



Results
through **people**

INTERIM MANAGEMENT REPORT 2021



Internationaler Report über aktuelle
Entwicklungen im **Interim Management**

Ausschließlich zum Zweck der besseren Lesbarkeit wird auf die geschlechtsspezifische Schreibweise verzichtet. Alle personenbezogenen Bezeichnungen sind somit geschlechtsneutral zu verstehen.

© 2021 Alle Rechte vorbehalten.
EO International GmbH, Colonia-Allee 15, 51067 Köln

Inhaltsverzeichnis

1. Interim Management Report 2021	1
1.1. Ziele der Untersuchung	2
1.2. Was ist Interim Management?	2
1.3. Wesentliche Ergebnisse 2021	3
1.4. Kernaussagen 2021	5
2. Der Einsatz von Interim Management in Unternehmen	7
2.1. Hauptgründe für den Einsatz von Interim Management	8
2.2. Welchen Mehrwert schaffen Interim Manager im Unternehmen?	9
2.3. Welche Unternehmen beauftragen Interim Manager?	11
2.4. In welchen Branchen waren die befragten Interim Manager zuletzt tätig?	13
2.5. Über welchen Zeitraum werden Interim Manager beauftragt?	14
2.6. Welche Tagessätze haben Interim Manager?	15
3. Interim Manager im Profil	17
3.1. Erfahrung	18
3.2. Nachfrage	19
3.3. Einsatz	20
3.4. Auftragsquellen	21
3.5. Herausforderungen	22
4. Covid-19 aus Sicht der Interim Manager NEU	23
5. Umfragemethodik und Stichprobengröße	27
6. Über EO Executives - Results through people	29

Interim Management Report 2021

Internationale Untersuchung über aktuelle Entwicklungen im Interim Management

EO Executives veröffentlicht seit mehr als zehn Jahren den Interim Management Report, der auf den Antworten mehrerer tausend Interim Managern basiert und Unternehmen wie Führungskräften dabei helfen soll, die aktuellen Entwicklungen am Markt im Blick zu behalten.

Insgesamt haben sich 2.710 Interim Manager aus allen Kontinenten und Altersklassen an unserer Umfrage beteiligt. Für den diesjährigen Report lassen sich vier Kernaussagen identifizieren, die den Einsatz von Interim Management beeinflussen - insbesondere während der Pandemie.



Ziele der **Untersuchung**

In dieser Studie werden Fragen zum Thema Interim Management beantwortet, um die aktuellen Entwicklungen im Blick zu behalten.

- Welches typische Profil besitzt ein Interim Manager?
- Welche Unternehmen beauftragen Interim Manager?
- Aus welchen Gründen werden Interim Manager beauftragt?
- Welche Eigenschaften von Interim Managern bieten Unternehmen den größten Mehrwert?
- Wie kommen Interim Einsätze zustande und welche Zeitspanne umfassen sie?
- Welche Rolle spielen Interim-Provider am Interim-Markt?
- Welche Unterschiede bestehen zwischen verschiedenen Regionen Europas bzw. der Welt?
- Welche Auswirkungen hat die globale Pandemie auf den Einsatz von Interim Management?
- Welche Herausforderungen und Potentiale lassen sich in der globalen Ausnahmesituation erkennen?

Was ist **Interim Management**?

Der erste Schritt einer gelungenen Analyse ist stets die genaue Definition des Analysegegenstandes – deshalb soll vor der genaueren Betrachtung der Umfrage-Ergebnisse an dieser Stelle geklärt werden, was unter Interim Management zu verstehen ist.

Interim Manager werden auf Führungs- oder Projektebene temporär von Unternehmen eingesetzt, um Veränderungen durchzuführen, Ausfälle in leitenden Positionen zu kompensieren und insbesondere die Kompetenzen im Unternehmen durch ihr Knowhow und ihre Erfahrung zu ergänzen.

Jede Herausforderung beinhaltet ein Potential, das es lediglich zu erkennen und zu nutzen gilt. Dazu braucht es echte Führungskompetenz, aber auch situationsspezifisches Fachwissen und Expertise. Erfahrene Interim Manager sind in der Lage, sich schnell in neue Situationen einzuarbeiten, Kernthemen aufzugreifen und Herausforderungen entschlossen und ganzheitlich anzugehen. Sie sind belastbar, pragmatisch und auf die Erreichung der Ziele ausgerichtet.

Das Interim Management ist von klassischer Unternehmensberatung (der Schwerpunkt liegt hier auf der Entwicklung von Lösungen), Zeitarbeit (auf der Arbeits- und nicht Leitungsebene) sowie der Tätigkeit von Aufsichtsräten (kontrollierende und steuernde Funktion) zu unterscheiden. Je nach Aufgabenstellung sind Interim- und befristet engagierte Projektmanager annähernd gleichzusetzen.

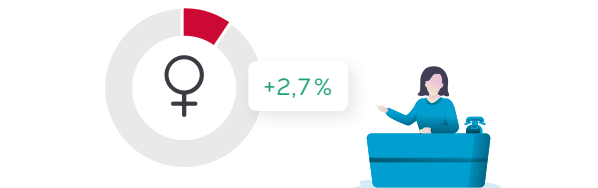
Wesentliche **Ergebnisse**



Changemanagement bleibt (33 %) der häufigste Grund für den Einsatz von Interim Management – gefolgt von Krisenmanagement (13,3 %) und dem Zugang zu den Kompetenzen der Interim Manager (12,3 %).



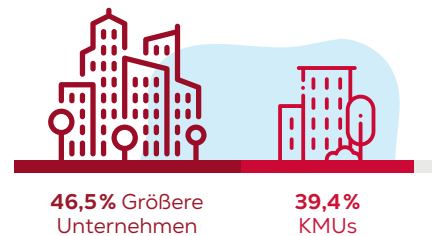
Der durchschnittliche Tagessatz von Interim Managern ist international von 864,54 € (2019) auf 845,98 € gesunken. Zum Vergleich: In Deutschland beträgt der durchschnittliche Tagessatz 1.052,00 €.



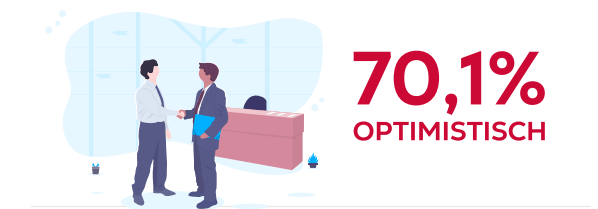
Die Quote weiblicher Interim Manager ist von 9,6 % (2019) auf 12,3 % (2021) angestiegen.



Neben ihrer umfangreichen Erfahrung und ihrem Fokus auf Resultate ist der entscheidendste Pluspunkt, den der Einsatz eines Interim Manager mit sich bringt, die Fähigkeit zur strategischen und operativen Umsetzung.



Interim Manager arbeiten vornehmlich für größere Unternehmen und KMUs, ebenso aber wieder verstärkt für nichtprivate Unternehmen.



Unter den befragten Interim Manager blicken 70,1 % positiv und optimistisch in die Zukunft und sehen die Pandemie als eine Chance bzw. Möglichkeit, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Kernaussagen

Die globale Pandemie hat die Welt in Atem gehalten und vor noch nie dagewesene Herausforderungen gestellt.

Insbesondere in Krisenzeiten stellt Interim Management für Unternehmen eine geeignete Möglichkeit dar, schnell, flexibel, souverän und kompetent auf neue und nicht immer einfache Situationen zu reagieren.

Bei der diesjährigen Untersuchung haben sich die nachfolgend erläuterten **vier Kernaussagen** als besonders richtungsweisend für den Einsatz von Interim Management herausgestellt.



1. KERNAUSSAGE

Während der COVID-19-Pandemie werden weniger Interim-Mandate erteilt.

Einerseits ist die Anzahl der Interim-Mandate zurückgegangen, andererseits jedoch deren typische Dauer nahezu unverändert geblieben. Entgegen der intuitiven Erwartung, dass Interim Manager während der COVID-19-Pandemie häufiger als zuvor in ihrer Funktion als Krisenmanager eingesetzt werden müssten, scheint die Bereitschaft vieler Unternehmen, eine Position durch einen Interim Manager zu besetzen, tatsächlich gesunken zu sein:

So geben z. B. 45,6 % der Interim Manager eine geringere Beschäftigung als vor einem Jahr an. Es scheint, als würden Unternehmen die Kosten eines Interim Managements scheuen und bevorzugt intern nach Lösungen suchen bzw. das Notwendigwerden einer Lösung hinauszögern und Projekte verschieben. Kommt es jedoch zum Interim-Einsatz, gelten für diesen weiterhin bezüglich Dauer, Tagesatz und Besetzungsgrund dieselben Rahmenbedingungen wie zuvor.

Diese Entwicklung ist vergleichbar mit der Situation während der Finanzkrise im Jahr 2008. Auch damals ging der Einsatz von Interim Managern kurzfristig zurück. Aufgeschobene Projekte und fortbestehende Herausforderungen führten jedoch anschließend rasch zu wachsender Nachfrage und in den Folgejahren zu einem deutlichen Anstieg des Einsatzes von Interim Managern.

2. KERNAUSSAGE

Trotz der Pandemie geraten nur wenige Unternehmen in eine Krise.

Bislang wurden Interim Manager, z. B. in der Rolle als Chief-Restructuring-Officer (CRO), häufig als ‚Retter in der Not‘ oder ‚Feuerwehrleute‘ für in Schwierigkeiten geratene Unternehmen angesehen.

Allerdings zeigt der diesjährige Interim Management Report wider Erwarten, dass gerade in der internationalen Coronakrise nicht mehr, sondern weniger Interim-Mandate zustande kamen.

Hauptgrund dafür, einen Interim Manager zu engagieren, ist auch in der Pandemie nach wie vor dessen Tätigkeit als Changemanager, gefolgt von der Motivation, durch ihn erforderliche Skills in das Unternehmen zu bringen. Erst auf dem dritten Platz steht der Einsatz als Krisenmanager.

Staatliche Finanzhilfen und vergleichbare Maßnahmen haben in vielen Fällen offenbar wirkungsvoll verhindert, dass Unternehmen in eine existenzbedrohende Krisensituation geraten, und in vielen Ländern blieb dementsprechend die befürchtete Insolvenzelle aus.

Dies gilt zumindest für diejenigen Unternehmen, die aufgrund ihrer Größe klassischerweise Interim Manager einsetzen.

3. KERNAUSSAGE

03

Interim Management ist pragmatischer geworden.

Neben der fachlichen Eignung und der langjährigen Erfahrung sind es vor allem die passenden Persönlichkeitseigenschaften, die einen guten Interim Manager ausmachen. Genau in diesem Punkt findet sich im aktuellen Interim Management Report verglichen mit 2019 eine der entscheidendsten Veränderungen.

Die Fähigkeit, langfristig strategisch zu planen, wurde um 35,1 % seltener als bedeutendste Persönlichkeitseigenschaft genannt – gleichzeitig erfahren andere Eigenschaften einen gravierenden Bedeutungszuwachs:

Belastbarkeit, Überzeugungsfähigkeit, das Einstehen für die eigene Meinung (man könnte auch sagen: Klartext sprechen und nicht, um den heißen Brei herumreden), das Vermögen, Wissen an andere zu vermitteln, und das kurzfristige Erzielen von Resultaten.

In anderen Worten: Die Rolle von Interim Managern in Unternehmen wurde in der Pandemie neu bewertet, der Fokus liegt nun auf der Arbeit mit der Belegschaft und dem vorhandenen Führungsteam, auf zeitnahen Ergebnissen und weniger in der langfristigen und strategischen Orientierung.

4. KERNAUSSAGE

04

COVID-19: Herausforderung, Chance oder beides?

Die COVID-19-Pandemie war während des vergangenen Jahres das alles bestimmende Thema – gravierende Einschränkungen und Verluste wirtschaftlicher wie privater Natur waren (und sind) die Folge.

Zugleich haben Interim Manager jedoch in den Unternehmen wahrgenommen, dass die massiven Veränderungen, die die Pandemie mit sich gebracht hat, durchaus auch positive Aspekte aufweisen.

