

# Unternehmen setzen auf Externe

TREND. Die Stimmung auf dem Interimsmarkt ist gut. Studien bestätigen: 2010 ging es wieder stark bergauf, weitere Verbesserungen werden für 2011 erwartet.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Die Finanz- und Wirtschaftskrise 2009 ist auf dem Interimsmarkt längst vergessen. So wie im Jahr 2010 von Quartal zu Quartal die Zahl der Anfragen nach Interimsmanagern zunahm, verbesserte sich auch die Stimmung der Experten. Das zeigt die aktuelle Studie „Interim Management in Deutschland - Entwicklung 2010/Prognose 2011“ der Ludwig Heuse GmbH (siehe Grafik). Laut Studie ist die Zahl der Anfragen um fast fünf Prozent im Vergleich zu 2009 angestiegen, die Auslastung nahm um drei Prozent zu. Beide bewegten sich jedoch noch deutlich unter den Zahlen von 2008 – den Spitzenwerten im Achtjahresvergleich.

## Vertriebler und Controller gefragt

Die Befragung von 763 Interimsmanagern bestätigt auch, dass die Anzahl an Krisen-, Sanierungs- und Restrukturierungsprojekten seit dem Krisenjahr

2009 wieder zurückging – auf 30 Prozent aller Projekte. Am zweithäufigsten beauftragten Unternehmen Interimsmanager, um einen zusätzlichen Bedarf abzudecken. Auf den weiteren Rängen folgten die Übernahme von Projekten sowie die Überbrückung von Vakanzen.

Im Jahr 2010 waren vornehmlich externe Experten mit Vertriebs-Know-how gefragt, gefolgt von Controllern sowie Experten aus dem Finanz- und Rechnungswesen. Personalexperten standen an vierter Stelle mit knapp zehn Prozent aller Projekteinsätze.

## Tagessätze werden wieder steigen

Zu ganz ähnlichen Ergebnissen kommt die Studie „Interim Management Markt in Deutschland 2010“ der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM): Die Auswertung von 283 Fragebögen aus den Monaten September und Oktober zeigt, dass Interimsmanager optimistisch in die Zukunft blicken. Schon 2010 stellten 35 Prozent eine Ver-

besserung und 41 Prozent eine Konstanz bei ihren Einsätzen fest. Für das laufende Jahr erwarten 58 Prozent eine Verbesserung und 36 Prozent gleichbleibende Einsatzmöglichkeiten.

Die Liste der Anlässe für den Interimseinsatz wird auch laut dieser Studie durch Prozessoptimierungen und Restrukturierungen in den Unternehmen angeführt. Allerdings sieht auch die DDIM-Studie eine steigende Tendenz zu Interimseinsätzen mit den Zielen Ertragssteigerung, Sanierung und Mergers & Acquisitions. Mehr als drei Viertel der Umfrageteilnehmer erwarten mittlerweile, dass eine steigende Auslastung zu weiterem Wachstum führt.

Ein weiteres Ergebnis der DDIM-Studie ist, dass im Jahr 2009 die Tagessätze der Interimsmanager gesunken waren. Seitdem ist aber ein tendenzieller Anstieg der Tagessätze erkennbar. Auch diese Studienergebnisse decken sich mit den Erkenntnissen der Ludwig Heuse-Studie: Diese ermittelte für 2009 sinkende Ta-

## Die Stimmung steigt

	Anzahl der Anfragen	Marktlage „sehr gut/gut“	Marktlage „unbefriedigend/schlecht“
I. Quartal 2010	513	151	296
II. Quartal 2010	698	179	228
III. Quartal 2010	864	251	183
IV. Quartal 2010	925	324	140

Von Quartal zu Quartal nahmen 2010 die Anfragen an Interimsmanager zu und diese Tatsache spiegelte sich direkt in der Stimmung der Exper-

ten wider: Im Jahresverlauf schätzten immer mehr Marktteilnehmer die Marktlage als gut oder sehr gut ein.

Quelle: Ludwig Heuse GmbH, 2011

gessätze und für 2010 eine Stabilisation der Honorare. Mit zunehmender Nachfrage nach der Dienstleistung Interimsmanagement sollten die Unternehmen daher mit steigenden Tagessätzen für das laufende Jahr rechnen.

### Tipps für den Interimseinsatz

Und worauf sollten Unternehmen beim Einsatz von Interimsmanagern achten? Antworten auf diese Frage gibt die „Interim Manger Studie 2010“ von Butterflymanager (Schönfeld/Meidert/Landwehr), für die von August bis Oktober 2010 255 Interimsmanager befragt wurden: Zunächst einmal sollten Unternehmen ihre Zielvorstellungen und Erwartungen an Interimsmanager genau festlegen und schon bei der Suche explizit kommunizieren – am besten in Form eines schriftlichen Anforderungsprofils.

Während des praktischen Einsatzes gilt: Auch Interimsmanager benötigen Führung. Es empfiehlt sich eine Motivation mittels der Verknüpfung „gute Arbeit = gute Referenz“, da Interimsmanager stark an Folgeprojekten und Empfehlungen interessiert sind. Gleichzeitig sollten Arbeitgeber ihren Beschäftigten deutlich machen, welche Aufgaben der externe Manager erfüllt, wie relevant und zeitlich begrenzt diese sind. Auf diese Weise können sie vermeiden, dass Konkurrenzdenken aufkommt.

Interimsmanager sind häufig selbst in einer Führungsrolle im Unternehmen eingesetzt. Dabei sollten Unternehmen berücksichtigen, dass sich deren Arbeits- und Führungsstil in einigen Aspekten von dem angestellter Manager unterscheidet: Die meisten Interimsmanager pflegen einen kooperativen Führungsstil, aber im Gegensatz zu den angestellten Führungskräften brauchen sie sich nicht so tief in das soziale Gefüge des Unternehmens zu integrieren und einzuarbeiten. Und sie verwenden im Gegensatz zu diesen auch keine Zeit und Energie für eine „Politik in eigener Sache“, denn ihre Aufenthaltsdauer im Unternehmen ist beschränkt. ■