



Der Interim-Bericht:

Forschung und Analyse zum
europäischen Interim-Management-Markt

Inhalt

	Seite
Einführung	1
Forschungsziele und Methode	2
Definition des Interim-Managements	2
Aktuelle Trends	3
Profil eines Interim-Managers	6
Honorarsätze im Interim-Management	9
Beschaffung von Interim-Management-Aufträgen	11
Art der Agentur	12
Gründe für Interim-Management-Anstellungen	13
Die wichtigsten Qualitäten eines Interim-Managers	16
Kundendaten	17
Zusammenfassung	18

Einführung

Der Druck, schnelle Ergebnisse zu reduzierten Kosten zu liefern, dem moderne Unternehmen heutzutage ausgesetzt sind, hat sich angesichts der Herausforderungen der Weltwirtschaft noch verstärkt. Die derzeitige wirtschaftliche Lage hat zu Personaleinsparungen, Einstellungsstopps, Outsourcing und Umstellungen geführt, die bestehende Schwierigkeiten noch verschärfen. Obwohl eine gute Personalpolitik stets zu den Prioritäten eines Unternehmens gehört, galt dies noch nie so sehr wie heute.

In unserem Unternehmen ist die Zahl der Manager und Führungskräfte, die bei uns für Interimsarbeit registriert sind, von wenigen Tausend in Großbritannien im Jahr 2000 inzwischen auf weltweit mehr als 100.000 angestiegen. Wir haben signifikante Unterschiede bei der Anerkennung und Nutzung von Interim-Management in den einzelnen Ländern festgestellt. Zum Teil bestehen die Unterschiede sogar von Region zu Region innerhalb eines Landes. In manchen Märkten – beispielsweise Großbritannien, Belgien und den Niederlanden – gehört Interim-Management zu etablierten Arbeitsmethoden und gilt als gute Möglichkeit, talentierte Führungskräfte zu finden. In Südeuropa und dem asiatisch-pazifischen Raum steckt das Konzept noch in Kinderschuhen, wobei die Entwicklung vielversprechend ist. Unterschiede bei der Benennung, Vertragsstruktur und lokalen Beschäftigungsgesetzen machen das weltweite Interim-Management zu einem abwechslungsreichen und faszinierenden Untersuchungsfeld.

Zuverlässige Informationen zu Wachstum und Trends im Bereich des Interim-Managements standen nicht immer zur Verfügung. Im Jahr 2000 gab Executives Online gemeinsam mit dem Institute of ManagementConsultancy bei Sambrook Research International eine Untersuchung zum Interim-Management-Markt in Großbritannien in Auftrag. Der **Sambrook-Bericht zum Interim-Management in Großbritannien** wurde 2000 vorgestellt. 2004 und 2006 veröffentlichte Executives Online **In the Interim** und die erste Ausgabe des **Interim-Berichts**. Im Jahr 2007 brachten wir den **Interim-Bericht** mit neuen Informationen auf den neuesten Stand, und 2009 veröffentlichten wir das **Interim Management Trend Update**.

2011 haben wir nun eine neue Untersuchung durchgeführt, um bei den Trends in diesem sich rasch verändernden Bereich auf dem Laufenden zu bleiben. Wir freuen uns, Ihnen diese neuen Informationen präsentieren zu können, und hoffen, dass damit Ihre Fragen beantwortet werden, unabhängig davon, in welchem Verhältnis Sie zu diesem Thema stehen: als Interim-Manager, als Unternehmen, das die Vorteile des Interim-Managements bereits erkannt hat, oder als Unternehmen, dem möglicherweise noch nicht klar ist, wie nützlich das Interim-Management im Rahmen Ihrer Personalstrategie sein kann.



Anne Beitel
Managing Director
Executives Online

Untersuchungsziele und Methode

Ziele

Ziel unserer Untersuchung war es, eine Vielzahl von Fragen zum Thema Interim-Management zu beantworten:

- Wie sieht das typische Profil eines Interim-Managers aus in Bezug auf Geschlecht, Alter, Hintergrund und Erfahrung sowie die Art und Weise, auf die er zu einer Anstellung kommt?
- Wie hat sich die weltweite Rezession auf die Einstellung und Honorarsätze von Interim-Managern ausgewirkt?
- Welche Eigenschaften sind bei einem Interim-Manager am wichtigsten?
- Aus welchen Gründen suchen Unternehmen nach Interim-Management-Lösungen?
- Welche Arten von Unternehmen beschäftigen Interim-Manager?
- Wie oft arbeiten Interim-Manager im Rahmen eines Teams, und welche Art von Arbeit erfordert ein Team aus Interim-Managern?
- Wie wichtig sind Interim-Management-Anbieter und andere Stellenvermittlungsagenturen bei der Verbindungsaufnahme zwischen Kunden und tätigen Interim-Managern?
- Welche Abweichungen sind bei diesen Werten zwischen den einzelnen europäischen Ländern erkennbar?

Definition des Interim-Managements

Für die Zwecke dieses Berichts definieren wir Interim-Management als: *die Bereitstellung eines erfahrenen, professionellen Managers, der über ausreichende praktische Erfahrung auf dem Gebiet verfügt, um innerhalb eines begrenzten Zeitraums entweder eine freie Stelle in der festen Mitarbeiterschaft zu besetzen oder ein bestimmtes Geschäftsergebnis zu erbringen.*

Umfragemethode und zeitlicher Ablauf

Unsere Umfrage wurde im Februar 2011 im Internet mittels eines Online-Fragebogens durchgeführt, der an 1.156 in Europa ansässige Interim-Manager und die Kunden, die diese beschäftigen, verschickt wurde. Interim-Manager aus Österreich, Belgien, Bulgarien, Kroatien, Zypern, der Tschechischen Republik, Dänemark, Estland, Finnland, Frankreich, Deutschland, Griechenland, Ungarn, Island, Irland, Italien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, Norwegen, Polen, Portugal, Rumänien, Slowakei, Slowenien, Spanien, Schweden, der Schweiz, den Niederlanden und der Türkei nahmen an der Umfrage teil. In Ländern, in denen Executives Online tätig ist – in Belgien, Frankreich, Deutschland, Irland, Italien und den Niederlanden – wurde eine ausreichende Menge an Antworten pro Land erhalten, um mehrere Zahlen auf Länderebene zu präsentieren. Außerdem schließen wir Daten aus unserer Umfrage in Großbritannien ein, um einen Vergleich zu bieten

In diesem Bericht addieren sich die Prozentwerte aufgrund von Rundungen unter Umständen nicht zu 100 %.

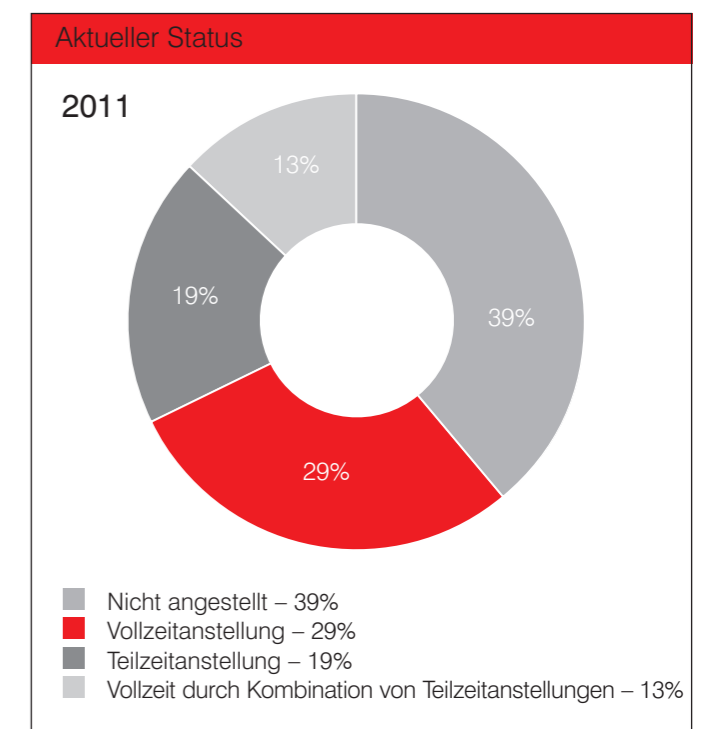
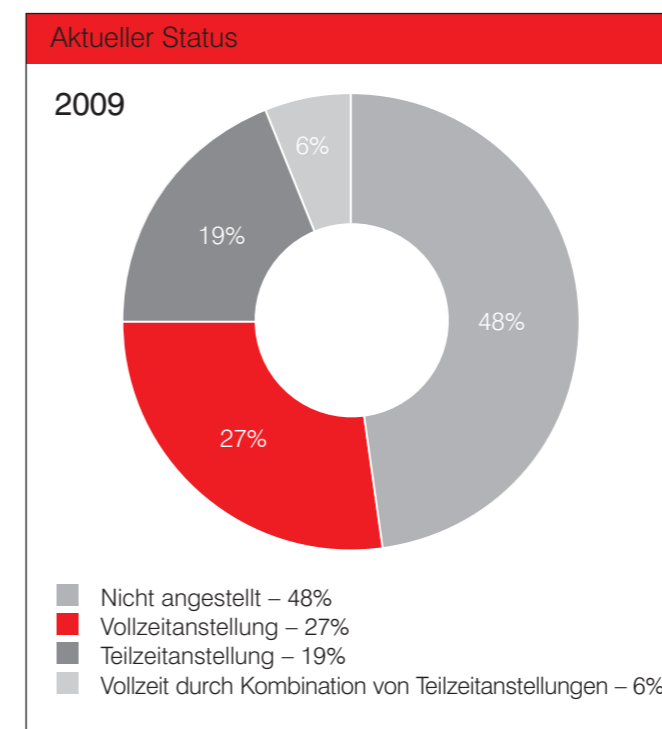
Die Einschränkungen aufgrund der Rezession, die in unserer letzten Umfrage ersichtlich waren, scheinen sich etwas gegeben zu haben, und europäische Interim-Manager vermelden einen verstärkten Einsatz und den allgemeinen Eindruck, häufiger engagiert zu werden. Allerdings zeigen sich weiterhin Auswirkungen dergestalt, dass weniger junge Interim-Manager in den Beruf einsteigen und die Offenheit für eine Festanstellung immer noch sehr groß ist.

