Dr. Harald Schönfeld

Interim Manager sind *die* Führungskräfte unserer Zukunft

Exzerpt aus dem Buch „Denken 5.0 – Was die klügsten Köpfe eines globalen Think Tank über unsere Zukunft denken“ (ISBN 978-3-94-7818-36-5), erschienen im Verlag der Denkfabrik Diplomatic Council mit Beraterstatus bei den Vereinten Nationen.

Inhalt

Interim Manager sind *die* Führungskräfte der Zukunft 5
Vorbild für eine neue Generation 5
Interim Manager sind Experten für die Umsetzung 7
Anlässe für den Einsatz.....9
Was Unternehmen an Interim Managern schätzen 11
Interim Manager als Bestandteil der Firmenkultur 15
Interim Manager lohnen sich.....17
Exkurs in die Praxis: Arbeiten mit den Menschen 17
So finden sich Angebot und Nachfrage.....21
Rekrutierung von Interim Managern 29
Interim Manager für die Folgen der Pandemie 31

Autor: Dr. Harald Schönfeld 33

Fachbücher für Interim Manager 35

Fachbücher für Aufsichtsräte/Beiräte 39

Quellenangaben und Anmerkungen..... 41

Interim Manager sind *die* Führungskräfte der Zukunft

Es gibt wohl kaum eine Berufsgruppe, die mehr über die betriebliche Praxis weiß als Interim Manager. Auch wenn es überraschend klingen mag: Interim Manager wissen viel besser Bescheid als jeder dauerhaft festangestellte Manager, weil sie im Laufe ihres Berufslebens eine große Anzahl an verschiedenen Unternehmen, unterschiedlichen Situationen und Herausforderungen kennengelernt haben. Gerade in Zeiten, in denen sich viel verändert – wie etwa in der Folge der Pandemiejahre seit 2020/21 – bieten die Erfahrung, das Know-how und die besondere Rolle von Interim Managern einen wertvollen Schatz für Unternehmen. So arbeiten viele Unternehmen daran, schneller, flexibler, digitaler, agiler, exzellenter – aber auch krisenfester und resilienter – zu werden.

Vorbild für eine neue Generation

Interim Manager werden damit weit über ihre eigene Berufsgruppe hinaus Vorbild einer neuen Generation von Führungskräften. Diese werden weniger an der Ausfüllung von „Posten“ und Routine gemessen werden als vielmehr am Erfolg bei der Bewältigung der gewaltigen Veränderungen, die in beinahe allen Unternehmen anstehen. Dabei geht es nicht nur, aber auch, um

die Bewältigung der Corona-folgen, sondern darüber hinausgehend um viele weitere Aufgabengebiete. Beispielhaft hierfür stehen der Umbruch in der Automobilbranche, das Internet der Dinge, das Herannahen der Künstlichen Intelligenz als betrieblicher Wertschöpfungsfaktor, oder die in vielen Firmen anstehende Nachfolge-Frage. Die Liste ließe sich beinahe beliebig fortsetzen – und in allen diesen Fällen stehen Interim Manager beispielgebend dafür, wie diese Aufgaben bewältigt werden können und sollten. Das hat mehrere Gründe: Interim Manager sammeln, wie schon dargelegt, Erfahrungen in *vielen* Unternehmen. Sie sind per se zum Erfolg „verdonnert", wenn sie langfristig in der Branche bestehen und nach jedem Projekt wieder einen attraktiven Anschluss-Auftrag erhalten möchten. Das erfordert in erster Linie sichtbare und nachhaltige Erfolge bei der Umsetzung. Dafür benötigen sie neben der fachlichen Qualifikation eine hohe soziale Kompetenz, um sich in immer neuen (Führungs-) Teams einzufügen. Zudem müssen sie sich kontinuierlich selbst „vermarkten" und dabei ihren Mehrwert für potentielle Kunden verdeutlichen. Wer diese Kriterien unter die Lupe nimmt, kommt man nicht umhin festzustellen: Diese Aspekte sind im Grunde auch für jeden festangestellten Manager von Bedeutung. Vor allem dann, wenn es darum geht, dass ein Unternehmen nicht nur im Weiter-so-Modus agiert, sondern die Herausforderungen der anstehenden Veränderungen aktiv annimmt und bewältigt. So können Unternehmen auf beinahe jeder Managerposition von dieser Berufsgruppe profitieren. Daher lohnt sich

ein genauer Blick auf das Marktfeld der Interim Manager für jedes Unternehmen und für jede Führungskraft.