Zu diesen zählt der ‚New Way of Working‘, der aufgrund von Home-Office in vielen Unternehmen Einzug gehalten hat, ebenso wie die optimierte Digitalisierung und der damit einhergehende Wandel im Führungsverhalten. Gerade diese Aspekte werden als große Chance für die Zukunft gesehen, wenn es gelingt, sie dauerhaft als Stärke und ‚New Normality‘ beizubehalten.

Während viele Unternehmen die durch die Pandemie vermehrt erforderliche Digitalisierung erfolgreich gemeistert haben, signalisieren die Interim Manager noch einen erheblichen Bedarf in der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

Der Einsatz von Interim Management in Unternehmen

Interim Manager sind kurzfristig verfügbare, vielseitige und erfahrene Führungskräfte, die ihre Arbeitskraft flexibel und zielorientiert für ein Unternehmen einsetzen.

Sie können nicht nur in Krisen übernehmen, sondern auch aktiv bei der Entwicklung neuer Geschäftsstrukturen helfen sowie als Verstärkung und Ergänzung des vorhandenen Führungsteams eingesetzt werden.

Im folgenden Abschnitt werden Aspekte der Zusammenarbeit zwischen Interim Managern und Unternehmen erläutert.



Hauptgründe für den Einsatz von **Interim Management**

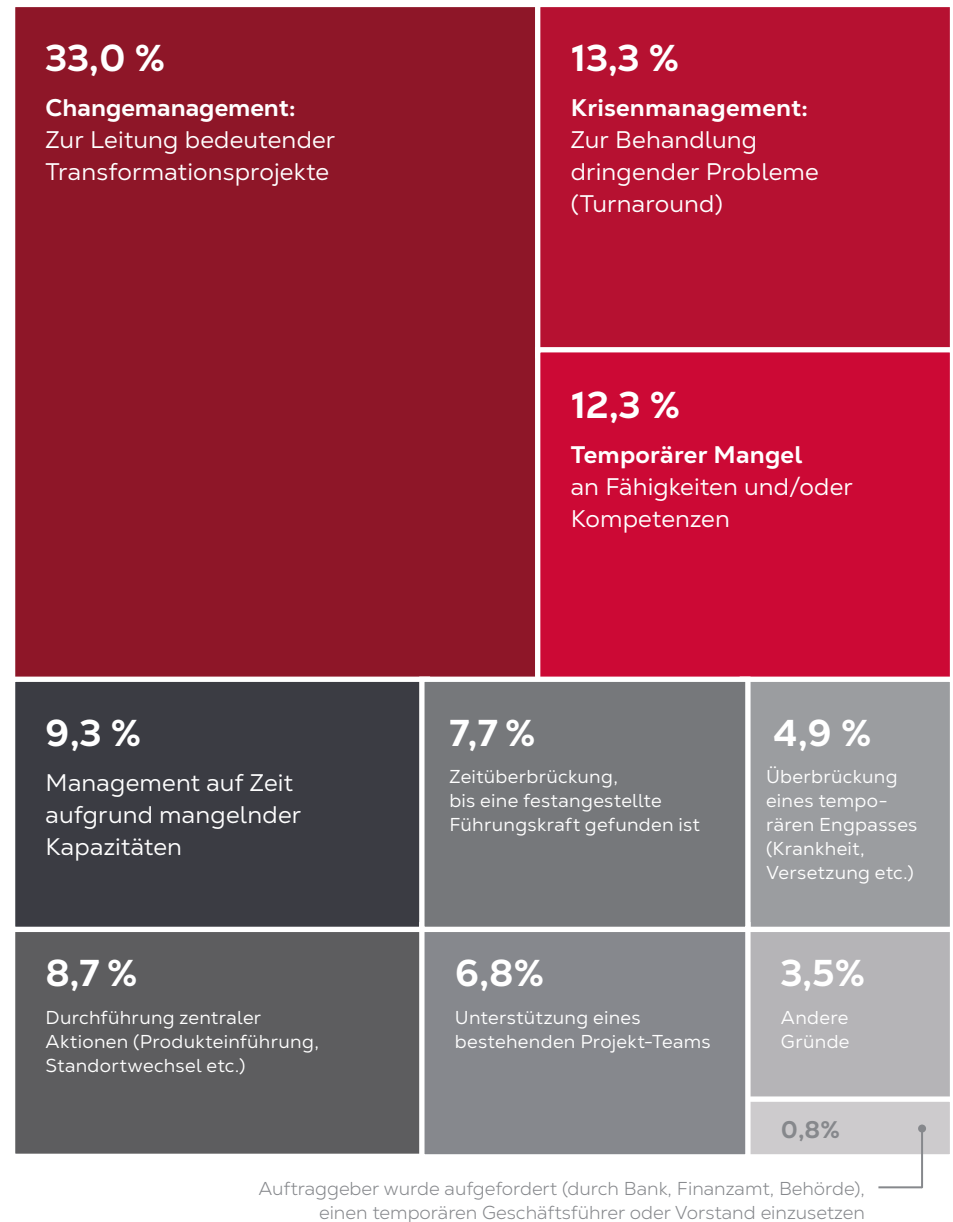
Trotz der durch das Auftreten von COVID-19 bedingt veränderten Rahmenbedingungen für Unternehmen sind die Hauptgründe für den Einsatz von Interim Management unverändert geblieben.

So sind fortwährend in den meisten Fällen Change- (33,0 %) oder Krisenmanagement (13,3 %) oder ein temporärer Mangel an Fähigkeiten bzw. Kompetenzen (12,3 %) die Hauptbeweggründe für Unternehmen, eine Position mit einem Interim Manager zu besetzen. Dies deckt sich weitgehend mit den Erkenntnissen der Jahre 2015, 2017 und 2019.

Scheinbar haben die durch die Pandemie hervorgerufenen Schwierigkeiten lediglich zu wenigen existenzbedrohlichen Unternehmenskrisen geführt. Mindestens gilt dies für Unternehmen, die aufgrund ihrer Größe einen Chief Restructuring Officer (CRO oder eine vergleichbare temporäre Führungsposition einsetzen könnten.

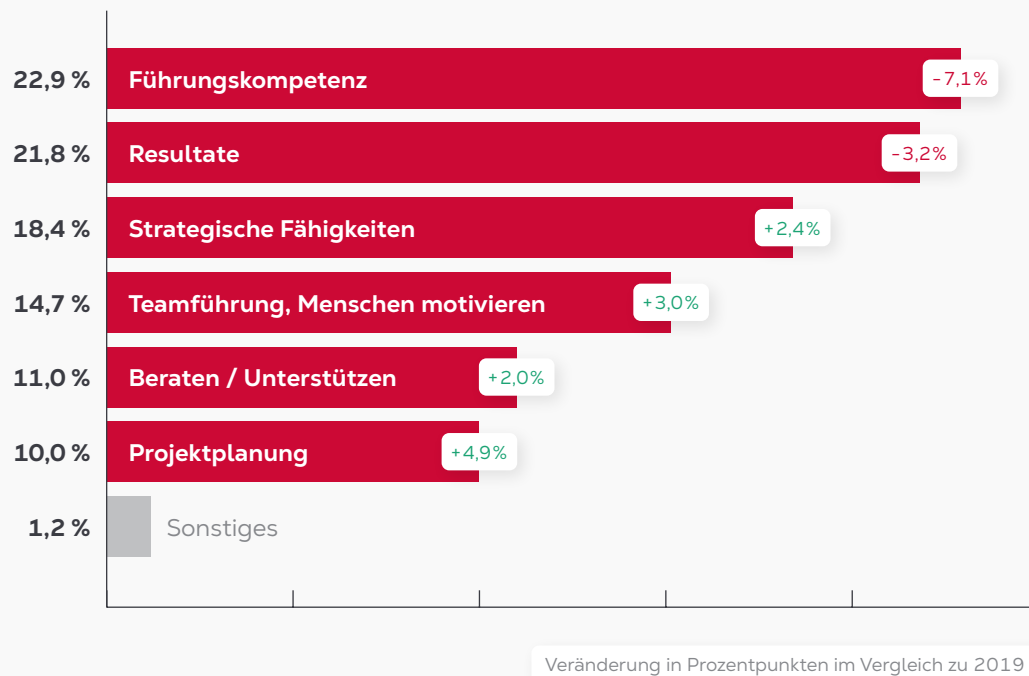
Ein Wandel der Gründe, einen Interim Manager einzusetzen, zeigt sich im Bereich der Überbrückung von Vakanzen (+ 16,7 % auf insgesamt 4,9 %) oder der Verstärkung von Management- (+ 11,6 % auf insgesamt 9,3 %) bzw. Projekt-Teams (+ 13,7 % auf insgesamt 6,8 %).

Interim Manager sind und bleiben Veränderungsmanager. Ihr Einsatz ist insbesondere gefragt, wenn es um zentrale Veränderungen und spezielle Skills geht. Diesbezüglich verschaffen sie ihren Mandanten einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil, indem sie die vorhandenen Skills ergänzen und die gewünschten Veränderungen herbeiführen.



Welchen Mehrwert schaffen Interim Manager in Unternehmen?

Interim Manager verfügen über vielfältige Kompetenzen und können von Unternehmen flexibel eingesetzt werden. Doch welche konkreten Eigenschaften der befragten Interim Manager haben deren Auftraggeber im vergangenen Jahr am meisten geschätzt?



TOP 3

1. Führungskompetenz (22,9 %)
2. Resultate (21,8 %)
3. Strategische Fähigkeiten (18,4 %)

Am häufigsten wurden in unserer Erhebung Führungskompetenz (22,9 %), Resultate – taktisch geschicktes Vorgehen bei der Umsetzung vereinbarter Ziele (21,8 %) und strategische Fähigkeiten (18,4 %) genannt. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen der Jahre 2017 und 2019.

Zugleich haben im Befragungszeitraum jedoch auch Fähigkeiten in der Projektplanung (+ 4,9 %-Punkte auf 10,0 %) und im Umgang mit Mitarbeitern (+ 3,0 %-Punkte auf 14,7 %) an Bedeutung gewonnen – möglicherweise ein Indiz dafür, dass Auftraggeber ein stärkeres Bewusstsein für das breit aufgestellte Leistungsspektrum von Interim Managern entwickeln.

Welche Qualitäten, die ein Interim Manager mitbringen sollte, sind die bedeutendsten?

Interim Manager sind nicht ausschließlich Berater, sondern begeisterte, erfolgreiche und erfahrene Macher: Der Großteil der Befragten Interim Manager stammt auch dieses Jahr mit 33,7 % Jahr aus gehobenen Führungspositionen (C-Level).

Die Entscheidung für eine Tätigkeit im Interim Management erfolgt in vielen Fällen nicht aus Karrieregründen, sondern aus Passion. Selbst angesichts der besonderen Herausforderungen durch COVID-19 konnten sich 29,8 % der befragten Interim Manager nicht vorstellen, je wieder in einem anderen Beruf zu arbeiten.

Im Zuge der Pandemie haben sich jedoch bezüglich der Eigenschaften, die die Qualität eines guten Interim Managers ausmachen, einige Veränderungen ergeben: So erfuhr die Bewertung der Eigenschaft ‚Resilienz‘ in der diesjährigen Befragung einen Bedeutungszuwachs von 170,6 %; die Fähigkeit, Wissen und Erfahrung zu vermitteln, wurde mit um 162,0 % gestiegener Häufigkeit genannt.

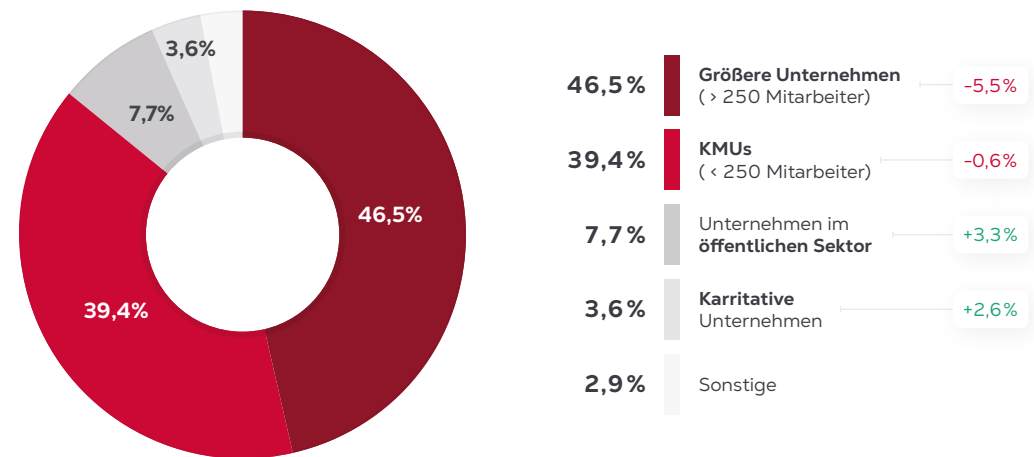
Ebenso hat die erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Team seit unserer letzten Befragung an Bedeutung gewonnen (um 49,5 %). Gleiches gilt für die Fähigkeit, auch kurzfristig gute Resultate zu erzielen (um 18,2 %). Langfristig orientiertes Strategiedenken wird hingegen als weniger wichtig eingeschätzt (- 35,1 % auf nun 19,8 %).