Aktuelle Trends

Beschäftigungsstatus

Zum Zeitpunkt unserer Umfrage im Jahr 2011 war nur etwa über ein Viertel der europäischen Interim-Manager in Vollzeit beschäftigt. Weitere 13 % arbeiteten Vollzeit über eine Kombination von Teilzeitanstellungen. Ein Fünftel arbeitete in Teilzeit. Fast 40 % waren nicht angestellt. Diese Zahlen zeichnen eine positive Entwicklung im Gegensatz zu 2009, als die

Beschäftigung insgesamt niedriger war, mit 48 % der Interim-Manager – fast die Hälfte – ohne Anstellung. Teilzeitengagements spielen eine zunehmend wichtige Rolle im Arbeitsportfolio von Interim-Führungskräften. Fast ein Drittel aller befragten Interim-Manager war in einer oder mehr Teilzeitanstellungen beschäftigt.



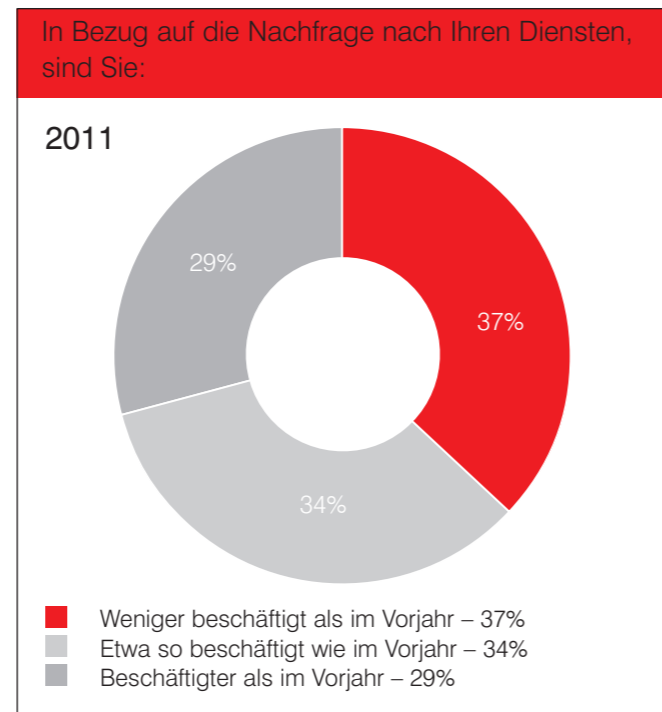
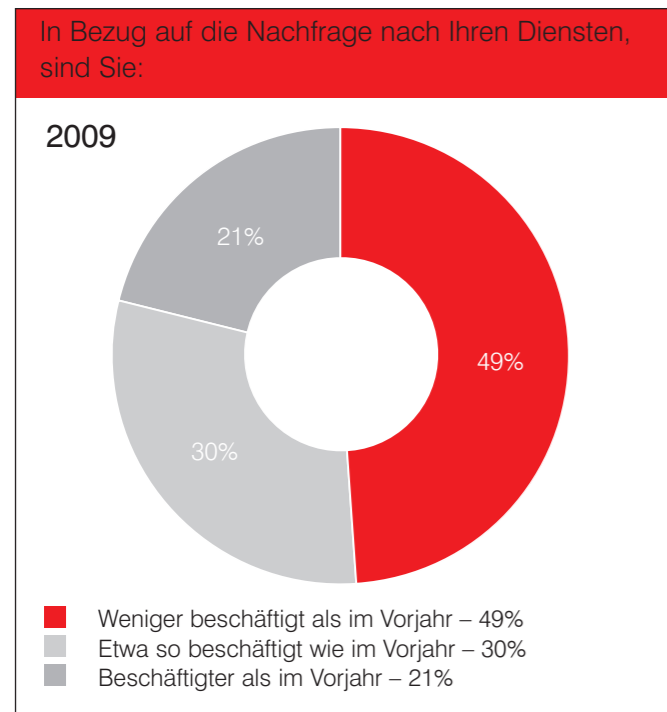
In den Ländern, in denen Executives Online tätig ist, ist die Gesamtbeschäftigung ähnlich. Hier sind ca. 60 % der befragten angestellt. Interim-Manager in Frankreich werden seltener

beschäftigt als ihre europäischen Kollegen. In Belgien werden Interim-Manager etwas häufiger engagiert.

Aktueller Beschäftigungsstatus von Interim-Managern nach Land

	Belgien	Frankreich	Deutschland	Irland	Italien	Niederlande	Großbritannien
Vollzeitanstellung	40%	23%	28%	25%	33%	24%	29%
Teilzeitanstellung	17%	19%	24%	29%	15%	19%	15%
Vollzeit beschäftigt, aber als Kombination aus mehreren Teilzeitengagements (Portfolio)	9%	11%	10%	6%	13%	18%	9%
Nicht angestellt	34%	46%	38%	39%	39%	39%	47%

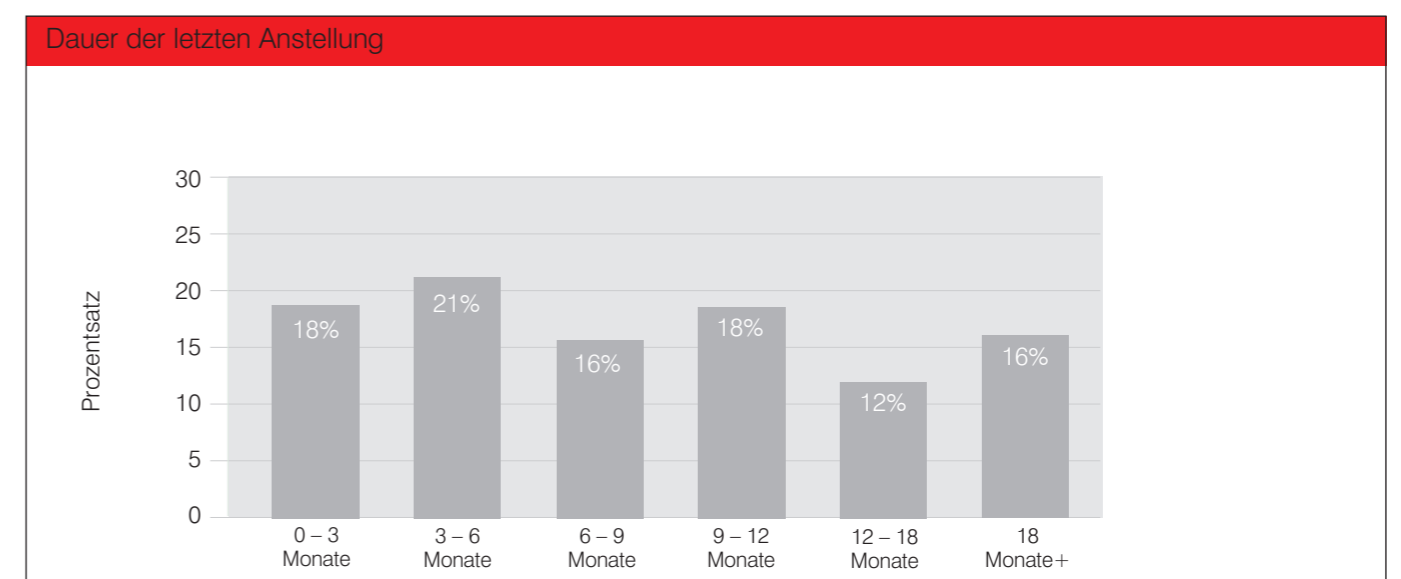
Als weiteres Anzeichen einer leichten Erholung des europäischen Interim-Management-Sektors dient der Eindruck, der Interim-Manager, wie gefragt ihre Dienste sind. Demnach bezeichnen sie sich als „beschäftigt“ als noch 2009, als die Hälfte von ihnen angab, weniger oft eingesetzt worden zu sein als im Vorjahr.



Länge der Anstellung

Insgesamt hat sich die Dauer der Anstellung seit unserer letzten Umfrage 2009 durchschnittlich um einen Monat verlängert. Anstellungen im Interim-Management können das gesamte Spektrum von kurzzeitigen Projekten von ein paar

Monaten bis hin zu langfristigeren Initiativen, die mehrere Jahre laufen, umfassen. Das durchschnittliche Engagement eines europäischen Interim-Managers dauert 9,3 Monate.



In einzelnen europäischen Ländern ist die Verteilung der Anstellungsdauer leicht unterschiedlich. In den ausgereiftesten Märkten, d. h. Belgien und den Niederlanden, gibt es weniger Anstellungen, die länger als 18 Monate dauern und demnach der klassischen Definition von Interim-Arbeit eher entsprechen. Rund die Hälfte der Anstellungen in diesen Ländern, ebenso wie in Frankreich und Deutschland, läuft über drei bis neun Monate, eine sehr typische Beschäftigungsdauer. Sehr kurz sind die Anstellungen überwiegend in Irland, wo fast die Hälfte

aller Engagements weniger als drei Monate dauern. Paradoxiere weist Irland auch ein Cluster von längerfristigen Anstellungen auf (ebenso wie Italien). Weitere Untersuchungen sind nötig, um zu ermitteln, ob es sich dabei um befristete Anstellungsverträge handelt, die als Interim-Management bezeichnet werden – eine Entwicklung, die wir zunehmend im britischen Geschäft von Executives Online erleben.