Interim Manager sind Experten für die Umsetzung

Interim Manager gibt es im deutschen Sprachraum seit mehr als 40 Jahren. Andere Bezeichnungen sind „Manager auf Zeit“ oder auch „Manager ad interim“. Im süddeutschen und im österreichischen Sprachraum findet sich manchmal auch ein „Fugen–s“: Interimsmanager. Die Online–Ausgabe des Gabler Wirtschaftslexikons gibt folgende Definition (Interim Management, 2018):

„Beim Interim Management arbeiten selbstständig tätige Interim Manager für einen definierten Zeitraum (…) in einem Unternehmen in einer Führungsposition der ersten und zweiten Ebene. Interim Manager werden in unterschiedlichen Situationen und Aufgabengebieten eingesetzt, z.B. zur Überbrückung bei unvorhersehbaren Vakanzen beim Ausfall einer Führungskraft, zur Restrukturierung und Sanierung, im Projektmanagement, zur Einführung neuer Programme oder bei der Gründung, Übernahme oder Veräußerung von Unternehmen.“

Interim Manager werden dem Top-Segment innerhalb der Freelancer zugerechnet. In der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) arbeiten nach einer zusammenfassenden Studie (Xing, 2019) gut 1,5 Millionen Freelancer (Einzelunternehmer, Solo-Selbständige, Freiberufler). Nach dieser Untersuchung

kann sich jeder zweite Angestellte vorstellen, als Freelancer zu arbeiten. Besonders stark ist das Interesse bei jüngeren Menschen. Für die USA wird angenommen, dass im Jahre 2027 mehr als die Hälfte der Arbeitskräfte Freelancer sein werden. Diese Zahlen zeigen übrigens, dass dem Interim Management - weit über das eigene Segment hinausgehend - eine zusehends wichtigere Bedeutung für die gesamte Wirtschaft zukommt. Für die DACH–Region kann nach einer Schätzung des Arbeitskreises Interim Management Provider (AIMP, 2021) von circa 15.000 Interim Managern ausgegangen werden.

Die DDIM (Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V.) verortet Interim Management im Markt der Management Dienstleistungen. Was Interim Manager tun, wird klar von dem abgegrenzt, was in der Nachbarbranche der Unternehmensberatung geleistet wird (DDIM 2020a):

„Während Unternehmensberatungen einen externen, unabhängigen Service bieten, bei dem die Entscheidungsbefugnis und -verantwortung beim Auftraggeber verbleiben, arbeiten Interim Manager in der Regel in unternehmerischer Verantwortung im Mandanten–Unternehmen. Für einen definierten Zeitraum werden sie zum integralen Bestandteil des internen Teams. Interim Manager arbeiten freiberuflich und auf eigenes Risiko. Sie werden in Führungspositionen der ersten und zweiten Ebene eingesetzt.“

Dennoch finden sich bei Interim Managern in der Praxis einige Überschneidungen mit Unternehmensberatern. Der wesentliche

Unterschied wird jedoch darin gesehen, dass Interim Manager ihren Fokus auf die operative Umsetzung oder Durchsetzung von Maßnahmen legen. Diese operativen Tätigkeiten können durchaus auf Empfehlungen aufsetzen, die vorher von einem Berater gegeben wurden – oder vom Interim Manager selbst, der vorher eine Analyse durchgeführt hat. Indes stehen Interim Manager in der Regel persönlich in der Verantwortung und sind ein fester Bestandteil im Tagesgeschäft bei der Umsetzung. Genau dies macht sie zu Vorbildern auch für festangestellte Manager „in line".

Anlässe für den Einsatz

Die Anfänge des Interim Managements liegen ursprünglich im Sanierungs- und Restrukturierungsgeschäft. Das Bild vom heldenhaften Feuerwehrmann und harten Krisenmanager prägte über Jahre hinweg die Wahrnehmung in der Presse und Öffentlichkeit. Seit die Branche und einzelne Kategorien durch Studien erfasst werden, blieben die Einsätze als Sanierer oder als Restrukturierer jedoch selbst in gesamtwirtschaftlichen Krisenphasen immer unter zwanzig Prozent (AIMP, 2021).