Fragt man Interim Manager, welche Eigenschaften sie in ihrem Beruf als am wichtigsten empfinden, geben die meisten die Fähigkeit zur strategischen Umsetzung (19,8 %) und eine starke Zielorientierung (16,1 %) an. Darüber hinaus stellt das Erzielen auch kurzfristiger Resultate eine zentrale Fähigkeit im Interim Management.





Welche Unternehmen beauftragen Interim Manager?



Unter den Unternehmen, für die Interim Manager im befragungsrelevanten Zeitraum gearbeitet haben, machen private mit über 88,3 % unverändert den größten Anteil aus, der verglichen mit 2019 jedoch von insgesamt 92,9 % um 5,2 % abgesunken ist.

Dieser Rückgang ist vor allem bei Mandaten in Firmen mit mehr als 250 Mitarbeitern zu erkennen (- 9,0 % auf jetzt 47,8 %), während nahezu unverändert rund 40,5 % der Befragten von Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern Aufträge erhielten.

Firmen im öffentlichen Sektor (+ 133,7 % auf jetzt 7,9 %) und karitative Unternehmen (+ 221,7 % auf jetzt 3,7 %) haben im Jahr der Coronakrise als Auftraggeber erneut an Bedeutung gewonnen.

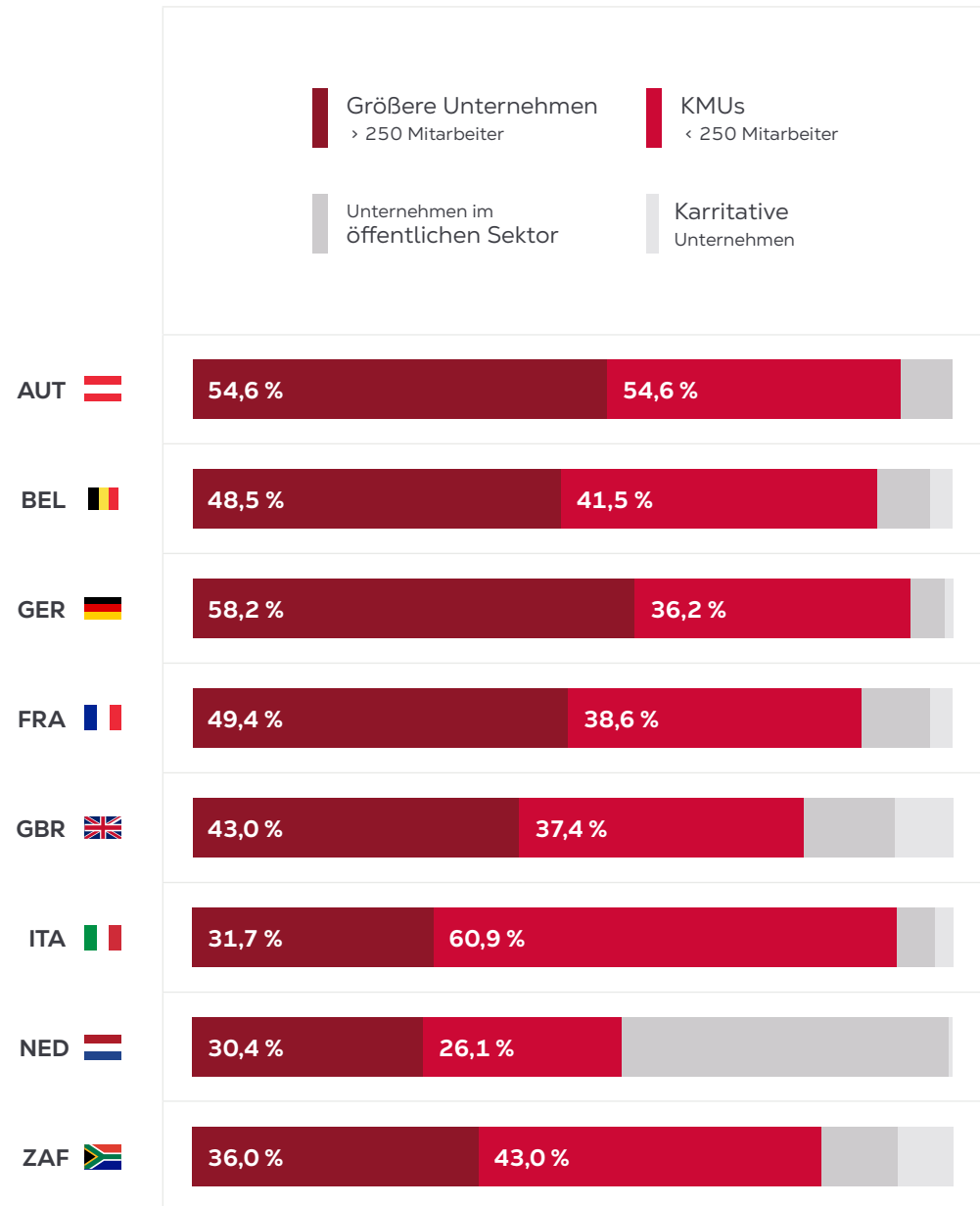
Für diese Unternehmen wurde im letzten Jahr gearbeitet (nach Ländern)

Anhand der landesspezifischen Aufschlüsselung der Verteilung von Interim Managern auf verschiedene Unternehmenstypen hatten wir 2019 die These aufgestellt, dass der durchschnittliche Tagessatz in einem Land in proportionaler Korrelation mit dem dortigen Anteil der in großen Unternehmen arbeitenden Interim Manager steht. Das wurde in diesem Jahr bestätigt.

Unter den hier dargestellten Ländern lassen sich für die drei mit dem höchsten durchschnittlichen Tagessatz – Deutschland (1052 EUR), Frankreich (1028 EUR) und Österreich (984 EUR) – ebenso hohe Quoten von in größeren Unternehmen eingesetzten Interim Managern erkennen.

Unklar ist allerdings, ob zwischen den beiden korrelierenden Faktoren zugleich eine kausale Beziehung besteht und welcher der beiden Faktoren den anderen bedingt:

Liegt der Tagessatz in manchen Ländern höher, weil Interim Manager in größeren Unternehmen eingesetzt werden, oder werden sie in größeren Unternehmen eingesetzt, weil diese eher bereit sind, die landesüblichen hohen Tagessätze zu zahlen? Und welchen Einfluss hat die im Vergleich zu 2019 angestiegene Einsatzquote von Interim Managern in öffentlichen und karitativen Unternehmen?



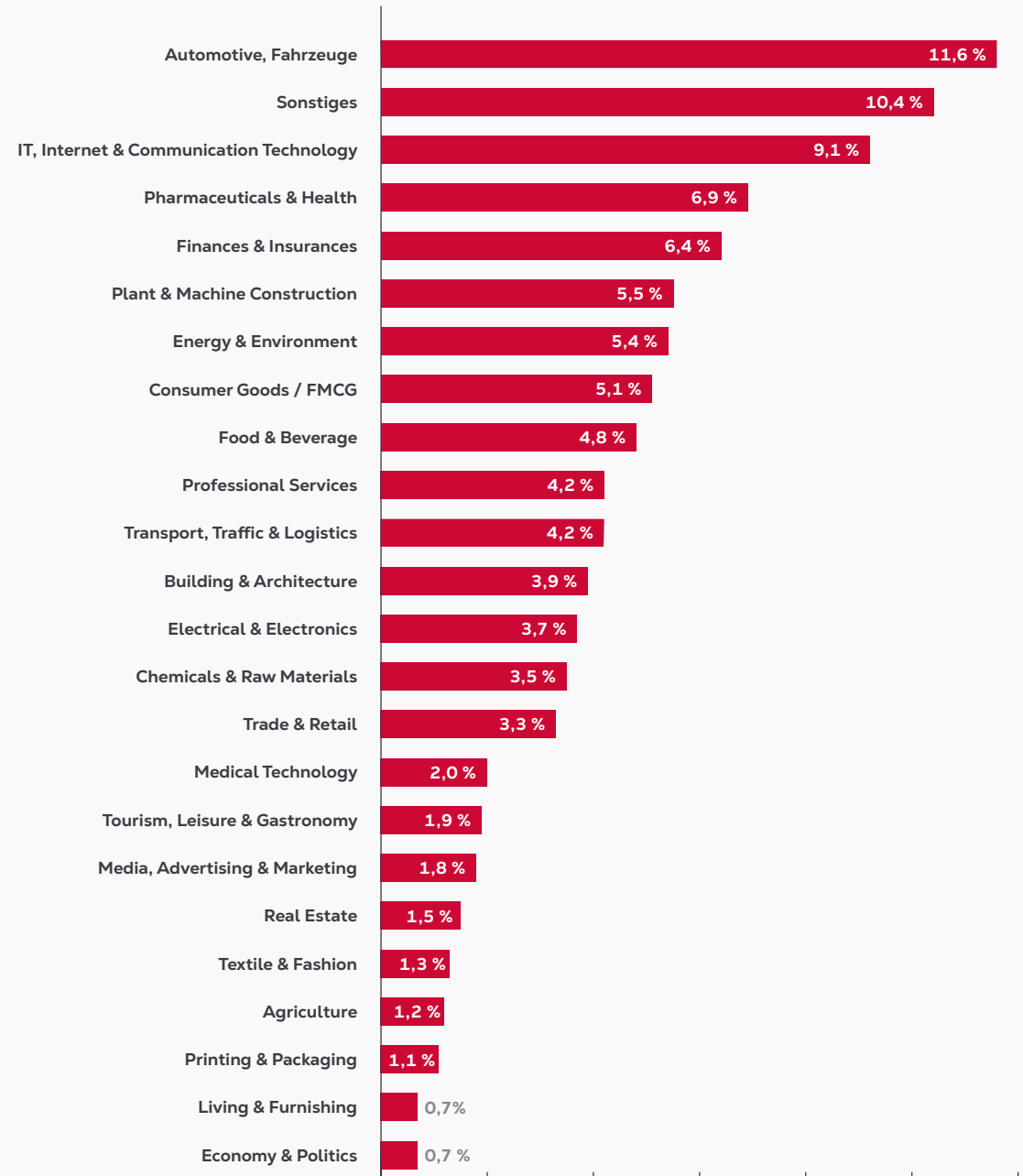
In welchen Branchen waren Interim Manager zuletzt tätig?

„Automotive“ mit 11,6 % hinsichtlich der Inanspruchnahme von Interim Management der stärkste Sektor

Die Branchen „Anlagenbau“ (ca. 5,5 %) sowie „Energie und Umwelt“ (ca. 5,4 %) sind dieses Jahr erstmalig und sogleich relativ stark in der Umfrage vertreten.

In letzterem Fall ist ein Zusammenhang mit den durch die Klimaschutzpolitik zunehmenden Veränderungen und dem Wandel im ökologischen Bewusstsein der Verbraucher bzw. der Gesellschaft (z. B. „Fridays for Future“) zu vermuten.

Deutliche Einbrüche um jeweils nahezu die Hälfte finden sich hingegen in den Bereichen „Transport“ und „Einzelhandel“, die stark von den durch COVID-19 bedingten Einschränkungen betroffen sind.