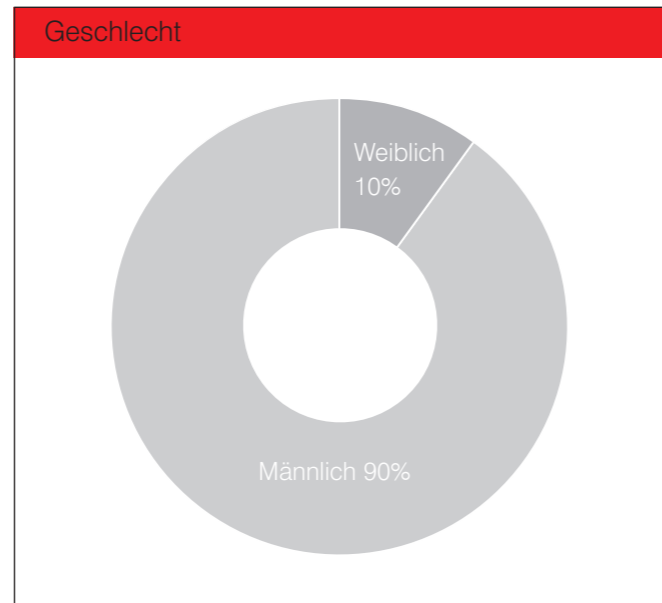
Länge der letzten Anstellung nach Land

	Belgien	Frankreich	Deutschland	Irland	Italien	Niederlande	Großbritannien
0 – 3 Monate	20%	12%	14%	49%	16%	16%	23%
3 – 6 Monate	21%	17%	26%	12%	15%	26%	24%
6 – 9 Monate	14%	23%	23%	6%	13%	18%	16%
9 – 12 Monate	24%	18%	14%	6%	21%	17%	12%
12 – 18 Monate	8%	13%	7%	8%	14%	14%	
18+ Monate	13%	17%	15%	20%	22%	10%	25%

Profil eines Interim-Managers

Geschlecht

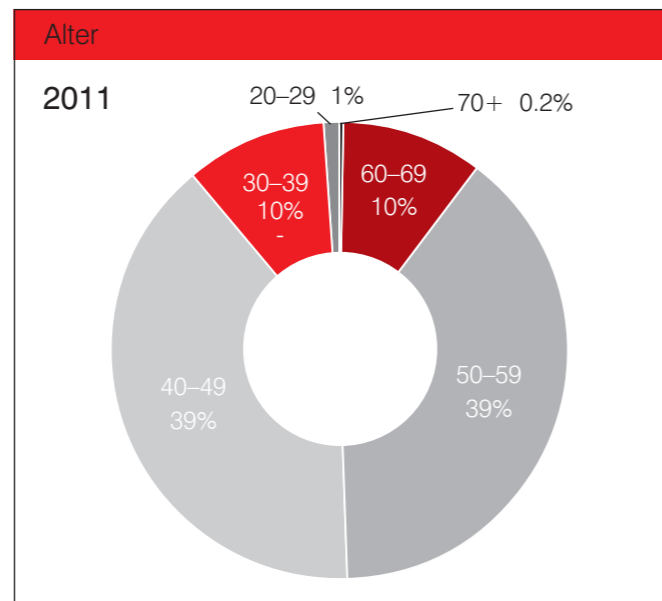
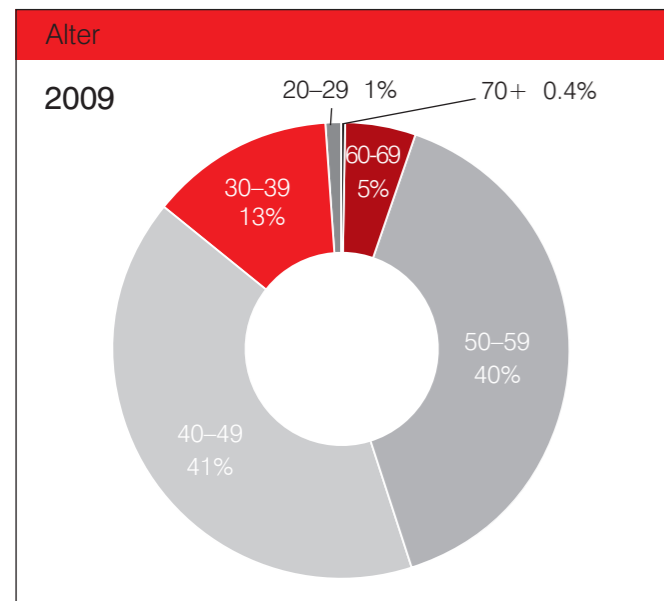
Der Bereich des Interim-Management weist eine überproportional hohe Anzahl von Männern auf. So waren 90 % der Umfrageteilnehmer aus Westeuropa männlich. In Belgien, den Niederlanden und Italien sind Frauen auf einem Niveau vertreten, das fast an den europäischen Durchschnitt heranreicht. Anderswo variiert der Anteil von Frauen im Interim-Management: in Frankreich liegt er bei 16 %, in Deutschland bei 7 %, in Irland bei 13 %.



Alter

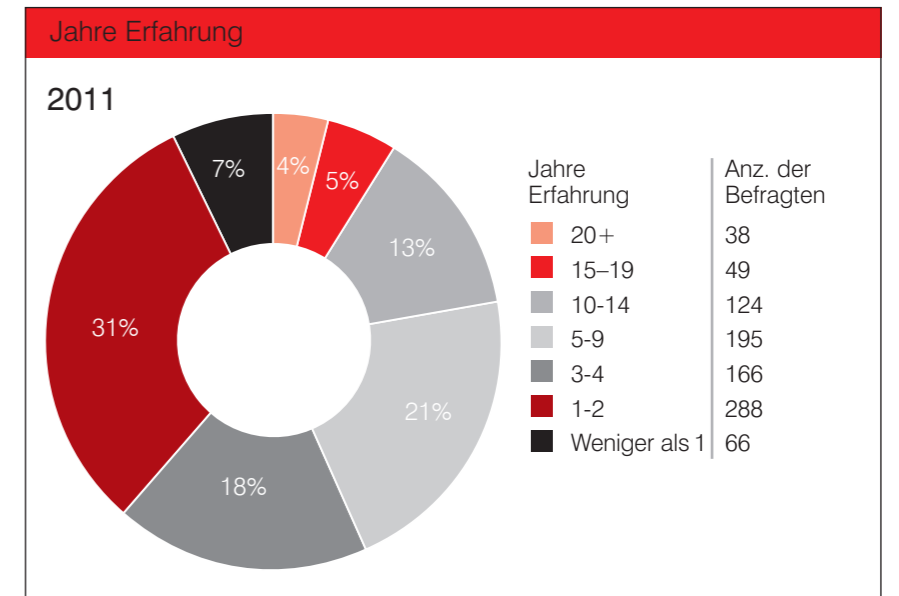
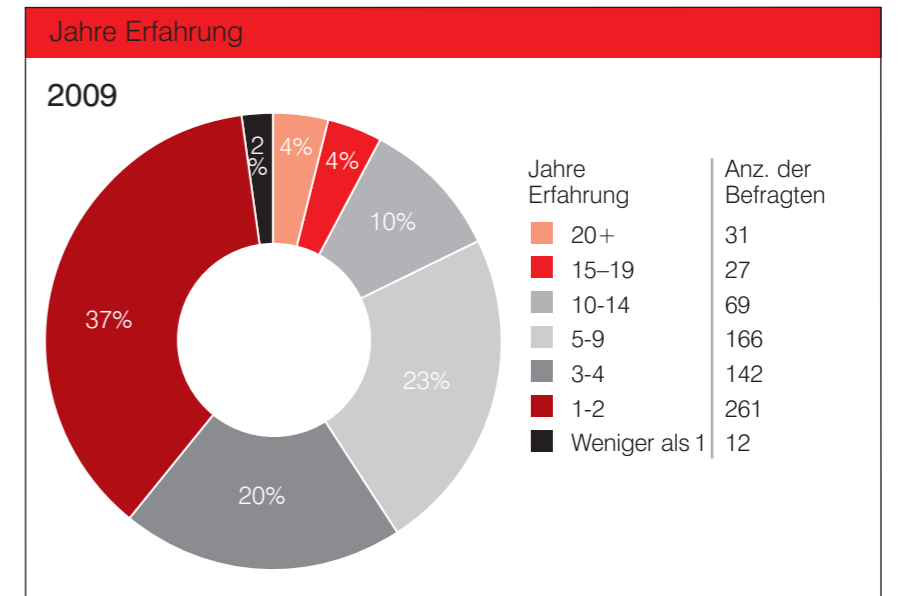
Interim-Manager sind in der Regel erfahrene Führungskräfte. Fast die Hälfte der Befragten war 50 Jahre alt oder älter. Der Altersdurchschnitt lag bei 49. Beinahe 40 % der Teilnehmer fielen in den Bereich 40-49 und nur 11 % waren unter 40. Diese Zahlen sind praktisch unverändert gegenüber 2009, abgesehen von einer leichten Tendenz hin zu älteren und erfahreneren

Interim-Managern. Wir deuten dies als Symptom des unsicheren Wirtschaftsklimas, das jüngere Manager und Führungskräfte möglicherweise davon abhält, eine sichere Festanstellung aufzugeben, um eine Karriere im Interim-Management zu beginnen.



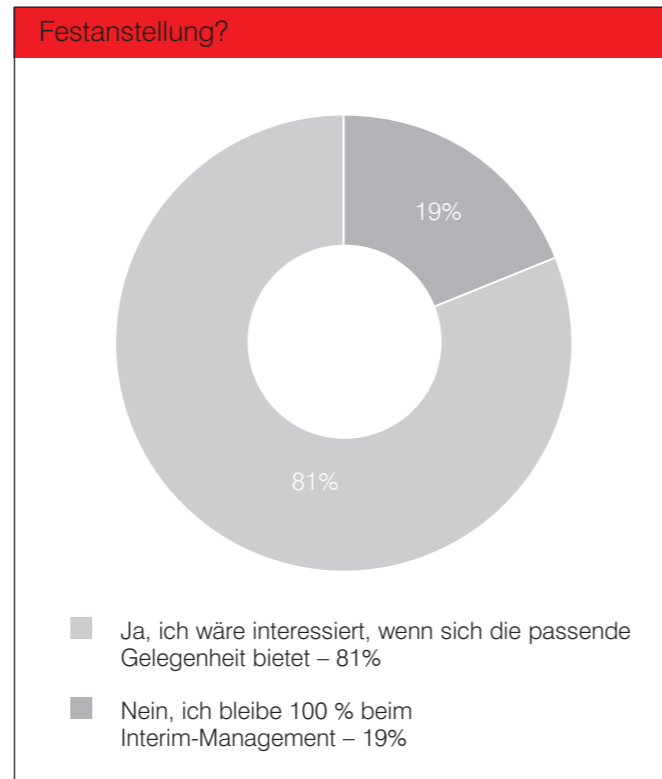
Jahrelange Erfahrung

Interim-Manager bringen jahrelange Erfahrung in ihre Stellung ein. Der durchschnittliche Umfrageteilnehmer hatte 5,6 Jahre Erfahrung als Interim-Manager. In diesem Wert sind nicht die Jahre als festangestellte Führungskraft inbegriffen. Über die Hälfte der Befragten besaß mehr als fünf Jahre Erfahrung als Interim-Manager. Entsprechend dem Wachstumstrend im Bereich des Interim-Managements hatten jedoch weitere 38 % der Befragten nur zwei Jahre oder weniger Erfahrung, da sie erst kürzlich auf dem Gebiet tätig geworden sind.



