichtigste Interim Management-Dienstleister in Deutschland.





## 2. Interim Manager und ihre Aufgaben

**ATREUS**  
interim management

## Der (Atreus) Interim Manager

**Der typische Atreus Manager ist männlich und 53 Jahre alt, hat mehr als 20 Jahre Berufserfahrung, zuletzt in der 1. oder 2. Führungsebene\*.**

- » **Alter:** Das Durchschnittsalter des Interim Managers liegt bei 53 Jahren. Zwei Drittel gehören der Altersgruppe 46 bis 60 Jahre an.
- » Nur jeder zehnte Interim Manager ist zwischen 41 und 45 Jahren alt (12,6%), ebenso zwischen 61 und 65 Jahren (11,9%). Knapp 5% sind jeweils unter 40 oder mehr als 66 Jahre alt.
- » **Geschlecht:** 93,4% der Interim Manager sind männlich.
- » **Berufserfahrung:** 64% der befragten Interim Manager haben mehr als 20 Jahre Berufserfahrung, 20,8% zwischen 15 und 20 Jahren, nur jeder Zehnte zwischen 10 und 15 Jahren (11,4%).
- » **Führungserfahrung:** 88,1% der befragten Interim Manager war zuvor in der ersten oder zweiten Führungsebene tätig.

\* (N=1.235, vollständige und auswertbare abgebrochene Interviews)

## Seine Motive

### Interim Management ist keine Übergangslösung, sondern eine attraktive Alternative zur Festanstellung.

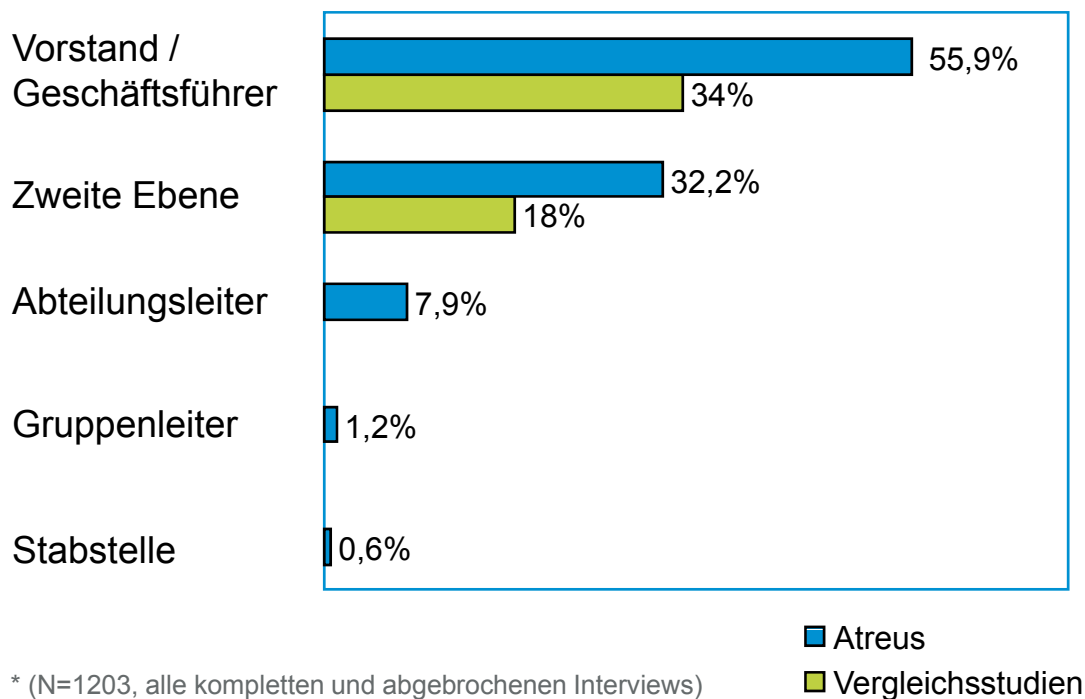
- » **Motive\*** für die Arbeit als Interim Manager sind vor allem Abwechslungsreichtum bei Aufgaben und Unternehmen sowie Unabhängigkeit.
- » Weiterer Anreiz für eine Tätigkeit als Interim Manager ist die Möglichkeit, Veränderungen zu implementieren und Neues zu lernen.
- » **Unzufriedenheit** mit der früheren Arbeitsstelle und gute Verdienstmöglichkeiten als Interim Manager sind im Atreus-Netzwerk von vergleichsweise geringer Bedeutung.
- » **Bereitschaft zum Wechsel:** Für 70% der befragten Interim Manager kommt es nicht in Frage, in eine Festanstellung zu wechseln.
- » **Freie Arbeitskapazitäten** werden vor allem für die Arbeit an Akquisitionunterlagen (68,5%), für Weiterbildung (67,2%) sowie für die Familie (56,5%) genutzt.
- » Von den Interim Managern mit besonders guter Auslastung nutzen überdurchschnittlich viele ihre freie Zeit zur Weiterbildung (78,0%).
- » Weitere Beschäftigungen in der freien Zeit sind Vorträge und Veröffentlichungen (26,5%) sowie Urlaub (15,5%).