Seit vielen Jahren gehört die Überbrückung von offenen Stellen (Vakanzüberbrückung) zu den Einsatzfeldern mit der größten Nachfrage. Dabei holt ein Unternehmen einen Interim Manager an Bord, der das Tagesgeschäft absichert. Das macht dieser so lange, bis ein neuer Mitarbeiter als Nachfolger des bisherigen

Stelleninhabers anfangen kann. Solche Phasen dauern üblicherweise viele Monate mit Personalsuche am Markt, Vorstellungsgesprächen und Vertragsverhandlungen – zudem sind meist mehrmonatige Kündigungsfristen einzuhalten. Neben der Verantwortung für das Tagesgeschäft ist es üblich, dass ein Interim Manager parallel ein bestehendes Problem oder eine Chance analysiert, dazu Lösungskonzepte entwickelt und realisiert. Dieses aus Unternehmenssicht smarte Vorgehen stand in seiner Hochzeit (in den Jahren 2010/2011) für gut 40 Prozent des Geschäftes von Interim Managern. Weil so etwas für die nachfragenden Unternehmen zweckmäßig und mit einem hohen Mehrwert verbunden ist, kann erwartet werden, dass Vakanzüberbrückungen auch in Zukunft einen nennenswerten Anteil am Interim-Business haben werden.

Bei einer weiteren Steigerung der Geschwindigkeit und Intensität des Wandels, der viele Branchen durch den „Brandbeschleuniger Corona“ erfasst hat, ist davon auszugehen, dass die klassische Projektarbeit – einschließlich Themen im Chance-Management – in den kommenden Jahren weiterhin einen hohen Stellenwert einnehmen wird. Allein deshalb, weil schlank aufgestellte Unternehmen kaum freie Kapazitäten haben, um diese neuen oder zusätzlichen Aufgaben aus eigenen Ressourcen abzudecken. Zudem harmoniert eine zeitlich genau definierte Arbeit im Projekt in perfekter Weise mit dem Konzept des Interim Managements. Die Gründe für den Einsatz von Interim Managern werden von der DDIM folgendermaßen zusammengefasst:

„Als Hauptgründe für den Einsatz von Interim Managern werden der akute Mangel an qualifizierten Managementkapazitäten, Ressourcenengpässe, steigende Flexibilitätsanforderungen an die Unternehmen sowie kurzfristige Vakanzen gesehen. Interim Manager fangen Management-Engpässe auf, bringen ein Plus an Unabhängigkeit und verschaffen Unternehmen durch Flexibilität, Know-how und zusätzliche Ressourcen messbare Wettbewerbsvorteile.“ (DDIM – Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V., 2020b, Website)

Das umfasst – wie im Folgenden noch detaillierter dargestellt – den kurzfristigen Einsatz zur zügigen Umsetzung von Transformationsvorhaben, bei der ein passender Interim Manager neben „qualifizierter Managementkapazität“ auch noch das notwendige neue inhaltliche und methodische Wissen mitbringt. Drängende und bei weiterem Aufschub immer problematischer werdende Engpässe können so behoben werden.

Was Unternehmen an Interim Managern schätzen

Die Abkürzung „VUCA“ hat schon vor Corona das Umfeld der Unternehmen durch einen zunehmenden Grad an Veränderlichkeit (V), Unsicherheit (U), Komplexität (C) und Ambiguität (A) beschrieben. Eine „VUCA World“ lenkt den Blick auf zahlreiche aktuelle Herausforderungen, bei denen im Grunde „alles“ passieren kann; und zwar von „leicht – und sich langsam entwickelnd“ bis hin zu „heftig – und ohne Vorwarnung eintreffend“. Somit

handelt es sich mit VUCA um ein brauchbares Erklärungskonzept für schnell wandelnde Wertschöpfungsketten. Für fast alle Branchen gelten dabei die folgenden Merkmale:

- **Projekte:** Ein wichtiges Phänomen ist der Trend zum Projekt und zur Projektorganisation. Und da die Innovations- und Produktlebenszyklen immer kürzer werden, sind wichtige Aufgabenstellungen meist erst kurz vor ihrem Akutwerden erkennbar.

- **Flexibilität:** Die geringer werdende Planbarkeit steigert grundsätzlich die Nachfrage nach schnell und flexibel einsetzbaren „Ressourcen“, vor allem personeller Art.

- **Wissen**: Der hohe Neuigkeitsgrad von vielem, das getan werden muss, erfordert eine schnelle Verfügbarkeit von aktuell notwendigem Know-how und erforderlichen Kompetenzen.