Wunsch nach Festanstellung

Nur 19 % der Interim-Manager sind ausschließlich an Interim-Management als Tätigkeit interessiert und würden in diesem Bereich bleiben. Der Rest gab an, an einer Festanstellung interessiert zu sein, sofern sich eine passende Gelegenheit ergäbe. Die berufliche Festlegung auf das Interim-Management ist seit unserer letzten Umfrage 2009 leicht gestiegen. Damals gaben 16 % an, absolut auf das Interim-Management festgelegt zu sein.



Es legen sich in den Ländern mehr Befragte eindeutig auf Interim-Management fest, in denen Interim-Management als Beschäftigungsmöglichkeit im Führungsbereich schon länger etabliert ist, wie z. B. in Belgien und den Niederlanden. Ungeachtet der strukturierten Art der Interim-Arbeit in Frankreich – mit kurzzeitigen Beschäftigungsverträgen, die speziell auf

Interim-Arbeit zugeschnitten sind, und hohen Sozialversicherungskosten – sowie seiner Neuheit als Personalbeschaffungsoption ist das Maß an beruflicher Festlegung von Interim-Managern in Frankreich ähnlich dem in reiferen Märkten.

Einstellung zu Festanstellung nach Land

	Belgien	Frankreich	Deutschland	Irland	Italien	Niederlande	Großbritannien
Ja, ich wäre interessiert, wenn sich die passende Gelegenheit bietet	73%	78%	84%	86%	84%	78%	69%
Nein, ich bleibe 100 % beim Interim-Management	27%	22%	16%	14%	16%	22%	31%

Honorarsätze im Interim-Management

Änderungen der Honorarsätze

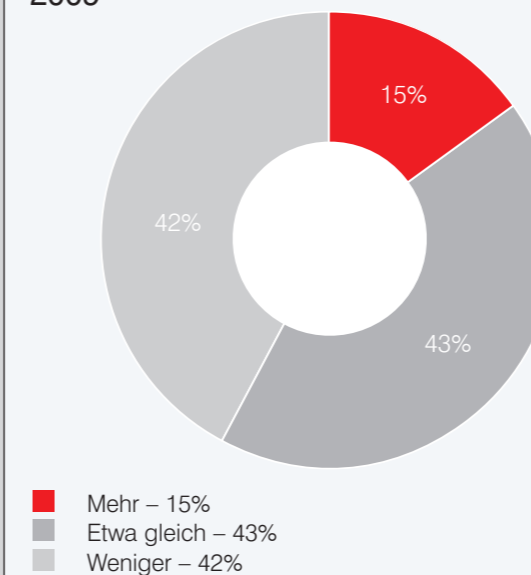
Als wir europäische Interim-Manager 2009 befragten, gaben über 40 % der Teilnehmer an, dass ihre Honorarsätze im Vergleich zum Vorjahr größtenteils gleich geblieben waren. Weitere 15 % sagten, dass sie höhere Sätze in Rechnung stellten. Im Gegensatz dazu sahen sich jedoch 42 % der Befragten mit niedrigeren Honoraren konfrontiert. 2011 scheinen die Honorarsätze ausgeglichener zu sein. 62 % gaben an, dass sie die gleichen Honorare wie im Vorjahr in Rechnung stellten, und nur 24 % bezogen weniger. Der durchschnittliche europäische Interim-Manager in unserer Untersuchung verdient €756 pro Tag. Die Verteilung der Tagessätze europaweit und auf Länderebene ist in den folgenden Diagrammen aufgeschlüsselt.

Tagessätze im Europavergleich

	Befragte	%
Unter €400	139	14%
€400-€499	93	10%
€500-599	105	11%
€600-699	100	10%
€700-799	113	12%
€800-899	108	11%
€900-999	70	7%
€1,000-1,099	96	10%
€1,100-1,199	31	3%
€1.200-1,299	37	4%
€1,300+	70	7%
Gesamt	962	99%

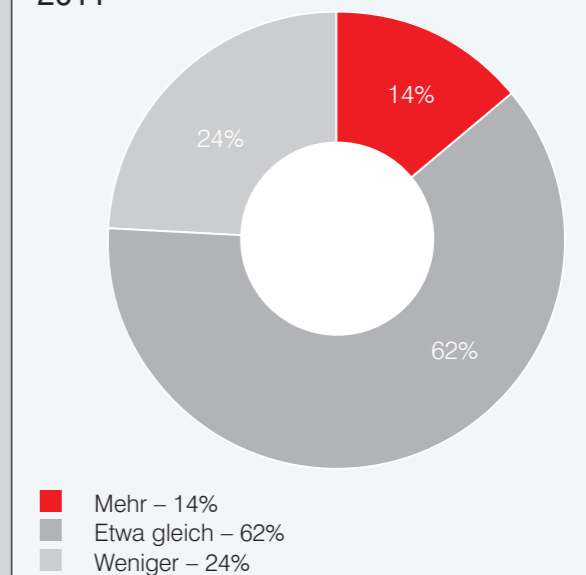
Änderung im Tagessatz?

2009



Änderung im Tagessatz?

2011



Unterschiede im Tagessatz nach Land und Aufgabengebiet

Abweichungen beim Tagessatz lassen sich für bestimmte Funktionen oder Aufgabengebiete erkennen. So erhalten europäische Interim-Geschäftsführer die höchsten Tagessätze, gefolgt von kaufmännischen Leitern und Generaldirektoren. (In unserer Untersuchung sind viele weitere Rollen vertreten, allerdings wurden für diese nicht genügend Antworten erhalten, um einen ausreichend relevanten Datensatz zu erstellen.)

Land	Durchschn. Satz
Belgien	€790
Frankreich	€465 *
Deutschland	€907
Irland	€621
Italien	€566
Niederlande	€905
Großbritannien	€705 **

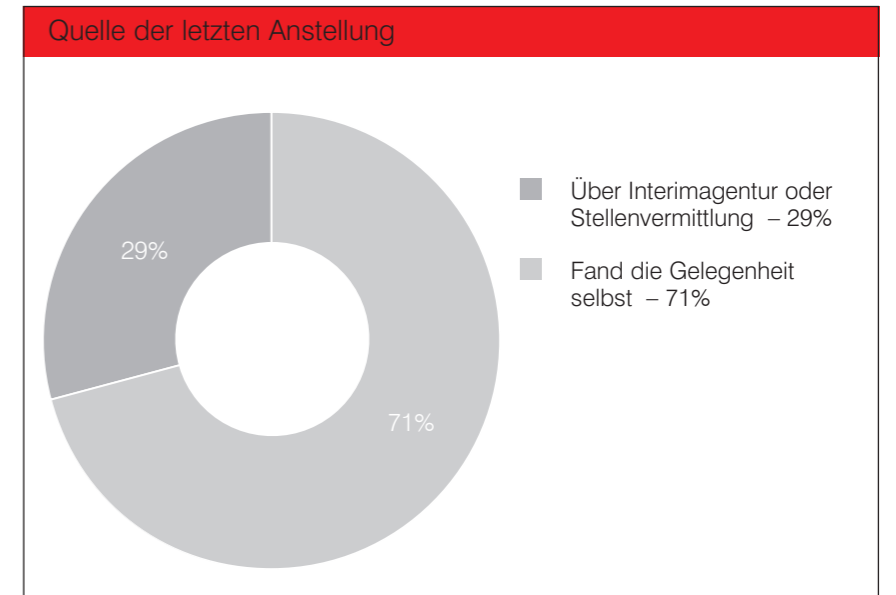
* Da in Frankreich die meisten Interim-Führungskräfte auf befristeter Vertragsbasis angestellt sind und keine Tagessätze über Personengesellschaften abrechnen, haben wir bei dieser Frage nach dem Monatsgehalt gefragt. Das durchschnittliche Interim-Monatsgehalt in Frankreich betrug €9.295, was (bei einem Monat mit 20 Arbeitstagen) einem Tagessatz von €465 entspricht.

** Der durchschnittliche britische Interim-Manager verdient £621 pro Tag, was umgerechnet in Euro zum Wechselkurs vom April 2011 €705 entspricht.

Aufgabengebiet	Durchschn. Satz
Änderungsmanagement	€922
Kaufmännischer Leiter/Generaldirektor	€728
Finanzdirektor	€712
Personalleiter	€747
Geschäftsführer/CEO	€972
Programm-/Projektmanagement	€651
Vertrieb und Marketing	€633

