

2 ▶ **Internationale Studie über Interim Management: Deutsche Unternehmen setzen Interim Management besonders vielfältig ein**

## Vom flexiblen Management-Tool zum strategischen Instrument des Wandels

### *Unternehmen haben den Nutzen von Interim Management erkannt*

In grundlegenden Fragen der Unternehmensführung gilt die deutsche Wirtschaft häufig als konservativ und wenig geneigt, sich neuartige Ansätze aus dem Ausland schnell und unkritisch anzueignen. Nicht zuletzt in den Bereichen Management und Führung setzten Unternehmen hier zu Lande bevorzugt auf Kontinuität sowie auf die im eigenen Haus vorhandenen Ressourcen. Dies galt insbesondere in Zeiten tief greifender Veränderungen.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht überraschend, dass es vergleichsweise lange gedauert hat, bis das Instrument Interim Management auch in Deutschland als ernst zu nehmende Option bei der Lösung akuter Herausforderungen in der Unternehmensführung auf Akzeptanz gestoßen ist. Den Eingang in die Praxis hat Interim Management durch einen seiner zentralen Vorteile gefunden: die Flexibilität und rasche Verfügbarkeit von kurzfristig benötigter Management-Kapazität, insbesondere bei der Überbrückung von Vakanzen und beim Einsatz in speziellen Projekten.

### **Faktor für erfolgskritische Veränderungsprozesse**

Eine aktuelle Studie von EIM, in der Unternehmen aus Deutschland, Frankreich und Großbritannien zu ihrer Erfahrung und Nutzungsweise von Interim Management befragt wurden, erbrachte bemerkenswerte Ergebnisse: Interim Management wird gerade in Deutschland nicht nur aus dringlichen und kurzfristigen Erwägungen eingesetzt – etwa, um für eine bestimmte Zeit Lücken in Führungspositionen zu schließen –, sondern hat sich auch zu einem strategischen Instrument der Unternehmensführung entwickelt. Es wird in einer großen Bandbreite genutzt, um erfolgskritische Veränderungsprozesse durchzusetzen. Nahezu jedes zweite befragte deutsche Unternehmen hat bereits praktische Erfahrungen mit Interim Management. Im Vergleich mit Frankreich oder Großbritannien setzen deutsche Unternehmen Interim Management zudem in besonders vielfältigen Unternehmensfunktionen und Aufgabenstellungen ein. So ist das klassische Szenario einer übergangsweisen Besetzung von Führungspositionen in Deutschland zwar nach wie vor ein wichtiger Anlass, auf Interim Manager zurück zu greifen. Darüber hinaus aber haben sich Change-Management-Aufgaben im weitesten Sinne zu einem weiteren Einsatzschwerpunkt von Interim Management entwickelt. Vor allem bei der Bewältigung von Turn-around-Situationen und bei der Führung von Neugeschäftsaktivitäten, zum Beispiel in Osteuropa oder Asien, wächst die Bereitschaft der Unternehmen, erfahrene Interim Manager einzubinden.

### **Deutsche Unternehmen mit hohen Erwartungen**

Neben der Durchführung strategischer Projekte übernehmen Interim Manager hier zu Lande zudem in einem wesentlich höheren Maße General Management-Funktionen als in den beiden anderen Ländern; auch in Bereichen wie IT, Vertrieb und Marketing sowie Supply Chain-Management werden Interim Manager spürbar häufiger hinzugezogen als in Frankreich und Großbritannien. Die Ergebnisse der Studie machen deutlich: Interim Management hat sich als festes Element der Flexibilität und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen in Deutschland etabliert. Trotz der breiten Akzeptanz von Interim Management zeigen sich deutsche Unternehmen im Vergleich mit französischen und britischen Firmen besonders anspruchsvoll. Insbesondere legen sie den höchsten Wert auf die Qualität der Kandidatenauswahl sowie auf die Verfügbarkeit eines qualifizierten Teams auf Seiten des Interim Management-Dienstleisters. Diesen Anforderungen wird EIM mit seinem Netz von weltweiten Standorten und Experten in vollem Umfang gerecht. Vor einem umfassenden Erfahrungshintergrund aus mehr als 4.000 Aufträgen und mit einem umfangreichen Pool hoch qualifizierter Interim Manager sind wir Ansprechpartner für nahezu jede Aufgabenstellung, um geeignete Persönlichkeiten zu finden und das Projekt über die gesamte Laufzeit mit unseren Klienten zu begleiten.

