

# Der Markt für Professionelles Interim-Management

Während der Markt für Interim-Management in vielen Länder bereits weit entwickelt ist, baut er sich in Deutschland erst langsam auf

*Text: Jens Christophers/Lennart Koch*

## Der Markt

Interim-Management ist im englischsprachigen Wirtschaftsraum, in Skandinavien und in den Benelux-Staaten bereits seit den 1970er Jahren ein gängiges und anerkanntes Instrument flexibler Unternehmensführung. Insbesondere in Deutschland entwickelte sich das Management auf Zeit erst deutlich später. Bis zur Jahrhundertwende gab es hier nur relativ wenige Interim-Manager und nur einige meist kleinere Vermittlungsanbieter. Doch mit der weltweiten digitalen Vernetzung und steten Beschleunigung der globalen Wertschöpfungsprozesse hat sich Interim-Management in den letzten Jahren auch in Deutschland von einem Nischenangebot zu einem veritablen Wachstumsmarkt entwickelt – eine Entwicklung, die bis heute ungebrochen ist.

## Die Markt-Akteure

Interim-Management ist ein eigenes Angebotssegment im Markt der Beratungs- und Management-Dienstleistungen. Die Branche umfasst im Wesentlichen selbstständig tätige Interim-Manager, Vermittlungsagenturen (Provider) und Zusammenschlüsse von Interim-Managern in Partnerschaften (Sozietäten). Darüber hinaus versuchen sich seit einiger Zeit verschiedene Unternehmens- und Personalberatungen sowie Zeitarbeitsunternehmen in diesem Feld zu etablieren.

## Interim-Manager

Professionelle Interim-Manager sind in der Regel zwischen 40 und 60 Jahren alt und verfügen nach abgeschlossenem Studium über mindestens zehn Jahre Führungserfahrung in Unternehmen, bevor sie in die Selbstständigkeit wechseln. Das Kapital des Interim-Managers sind seine Erfahrung, seine Handlungskompetenz, bestehend aus Fachwissen und Methodenkompetenz, sowie insbesondere seinen persönlichen Fähigkeiten. Überzeugungskraft, Vertrauenswürdigkeit und überdurchschnittliche soziale Kompetenzen sind in diesem Beruf ebenso wichtige Eigenschaften wie analytisches Denken, konzeptionelles Gestalten, Durchsetzungskraft, Kommunikationsstärke und Strukturierungsfähigkeit. Da Interim-Manager stets an unterschiedlichen Orten arbeiten und permanent unter hohem Zeit- und Erwartungsdruck stehen, sind Belastbarkeit, Anpassungsfähigkeit und Selbstorganisation weitere wichtige Voraussetzungen. Interim-Manager brauchen ein Höchstmaß an Flexibilität und die Fähigkeit, sich ständig auf neue

Unternehmen, wechselnde Aufgaben, ungewohnte Strukturen und unterschiedliche Mitarbeiter einzustellen.

## Provider

Das Kerngeschäft der als Provider bezeichneten Vermittlungsagenturen ist die provisionsbasierte Auswahl und Vermittlung von Interim-Managern. Nach Schätzungen der Dachgesellschaft Deutsches Interim-Management e.V. (DDIM) verfügen etwa fünfundzwanzig bis dreißig professionelle Vermittler über umfangreiche Pools von bis zu 5.000 freier Interim-Manager, aus denen ihre Kundenberater geeignete Kandidaten für angefragte Mandate auswählen. Allerdings ist die schiere Größe der Pools für einzelne Interim-Manager wegen der unvermeidlichen Oberflächlichkeit der Kontakte nicht unbedingt von Vorteil. Qualitätsorientierte Vermittler haben deshalb deutlich kleine Pools, kennen dafür aber die Manager aus ihrem Kern-Pool persönlich und haben mit ihnen bereits Erfahrungen in Kundenprojekten gesammelt. Umgekehrt erkennen Interim-Manager gute Provider unter anderem an der Betreuungsqualität. Diese zeugt von intensiver Begleitung und gemeinsamer Entwicklung von Vermarktungsperspektiven.

## Sozietäten

Die Zusammenschlüsse selbstständig tätiger Interim-Manager in Sozietäten dienen als gemeinsame Vermarktungsplattformen. Ebenso wie professionelle Vermittlungsagenturen übernehmen Sozietäten unternehmerische Verantwortung für den gesamten Mandatsprozess und bieten auf diese Weise integrierte Leistungsangebote aus einer Hand. Im Unterschied zu den Providern wählen hier jedoch Interim-Manager auf Basis ihrer eigenen operativen Erfahrung den jeweils am besten geeigneten Partner für eine Kundenanfrage aus. In professionellen Sozietäten durchlaufen Partner und Netzwerkmanager einen anspruchsvollen Aufnahmeprozess und kümmern sich um regelmäßige Qualitätssicherung. Die suchenden Unternehmen profitieren von der praxisnahen, persönlichkeitsbezogenen und situationsgerechten Auswahl der Bewerber. Neben der systematischen Arbeit an den Profilen liegt der entscheidende Unterschied im Vergleich zu rein vermittelnden Anbietern im Partnermodell: In Sozietäten kennen sich die Manager nicht aus Profilen, sondern persönlich und aus gemeinsamen Mandaten.