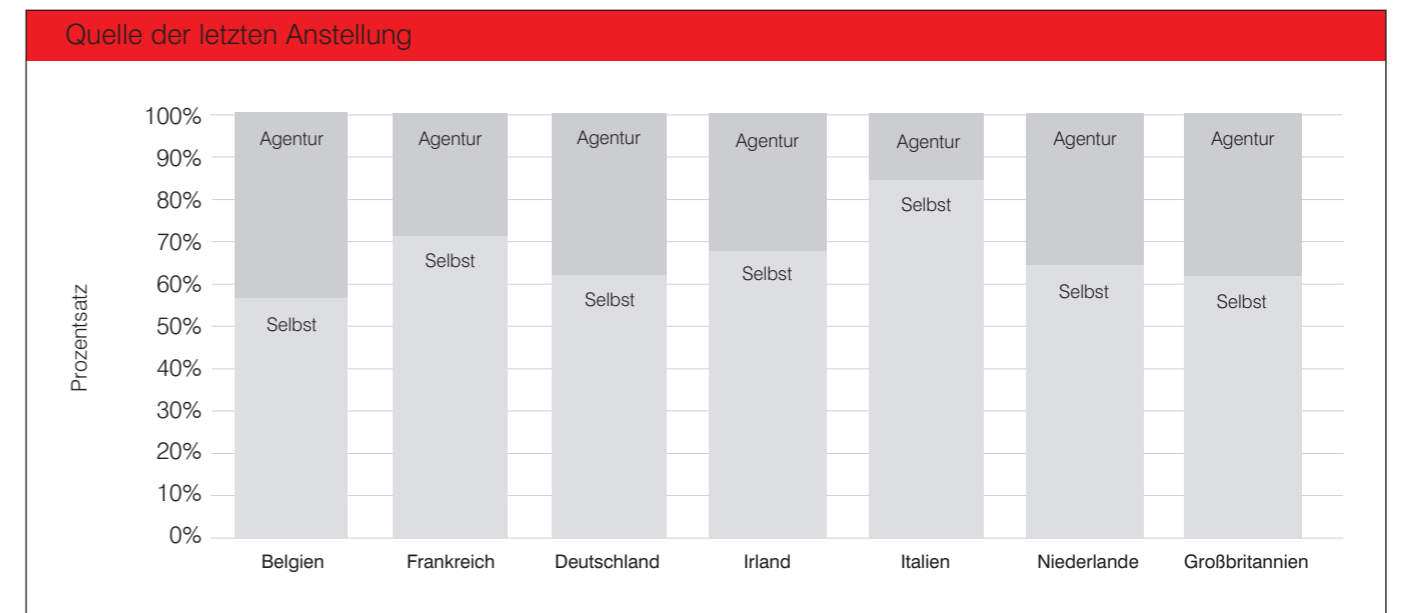
Beschaffung von Interim-Management-Aufträgen

Über 70 Prozent der befragten Interim-Manager hatten ihr jüngstes Projekt in Eigeninitiative gefunden. Nur rund ein Viertel hatte dafür die Dienste einer Interimagentur oder Stellenvermittlung genutzt. Im Vergleich zu 2009, als der Agenturanteil 23 % betrug, ist der Marktanteil der Agenturen gewachsen. Dies könnte ein Anzeichen für die gestiegene Reife des Interim-Managements als Sonderform der Personalbeschaffung und Arbeitsmethode auf zahlreichen europäischen Märkten sein.



In Belgien, den Niederlanden und Deutschland scheint es eine aktivere Stellenvermittlungsbranche in Bezug auf das Interim-Management zu geben. Hier liefern Agenturen einen höheren Anteil an Anstellungen als anderswo. Dies liegt zweifellos am

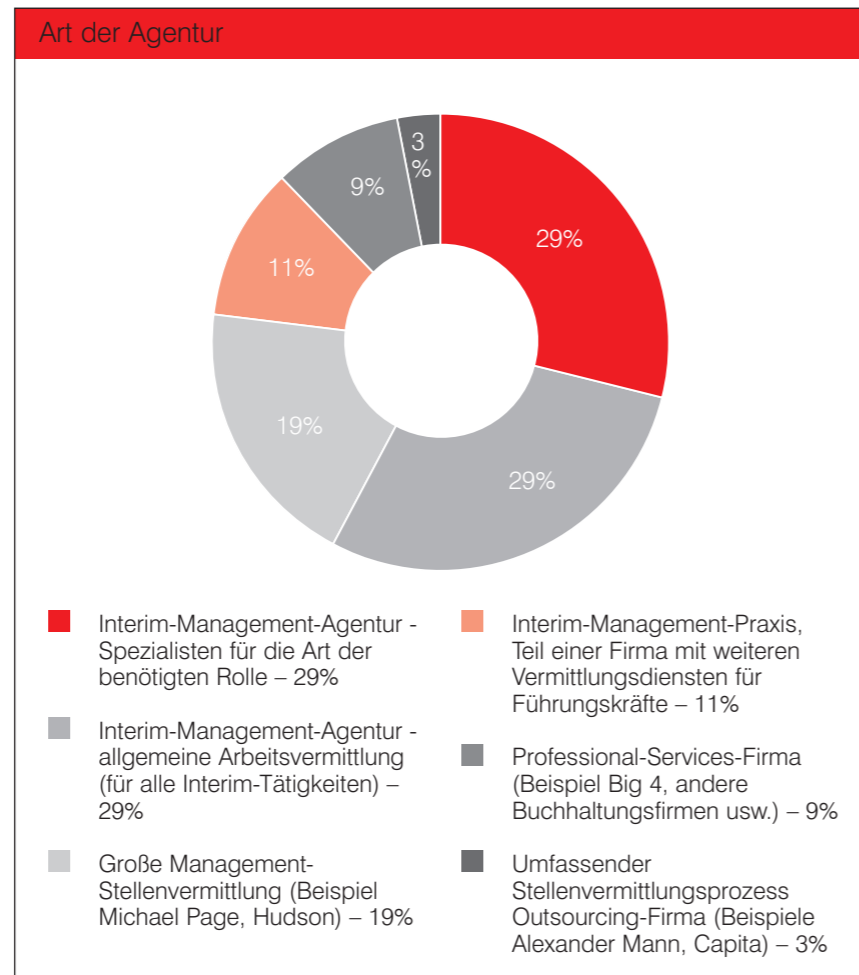
längeren Zeiträumen, über den sich das Interim-Management als Arbeitsmethode und akzeptierte Berufswahl entwickelt hat, anders als in Märkten wie Italien und Frankreich, die sich noch in einer früheren Phase befinden.



Art der Agentur

Innerhalb des Agentursektors haben spezialisierte Interim-Management-Anbieter den größten Anteil inne. Bei Interim-Managern, die in den letzten beiden Jahren Interimsarbeit über eine Agentur oder sonstige Stellenvermittlung beschafft haben, nehmen Stellenvermittlungsfirmen, die speziell auf Interim-Management ausgerichtet sind, einen Marktanteil von 69 % ein. Große Management-Stellenvermittlungen haben einen Anteil von fast 20 %, während allgemeinere Arbeitsvermittlungen und Professional-Services-Firmen bei jeweils unter 10 % liegen.

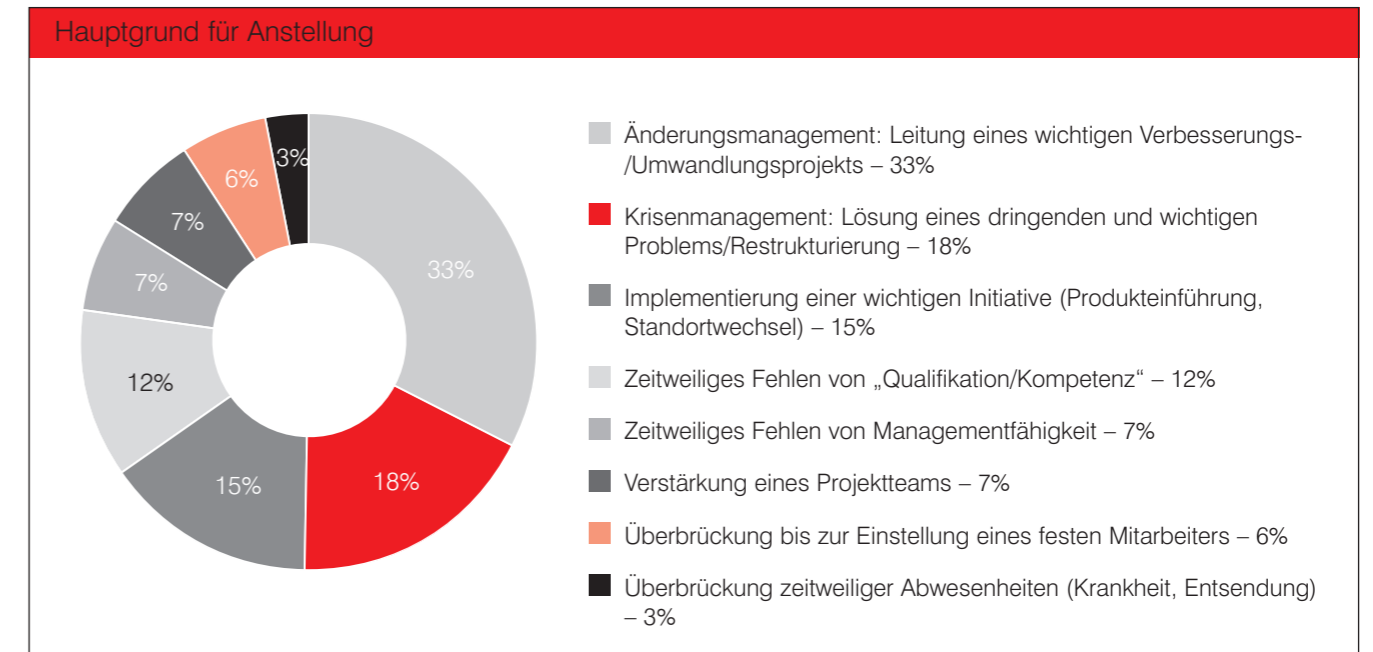
Auch soziale Medien spielen eine zunehmend wichtige Rolle bei der Stellensuche für Interim-Manager. Ganze 28 % der befragten Interim-Manager hatten eine Anstellung bei einem Kunden gefunden, der sie über LinkedIn, Xing oder andere soziale oder geschäftliche Networking-Websites gefunden hatte. Die meisten gaben dies als wachsendes Phänomen an.



Gründe für Interim-Management-Anstellungen

Verschiedene Lücken oder Vorgaben innerhalb einer Organisation können einen Interim-Manager nötig machen. Wenn Interim-Manager nach dem „Hauptbeweggrund“ für ihre jüngste Anstellung durch den Kunden gefragt werden, sind die beiden häufigsten Gründe Änderungsmanagement (33 %) und Krisenmanagement (18 %). Weitere Faktoren, die bei mehr als 10 % der Anstellungen eine Rolle spielten,

waren Kompetenzlücken (12 %) und die Notwendigkeit, eine wichtige Initiative umzusetzen. Der traditionellste oder „offensichtlichste“ Anstellungsgrund für Interim-Manager – eine vorübergehende Abwesenheit oder langsame Suche nach festen Mitarbeitern – war dagegen von untergeordneter Bedeutung.