- **Offenheit:** Es wird zunehmend bedeutsam, nicht im Bisherigen festzuhängen, sondern loszulassen und sich dem Neuen aktiv zuwenden zu können. Es liegt auf der Hand, dass eine fachlich ausgewiesene und kompetente Person, die von außen kommt, die emotional keine bindende Historie oder Verpflichtungen hat, die keine Politik in Sachen eigener Interessen oder Karriere verfolgt und die in der Regel eine ähnliche Aufgabenstellung schon einmal erfolgreich bewältigt hat, eine hohe Akzeptanz in der Umsetzung erfährt.

Sie stellt eine große Unterstützung im Unternehmen in sachlicher und emotionaler Hinsicht dar.

Es wird deutlich, dass es für Unternehmen immer wichtiger geworden ist, kompetent und strukturiert mit diesen Veränderungen umgehen zu können. Es gilt, dafür vorbereitet und aufgestellt zu sein, Bewährtes und bisher unbestritten Erfolgreiches bewusst zu beenden und Neues zu wagen. Damit geht die Anforderung einher, den Wandel zu institutionalisieren, neugierig zu sein, neu zu denken, zu lernen (nie auszulernen) und auszuprobieren; auch gegen innere Zweifel und äußere Widerstände. Das Ganze hat neben dem Fachlichen auch eine emotionale Ebene und viel mit Werten zu tun. Vor allem gilt: Alles muss schnell gehen.

Menschen, die diesen Wandel (auch als „Change“ oder „Transformation“ bezeichnet) auf professionelle Weise gestalten und zielgerichtet treiben können – und die notwendigen Kompetenzen beherrschen, sind somit zunehmend notwendig. Das unterscheidet sich fundamental vom operativen Tagesgeschäft! Aus der eigenen Praxis und vielen Gesprächen mit Geschäftsführenden sind dabei die wesentlichen Herausforderungen:

- **Zeit:** Alles Neue hat seine Zeit. Ein Fenster (das berühmte „Window of Opportunity“) schließt sich u.U. auch schnell wieder – meist durch Wettbewerber, die dann Positionen besetzen oder Marktanteile gewinnen. Darum sind ein unverzüglicher Start und eine zügige Umsetzung so wichtig. Und

im Rahmen einer zügigen Umsetzung ist der herausragende Vorteil aller Interim Manager: Sie sind überwiegend sofort verfügbar!

- **Vernetzung**: Meist können und dürfen Transformationen nicht auf einzelne Bereiche oder Abteilungen – oder wenige Schnittstellen – beschränkt sein. Üblicherweise beziehen sie die gesamte Organisation mit ein. Insellösungen welcher Art auch immer sind nicht zielführend. Der Vorteil von Interim Managern lautet hier: Sie sind ausschließlich der (Gesamt-) Lösung der Aufgabe ihres Auftraggebers verpflichtet.

- **Wissen:** Am Anfang eines Veränderungsprozesses ist es nicht verwunderlich, wenn zunächst die nötigen aktuellen, digitalen Fähigkeiten (Know-how / Kompetenzen) fehlen. Diese müssten erst zeit- und kostenaufwändig aufgebaut werden. Das Unternehmen läuft Gefahr, dass sich das „Innovation Window“ schon wieder geschlossen hat, wenn man intern bereit ist und die Dinge angehen kann. Der Vorteil von Interim Managern in diesem Umfeld: Bei der Auswahl des richtigen Interim Managers kann derjenige rekrutiert werden, der genau über das Wissen verfügt, welches jetzt notwendig ist und gebraucht wird. Es ist zudem üblich, dass Interim Manager ihr Wissen „on the job“ an die Mitarbeitenden weitergeben.

- **Fokus:** Interne Führungskräfte arbeiten meist an der Kapazitätsgrenze. Zusätzliche Projekte sind deshalb enorm

schwer zu stemmen. Der Vorteil von Interim Managern in der Projektarbeit ist entscheidend: Ohne dass das Tagesgeschäft Kapazitäten absorbiert, die dann für den Erfolg des Projekts fehlen, können sie sich mit voller Aufmerksamkeit dieser wichtigen Aufgabe widmen.

- **Akzeptanz:** Gerade zur Durchsetzung und Akzeptanz des Wandels ist es wertvoll und nachhaltig, wenn ein neutraler, externer Experte zur Seite steht. Der Vorteil der Interim Manager ist hierbei die Neutralität: Sie haben keinen „Stallgeruch“ aus internen Abteilungen – sind frei von Karriereorientierten verdeckten Agenden und fern jedes Vorwurfs, Partialinteressen zu vertreten.