**Die Studie im Überblick**

**Zahl der befragten Unternehmen: 500**

**Befragte Manager: Personaldirektoren**

**Länder: Großbritannien, Frankreich, Deutschland**

**Zeitraum der Befragung: 2. Hj./2004**

**Methode: Qualitative Befragung**

**Interim Management hat sich in Deutschland etabliert**

Im Jahr 2004 hat EIM als der führende internationale Anbieter von Interim Management-Dienstleistungen eine Befragung unter HR-Direktoren der 500 größten Unternehmen in Deutschland, Frankreich und Großbritannien über die Wahrnehmung und Nutzung von Interim Management durchgeführt. Die Ergebnisse machen

deutlich, dass das Instrument Interim Management in den deutschen Unternehmen anerkannt und fest etabliert ist. Nahezu die Hälfte aller befragten Unternehmen in Deutschland (47%) haben damit bereits praktische Erfahrungen gesammelt. Auch unter den Unternehmen, die Interim Management bisher nicht eingesetzt haben, ist der Kenntnisstand über diese Dienstleistung hoch. Die Ergebnisse

zeigen auch, dass es in Deutschland im Vergleich mit Frankreich und Großbritannien noch ein beträchtliches Entwicklungspotenzial in Bezug auf den Verbreitungsgrad gibt. (Grafik 1)

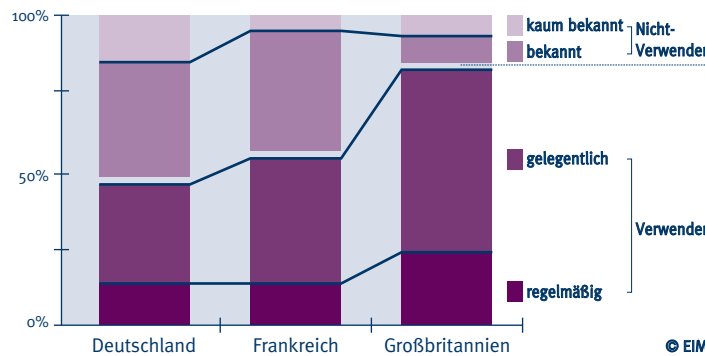
Interim Management ist kein Instrument, das speziell auf bestimmte Industriezweige oder Unternehmensgrößen zugeschnitten ist. In Deutschland stellen kleinere und mittlere Unternehmen mit bis zu 5.000 Mitarbeitern die größte Gruppe unter den Nutzern dar. Branchenschwerpunkte sind die Fertigungsindustrie sowie Verkehr, Logistik und Dienstleistungen.

**Deutsche Unternehmen schätzen fachliches Know-how und Unabhängigkeit des Interim Managers**

Bei den Gründen für den Einsatz von Interim Managern zeigen deutsche Unternehmen gegenüber Frankreich und Großbritannien ein eigenständiges Profil. Während britische oder französische Unternehmen Interim Management vor allem als strategische Notwendigkeit sehen, um ein bestehendes Management-Problem zu beheben, greift die überwiegende Mehrheit der deutschen Firmen gezielt auf das Instrument zurück, um akute unternehmerische Herausforderungen besser bewältigen zu können. Unterstrichen wird dies von dem beson-

**Bekanntheitsgrad und Nutzung**

Grafik 1



**Motive für die Nutzung von Interim Management (in Prozent aller Anwender)**

Grafik 2

Motiv	Deutschland	Frankreich	Großbritannien
Notwendigkeit (keine andere Lösung)	41	80	71
Dringlichkeit	71	67	55
Expertise	47	33	64
Flexibilität (vorübergehender Bedarf)	53	30	55
Erfahrung im Change Management	24	37	21
Handlungsspielräume	0	20	24
Unabhängigkeit des Interim Managers	24	7	10
Zu riskant für interne Führungskräfte	18	13	3

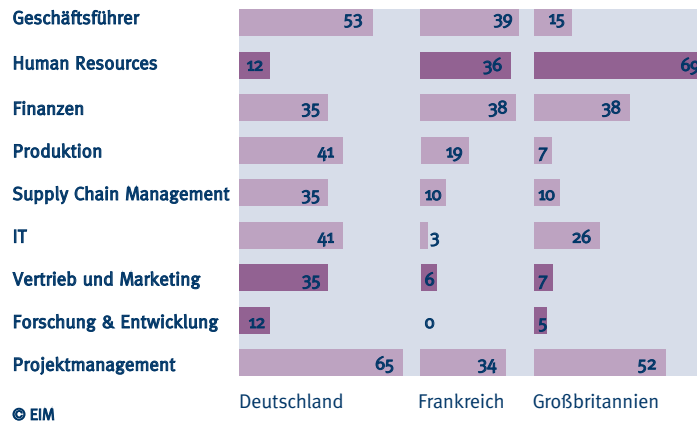
ders hohen Stellenwert, den die Flexibilität von Interim Management bei den befragten deutschen Unternehmen besitzt.