## Weitere Anbieter

Neben Einzelmanagern, Providern und Sozietäten bieten auch Unternehmensberatungen, Zeitarbeitsfirmen und Personalvermittler Management-Dienstleistungen an, die sich teils begrifflich, teils aber auch inhaltlich mit dem professionellen Interim-Management überschneiden.

## Beratungsunternehmen

So wie manche Interim-Manager Beratungsleistungen anbieten, bieten insbesondere kleinere Beratungs-Boutiquen auch Interim-Management Leistungen an. Der zentrale Unterschied zwischen beiden Angeboten ist jedoch ebenso einfach wie einleuchtend: Unternehmensberater beraten ihre Kunden überwiegend von außen mit analytischen und konzeptionellen Leistungen. Sie verstehen sich als Spar-

Viele Akteure drängen auf den Markt



Quelle: Christophers/Koch Interim-Management auf Zeit

ringspartner, die das hauseigene Management beratend unterstützen. Über Analysen und Konzepte hinaus managen Interim-Manager/-innen im Unternehmen und setzen strategische und operative Aufgaben und Projekte gemeinsam mit den angestellten Managern und Mitarbeitern um.

## Zeitarbeit

Die Abgrenzung von Zeitarbeit zum Interim-Management ist eindeutig. Während Zeitarbeitskräfte zumeist Angestellte der Personalleasingfirma sind, die den Auftraggebern befristet überlassen werden, sind Interim-Manager selbstständige Unternehmer, die sich selbst vermarkten oder von Providern oder Sozietäten vermittelt werden. Bemerkbar macht sich dieser Unterschied in den Tagessätzen für qualifizierte Zeitarbeit, die weit unter jenen 1.000 Euro liegen.

## Freelancer und freie Spezialisten

Aufgrund des starken Flexibilisierungsdrucks nutzen zunehmend auch Unternehmen jenseits der Kommunikations- und Kreativwirtschaft die Dienstleistungsangebote freiberuflicher Fachkräfte. Insbesondere in der Industrie und hier im Bereich der IT-Spezialisten ist dieser Trend zur Bewältigung von Spezialprojekten und Auftragsspitzen zu beobachten.

## Branchenverbände

Neben den eigentlichen Leistungsanbietern sind die Interessensvertretungen wichtige Akteure der Interim-Management Branche:

### DDIM

Die mit Abstand größte Branchenorganisation ist die Dachgesellschaft Deutsches Interim-Management e.V., kurz DDIM, die 2003 von Jens Christophers konzipiert und gemeinsam mit sechs weiteren Interim-Managern gegründet wurde. Der Verband hat das Branchenprofil durch klare Positionierung und Marktabgrenzung geschärft und bemühte sich, das Berufsbild des Interim-Managers durch ein Qualitätssiegel sowie einen Wertekodex zu profilieren. Ab 2007 hat die DDIM ihre Aktivitäten verbreitert und sich in Regionalstrukturen organisiert. Heute ist der Verband als neutraler Ansprechpartner für Wirtschaftsmedien, Fachöffentlichkeit und andere Branchenverbände fest etabliert. Zugleich gilt die DDIM mit über 300 Mitgliedern, darunter viele wesentliche Provider und Sozietäten, als internationaler Benchmark aller Branchenorganisationen. <http://www.ddim.de>

### AIMP

Der Arbeitskreis Interim-Management Provider (AIMP) versteht sich nicht als Verband, sondern als Arbeitsgruppe professioneller Interim-Provider. Im AIMP sind einige Vermittlungsagenturen aus dem deutschsprachigen Raum zusammengeschlossen, um die Interessen ihrer Mitglieder zu vertreten. Der AIMP erfasst, analysiert und diskutiert aktuelle Marktzahlen und Trends, liefert Branchenanalysen und bezieht in Veröffentlichungen und Statements regelmäßig Stellung zu aktuellen Themen des Interim-Managements. <http://www.aimp.de>

### BRSI

Die Bundesvereinigung Restrukturierung, Sanierung und Interim-Management (BRSI) ist ausschließlich auf Sanierungs- und Restrukturierungsexperten ausgerichtet. In der BRSI haben sich neben einigen Interim-Managern insbesondere Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Insolvenzverwalter, Unternehmensberater, Steuerberater, Turnaround-Manager, Investoren und Vertreter von Banken und Beteiligungsgesellschaften organisiert. Die BRSI macht es sich zur Aufgabe, als offene und neutrale Plattform den Informationsaustausch zwischen allen an der Unternehmenssanierung Beteiligten zu verbessern und hierdurch den Einsatz moderner Managementkonzepte und Lösungsansätze bei der Unternehmenssanierung zu unterstützen. <http://www.brsi.de>

### BV-ESUG

Interim-Manager mit der besonderen Spezialisierung für Sanierungen unter Insolvenzschutz haben sich Anfang 2014 im Bundesverband der ESUG-Berater Deutschlands e.V. (BV-ESUG), gemeinsam mit Berufsträgern, Rechtsanwälten, und Beratern zusammengeschlossen. Sie sehen sich in der Verantwortung in einer Krisensituation auch die Möglichkeiten einer Sanierung im Rahmen einer Eigenverwaltung oder eines Schutzschirmverfahrens zu vermitteln und darüber zu informieren. <http://www.bv-esug.de>