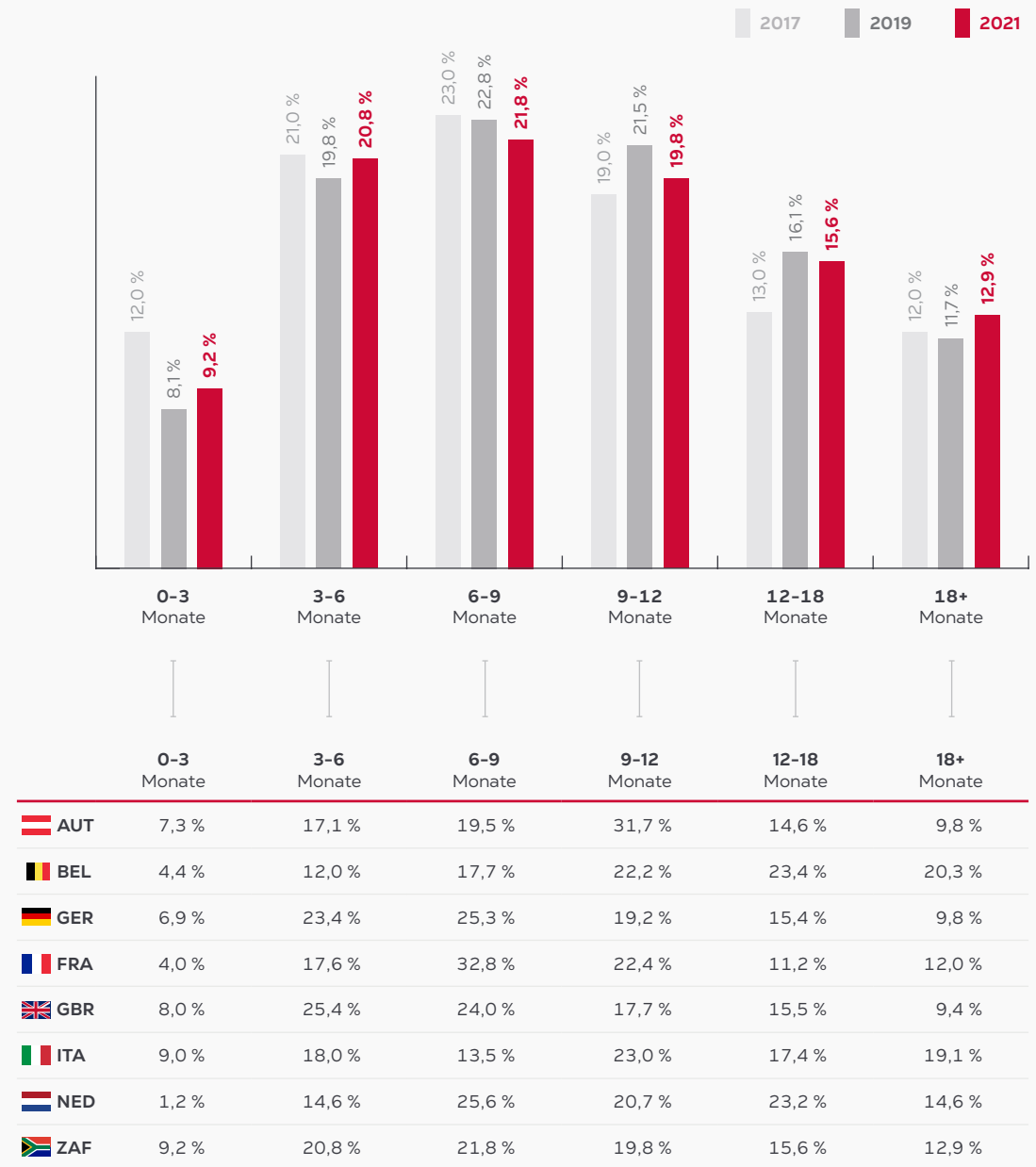


Über welchen Zeitraum werden Interim Manager beauftragt?

Die besondere Situation durch COVID-19 scheint zwar grundsätzlich das Zustandekommen von Interim-Besetzungen zu beeinflussen, nicht aber deren zeitlichen Umfang, wenn die Entscheidung für ein Interim-Mandat gefallen ist.

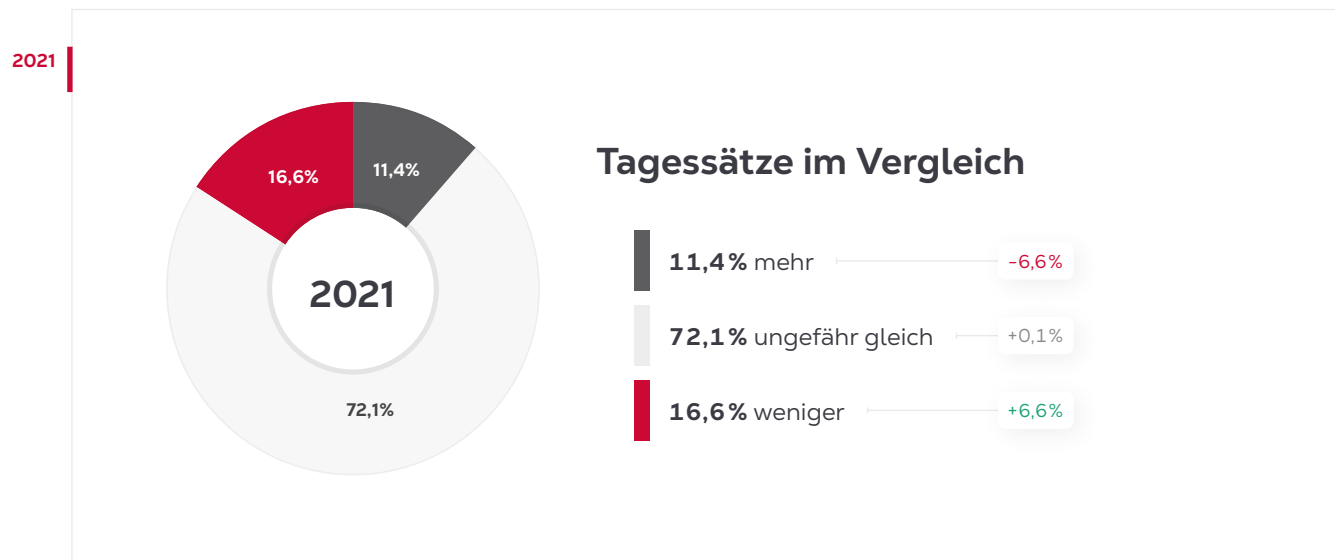
Bezüglich der typischen Dauer eines Interim Mandats sind keine signifikanten Veränderungen zu verzeichnen. Der Großteil der Interim-Mandate umfasst Zeitspannen von unter einem Jahr – so auch in Deutschland, wo knapp die Hälfte der von uns erfassten Mandate zwischen drei und neun Monaten andauerten.

Generell zeichnet sich eine geringfügige Tendenz weg von der bisher durchschnittlichen Dauer eines Interim-Mandats und hin zu besonders kurzen Mandatszeiträumen von unter sechs Monaten (+ 7,4 % auf insgesamt 27,9 %) sowie besonders langen von über 18 Monaten (+ 9,9 % auf insgesamt 12,9 %) ab – der Trend entwickelt sich in Richtung größerer Varianz der Mandatsdauer.



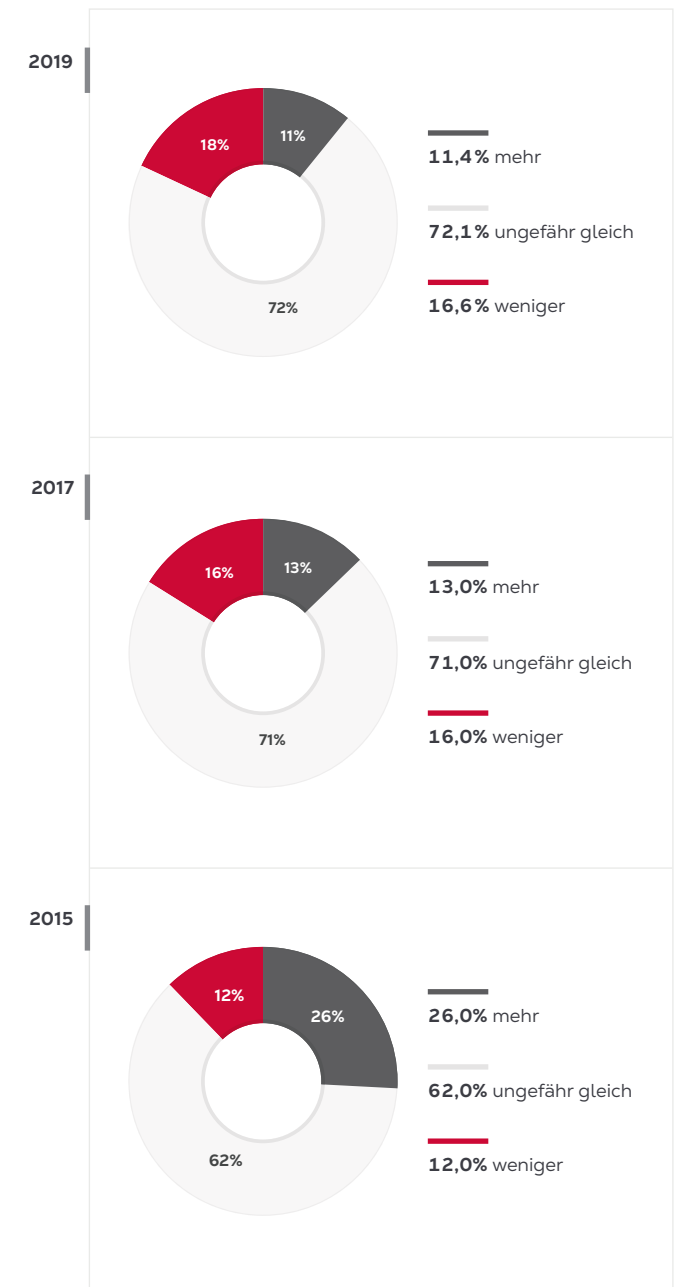
Welche Tagessätze haben Interim Manager?

Eine der gravierendsten Veränderungen, die COVID-19 in der Unternehmenswelt hervorgerufen hat, ist der insgesamt gestiegene Preisdruck.











Der gestiegene Preisdruck lässt sich an der Entwicklung der Interim-Tagessätze seit unserem letzten Report beobachten. Die meisten Interim Manager blieben zwar auf ihrem individuellen Tagessatz-Level, doch wenn der Tagessatz geändert wurde, dann überwiegend nach unten.

So gaben 72,1 % der Befragten an, etwa dasselbe wie vor einem Jahr zu berechnen. Während 11,4 % der Befragten berichteten, inzwischen einen höheren Tagessatz als noch vor einem Jahr zu fordern, erklärten lediglich 16,6 %, weniger als vor einem Jahr zu berechnen. Im Jahr 2019 ergab die Befragung diesbezüglich noch ein umgekehrtes Bild.





Durchschnittlicher Tagessatz

	2019	2021	
 AUT	1.065,00 €	896,48 €	-15,8 %
 BEL	870,00 €	873,73 €	+0,4 %
 GER	1.020,62 €	1.052,02 €	+3,1 %
 FRA	983,16 €	1.028,40 €	+4,6 %
 GBR	867,46 €	820,35 €	-5,4 %
 ITA	607,44 €	637,64 €	+5,0 %
 NED	908,08 €	928,05 €	+2,2 %
 ZAF	594,52 €	531,18 €	-10,6 %
Durchschnittlicher Tagessatz	864,54 €	845,98 €	-2,1 %

Der höchste Durchschnittstagesatz wird mit 1.052,00 EUR in Deutschland gezahlt. Das sind 31,40 EUR mehr als noch 2019 – damit bewegt sich dieser kontinuierlich nach oben. Zum Vergleich: Der durchschnittliche Tagesatz eines Interim Managers in Deutschland betrug im Jahre 2017 noch 949,00 EUR – 9,79 % weniger als 2021.

Während die Tagesätze im Vergleich zu 2019 in Frankreich (+4,6 %), Italien (+5,0 %) und in den Niederlanden (+2,2 %) steigen, gibt es erhebliche Einbrüche im Vereinigten Königreich (-5,4 %), in Südafrika (-10,6 %) und insbesondere in Österreich (-15,8 %). Belgien verzeichnet einen marginalen Zuwachs von +0,4 %. Insgesamt sinkt der durchschnittliche Tagesatz somit um 2,1 %.