Darüber hinaus schätzen deutsche Unternehmen in besonderem Maße die Unabhängigkeit, die Interim Manager auszeichnet, und die damit verbundene Möglichkeit, sie anstelle von internen Führungskräften im Rahmen von heiklen und besonders schwierigen Aufgabenstellungen einzusetzen. Ein weiteres wichtiges Motiv für den Einsatz von Interim Management ist für deutsche Unternehmen die spezifische fachliche Expertise, über die Interim Manager verfügen. (Grafik 2)

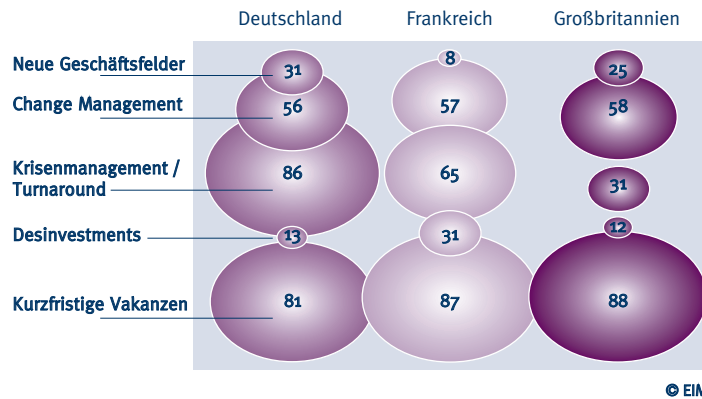
### Einsatz in verschiedenen unternehmerischen Funktionen

Obwohl die deutschen Unternehmen Interim Management noch nicht so stark nutzen wie die englischen und französischen, ist hier zu Lande die Einsatzvielfalt im Hinblick auf Rollen und Positionen besonders hoch. Mehr als in den beiden anderen Ländern nehmen Interim Manager in Deutschland Positionen auf Geschäftsführerebene ein. Zudem übernehmen Interim Manager hier häufiger Führungsverantwortung im Rahmen von Projekten. Darüber hinaus greifen deutsche Unternehmen auch in den Bereichen Finanzen, IT, Vertrieb und Mar-

### Funktionen im Unternehmen (in Prozent) Grafik 3



### Einsatzbereiche (in Prozent aller Anwender) Grafik 4



keting, Supply Chain Management sowie Produktion in signifikantem Umfang und meist wesentlich öfter als in Großbritannien und Frankreich auf Interim Manager zurück. (Grafik 3)

### Interim Management in Deutschland vor allem ein Faktor des Wandels

In allen befragten Ländern ist die Überbrückung von Vakanzen im Management ein vor-

rangiger Anlass für die Einbindung eines Interim Managers. Während solche kurzfristigen Lücken die Liste der Gründe für einen Einsatz klar dominieren, ist der Interim Manager vor allem auch ein Change Manager.

Das Durchsetzen von allgemeinen Veränderungsprozessen nimmt in allen drei Ländern einen etwa gleich starken Raum ein, doch wird der Interim Manager in Deutschland deutlich

### Interim Management in Deutschland – Die Ergebnisse:

- Deutsche Unternehmen nutzen Interim Management besonders vielfältig.
- Interim Manager agieren besonders oft auf Geschäftsführerebene und in funktionalen Positionen.
- Turnaround- und Krisenmanagement ist ein ausgeprägtes Aufgabengebiet für Interim Manager.
- Die Qualität des Auswahlprozesses eines Interim Managers hat für deutsche Unternehmen eine hohe Priorität.

häufiger als in Großbritannien und Frankreich für Turnaround- und Krisenaufgaben und damit für ein weiteres typisches Veränderungs-Szenario eingesetzt. Zudem nutzen deutsche Unternehmen Interim Management in wesentlich höherem Umfang als französische oder britische Firmen, um neue Geschäftsfelder zu erschließen.