\* (Mehrfachnennungen möglich)



## Grafik: Vorherige Funktion

Frage: Welche Funktion hatten Sie in Ihrer früheren Festanstellung inne?\*

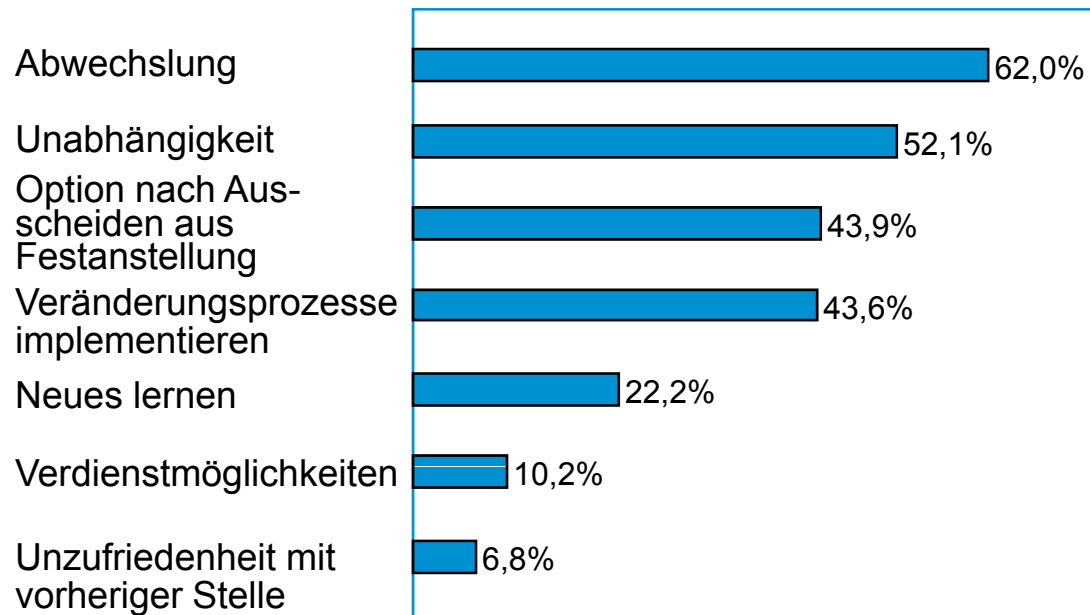


Rund 55% der Atreus Manager bekleideten zuvor in ihrer Festanstellung leitende Positionen als Geschäftsführer oder Vorstand.

In Vergleichsstudien liegt der Anteil in Top-Positionen deutlich niedriger.