Interim Manager als Bestandteil der Firmenkultur

Vor diesem Hintergrund sind Unternehmen im Grunde gut beraten, die regelmäßige Hinzuziehung von Interim Managern zu einem festen Bestandteil ihrer Firmenkultur zu machen. Statt aus einer dringenden Not heraus auf externe Ressourcen zuzugreifen, kann es für den Spirit im Unternehmen förderlich sein, aktiv immer wieder neue Ideen durch externe Köpfe in den Betrieb zu lassen und zwar – und das ist entscheidend – im Unterschied zu Beratern mit der notwendigen Umsetzungskompetenz – und Geschwindigkeit.

Wenn die Märkte jetzt nicht mehr nur ein „schnell“, sondern ein „sofort“ einfordern, wird die Fähigkeit, sich zu wandeln und

es dabei auch noch „richtig machen“ zu können, zum strategischen Erfolgsfaktor. Vier Engpässe werden dabei von Interim Managern gelöst:

Engpass bei Transformationen	**Lösung durch den Einsatz eines Interim Managers**
Kapazitäten	Schneller Ausgleich eines Mangels an temporär notwendigen qualifizierten Management Ressourcen (z.B. für ein Projekt).
Vakanzen	Schnelle Überbrückung einer „Lücke“ bei offenen, ggfs. im Unternehmen neu zu schaffenden, Positionen.
Know-how	Schnelle Verfügbarkeit von (neuem) fachlichem und methodischem Wissen im Unternehmen. Zusätzliches Plus: Praxisorientierte Übertragung von spezifischem Wissen (Fachlich, Methodisch, Prozesse) an Interne: „Learning on the Job“ für Mitarbeitende.
Akzeptanz	Weniger Widerstände durch die besondere Rolle eines kompetenten und respektierten externen Experten ohne eigene Agenda. Neues wird schneller akzeptiert. Nachhaltige Verankerung.

Interim Manager lohnen sich

Ein weiterer Aspekt ist die Frage, wie sich der Einsatz eines Interim Managers finanziell rechnet. In der Branche hat sich dafür die Kennzahl „Return-on-Interim-Management (RoIM)“ etabliert. Diese wird seit einigen Jahren vom Branchenpionier Ludwig Heuse ermittelt: Die Fragestellung an die Studienteilnehmer (Interim Manager) lautet: „*Was hat Ihr Einsatz den Kunden gekostet und was hat er ihm gebracht?*“ Das Ergebnis der Umfrage im Jahr 2021 war wieder sehr positiv: Bei zusammen 91 Prozent der Projekte war der Return gleich hoch (16 Prozent) oder höher (75 Prozent) als der Einsatz. Bei 21 Prozent betrug der RoIM gar das Zehnfache (oder mehr) des finanziellen Aufwandes (Heuse 2021).

Ein guter Interim Manager ist daher eine Investition, die sich in mehrfacher Weise rechnet. Die Auswahl des „Richtigen“ ist dabei von entscheidender Bedeutung.

Exkurs in die Praxis: Arbeiten mit den Menschen

Gerade professionelle Interim Manager wissen, worauf es ankommt, damit es „*im echten Leben – und nicht nur auf schönen bunten Charts*“ – funktioniert und alle Betroffenen den Weg in nachhaltiger Weise mitgehen! Zur Veranschaulichung der Arbeit von Interim Managern diene ein Exkurs in die Praxis:

Zwei seit Jahren als Interim Manager tätige Experten, Peter Kuhle und Eckhart Hilgenstock, verfügen über viel Erfahrung und Know-how in Transformationsprozessen. In ihrer Tätigkeit als Interim Manager haben sich die folgenden sechs Bausteine als Teil ihrer Arbeit bewährt. Wenn diese im Unternehmen etabliert sind, so Kuhle und Hilgenstock, können Unternehmen flexibel und kurzfristig auf Veränderungen reagieren und auch im Wandel effizient und nachhaltig wirtschaften (Kuhle/Hilgenstock 2021):

1. Sinn und Zielbild,
2. Power of People,
3. Agilität,
4. Customer Centricity,
5. Service,
6. Digital Leadership und Mindset.