Interim Manager im Profil

Interim Management ist kein Ausbildungsberuf – vielmehr basiert die Tätigkeit auf bislang gesammelten Berufserfahrungen, erbrachten Leistungen in vorherigen Projekten sowie langjähriger Routine und herausragender Expertise als Manager.

Interim Manager beraten und/oder ergänzen das bestehende Management, erarbeiten Lösungen und setzen diese erfolgreich um.

In diesem Abschnitt betrachten wir die Erfahrungswerte, die Interim Manager typischerweise mitbringen, welche Nachfrage für ihre Dienstleistungen besteht, wie häufig sie eingesetzt werden und wie sie ihre Aufträge erhalten.



Erfahrung

Die mit 22,9 % größte Gruppe unter den Befragten gab an, seit fünf bis neun Jahren als Interim Manager tätig zu sein. Im Vergleich mit den Vorjahren ist dieser Wert weitgehend stabil.

Doch während 2019 noch eindeutig der Trend zu erkennen war, dass Interim Manager in besonders hohem Maße über Berufserfahrung verfügen, scheint sich das Feld 2021 geringfügig aufzufächern.

Die Zahl der seit fünf bis neun Jahren tätigen Interim Manager ging leicht zurück (von 25,7 % im Jahr 2019 auf 22,9 % im Jahr 2021); dafür ist die Zahl der Interim Manager, die seit zwanzig Jahren und mehr in der Branche arbeiten (Anstieg von + 30,0 % auf 9,5 %), sowie die derjenigen, die weniger als ein Jahr Berufserfahrung aufweisen (Anstieg von + 21,3 % auf 11,5 %), gewachsen.

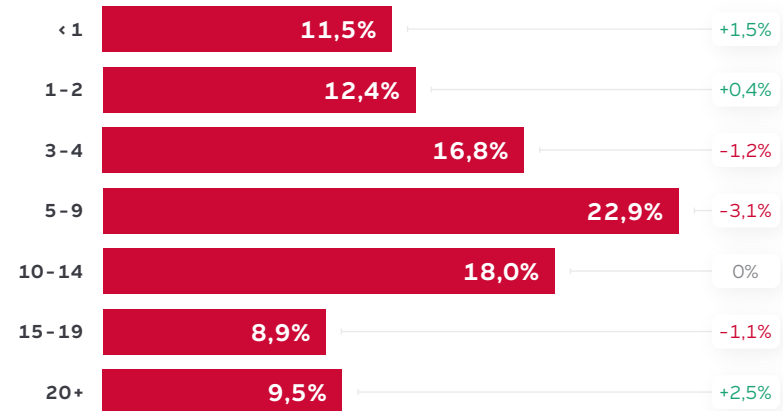
Letzteres kann ein Resultat der COVID-19-Pandemie sein, im Zuge derer u. a. eine Vielzahl hochqualifizierter Führungskräfte ihre Anstellung verlor, die nun (auch) für interimistische Mandate zur Verfügung steht.

Ähnliches lässt sich bei Analyse des angegebenen Alters der Befragten feststellen: Weiterhin machen die 50- bis 59-Jährigen mit mehr als 51,2 % den Großteil der Interim Manager aus, gefolgt von der Altersgruppe der 60- bis 69-Jährigen (+ 16,3 % auf insgesamt 29,8 %) sowie der der 40- bis 49-Jährigen (- 27,6 % auf 13,2 %). Die verbleibenden rund 6 % verteilen sich auf die Jüngeren und Älteren in den Randbereichen.

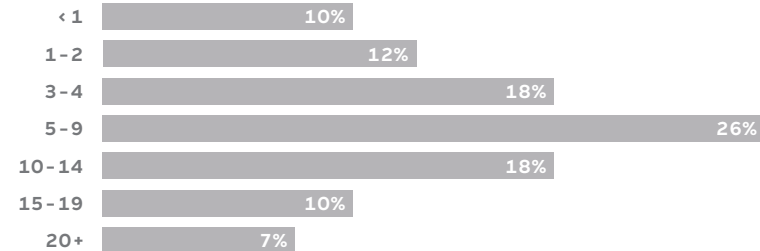
Auffallend ist der Anstieg der über 60-jährigen sowie das Sinken der Zahl der 40- bis 49-jährigen Manager. Diese Entwicklung werden wir sorgfältig im Fokus halten, denn möglicherweise sind dies Anzeichen eines sich ankündigenden Generationswechsels, dem allerdings bisher der Nachwuchs zu fehlen scheint.

Wie viele Jahre sind Sie schon als Interim Manager tätig?

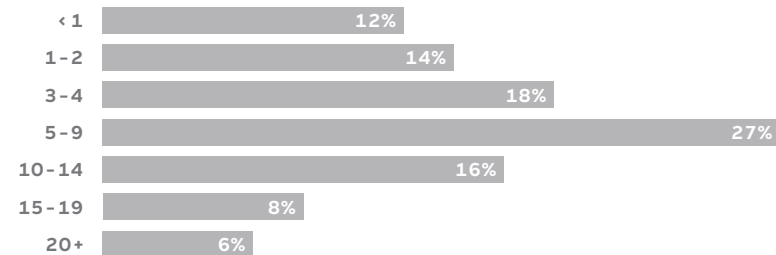
2021



2019



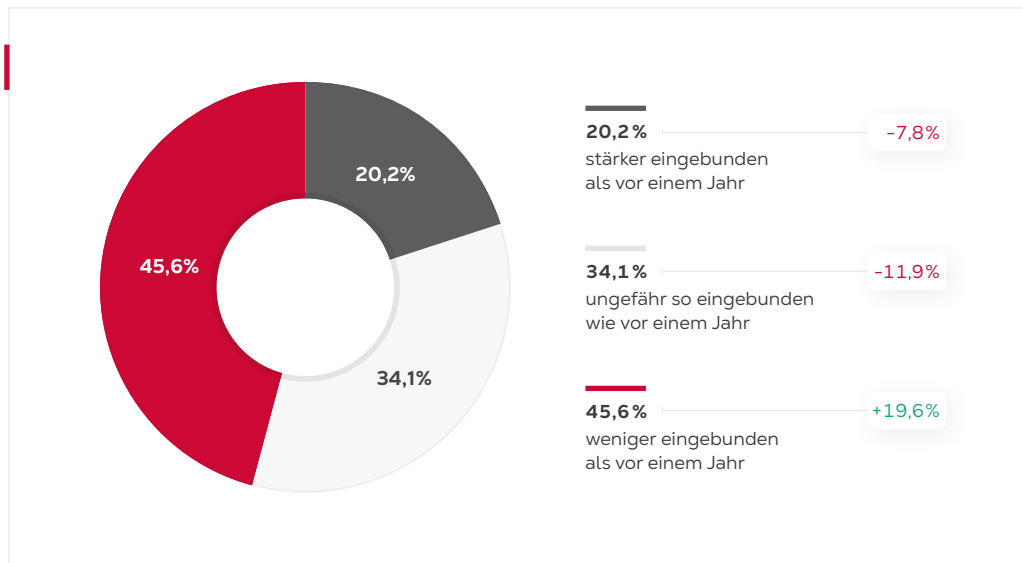
2017



Nachfrage

Die Coronapandemie ist seit der Finanzkrise des Jahres 2008 das einschneidendste wirtschaftliche Ereignis. Wie in jedem Interim Management Report haben wir die teilnehmenden Interim Manager um einen Vergleich ihrer Beschäftigungslage mit dem Vorjahr gebeten.

2021



Nachdem sich in unseren vergangenen Befragungen stets ein klarer Trend hin zu mehr Beschäftigung von Interim Managern und damit auch ein Wachstum des Interim-Management-Marktes zeigte, scheint letzterer 2021 – wohl bedingt durch COVID-19 – zu schrumpfen. So gaben 45,6 % der Befragten an, im Vergleich zum Vorjahr weniger Mandate erhalten zu haben (2019: 26,1 %) und lediglich 20,2 % erklärten, stärker in Mandaten gebunden gewesen zu sein als im vorangegangenen Jahr (2019: 27,9 %).



Einsatz

Die generellen Mandatsbedingungen von Interim Managern, wie z. B. die Mandatsdauer, sind 2021 vergleichbar mit den Vorjahreswerten. Jedoch ist hinsichtlich der Zahl der Mandate ein signifikanter Rückgang zu verzeichnen. In den Vorjahren war bei den von uns befragten Interim Managern ein stabiler und kontinuierlicher Aufschwung der Mandatslage zu beobachten. So befanden sich noch im Jahr 2019 knapp zwei Drittel zum Zeitpunkt der Befragung in einem aktiven Mandat.

2021 ist dieser Anteil auf rund 56,4 % gesunken. Damit erreicht derjenige der gegenwärtig freien Interim Manager zwar nicht den im ersten Interim Management Report aus dem Jahr 2009 verzeichneten Stand von knapp 50 %, vergrößert sich im Vergleich zu 2019 (35,2 %) aber um nahezu ein Viertel auf 43,6 %.

Nicht alle Tätigkeitsbereiche sind im gleichen Maße von der aktuellen Situation betroffen. Die Bereiche *C-Level* und *Finance*, in denen sich mit insgesamt 44,5 % die meisten befragten Interim Manager verorten, waren in der Krise erfolgreicher bei der Mandatssuche als der Durchschnitt der Interim Manager.

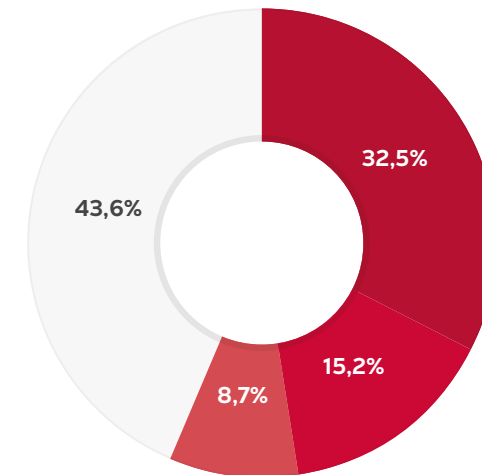
- *C-Level*: Zuwachs der Interim Manager ohne Mandat um 9,3 % auf 43,7 %
- *Finance*: Zuwachs der Interim Manager ohne Mandat um 23,3 % auf 40,7 %

Im operativen Geschäft verzeichneten Interim Manager hingegen eine überdurchschnittliche Einbuße an Mandaten (Zuwachs der Interim Manager ohne Mandat um 41,1 % auf 51,8 %). Folglich lassen sich Parallelen zur Finanzkrise 2008 ziehen.

Damals war die Zäsur für Interim Manager jedoch deutlich stärker; knapp die Hälfte von ihnen war ohne Mandat. Gefolgt wurde diese Zäsur von einem äußerst langfristigen Aufwärtstrend, im Zuge dessen Unternehmen erneut rasch und stabil ansteigend auf befristete Führungskräfte setzten.

2021

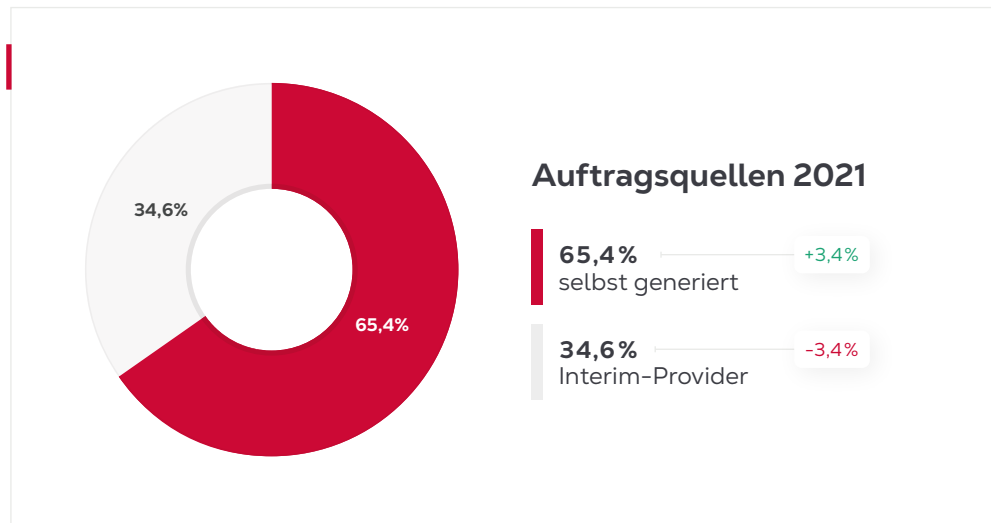
Interim Manager im Einsatz



Auftragsquellen

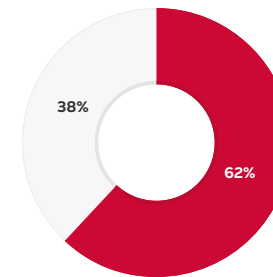
Eigenständigkeit ist eine der zentralsten Charaktereigenschaften eines erfolgreichen Interim Managers. Vor diesem Hintergrund verwundert es kaum, dass Interim Manager in Krisenzeiten zur Generierung neuer Mandate verstärkt selbst aktiv werden.