## Grafik: Motive

**Frage: Welche Motive haben Sie zu Ihrer Entscheidung geführt, als Interim Manager tätig zu sein?\***

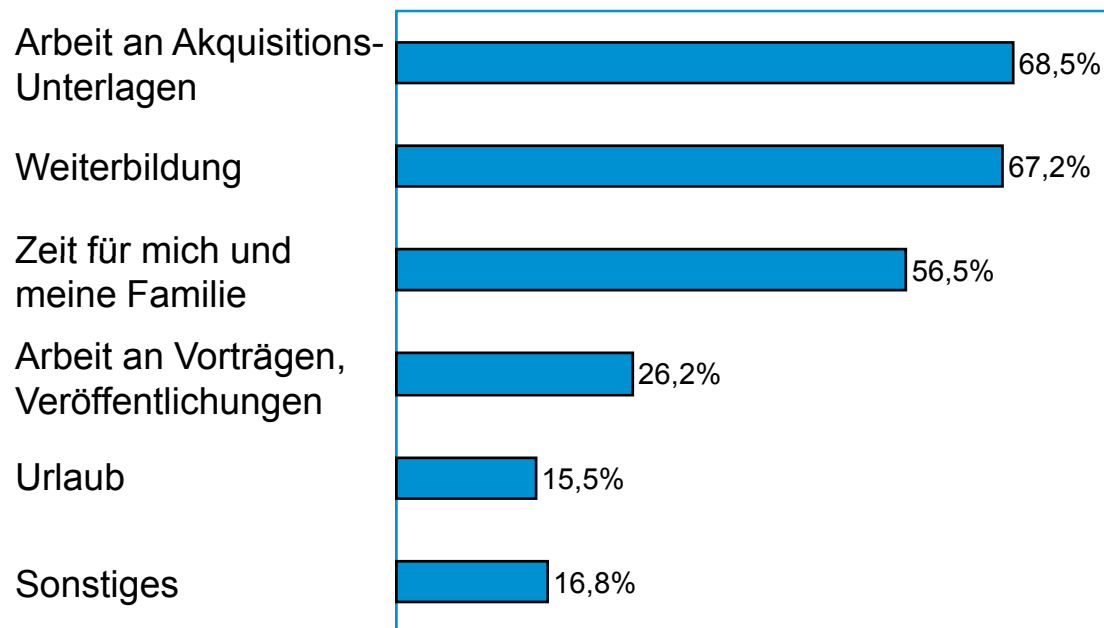


Abwechslungsreichtum bei Aufgaben und Unternehmen, die Möglichkeit, Veränderungen zu bewirken und Unabhängigkeit sind wichtigste Motive der Atreus Manager.

\* (N=1.193, Mehrfachnennungen möglich)

## Grafik: Nutzung der freien Zeit

Frage: Wie nutzen Sie Ihre freien Arbeitskapazitäten?\*



\* (N=650, IM mit Kapazitätsauslastung von max. 80%, max. 3 Antworten möglich)

Freie Kapazitäten werden vor allem für die Arbeit an Akquisitionsunterlagen (68,5%), für Weiterbildung (67,2%) sowie für die Familie (56,5%) genutzt.

Von den Interim Managern mit hoher Auslastung (N=409, Auslastung 80% und darüber) nutzen überdurchschnittlich viele ihre freie Zeit zur Weiterbildung (78,0%). Das spricht deutlich für eine Professionalisierung des Marktes.