In einem solchen Transformationsprozess arbeiten die Mitarbeiter – eigenverantwortlich – auf zwei Strängen: Im „normalen“, operativen Tagesgeschäft sowie an einem transformativen Thema. In beiden Strängen ist der Blick immer auf die Zukunft gerichtet. Das erfordert im Unternehmen ein sehr reifes Management, das keine Angst vor Kontrollverlusten hat. Es ist wichtig, die Mitarbeiter zu befähigen, in selbstmotivierter Weise neue Themen zu entwickeln – innerhalb vorgegebener, aber nicht zu eng abgesteckter Leitplanken.

Zu (1) Sinn und Zielbild – die Transformation Story

Ganz am Anfang steht eine „Transformation Story“. Sie umfasst Fragen zum Sinn und Zielbild. Wichtig ist dabei: Das Management muss die Mitarbeitenden direkt in diesen Prozess der Zielbildentwicklung einbeziehen. Zukunftsfähige Unternehmen werden von den Mitarbeitern gestaltet – und nicht allein von der Geschäftsführung.

Zu (2) People –Befähigung der Mitarbeiter

Es folgt die Befähigung der Mitarbeiter: Welche (neuen) Qualifikationen oder Methodenkenntnisse werden benötigt? Sind alle Fachbereiche auf dem neuesten technologischen Stand – und können die Mitarbeiter damit umgehen? Das Management ist hier in der Rolle des „Enablers“. Es bereitet seiner Belegschaft den Weg und macht Betroffene zu Beteiligten.

Zu (3) Agilität – das Mittel für die Transformation

Eine agile Denk– und Arbeitsweise gilt als Treiber der Transformation. Sie hilft zudem, Projekte effizienter zu führen, Produkte mit größerem Kundenfokus zu entwickeln – und bei Überraschungen oder bei Ungeplantem schnell und flexibel Anpassungen vorzunehmen.

Zu (4) Ausrichtung auf die Kunden – die Strategie

An dieser Stelle kommen ganz gezielt die Kunden in den Blick. Jeder interne Wandel muss auch am Markt spürbar sein. In Zeiten, in denen alle Stakeholder immer sprunghafter werden, kommen Unternehmen gar nicht darum herum, das gesamte Geschäftsmodell und ihre Strategie auf die Kunden auszurichten – und nicht auf das Produkt.

Zu (5) Zusätzlicher Mehrwert

Bei zunehmend austauschbaren Produkten und Dienstleistungen und einem damit verbundenen Preiswettbewerb ist Differenzierung angesagt. Es gilt, den Kunden über das reine Produkt hinaus Mehrwert zu bieten.

Zu (6) Digital Leadership und Mindset

Während des Wandels ist es bedeutsam, dass niemand in alte Muster zurückfällt. Dafür ist das richtige Mindset von größter Bedeutung. Es kostet viel Aufwand, nicht wieder in die bisherige Komfortzone zu geraten. Aufgabe der Führungskräfte bzw. dem für die Umsetzung des Transformationsprozesses engagierten Interim Managers ist hier: Die Mitarbeiter immer wieder aus der Komfortzone puschen – und keine Schattenorganisationen aufkeimen lassen. Es geht um Motivation und Unterstützung – also ein ständiges Arbeiten zusammen mit allen Beteiligten.

So finden sich Angebot und Nachfrage

In den Anfängen des Interim Managements führten vor allem persönliche Netzwerke dazu, dass sich Kunden und Interim Manager finden konnten. Die wichtigsten Wege bestanden in persönlicher Ansprache und Kontaktpflege, Empfehlung eines zufriedenen Kunden, eines ehemaligen Arbeitgebers oder Arbeitskollegen, eines Bekannten oder Freundes. Veteranen des Geschäftes berichten zudem noch von Kleinanzeigen in überregionalen Tageszeitungen. Entsprechend wichtig war für Interim Manager – aber auch für Unternehmen – der Aufbau und die Pflege persönlicher Netzwerke. Parallel dazu entstanden spezialisierte Vermittler, die im Interim Management auch „Provider" genannt werden. Sie pflegten ebenfalls persönlich-analoge Netzwerke in die Kundenwelt und auch zu den relevanten Interim Managern, die in analogen, dicht am Karteikasten orientierten Systemen, erfasst wurden. Bei einer Szene, die nur wenige Tausend Interim Manager in der DACH–Region umfasste, entstand der Kosmos einer „Familie", die von den Providern gut überblickt werden konnte.