Die Hauptgründe, aus denen Kunden Interim-Manager anstellen, sind in vielen europäischen Ländern größtenteils ähnlich. Die vorderen Plätze nehmen Änderungsmanagement

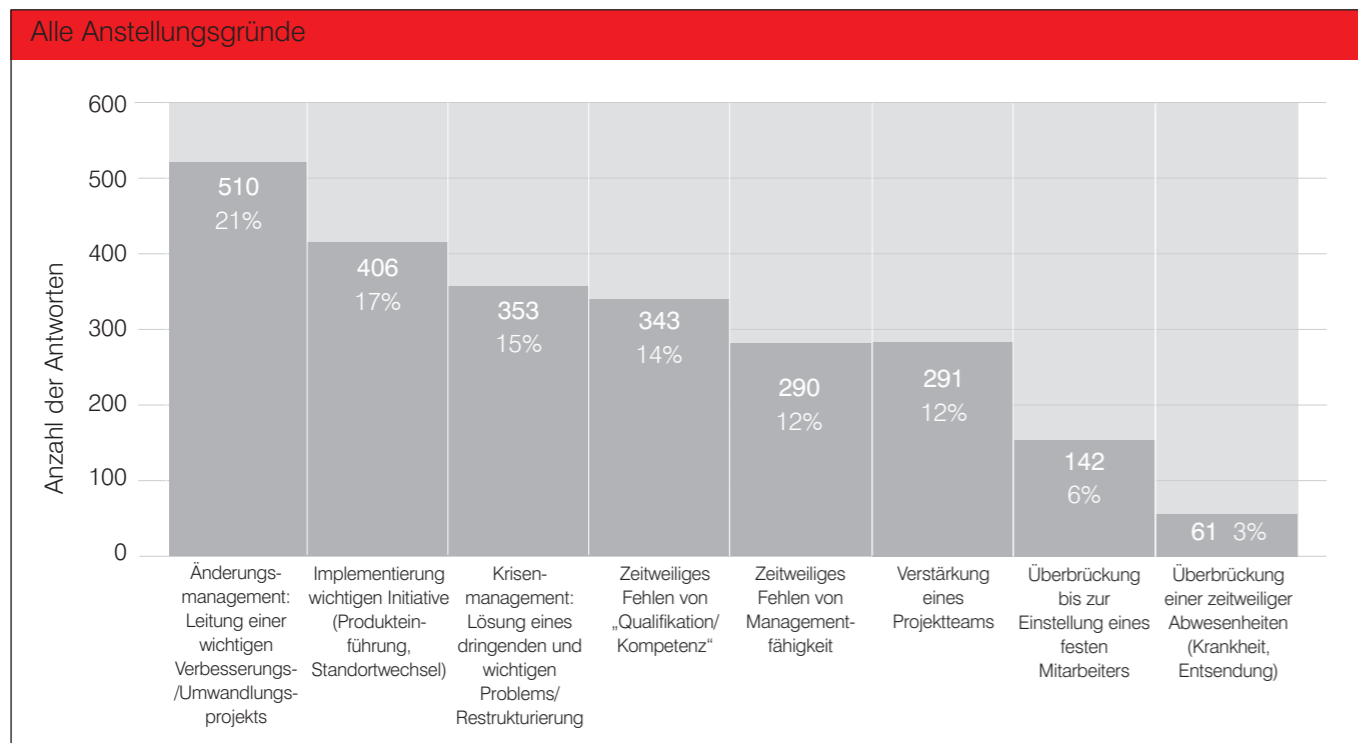
und Krisenmanagement ein. Kompetenzlücken rangieren in Belgien und Frankreich hinter dem Krisenmanagement, während sie in Irland der zweitwichtigste Grund sind.

Anstellungsgründe nach Land

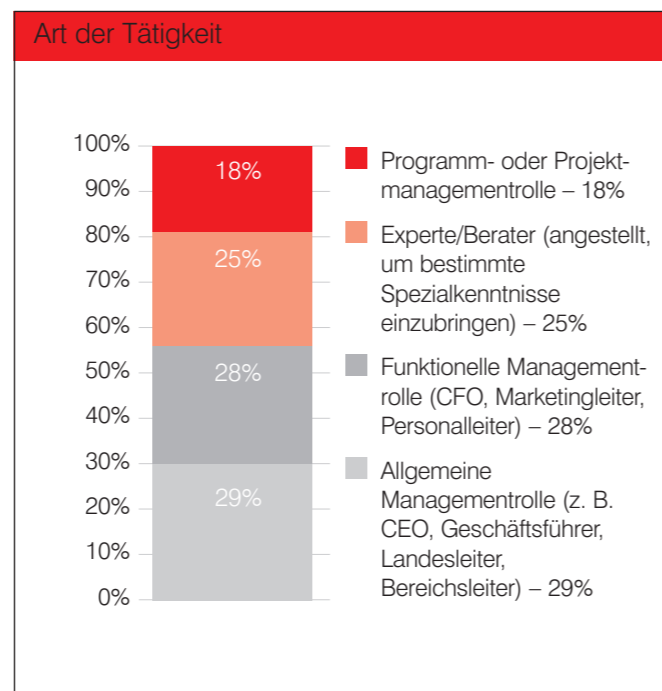
	Belgien	Frankreich	Deutschland	Irland	Italien	Niederlande	Großbritannien
Änderungsmanagement: Leitung eines wichtigen Verbesserungs-/Umwandlungsprojekts	30%	35%	28%	40%	31%	42%	19%
Krisenmanagement: Lösung eines dringenden und wichtigen Problems/Restrukturierung	20%	22%	17%	11%	18%	16%	7%
Implementierung einer wichtigen Initiative (Produkteinführung, Standortwechsel)	14%	15%	12%	11%	15%	13%	8%
Zeitweiliges Fehlen von „Qualifikation/Kompetenz“	7%	9%	15%	23%	13%	12%	42%
Zeitweiliges Fehlen von Managementfähigkeit	7%	3%	8%	4%	8%	4%	6%
Verstärkung eines Projektteams	5%	5%	8%	4%	10%	5%	4%
Überbrückung bis zur Einstellung eines festen Mitarbeiters	9%	6%	8%	2%	3%	4%	7%
Überbrückung zeitweiliger Abwesenheiten (Krankheit, Entsendung)	7%	3%	3%	4%	2%	3%	8%

Befragt nach „allen ausschlaggebenden Faktoren“ für ihre letzte Interim-Management-Anstellung gaben die Teilnehmer die gleichen Antworten wie für die „Hauptbeweggründe“. Allerdings kamen zusätzlich noch die Verstärkung eines Projektteams und

der Zugewinn von Managementfähigkeit als wichtige Gründe hinzu – zur Unterstützung des vorhandenen Personals. Plötzliche vorübergehende Abwesenheiten spielten auch hier nur bei einem geringen Teil der Anstellungen eine Rolle.



Im Hinblick auf die Tätigkeitsarten, die europäische Interim-Manager übernehmen, sei es als Fachexperte, im allgemeinen Management, funktionellen Management oder Programm- oder Projektmanagement, ist deren Marktanteil annähernd gleich, wobei leitende Managementpositionen (allgemein oder funktionell) vor Projektaufgaben liegen. In Übereinstimmung mit den Gründen, aus denen Kunden Interim-Manager anstellen, wobei fehlende Qualifikation/Kompetenz einigermaßen wichtig waren, können wir sehen, dass Interim-Manager für Aufgaben angeheuert werden, in denen sie bestimmte Spezialkenntnisse oder Fähigkeiten einbringen. Insgesamt liegt dieser Anteil bei 25 % der Anstellungen.



In der Regel arbeiten Interim-Manager allein. Nur 18 % gaben an, in den letzten beiden Jahren im Rahmen eines Teams von Interim-Managern beim selben Kunden gearbeitet zu haben. Die Gründe bei den Interim-Managern, die an Teamaufträgen gearbeitet hatten, waren vielfältig und zumeist mit Geschäftsumwandlungen in großem Umfang verbunden

- Bereichsmanagement alle auf Interimbasis (Geschäftsführer, Finanzleiter und ich), um alle Aktivitäten auf dem europäischen Festland umzustrukturieren und abzustößen.
- Vollständige Umgestaltung der Finanzabteilung, erforderte zwei Manager, einen betrieblichen, einen Projektmanager.
- Weltweite Umwandlung der Personalabteilung in der Automobilindustrie mit 40 Standorten.
- Hilfe bei der Unternehmensgründung in mehreren Ländern für denselben Kunden, eine österreichische Firma, die in die englischsprachige Welt expandierte.
- Ich leitete ein Vollzeitprojektteam aus vier Mitarbeitern. Das Team war vorübergehend zusammengestellt, um ein Projekt zur Verfahrensverbesserung/Kosteneinsparung umzusetzen.

- Ich hole normalerweise Experten wie CFO, CSO oder COO dazu, wenn nötig, aber die besten Restrukturierungen erfolgen, wenn das bestehende Management in das Interim-Team einbezogen wird.
- Ich war CFO und hatte fünf Interim-Finanzmanager, die für mich als Geschäftscontroller arbeiteten. Aufgabe war es, eine Geschäftsmentalität und ein Reporting-Tool in einem öffentlichen Sektor zu erstellen.
- Eine typische Aufgabenstellung für mich und ein Team aus anderen Interim-Managern ist es, das vorhandene Managementteam zu ersetzen oder ihm zu helfen, eine Krise durch eine anschließende Neuorganisation zu bewältigen.
- Bei einem Outsourcing- und Shared-Services-Projekt war ich der verantwortliche Manager in Irland, der mit britischem und europäischem Interim-Personal zusammengearbeitet hat.
- Restrukturierung eines kleinen Unternehmens mit einem Interim-Management-Team einschließlich Vertriebs-, Betriebs-, Projektentwurfs- und Schattenmanager.



Ich hole normalerweise Experten wie CFO, CSO oder COO dazu, wenn nötig, aber die besten Restrukturierungen erfolgen, wenn das bestehende Management in das Interim-Team einbezogen wird.