## Einkommen und Ausblick

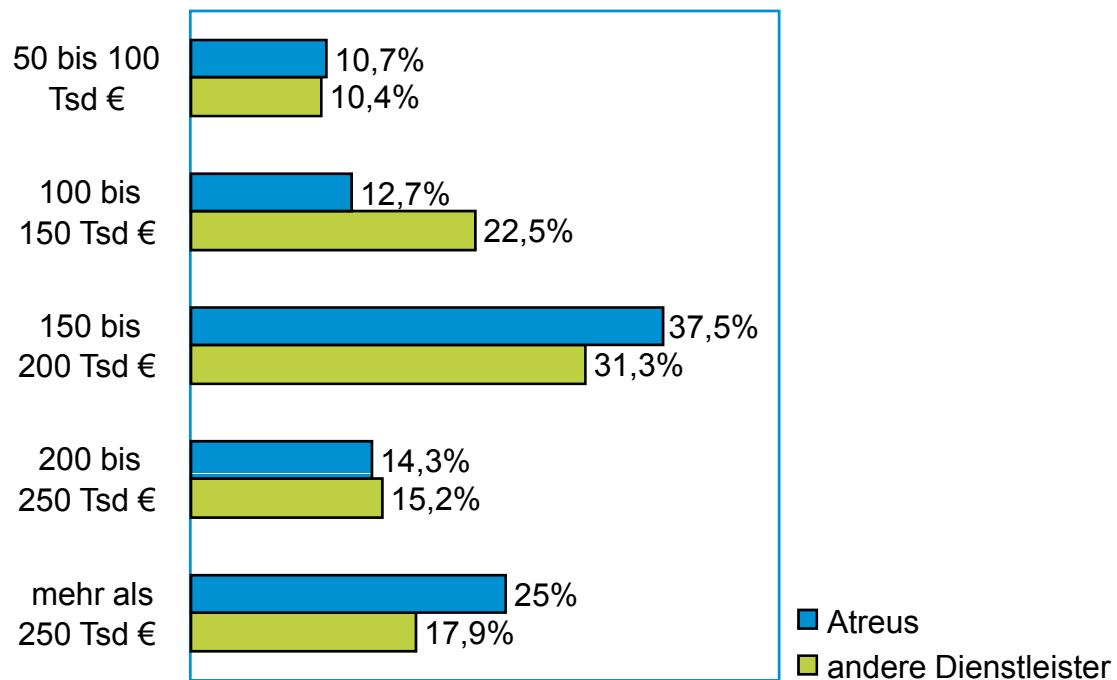
**Die Mehrheit der befragten Atreus Manager erwartet 2009 stabile oder steigende Tagessätze und Einkommen. Manager in Atreus-Mandaten haben höhere Einkommen.**

- » **Jahreseinkommen\*:** Das mittlere Jahreseinkommen der befragten Interim Manager lag 2008 bei 150 bis 200 Tausend Euro.
- » 77% der Manager die mit Atreus im Mandat waren, erzielten 2008 mindestens ein Jahresbruttoeinkommen von 150.000 Euro.
- » Bei Managern, die über andere Kanäle in ihre Mandate gelangen, liegt der Anteil bei 64%
- » **Tagessätze:** Die Tagessätze die durch Interim Management Anbieter 2008 am Markt erzielt wurden, liegen mehrheitlich zwischen 1.200 € und 1.700 €
- » **Manager in Atreus-Projekten** erzielten mehrheitlich höhere Marktpreise: zwischen 1.500 € und 2.000 €
- » **Ausblick:** 74% der Interim Manager erwarten 2009 ein vergleichbares oder höheres Einkommen als 2008.
- » Mit stabilen (64%) oder steigenden (17%) Tagessätzen rechnen 2009 rund 80% der befragten Interim Manager. 30% erwarten 2009 eine höhere Auslastung.

\* (Jahreseinkommen abhängig von Tagessatz und Auslastung)

## Grafik: Jahreseinkommen

Frage: Wie hoch war Ihr Bruttoeinkommen 2008?\*



\* (N=56 nur IM mit Atreus-Projekten, N=316 alle IM mit Projekten, Jahreseinkommen abhängig von Tagessatz und Auslastung)

77% der Manager, die mit Atreus im Mandat waren, erzielten 2008 mindestens ein Jahresbruttoeinkommen von 150.000 Euro.

Bei Managern, die über andere Kanäle in ihre Mandate gelangen, liegt der Anteil bei 64%.