2021



Während der Anteil der durch Interim-Provider zustande kommenden Mandate zwischen 2017 und 2019 von rund 37,0 % auf 38,4 % gestiegen war, fällt er in der aktuellen Erhebung auf 34,6 %. In der Eigengenerierung von Mandaten sind das persönliche Netzwerk und die Mund-propaganda nach erfolgreich abgeschlossenem Auftrag entscheidende Mandatsquellen geworden. Dies scheint insbesondere für Interim Manager mit auffallend hohen (mehr als 1.300 EUR) oder niedrigen Tagessätzen (weniger als 400 EUR) zu gelten.

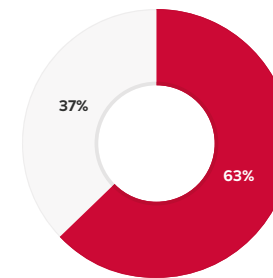
2019



62%
selbst generiert

38%
Interim-Provider

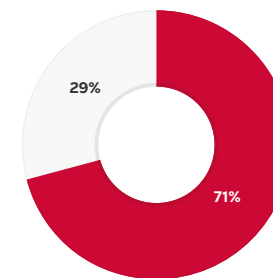
2017



63%
selbst generiert

37%
Interim-Provider

2015



71%
selbst generiert

29%
Interim-Provider

Herausforderungen

Ein Interim-Management-Mandat ist insbesondere für den eingesetzten Interim Manager geprägt von Herausforderungen. Wodurch fühlen sich die Teilnehmer unserer Umfrage derzeit am stärksten gefordert?

Auffällig ist, dass die naheliegend scheinende Antwort „Einschränkungen durch COVID-19“ nur den sechsten Platz belegt. Stattdessen zeigt die diesjährige Erhebung das Bild, das sich bereits 2019 abzeichnete: Die meistgenannte Herausforderung für Interim Manager war und ist der Veränderungswiderstand (40,2 % der Befragten nannten diesen).

Er stellt einen der Hauptgründe sowie eine der grundlegenden Ursachen dafür dar, dass Interim Manager überhaupt beauftragt werden: Sie sollen Veränderungen umsetzen und das Management dabei unterstützen, natürlich auftretende Widerstände zu überwinden.

Als Herausforderung werden ebenfalls vielfach unklare Zielsetzungen durch das Management genannt (37,4 %). Letzteres gefährdet oftmals den Erfolg eines Mandats, denn ohne klare Zielformulierungen können Resultate nicht passgenau geliefert werden.

Gute Provider sehen einen bedeutenden Mehrwert für Ihre Mandanten und Interim Manager eben darin, die Letzteren sowie die Unternehmen darin zu unterstützen, klare sowie erreichbare und insbesondere messbare Ziele zu vereinbaren.

Veränderungswiderstand	40,2 %	
Management Änderungen / keine Klarheit über Vision / kurzfristige Politik	37,4 %	
Anpassungsfähigkeit / Schnelle Anpassung	32,4 %	
Budget	26,0 %	
Auftragsklarheit	22,8 %	
Einschränkungen durch Covid-19	20,6 %	
Verfügbarkeit von Ressourcen zur richtigen Zeit	20,3 %	
Teamübergreifende Zusammenarbeit	19,8 %	
Leadership Skills	18,4 %	
Agilität	16,3 %	
Arbeitsdruck / schneller Turnaround	15,8 %	
Fehlende Motivation des oberen Managements	15,6 %	
Inkompetente Ansprechpartner	15,3 %	
Schnelle Bewertung der aktuellen Aufgabenstellung / konkrete Ergebnisse	13,5 %	
Vertrauen in das höhere Management gewinnen (Glaubwürdigkeit)	13,4 %	
Kundenspezifische Herausforderungen	13,4 %	
Die Mission und das übergeordnete Ziel des Unternehmens verstehen	12,6 %	
Soft-Skills / Skill Updates / Fähigkeiten / Kompetenzen	11,6 %	
Projektabhängigkeiten	8,3 %	
Unternehmensethik	7,3 %	
Sonstiges	3,4 %	

Covid-19 aus Sicht der **Interim Manager**

Die globale Pandemie durch COVID-19 war und ist derzeit das dominierende Thema – nicht nur in der Wirtschaft, sondern in nahezu allen Bereichen des Lebens.

Die von uns befragten Interim Manager nehmen COVID-19 zwar als eine besondere Herausforderung wahr, ebenso aber als Chance für eine nachhaltige Veränderung in Unternehmen.

In diesem Kapitel behandeln wir Covid-19 aus Sicht der Interim Manager bezüglich Herausforderungen, positiven Aspekten und dem Hauptfokus während der Pandemie.



Covid-19: Die Herausforderungen aus Sicht der Interim Manager

Die durch die Pandemie bedingten Herausforderungen sehen die befragten Interim Manager in der gesunkenen Nachfrage, in finanziellen Schwierigkeiten und in der Führung, ohne vor Ort anwesend zu sein.

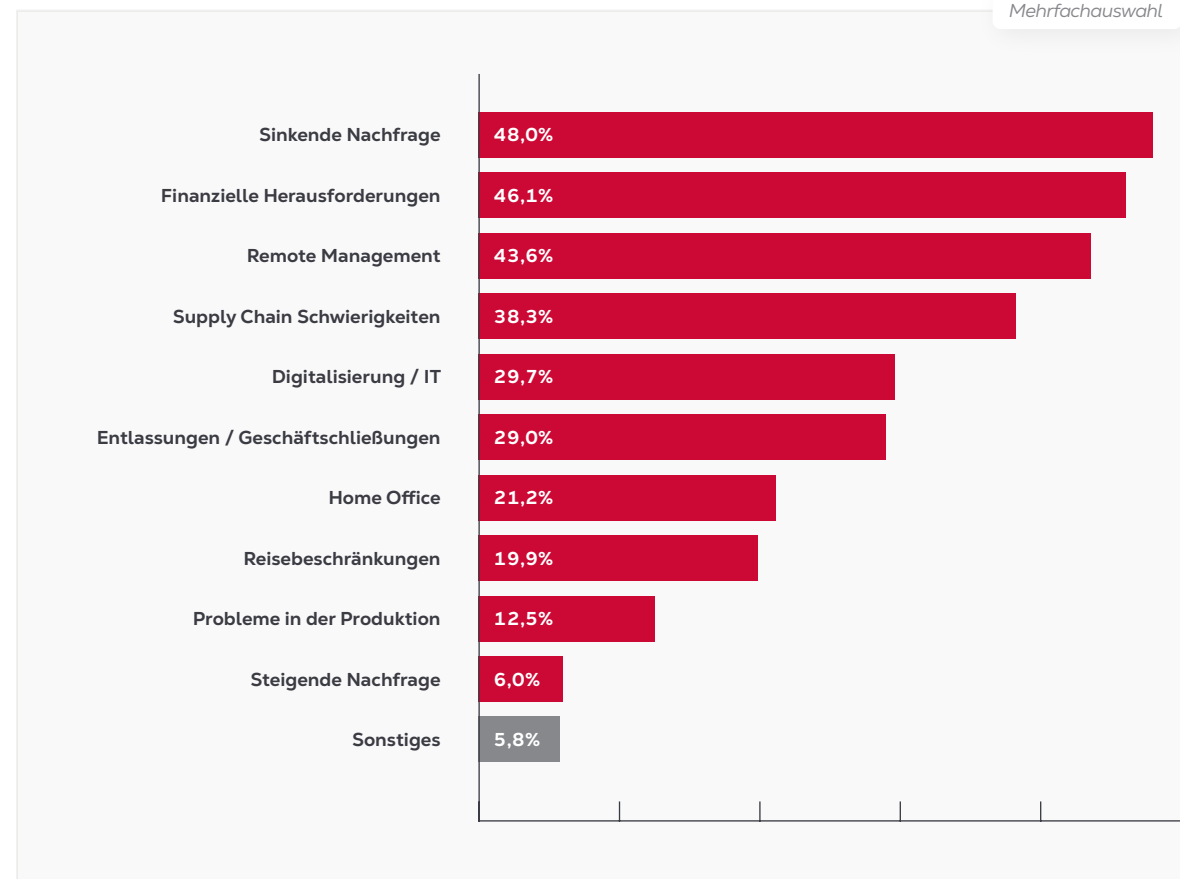
TOP 3

1. Sinkende Nachfrage — 48,0%
2. Finanzielle Herausforderungen — 46,1%
3. Remote Management — 43,6%

Was sind die drei größten Herausforderungen für Unternehmen, die durch Covid 19 verursacht werden?

Auffällig ist, dass die Digitalisierung, die im Bildungssektor eines der Hauptprobleme im Zusammenhang mit COVID-19 darstellt, für die Unternehmen, in denen die befragten Interim Manager tätig sind, nur an sechster Stelle der durch das Coronavirus hervorgerufenen Herausforderungen steht.

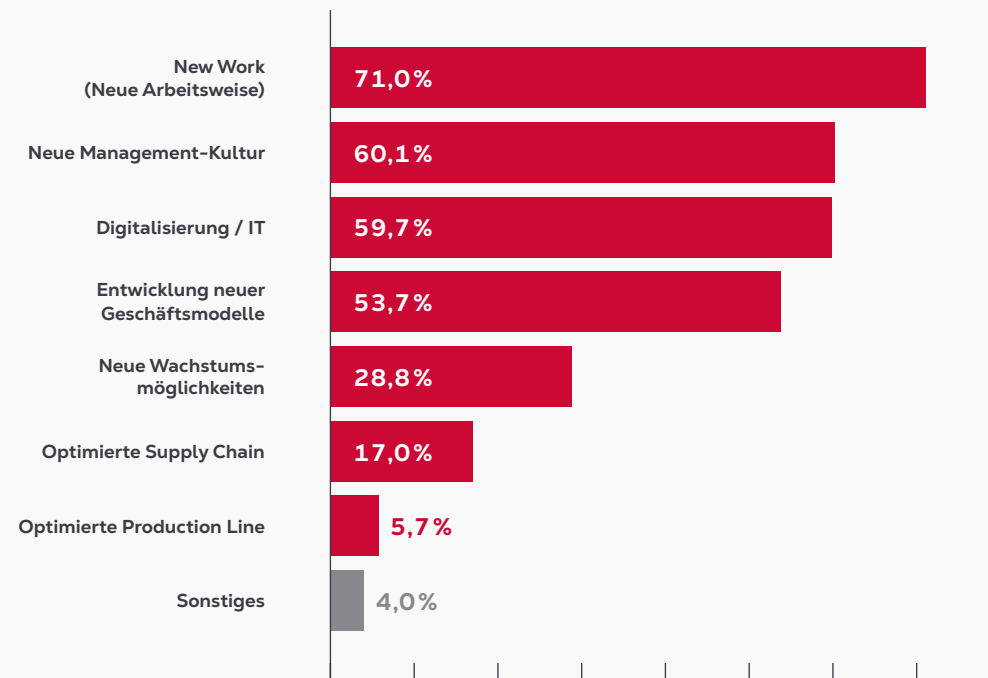
Es scheint, als habe der Digitalisierungsprozess der vergangenen Jahre bzw. Monate in Unternehmen bereits so umfangreiche Fortschritte erzielt, dass die meisten von ihnen sich als digital gut aufgestellt betrachten können.



Covid-19: Positive Aspekte aus Sicht der Interim Manager

Krisenzeiten belasten Unternehmen und das Management überproportional. Die befragten Interim Manager erkennen jedoch auch die positiven Aspekte der Pandemie und blicken positiv in die Zukunft.