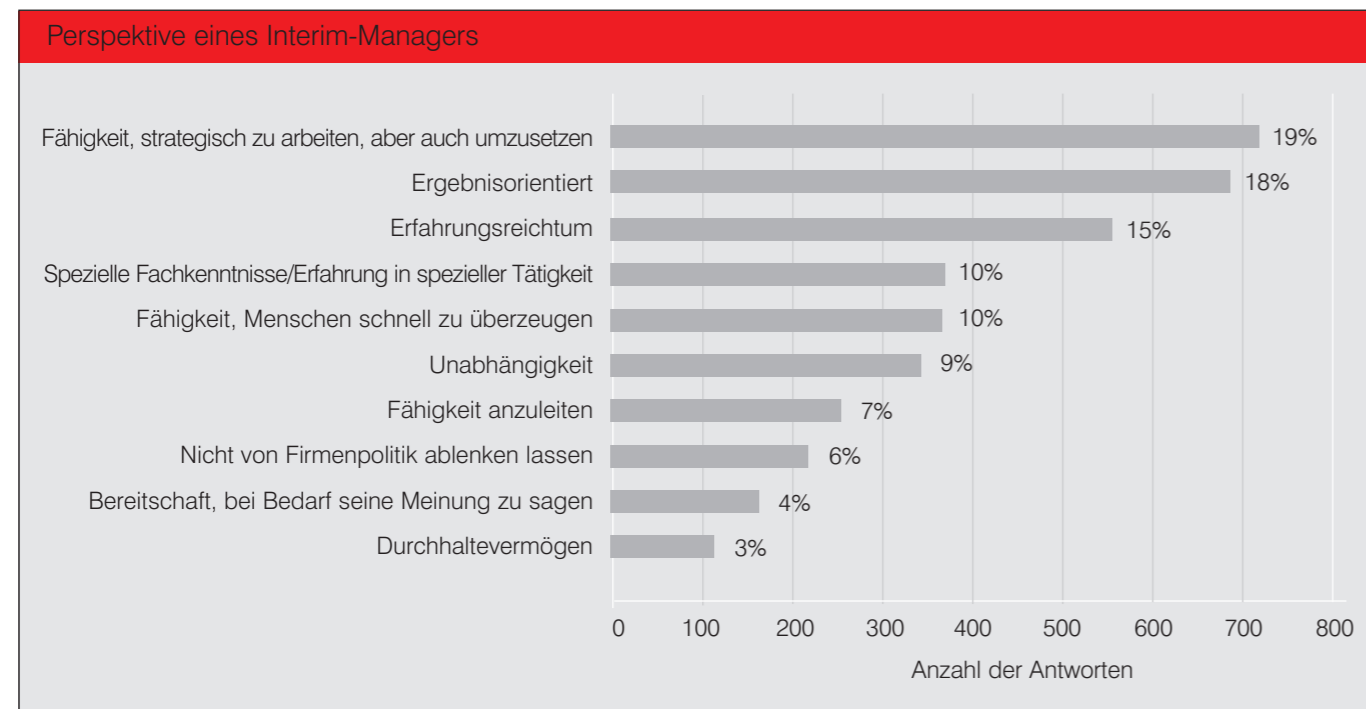
Die wichtigsten Qualitäten eines Interim-Managers

Interessanterweise bewerteten die Umfrageteilnehmer bei der Frage nach den wichtigsten Eigenschaften eines Interim-Managers „Effektivität“ und „Führungskompetenz“ höher als spezielle Fachkenntnisse oder Erfahrung in diesem Beruf oder Aufgabenbereich. Die wichtigsten genannten Eigenschaften waren folgende:

- Fähigkeit, strategisch zu arbeiten, aber auch umzusetzen (19 %)
- Ergebnisorientiert (18 %)
- Erfahrungsreichtum (15 %)
- Spezielle Fachkenntnisse/Erfahrung in spezieller Tätigkeit (10 %)
- Fähigkeit, Menschen schnell zu überzeugen (10 %)

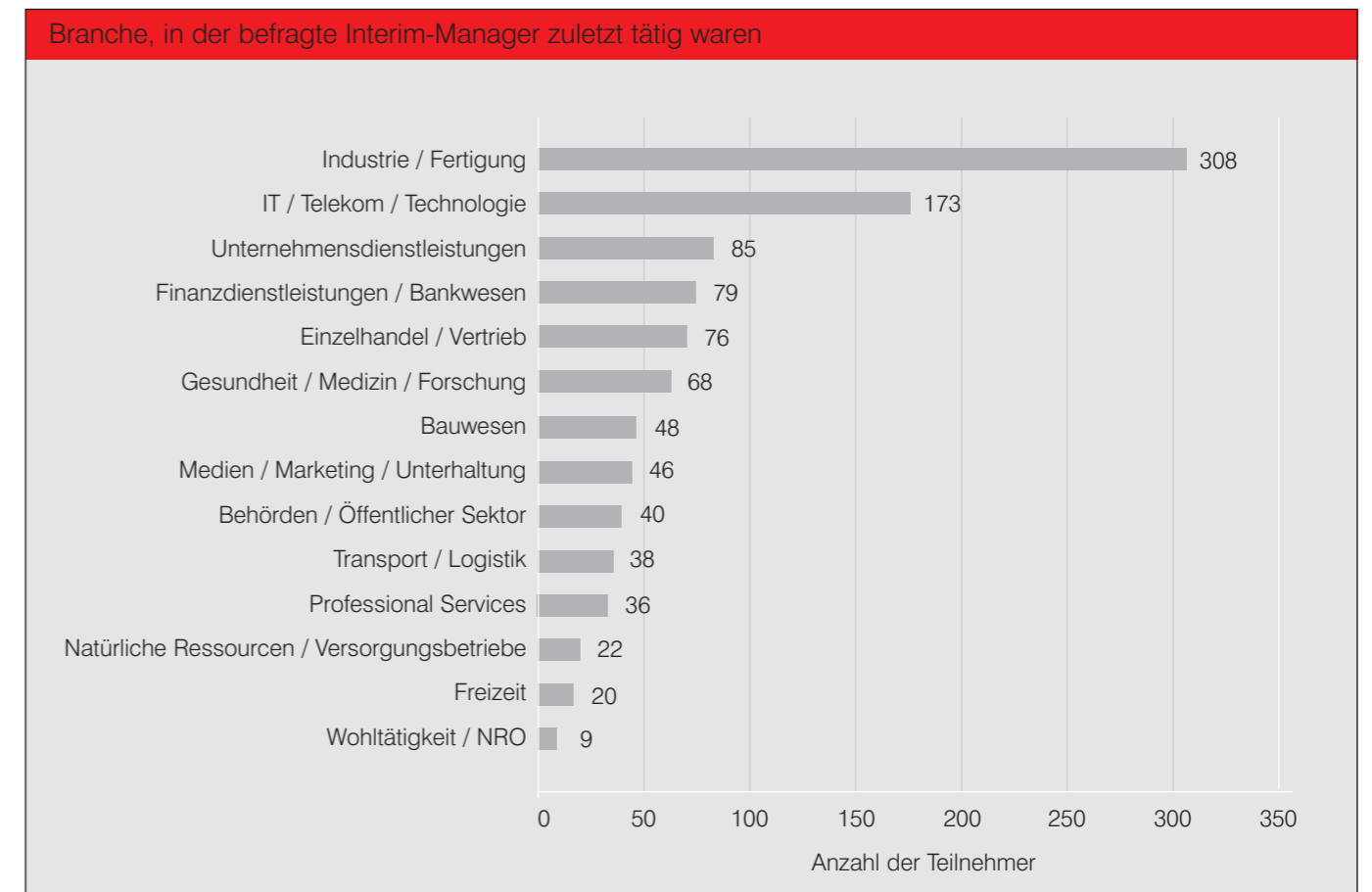
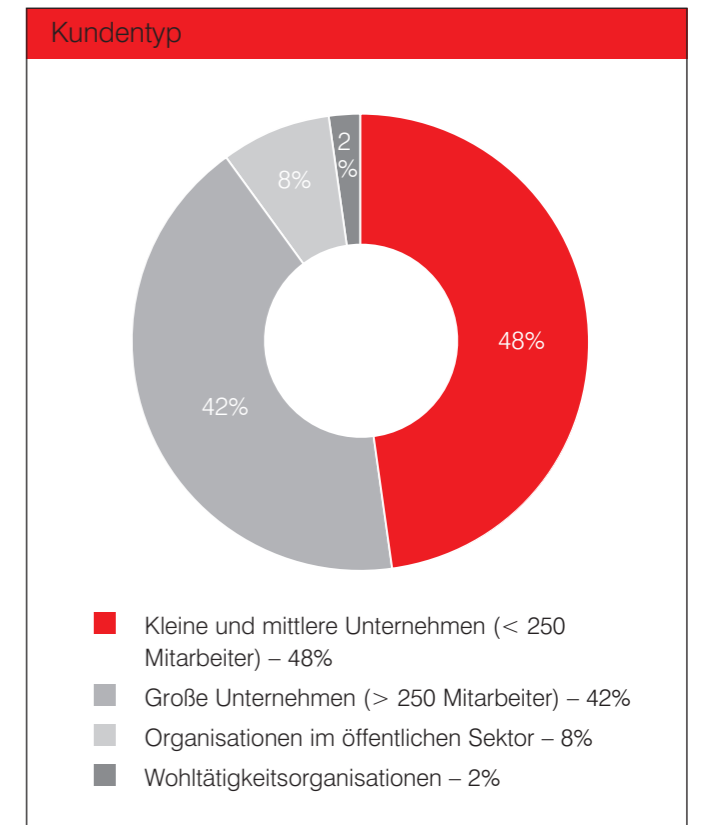
Andere Teilnehmer fügten zu „Führungskompetenz“ folgende Punkte hinzu: „diplomatisch“, „andere durch Anerkennung ihrer Fähigkeiten zu inspirieren“, „Anleitung auf allen Ebenen“ und „Humor“. Ein weiterer Teilnehmer vermerkte die „Bereitschaft und Fähigkeit, seine Meinung zu sagen“. Auch der Beginn eines Projekts wurde als wichtiger Punkt genannt, und ein Teilnehmer unterstrich die „Fähigkeit, Unternehmen, Menschen, Richtlinien und entscheidende Prozesse zu verstehen“. Ein anderer verwies auf den Vorteil, eine „Hubschrauberperspektive“ zu haben.

Es versteht sich von selbst, dass jede Interim-Führungskraft einzigartig ist und spezielle Eigenschaften in eine Aufgabe einbringt. Ein Interim-Manager formulierte seine Erfolgsliste für die Praxis: „(1) Einstieg... die Umgebung analysieren; (2) Aufgabe erledigen...ergebnisorientiert, unabhängig, einfallreich basierend auf Fachkenntnissen/Erfahrung; (3) Ausstieg ... immer etwas distanziert bleiben, sowohl persönlich als auch auf sozialer Ebene“.