## Aufgaben und Einsatzdauer

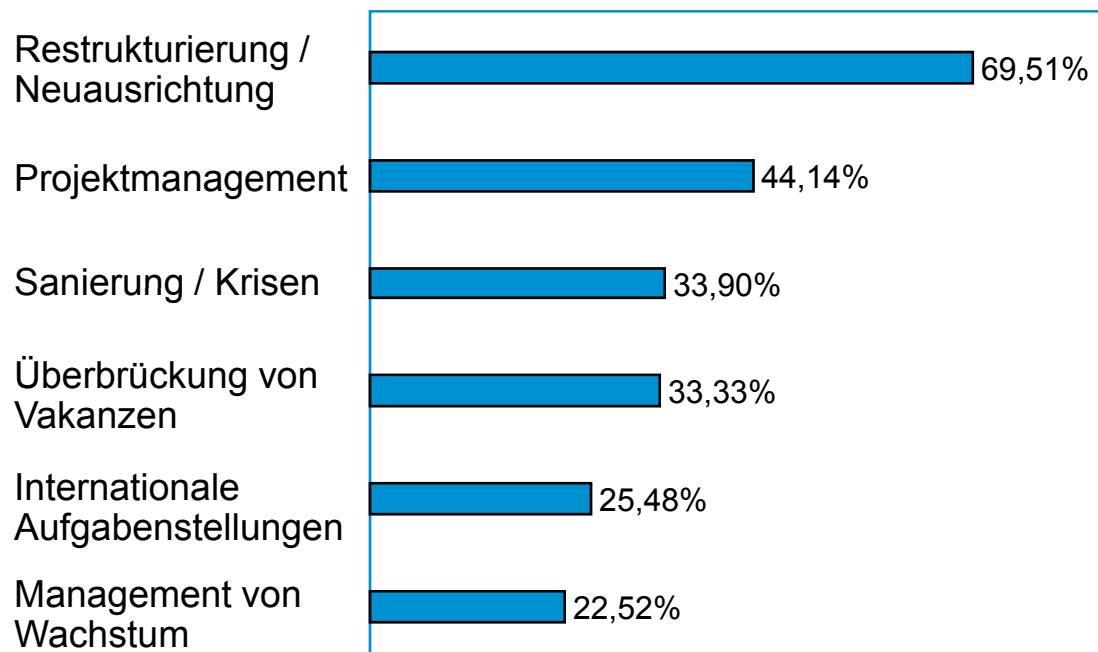
### Die Nachfrage nach Experten für anspruchsvolle Aufgaben wie Transformation, Restrukturierung und Sanierung steigt.

- » **Die höchste Nachfrage** gab es 2008 nach Interim Managern für Restrukturierung und Neuausrichtung (69,5%).\*
- » Gegenüber Vergleichsstudien zeigt sich in der Atreus-Studie eine höhere Anzahl an Einsätzen im Zusammenhang mit Unternehmenstransformation, Sanierung und Restrukturierung.
- » Einsätze im Projektmanagement haben demgegenüber für die Interim Manager im Atreus Netzwerk geringere Bedeutung.
- » **Die Dauer der Interim-Einsätze** in von Atreus vermittelten Einsätzen ist höher als in Vergleichsstudien: Gut 46% der Interim-Einsätze dauerte länger als 9 Monate.
- » Eine Minderzahl von 4% der durch Atreus vermittelten Interim-Einsätze dauerte maximal drei Monate.
- » Die lange Dauer der Atreus Einsätze lässt sich durch den hohen Anteil anspruchsvoller Aufgaben erklären.

\* (Mehrfachnennungen möglich)

## Die wichtigsten Aufgaben und Einsätze

**Frage: Aus welchem Anlass wurden Sie bisher als Interim Manager eingesetzt?\***



Wichtigste Einsatzgründe\* der befragten Interim Manager waren 2008 Restrukturierung und Neuausrichtung (69,5%), Projektmanagement (44,1%), Krisen- und Sanierungsprojekte (33,9%) sowie das Überbrücken von Vakanzen (33,3%).

\* (N=879, Mehrfachnennungen möglich, nur IM mit Projekten)

## Die Besonderheiten der Atreus-Einsätze

**Die durch Atreus vermittelten Manager bearbeiten anspruchsvolle Aufgaben und verdienen daher besser. Sie zeichnen sich aus durch ...**