Mehrfachauswahl



TOP 3

1. New Work (neue Arbeitsweise) — 71,0%
2. Neue Management-Kultur — 60,1%
3. Digitalisierung / IT — 59,7%

Was sind die drei wichtigsten Vorteile für Unternehmen, die durch Covid 19 entstehen? (Mehrfachauswahl)

Die positiven Aspekte der Pandemie beziehen sich laut der befragten Interim Manager weniger auf technische Prozesse, sondern verstärkt auf menschliche Komponenten.

Ein Anteil von 71,0 % sieht in der Pandemie die Möglichkeit, eine gänzlich neue Arbeitsweise zu etablieren. 60,1 % hoffen auf eine veränderte Kultur auf Management-Ebene. Erst die sich aus der Digitalisierung & IT ergebenden Chancen bilden eine eher technische Komponente ab und reihen sich mit 59,7 % an dritter Stelle ein.

Covid-19: Der Hauptfokus von Unternehmen während und *nach* der Pandemie aus Sicht der Interim Manager

TOP 3

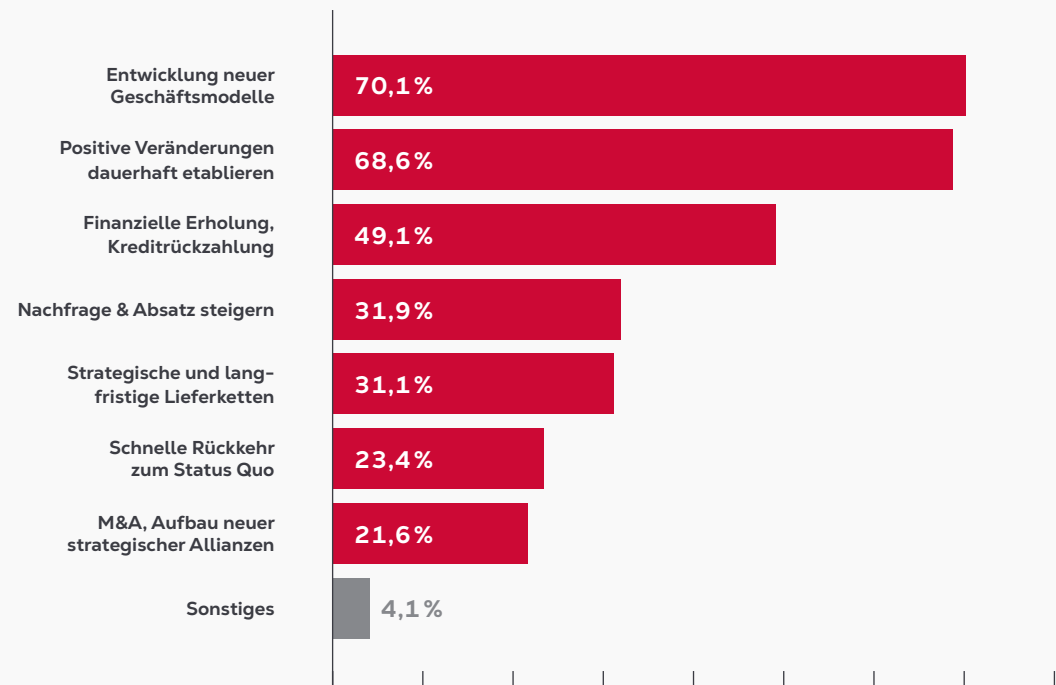
1. Entwicklung neuer Geschäftsmodelle — 70,1%
2. Positive Veränderungen dauerhaft etablieren — 68,6%
3. Finanzielle Erholung, Kreditrückzahlung — 49,1%

Was sind die drei wichtigsten Punkte im Krisenmanagement während und „nach“ Covid 19?

Worin bestehen die als nächstes anstehenden entscheidenden Aspekte während und nach der Pandemie? Aus Sicht der Interim Manager ist einer davon die (finanzielle) Erholung nach den massiven wirtschaftlichen Einbrüchen (49,1%).

Noch bedeutender wird von ihnen jedoch der Punkt eingestuft, positive Veränderungen dauerhaft zu festigen (68,6 %) und sich durch neue Geschäftsmodelle besser auf künftige Herausforderungen vorzubereiten (70,1%).

Mehrfachauswahl



Umfragemethodik und Stichprobengröße

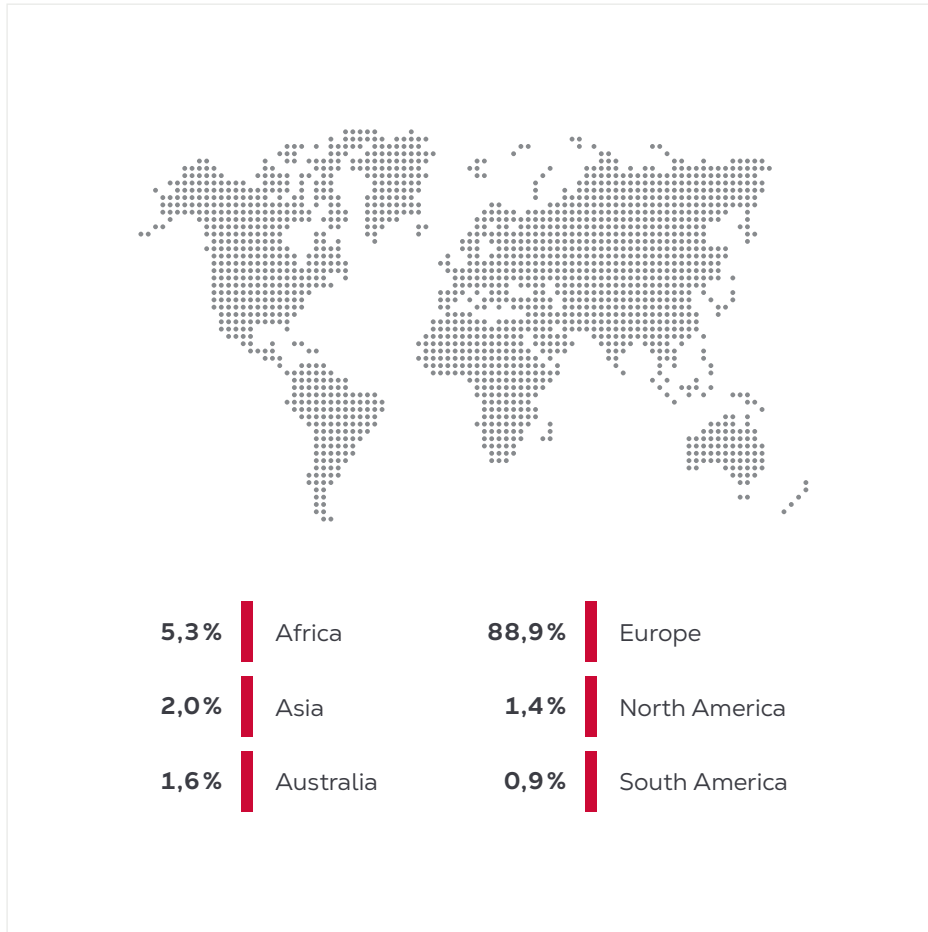
Die Umfrage des Interim Management Report 2021 wurde zwischen dem 1. und dem 31. Dezember 2020 durchgeführt. Befragt wurden insgesamt 2.710 Interim Manager aus allen Teilen der Welt.

Darunter waren Ausübende aller Geschäftsfunktionen vertreten, allerdings nicht zu gleichen Teilen. Besonders viele der Befragten verorteten sich auf der C-Level- oder Geschäftsführungsebene (33,7 %).

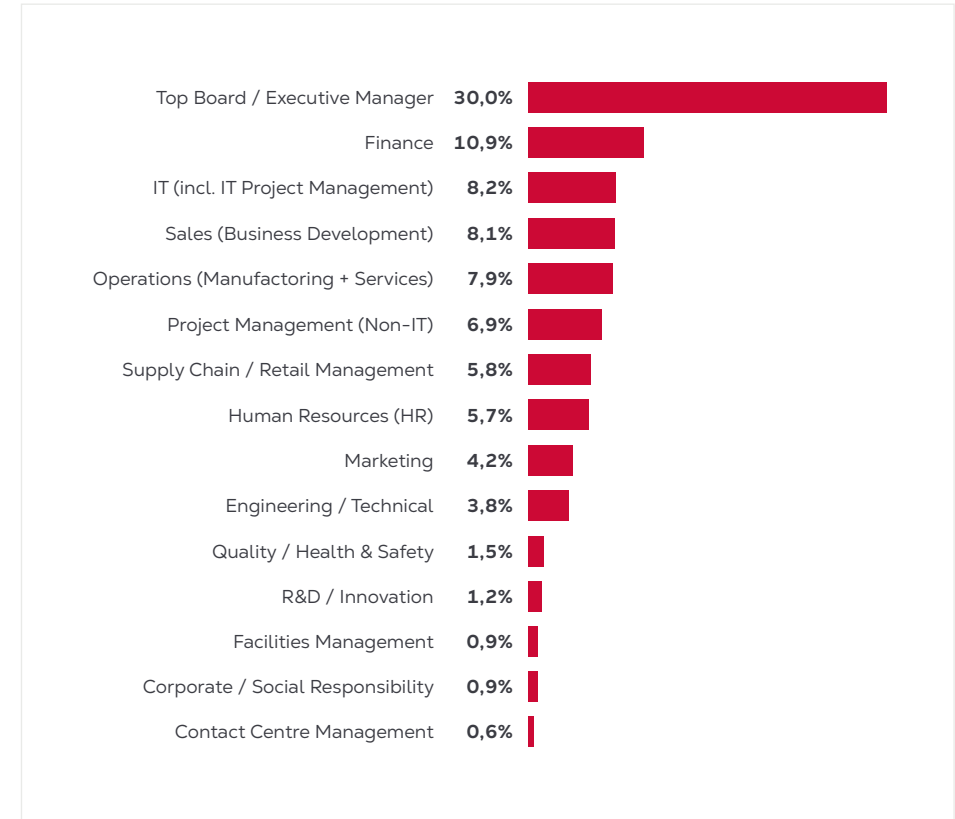
Der Aufbau der Umfrage orientierte sich weitgehend an den Reports der Vorjahre, um eine möglichst hohe Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten.



Vertretene **Kontinente**



Vertretene **Geschäftsfunktionen**



Da die in diesem Report genannten Prozentwerte gerundet sind, kann es vorkommen, dass sie in der Summe nicht exakt 100 % ergeben.

Über EO Executives

Results through people

EO Executives ist eine internationale Personalberatung und ein Interim Management Provider. Seit mehr als 20 Jahren besetzen wir Führungspositionen im engen Austausch mit unseren Kunden - sowohl mit festangestellten als auch zeitlich befristeten Führungskräften bzw. Interim Managern.

Wir glauben daran, dass Unternehmen mehr erwarten als viele Personalberatungen ihnen bieten können, und geben uns erst dann zufrieden, wenn unsere Führungskräfte nach der erfolgreichen Besetzung im Unternehmen die gewünschten Resultate liefern.

Erst dann sprechen wir vom **Perfect Match**.



Wir ermöglichen Ihnen den temporären Einsatz von Führungskräften

Interim Management - Schnell & unkompliziert

Um Ihr Unternehmen bestmöglich zu unterstützen, übernehmen unsere Spezialisten befristete Aufgabenstellungen: Sie beraten und/oder ergänzen das bestehende Management oder erarbeiten Lösungen und setzen diese erfolgreich um.