(Grafik 4)

Rund zwei Drittel der deutschen Unternehmen arbeitet nicht nur im eigenen, sondern auch in anderen Ländern mit Interim Managern zusammen – ein Indiz dafür, dass deutsche Unternehmen in dem Instrument Interim Management eine wichtige Option für eine erfolgreiche Geschäftsentwicklung auf internationalen Märkten erkannt haben. Dies gilt, wenn auch etwas schwächer ausgeprägt, in ähnlicher Weise für die britischen und französischen Unternehmen.

### Hoher Zufriedenheitsgrad und hohe Erwartungen

Befragt nach ihrer Zufriedenheit, äußert sich in den drei Ländern eine klare Mehrheit der Unternehmen, die über praktische Erfahrungen mit Interim Management verfügen, positiv. Auch in Deutschland bewerten 80 Prozent der Unternehmen das Tool positiv oder sogar sehr positiv. Negative Äußerungen sind nicht verzeichnet worden. Neben der Möglichkeit der kurzfristigen Fokussierung auf drängende Management-Herausforderungen schätzen deutsche Unternehmen besonders den unvoreingenommenen, frischen Blick, mit dem Interim Manager ihre Aufgaben angehen, sowie einmal mehr ihre Unabhängigkeit und fachliche Expertise. Korrespondierend hierzu werden fehlende Kenntnisse zu Beginn eines Assignments in allen Ländern als größte Hürde für einen Einsatz wahrgenommen.

Entsprechend dieser Einschätzungen stellen sich die Erwartungen dar, die die Unternehmen an Interim Management-Dienstleister haben. Deutsche Unternehmen legen insbesondere Wert auf die Qualität des Auswahlprozesses eines Interim Managers und die Verfügbarkeit eines qualifizierten Teams, das die notwendigen Ressourcen sicherstellt, um zeitnah geeignete Persönlichkeiten zu identifizieren.

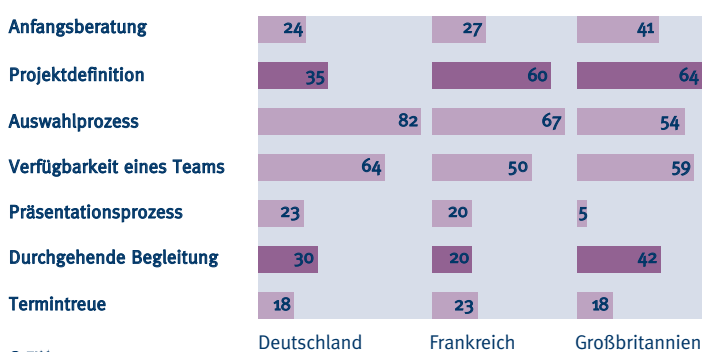
Vor diesem Hintergrund widmen sie dem Auswahl- und Präsentationsprozess vergleichsweise viel Aufmerksamkeit. Darüber hinaus besitzt die durchgehende Begleitung während der Laufzeit eines Auftrages für viele Unternehmen einen hohen Stellenwert.

(Grafik 5)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die deutschen Unternehmen ein ausgeprägtes Bewusstsein für die Möglichkeiten des Instruments Interim Management entwickelt haben. Diejenigen Unternehmen, die es aktiv einsetzen, nutzen es in einer außerordentlich großen Bandbreite. Dabei agieren sie sehr planvoll und zielorientiert. Interim Manager sind in Deutschland vor allem Agenten des Wandels, die im Rahmen von Projekten oder in wichtigen unternehmerischen Funktionen nachhaltige Veränderungsprozesse zügig voranbringen.

## Erwartungen an Interim Management-Dienstleister (in Prozent aller Anwender)

Grafik 5



© EIM

### Herausgeber:

EIM Executive Interim Management GmbH  
Dr. Dietmar Kablitz  
Dr. Wolfgang Hüffer

Brienner Straße 48  
D-80333 München  
Telefon  
(+49) 89 / 54 58 26 0  
Fax  
(+49) 89 / 54 58 26 58  
e-mail  
info.de@eim.com  
www.eim-report.com

© 2005 EIM

### EIM-Büros in

Amsterdam  
Barcelona  
Brüssel  
Hong Kong  
London  
Madrid  
Mailand  
Melbourne  
München  
New York  
Paris  
Stockholm  
Sydney

www.eim.com