- » **Langjährige Berufserfahrung:** 64% der Interim Manager im Atreus-Netzwerk haben mindestens 20 Jahre Berufserfahrung. Ihr Durchschnittsalter beträgt 53 Jahre.
- » Lediglich 45,4% der Interim Manager aus Vergleichsstudien verfügen über 20jährige Berufserfahrung. Ihr Durchschnittsalter liegt bei 51,4 Jahren.
- » **Zuvor in höheren Positionen:** 56% der Manager im Atreus-Netzwerk waren in ihrer früheren Festanstellung als Geschäftsführer oder Vorstand tätig.
- » Nur 34% der Interim Manager aus Vergleichsstudien weisen Erfahrungen in diesen Positionen auf.
- » **Anspruchsvolle Aufgabenstellung:** Wichtigste Einsatzgründe\* der Interim Manager von Atreus waren 2008 Restrukturierung und Neuausrichtung (69,5%), Projektmanagement (44,1%), Krisen- und Sanierungsprojekte (33,9%) sowie das Überbrücken von Vakanzen (33,3%).
- » Die Analyse zeigt, dass Restrukturierung und Neuausrichtung als Einsatzgrund für Atreus eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung hat, während klassisches Projektmanagement eine niedrigere Bedeutung hat.

\* (Mehrfachnennungen möglich)



### 3. Der Markt

**ATREUS**  
interim management

## Der Markt 2008 (1/2)\*

### 20.000 Interim Manager, extrem fragmentierter und intransparenter Anbietermarkt

- » **Interim Manager:** Nach Analysen von Atreus gibt es zirka 20.000 Professionals, die Interim Management Dienstleistungen anbieten
- » Davon arbeiten etwa 8.000 ausschließlich als Einzelkämpfer und bieten vorrangig Beratung ergänzt um Interim Management an.
- » Etwa 12.000 Interim Manager bieten Ihre Dienste direkt und / oder über professionelle Anbieter an. Auch sie bearbeiten teils Beratungsmandate. Der Anteil ist hier jedoch deutlich geringer. Nur ein kleiner Kreis von Interim Managern arbeitet ausschließlich über professionelle Anbieter
- » **Anbieter:** Der Markt ist wie im beratenden Dienstleistungsgeschäft üblich extrem fragmentiert.
- » Es gibt in Deutschland etwa 25 bis 30 fokussierte und Anbieter von Interim Management Dienstleistungen.
- » Weitere 30 bis 40 Gesellschaften haben bislang keinen Nachweis erbracht, dass sie in diesem Tätigkeitsfeld erfolgreich tätig sind.
- » Eine Vielzahl von Beratungsgesellschaften (Strategieberater, Personalberater, WP-Gesellschaften etc.) bietet Interim Management opportunistisch als ergänzende Dienstleistung an.



## Der Markt 2008 (2/2)\*

**Marktvolumen 1,2 Mrd. €, Marktvolumen über professionelle Anbieter 350 Mio. €, stark wachsend**

- » **Marktvolumen:** Nach Schätzungen von Atreus hat der deutsche Markt 2008 ein Volumen von etwa 1,2 Mrd. €.
- » Etwa 350 Mio. € werden von professionellen Anbietern von Interim Management Dienstleistungen erwirtschaftet. Das beinhaltet sowohl das Volumen der fokussierten Anbieter, als auch den Teil des Geschäfts, der durch eine große Zahl von Beratungsgesellschaften opportunistisch erwirtschaftet wird.
- » **Marktwachstum:** Atreus geht davon aus, dass der Markt – mit einer kleinen Wachstumsdelle 2009 und 2010 – bis 2015 jährlich um rund 15 bis 20 Prozent wächst.
- » Der Teil des Geschäfts, der über professionelle Dienstleistungsunternehmen erwirtschaftet wird, wächst deutlich schneller. Atreus geht davon aus, dass dieser Teil binnen fünf Jahren etwa 50% des Marktvolumens ausmachen wird.
- » **Marktführer:** Mit 15,2 Mio. Euro Umsatz und einem Netzwerk von etwa 3.000 qualitätsgeprüften Interim Managern sieht sich Atreus als klarer Marktführer in Deutschland. Seit 2005 beträgt das durchschnittliche jährliche Wachstum von Atreus etwa 100%.