Seit der Jahrtausendwende, dem Aufkommen des Internet und einer Vervielfachung der Anzahl an Interim Managern entstanden – zusätzlich – neue digitale Wege und Mittel, miteinander in Kontakt zu kommen. Als Meilenstein gilt 2003 die Gründung der Business-und Kontakt-Plattformen Xing und LinkedIn. Wegen der Breite der dort vorzufindenden Personenkreise werden diese auch „General Interest Plattformen" genannt. Es folgten

Plattformen, die auf Interim Management spezialisiert sind („Spezial Interest Plattformen“). Anfangs waren dies digitale Marktplätze, die als „Online-Provider“ oder „Vermittlungsplattform“ agierten, weil sie (wie Provider) den Unternehmen im Erfolgsfall eine Provision in Rechnung stellen. Pionier war die Manatnet GmbH (Gründung 2003 durch Jürgen Becker). Im Jahr 2017 kam mit UnitedInterim die erste offene und auf Interim Management spezialisierte Plattform hinzu.

Im Interim Management bestehen grundsätzlich vier Möglichkeiten, wie Anbieter und Nachfrager zusammenkommen:

(1) Über persönliche Kontakte, z.B. im Kreis ehemaliger Kollegen: Man kennt und vertraut sich – möglicherweise erfolgt die Entscheidung aber nicht auf der Basis eines Marktüberblicks.

(2) Über „Provider“. Das sind auf Interim Management spezialisierte Vermittler. Ihre Beratungs- und Vermittlungstätigkeit erfolgt weitgehend persönlich und durch Fachpersonal. Bei etablierten Anbietern: Professionelle Beratung, guter Service, Begründung der „Shortlist“ (das sind die Interim Manager, die der Provider seinem Kundenunternehmen empfiehlt), Begleitung bei den Interviews, Begleitung im Projekt. Der Preis dieser Dienstleistung erhöht jedoch den Tagessatz bzw. die Gesamtkosten eines Interim Managers für das nachfragende Unternehmen.

(3) Über offene Plattformen: Hier ist zu unterscheiden zwischen allgemeinen Business-Netzwerken (z.B. Xing, LinkedIn) und auf Interim Management spezialisierten Plattformen, bei denen die Inhalte kuratiert und einer Qualitätssicherung unterzogen werden (UnitedInterim). Die Kontaktanbahnung erfordert Eigeninitiative des nachfragenden Unternehmens, die Direktansprache von möglichen Kandidaten ist jedoch einfach. Auch im Erfolgsfall gilt: Keine Honorare oder Provisionen!

(4) Über Vermittlungsplattformen: Es handelt sich dabei um Provider, die sich auf die reine Vermittlung konzentrieren und diese weitgehend online durchführen bzw. einem Kunden ermöglichen, selbst in der Datenbank nach relevanten Profilen zu suchen. Im Erfolgsfall ist dann jedoch eine Provision fällig. Solche Plattformen bieten Kunden im Vergleich zu klassischen Vermittlern schnellere Prozesse, aber auch weniger Beratung und Projektbegleitung. Im Gegenzug verlangen sie etwas niedrigere Provisionen.

Die Besonderheit des Marktes ist, dass durch die Hinzunahme der modernen digitalen Wege zum Kunden die althergebrachten analogen Wege und Beziehungen zu den Entscheidern auf Unternehmensseite nicht weggefallen sind. Mit der Zeit lernten die meisten Akteure im Markt, nicht mehr nur auf einen Weg zu setzen, sondern parallel mehrere Kanäle zu nutzen: Auf der einen Seite ist eine gute persönliche Empfehlung von einem zufriedenen Kunden weiterhin viel wert. Auf der anderen Seite ist das

Googeln von Interim Managern im Web bzw. die Suche auf offenen digitalen Plattformen (sei es bei Xing, LinkedIn oder bei dem Spezialisten UnitedInterim) unter Auswertung der dort hinterlegten Informationen eine Selbstverständlichkeit geworden.