Mit direktem Zugriff auf über 30.000 Interim Manager haben wir auch für Ihre Aufgabe mehrere Spezialisten zur Auswahl, die die konkrete Aufgabe bereits mehrfach erfolgreich bewältigt haben. Unsere Berater unterstützen Sie gerne bei Ihrem Anliegen:

www.eoexecutives.com/de/berater →

SEIT

1997

EXECUTIVE SEARCH UND
INTERIM MANAGEMENT

MEHR ALS

30.000

INTERIM MANAGER
WELTWEIT

MEHR ALS

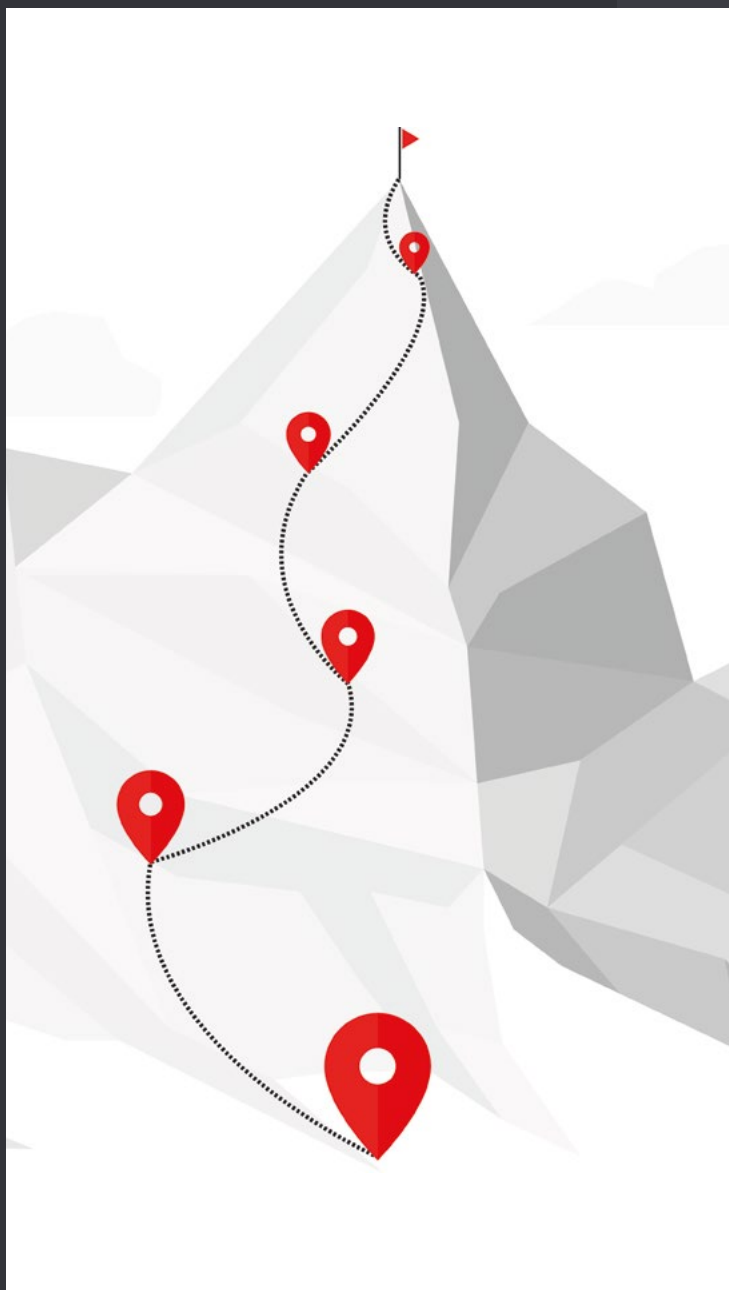
1.000

ERFOLGREICHE INTERIM
MANDATE WELTWEIT

MEHR ALS

4.000

KUNDEN WELTWEIT IN
DEN LETZTEN 20 JAHREN



Der Einsatz von Interim Management: **Ihre Herausforderung**

Aus über 20 Jahren Erfahrung im Interim Management und nach mehr als 1.000 erfolgreichen Mandaten weltweit können wir heute eins mit fester Überzeugung sagen:

Die Herausforderungen, vor denen Sie stehen, sind so individuell, dass sie auch höchst individuell gelöst werden müssen:

- mit spezifischen Experten-Skills
- mit ausreichender Erfahrung
- mit inhaltlicher und zeitlicher Flexibilität
- mit zuverlässiger Budgetierbarkeit
- und klarer Ergebnisorientierung

Darauf können Sie sich verlassen: **Ihre Optionen**

Je nach konkreter Herausforderung unterstützen unsere Berater Sie dabei, die für Sie beste Handlungsoption zu finden.

Es muss nicht immer ein umfangreiches Interim-Mandat sein. Im Rahmen einer einstündigen und kostenlosen Erstberatung verschaffen Sie sich Klarheit darüber, ob der Einsatz eines Interim- oder Projektmanagers für Ihre Aufgabenstellung sinnvoll ist.

Das Ergebnis: Mit dem Einsatz von genau den richtigen Führungskräften und Spezialisten erreichen Sie Ihre Geschäftsziele.

1

Unverbindliches Vorgespräch

Sie klären mit einem Berater in einem Vorgespräch, ob ein Interim Manager grundsätzlich die passende Lösung für Ihre konkrete Aufgabenstellung ist.

2

Kostenlose Erstberatung

Im Rahmen der kostenlosen Erstberatung erhalten Sie Klarheit über die konkreten Lösungsmöglichkeiten. Ein oder zwei Berater bzw. Interim Manager stehen Ihnen als Gesprächspartner zur Verfügung.

3

Interim Project-Assessment (IPA)

Das IPA ist eine optimale Möglichkeit, Ihre Entscheidung vorzubereiten. Im Rahmen eines Kurzzeit-Mandats erstellt ein Interim Manager einen detaillierten Projektvorschlag für Sie.

4

Projektdurchführung

Der Interim Manager führt das Projekt in Ihrem Unternehmen durch. Regelmäßige Projektbesprechungen aller Beteiligten stellen sicher, dass die gesetzten Ziele erreicht werden.

5

Abschlussbericht

Nach Abschluss des Mandats erstellt der Interim Manager einen umfassenden Abschlussbericht und stellt die reibungslose Übergabe an Ihre Führungskräfte oder Mitarbeiter sicher.

Die Einsatzbereiche von Interim Management



Liquidität

Liquidität sicherstellen durch eine optimierte Finanzierungs- und Kapitalstruktur.



Kosten

Effizienz kurzfristig steigern: Kostenmanagement als dauerhafte Aufgabe im Unternehmen



HR

Ausschöpfen aller Potentiale im HR-Bereich: Kosten, Flexibilisierung, Entlassungen, Bindung.



Produktion

Kapazitäten effektiv anpassen: Verlagerungen, Schließungen und Portfoliobereinigung etc.



IT & Digitalisierung

Realisierung von Projekten zur Digitalisierung und zur IT Security wie Business-Continuity-Konzepten.



Supply Chain

Zur Sicherstellung von stabilen und belastbaren Lieferketten wie auch zur dazugehörigen Optimierung der Lieferketten.



Chancen nutzen

Abzeichnende Chancen nutzen in den Bereichen Prozesse, Digitalisierung, Change Management.

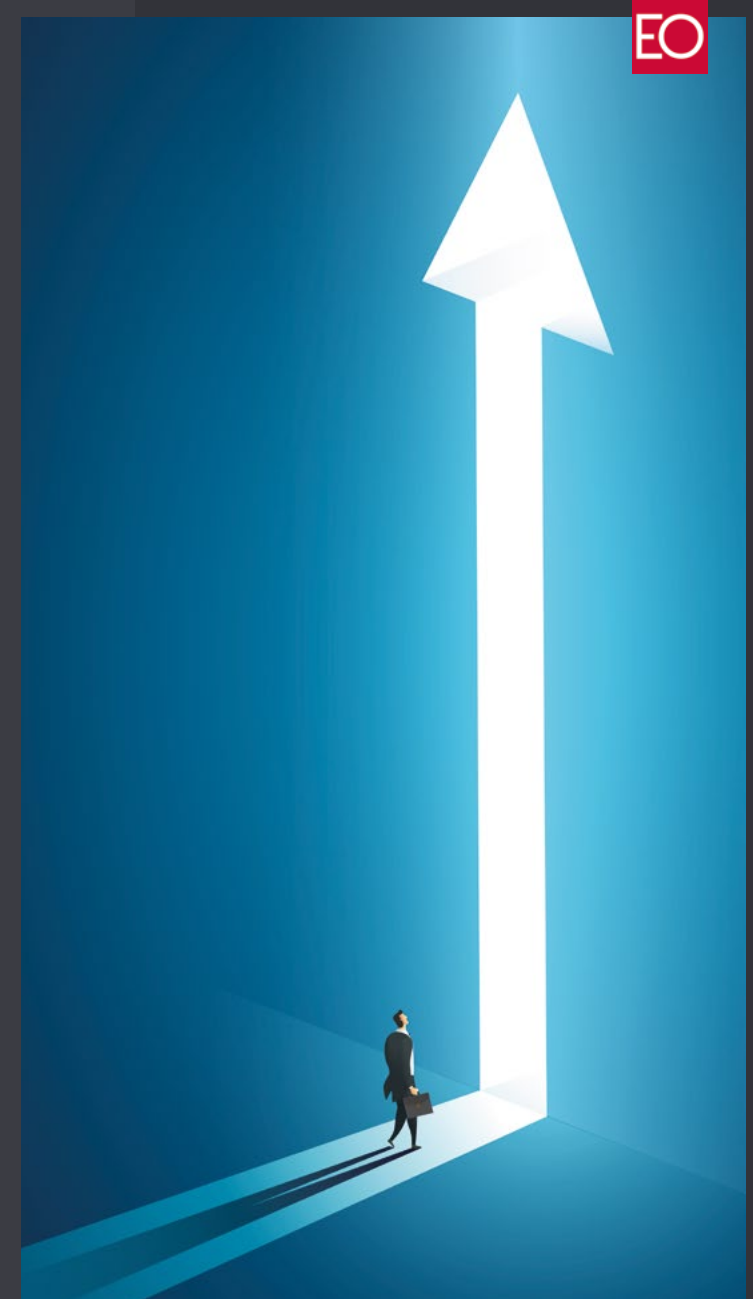


M&A

Übernahme von Wettbewerbern oder (Teil-) Verkauf des eigenen Unternehmens.

Vorteile & Nutzen von Interim Management

- ✓ Entlastung des bestehenden Managements
- ✓ Neue Lösungen kurzfristig entwickeln und umsetzen
- ✓ Interim Manager sind sofort verfügbar
- ✓ Interim Manager sind sofort produktiv
- ✓ Hoher Return on Investment
- ✓ 100% Zielfokussierung auf Umsetzung



FOCUS

TOP

PERSONAL
DIENSTLEISTER

2021

EXECUTIVE
SEARCH

FOCUS 20/2021
IN KOOPERATION MIT

statista

TOP
CONSULTANT

top-consultant.de

2019

DDIM.

Dachgesellschaft Deutsches
Interim Management e.V.

Ausgezeichnete Erfolge bei der Gewinnung **von Führungskräften**

Wir sind Experten in der Besetzung von Führungspositionen und wissen genau, worauf es ankommt, wenn Teams gute Resultate erzielen müssen. Unsere Auszeichnungen bestätigen unsere Erfolge und sind für uns täglicher Ansporn, unserer Expertise weiterhin mit derselben Philosophie nachzugehen: **Results through people.**

Unsere Branchenexpertise wird Ihr Wettbewerbsvorteil

Alle Berater von EO Executives verfügen über eine langjährige und fundierte Erfahrung in ihren jeweiligen Branchen, da Sie selbst jahrelang in entsprechenden Führungspositionen tätig waren. Sie kennen Ihre Branche, die damit verbundenen Herausforderungen und vor allem die Menschen, die hervorragend in Ihr Unternehmen passen.

Executive Search ist **Vertrauenssache**

Sie haben eine offene Führungsposition zu besetzen?
Oder ist für Ihre konkrete Herausforderung eher ein
geeigneter Interim Manager die passende Lösung?

Kontaktieren Sie uns – ganz gleich, ob Sie bereits ein
Stellenprofil ausgearbeitet haben oder sich erst über
die Stellenbesetzung informieren möchten.

Bei konkreten Anfragen im **Interim Management** ist Geschwindigkeit eine entschei-
dende Komponente. Wir unterstützen Sie innerhalb weniger Stunden: Ihr Anliegen
wird schnellstmöglich bearbeitet und ein Berater setzt sich mit Ihnen in Verbindung:

Rufen Sie uns an:

 +49 221 888 216 50

Schreiben Sie uns eine E-Mail:

 info@eoexecutives.com



Trust
Ease
Care
Fresh
Results



EO Executives - Results through people
Executive Search & Interim Management

EO International GmbH
Colonia-Allee 15
51067 Köln

T. +49 221 888 216 50
E. info@eoexecutives.com

www.eoexecutives.com