## Die Interim Management Auftraggeber

**Unternehmen mit mehr als eintausend Mitarbeitern verlassen sich bei der Auswahl geeigneter Interim Manager auf professionelle Anbieter von Interim Management Dienstleistungen\*.**

- » **Zusammenarbeit mit Interim Management Dienstleistern:** Rund 40 Prozent ihres Umsatzes haben die befragten Interim Manager 2008 mit Einsätzen gemacht, die durch Interim Management Dienstleister vermittelt wurden.
- » **Unternehmensgröße in eigenakquirierten Einsätzen:** Ein großer Anteil der von Interim Managern selbst akquirierten Einsätze findet in Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern statt (70%). Allerdings ist auch hier ein Trend zur Nutzung von professionellen Anbietern deutlich sichtbar.
- » **Einsätze in mittelgroßen Unternehmen:** Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern vergeben Ihre Projekte vorwiegend über professionelle Anbieter von Interim Management Dienstleistungen.
- » **Einsätze bei Großunternehmen:** In Großunternehmen ab 10.000 Mitarbeitern arbeiten nur 5,8% der Befragten durch Eigenakquisition.
- » Großunternehmen verlassen sich bei der Auswahl geeigneter Interim Manager auf professionelle Dienstleister.

\* (N=832, IM mit Einsätzen in der Vergangenheit)

## Das Atreus Manager Netzwerk

- » **Auswahlprozess:** Die Interim Manager im Atreus-Netzwerk sind streng selektiert. Um in das Netzwerk aufgenommen zu werden, haben sie einen professionellen Auswahlprozess mit persönlichen Interviews zu durchlaufen.

---

- » **Rahmenvertrag:** Mit etwa einem Drittel der Manager im Atreus-Netzwerk hat Atreus einen Rahmenvertrag abgeschlossen.

---

- » **Persönlicher Kontakt:** Die Atreus-Partner kennen alle Manager im Netzwerk persönlich.

---

- » **Weltweites Netzwerk:** Durch internationale Partnerschaften bietet Atreus weltweit qualifizierte Interim Manager.

## Ihre Ansprechpartner

**Rainer Nagel**, Managing Partner

Experte für das Thema Interim Management

» nagel@atreus.de  
089 / 45 22 49-410

---

**Sabine Dreesen**, Marketing Manager

Presseanfragen und weiterführende Informationen zur Studie

» dreesen@atreus.de  
089 / 45 22 49-420

---

**Atreus Interim Management**

Landshuter Allee 10, 80637 München, [www.atreus.de](http://www.atreus.de)



ATREUS  
interim management

# Über das Unternehmen



## Unsere Vision 2015

1. Jedes Unternehmen in Deutschland mit einem Umsatz von über 100 Mio. Euro setzt das Instrument Interim Management selbstverständlich zum Lösen von Umsetzungsproblemen ein.
2. Atreus ist der bevorzugte Partner dieser Unternehmen.
3. Atreus hat seine Marktführerschaft in Umsatz und Qualität deutlich ausgebaut.

## Unsere Mission

- » **Atreus liefert seinen Klienten in hoher Geschwindigkeit und Passgenauigkeit Management Ressourcen**
  - ▶ zur Lösung von operativen und strategischen Aufgaben
  - ▶ als Interim Manager oder Angestellte
  
- » **Atreus liefert nachhaltigen Wert**
  - ▶ dadurch, dass wir mit unseren Managern und Management-Teams strategische und operative Transformationsprojekte unserer Klienten zum Erfolg führen
  - ▶ schnell und sicher

## Unser Leistungsversprechen



### **Wir**

Das ist jeder Mitarbeiter von Atreus, egal ob beim Kunden vor Ort oder in unseren Büros – im Besonderen unsere Interim Manager



### **gestalten**

Indem wir uns persönlich zuständig und verantwortlich fühlen



### **Erfolg**

Das einzig für uns akzeptable Ergebnis in herausfordernden Unternehmenssituationen

## Unsere Werte

*schnell*  
*kraftvoll* *erfahren*  
*partnerschaftlich*  
*leidenschaftlich* *seriös*

## Einsatzspektrum für Linien- und Projektmanagement

- » Außergewöhnliche Unternehmenssituationen, wie z.B. Sanierung, Restrukturierung, strategische Neuausrichtung, Wachstum, etc.
- » Erfolgskritische Programme oder Projekte
- » Klassische Personalbeschaffungsprobleme
- » Internationale Aufgaben
- » Coaching