Kundendaten

90 Prozent der Interim-Management-Aufträge von den Kandidaten, die wir befragt haben, stammten von Kunden im Privatsektor, wobei größere Unternehmen (mehr als 250 Mitarbeiter) 42 % der Aufträge ausmachten und KMU (kleine und mittelständische Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern) einen Anteil von 48 % darstellten. Die öffentlichen und gemeinnützigen Sektoren setzen Interim-Management in Europa seltener ein - in nur 10 % der Aufträge -, im Gegensatz zu Großbritannien, wo ihr Anteil in unserer Umfrage 24 % beträgt.



Zusammenfassung

Unser Dank gilt den 1.156 europäischen Führungskräften, die an unseren jüngsten Online-Umfragen teilgenommen haben. Angesichts von mehr als 20 Multiple-Choice- und Rangfolgefragen sowie der Möglichkeit, ausführliche Kommentare abzugeben (was viele getan haben), haben wir ihnen einiges abverlangt.

An den in diesem Bericht veröffentlichten Zahlen lassen sich die anhaltenden Auswirkungen der weltweiten Wirtschaftskrise ablesen. Allerdings erkennt man auch einen Aufwärtstrend. Heutzutage sind Interim-Manager mit höherer Wahrscheinlichkeit angestellt und werden öfter und durchgängiger eingesetzt als noch vor zwei Jahren. Die Tagessätze haben sich nach einem Abfall im Jahr 2009 wieder ausgeglichen. 2011 gaben 62 % der befragten Interim-Manager an, dass sie jetzt dasselbe verdienen wie vor einem Jahr.

Die Offenheit gegenüber einer Festanstellung bleibt bestehen. 81 % der Interim-Managern gaben an, dass sie für die richtige Position zu einer Festanstellung zurückkehren würden. Zu diesem Wunsch nach Beständigkeit und Stabilität trägt das derzeitige Wirtschaftsklima zweifellos seinen Teil bei. Eine eindeutige berufliche Festlegung auf das Interim-Management ist stärker in Ländern, in denen Interim-Management schon länger etabliert ist. Das Gleiche gilt für die gezahlten Tagessätze, die in den Ländern, in denen Interim-Management eine längere Tradition hat, höher liegen.

Über Executives Online

Executives Online ist ein Personalberatungsunternehmen für Führungskräfte und Spezialisten, das verstärkt auf Online-Unterstützung setzt, um Suchprozesse zu beschleunigen. Damit werden schnell die passenden Kandidaten für Interim- oder permanente Positionen gefunden, um z.B. dem Verlust von Fachkenntnissen entgegenzuwirken und Wettbewerbsvorteile für den Kunden zu wahren. Was uns von unseren Mitbewerbern unterscheidet, ist unsere preisgekrönte Online-Strategie zur Talentsuche, die ohne Zeitverlust weltweit zum Einsatz gebracht werden kann und Ihnen so Zeit und Geld spart. Unsere Vision ist es, die Suche nach Führungskräften in Bezug auf Qualität und Geschwindigkeit zu revolutionieren.

Dazu haben wir eine weltweite Talentdatenbank entwickelt, in der inzwischen mehr als 100.000 geprüfte Führungskräfte verzeichnet sind und mit der wir unseren Kunden auf regionaler Ebene eine wachsende und ständig aktualisierte Zahl erfahrener Kandidaten bieten können. Jede Kandidatensuche in unserer weltweiten Talentdatenbank wird genau auf die jeweiligen Anforderungen des Kunden abgestimmt. Auf diese Weise können wir sicherstellen, dass wir unseren Kunden stets genau die richtigen Kandidaten zu wettbewerbsfähigen Honorarsätzen liefern. Unser Zugriff auf erfahrenes Personal ist online und global – doch unser Kundenservice ist persönlich und lokal. Dafür sorgt unser wachsendes Netz weltweiter Standorte.

Die meisten Interim-Manager in Europa beschaffen sich ihre Aufträge selbst, wobei sie Kontaktnetzwerke mit Kollegen nutzen, um Gelegenheiten zu identifizieren: Mehr als 70 % der Aufträge wurden mithilfe eines Interim-Management-Anbieters oder einer Stellenvermittlungsagentur gewonnen. Wenn Agenturen beteiligt sind, sind es jedoch die Firmen mit Schwerpunkt auf Interim-Management, die den größten Marktanteil innehaben.

Die Hauptgründe für die Anstellung eines Interim-Managers sind progressive Geschäftsherausforderungen – Änderungsmanagement, Krisenmanagement, Umsetzung einer wichtigen Initiative – statt der traditionellen „Lückenfüller“, wie die Überbrückung einer Krankheit, Versetzung oder der langsamen Suche nach einem festen Mitarbeiter. Allerdings arbeiten die meisten Interim-Manager allein. Nur 18 % von ihnen haben in den vergangenen beiden Jahren in einem Team von Interim-Management mitgewirkt.

Wir hoffen, dass Ihnen der Interim-Bericht gefallen hat. Falls Ihre Firma oder Organisation Fachkenntnisse oder Managementfähigkeiten benötigt oder eine Restrukturierung, ein wichtiges Projekt oder eine Unternehmensumwandlung umsetzen muss, wenden Sie sich an eine Geschäftsstelle von Executives Online in Ihrer Nähe. In einem gemeinsamen Gespräch klären wir, wie Ihnen eine Interim-Führungskraft von Executives Online behilflich sein kann.

"Ein Berater erstellt möglicherweise einen tollen Strategieplan, doch Unternehmen wollen heutzutage mehr als das. Sie brauchen jemanden, der die Strategie versteht, aber was noch wichtiger ist, er muss sie auch umsetzen können. Für diese Mischung benötigt man Interim-Manager. Sie sind bereit, die Ärmel hochzukrempeln und mit dem Managementteam zusammenzuarbeiten – und nicht nur an der Seitenlinie zu sitzen und Ratschläge zu erteilen. Man bekommt einen erfahrenen Interim-Manager, der sich genau mit dem Geschäft auskennt, und das unglaublich schnell. Mit Interims – angefangen vom ersten Anruf an die Interim-Agentur – kann man jemanden einstellen und innerhalb einer Woche Ergebnisse sehen."

Duncan Sedgwick
CEO, Energy Retail Association
(ehemals Business Transformation Director, Powergen)

"Unsere Anforderungen waren ungewöhnlich – tolles Produkt und hervorragende Erfolgsbilanz, aber kleines Unternehmen (mit derzeit 12 Mitarbeitern in unserer britischen Abteilung) ohne Marktkenntnisse und keine Infrastruktur. Der gängige Managertyp, der bislang bei großen und internationalen Firmen tätig war, wäre für uns also nicht geeignet gewesen. Wir brauchten jemanden diesen Kalibers, aber mit einer ganz anderen Erfahrung. Ich war sofort beeindruckt von der professionellen Aufmachung der Website von Executives Online und der Tatsache, dass sie sowohl Interim- als auch Mitarbeiter zur Festanstellung vermitteln, da ich die Ansicht vertrete, dass jeder, der gut und selbstbewusst genug ist, um an Kurzzeitprojekte vermittelt zu werden, über erstklassige Fähigkeiten verfügen muss."

Vilosh Brito
MD, Information Edge

"Wir haben uns frühzeitig für eine Interim-Management-Lösung entschieden, um die Terminvorgaben bei unseren Expansionsplänen einhalten zu können. Es zeichneten sich neue Herausforderungen ab und wir brauchten die Unterstützung zusätzlicher Führungskräfte schnell. Ich war angenehm überrascht, als uns eine Reihe hochqualifizierter Kandidaten von Executives Online vorgeschlagen wurde und das alles innerhalb weniger Tage. Der Kandidat, für den wir uns entschieden, brachte uns umgehend neuen Schwung und größeren Fokus. Wir waren begeistert von Peters Leistung."

David Cole
Managing Director, Buyenergyonline

"Greg brachte seine große Erfahrung und seine Kompetenz bei Carphone Warehouse zum Tragen und war gern bereit, sein Wissen mit anderen zu teilen. Er übernahm sofort die Initiative und installierte umgehend die benötigten Protokolle und Supportsysteme. Doch noch entscheidender war, dass er unserem Team jede Menge Selbstvertrauen gegeben hat. Zu einem Zeitpunkt, an dem sie sich großem Druck hätten ausgesetzt sehen können, sorgte er dafür, dass sie selbstbewusst agierten und sich nicht von der Herausforderung einschüchtern ließen. Er war nicht billig, aber darauf kam es mir nicht an. Ich wollte Qualität – und das ist genau das, was ich bekommen habe. Unternehmen wie das unsrige können es sich nicht erlauben, Pläne auf Eis zu legen, bis wir eine Stelle besetzt haben. Deshalb wandten wir uns an Executives Online – und wieder einmal fanden sie innerhalb weniger Tage genau die Person, die ich brauchte."

Attiq Qureshi
Hosting and Support Director, The Carphone Warehouse



England

Staple House, 3rd Floor
Staple Gardens, Winchester
Hampshire, SO23 8SR
T: 01962 893 300

Irland

1st Floor, 43 Main Street
Rathfarnham, Dublin, D14
T: +353 1 (0) 492 5000

Belgien

Gentsesteenweg 1150, bus 12
1082 Brussels
T: +32 475 580 333

Italien

Via Senigallia 18/2 Torre A
20161 Milan
T: +39 02 6467 2632

Niederlande

Atrium gebouw
Strawinskylaan 3051
1077 ZX Amsterdam
T: +31 (0)20 3012159

Australien

Level 6, 77 Pacific Highway
North Sydney, NSW 2060
T: +61 1300 853 099 und nach
Executives Online fragen

Frankreich

17 rue du Maréchal Lyautey
95620 Parmain
T: +33 (0)1 34 73 10 72

Südafrika

West Block, Dunkeld Crescent
Corner Jan Smuts and Albury Rd
Dunkeld West 2196
T: +27 (0)11 2432801

Köln

Dillenburger Straße 17
51105 Köln
T: +49 (0) 221 888216-50

Münster

Gronowskistr. 36
48161 Münster
T: +49 (0) 251 1343281