## Atreus Kernprozesse

Klientenprozess	HR-Prozess	Leistungsprozess
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Verantwortlicher Partner</li><li>▶ Gemeinsame Erarbeitung von Situation, Zielen, Herausforderungen, Aufgaben und Anforderungsprofil</li><li>▶ Langfristig partnerschaftliche Betreuung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Ausschließliche Empfehlung von Managern, die der Partner in persönlicher und fachlicher Hinsicht für geeignet hält</li><li>▶ Bereitstellung der Manager innerhalb von 5-20 Tagen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Die Manager übernehmen operative Verantwortung und werden an Ergebnissen gemessen</li><li>▶ Betreuung von Klient und Manager sowie Qualitätssicherung durch Partner</li><li>▶ Netzwerk Know-how als Backbone</li></ul>



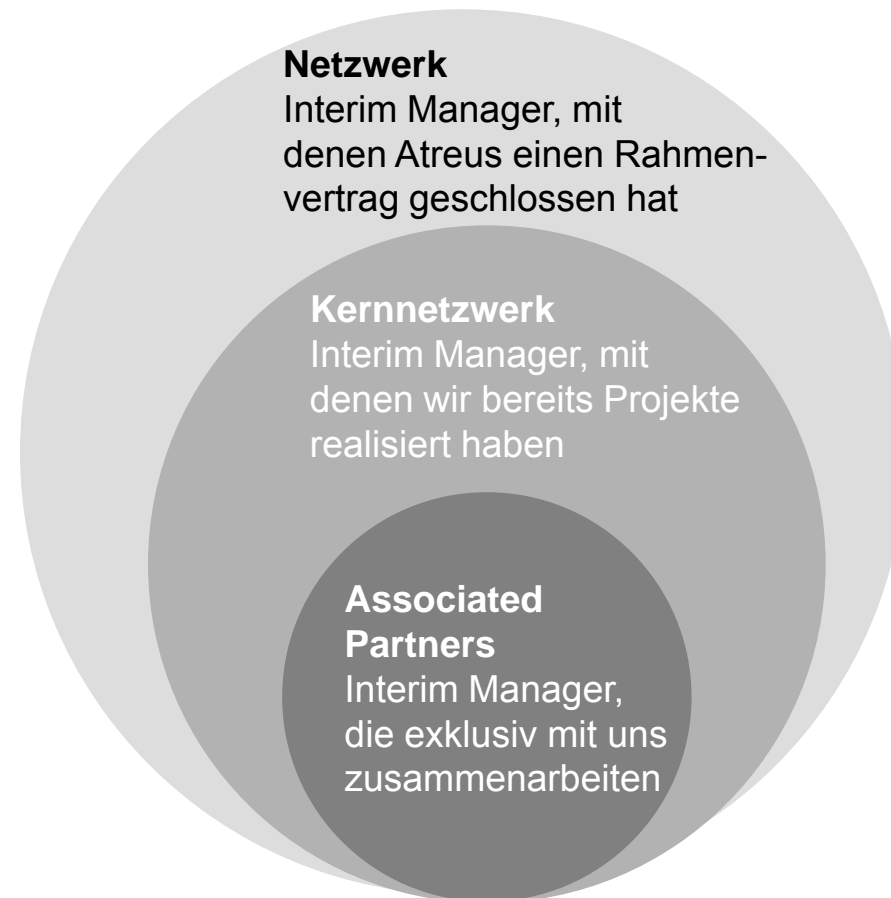
Professionalität in der Angebots-, Auswahl- und Betreuungsphase sichern Qualität und Kundenzufriedenheit!

## Wir kennen die Manager in unserem Netzwerk



## Das Atreus Manager Netzwerk

- » Wir besetzen **70% unserer Mandate** mit Managern, mit denen wir bereits erfolgreich zusammengearbeitet haben und deren Qualifikation wir deshalb genau kennen
- » Jeder Manager, den wir unseren Klienten präsentieren, wird von uns **intensiv projektspezifisch geprüft** – besonders im Hinblick auf seine Erfahrungen und Erfolge in ähnlichen Situationen





ATREUS  
interim management

Wir gestalten Erfolg