Alle oben beschriebenen vier Felder haben ihre Eigenschaften und „Freunde“. Im Zuge fortschreitender Nutzung digitaler Möglichkeiten geht der Markttrend jedoch klar hin zu den offenen Plattformen. Für alle offenen digitalen Plattformen gilt, dass Unternehmen, die Interesse am Einsatz eines Interim Managers haben, und Interim Manager direkt und ohne „Middleman“ miteinander in Kontakt treten. Offene Plattformen schaffen Transparenz im Markt. Die Beteiligten kommen in effizienter Weise zusammen, indem Transaktionskosten gesenkt werden. Finden sich Angebot und Nachfrage, wird ein bilateraler Vertrag ohne eine dritte Partei abgeschlossen. Keine Seite zahlt ein Erfolgshonorar oder eine Provision an die Plattform. Die Plattform lebt von einer Flatrate der User (Anbieter oder Nachfrager einer bestimmen Leistung – oder auch beide) für deren Präsenz auf der Plattform.

Der unaufhaltsame Trend in der Branche in Richtung offener Plattformen hat folgende Gründe:

- Schnelle, einfache Nutzung einer vorhandenen digitalen Intrastruktur. Interim Manager und auch nachfragende Unternehmen profitieren von einer digitalen Infrastruktur, die sie selbst nicht schaffen, warten oder weiterentwickeln

müssen. Viele haben darin wenig bis keine Erfahrung – sondern Kompetenzen auf anderen Feldern. Interim Manager schätzen es als Entlastung, sich keine eigenen Vertriebswege suchen oder gar aufbauen zu müssen. Weil es die Plattform gibt, können sie sich auf ihre Kernkompetenz „im Projekt“ konzentrieren Insbesondere, wenn Interim Manager mit viel Engagement und Fokus in einem Kundenprojekt aktiv sind, ist „selber machen“ kaum eine Alternative.

- Niedrige Transaktionskosten: Ob eine Transaktion stattfindet, ist vor allem davon abhängig, wie aufwendig es ist, einen geeigneten Geschäftspartner zu finden (Informationskosten), den Vertrag abzuschließen (Verhandlungs- und Vertragskosten) ggfs. nachträgliche Vertragsanpassungen durchzuführen (Anpassungskosten) sowie die Erfüllung der vertraglichen Leistungen zu kontrollieren bzw. durchzusetzen (Kontroll- und Durchsetzungskosten). Vor allem das „Finden“ bzw. „Gefunden werden“ (Informationskosten) ist für Interim Manager und auch für Unternehmen ohne Plattform sehr aufwändig. Es wären viele Mails und Briefe zu schreiben sowie unzählige Telefonate und Videokonferenzen zu führen. Und alles kostet und dauert. Ein schnelles wechselseitiges Informieren über Angebot und Nachfrage ist daher durch eine Plattform in rascher und effizienter Weise möglich.

- Sichtbarkeit / Reichweite: Interim Manager haben i.d.R. Tausende an Wettbewerbern. Als Einzelkämpfer ohne

Plattform in den „unendlichen Weiten der digitalen Welt“ eine signifikante Reichweite und Awareness bei den relevanten Zielgruppen zu erzielen – und das auch noch in der erforderlichen Anzahl (Stichwort: Sales-Funnel) – ist in der Praxis kaum noch möglich. Die Beauftragung einer professionellen SEO-Agentur und kontinuierliche Aktivitäten bei hoher Qualität des Contents (wichtig für die Suchmaschinen!) wären notwendig. Und wer fünf Tage in der Woche im Projekt beim Kunden ist, schätzt auch aus zeitlichen Gründen die Entlastung durch die Kraft der Plattform, für Sichtbarkeit in der digitalen Welt zu sorgen.

Der Markt unterscheidet „General Interest Plattformen“ und „Special Interest Plattformen“.

Die erstgenannten, die „General Interest-Plattformen“ wie Xing oder LinkedIn, haben sich in der Praxis des Interim Managements seit vielen Jahren etabliert. Darauf findet sich ein umfassendes Angebot an Anbietern und auch eine Vielzahl an Nachfragern für jedes berufliche Feld. Weil beide Plattformen im Kern auf die Karriere in der Festanstellung ausgerichtet sind, stellt das Interim Management dort nur einen kleinen Teilbereich dar: Dennoch gibt es wohl kaum einen Interim Manager in der DACH–Region, der sich nicht zumindest auf einer dieser Plattformen mit einem Profil präsentiert.

Die großen, breit angelegten Business-Plattformen sorgen für Reichweite und Überblick. Unternehmen finden „auf einen

Klick“ Hunderte an Kandidaten, die „im Prinzip“ in Frage kommen könnten. Reichweite und Transparenz sind grundsätzlich gut und wichtig, weil Interim Manager Zugang zur für sie relevanten Zielgruppe brauchen – und Unternehmen einen Überblick über das Angebot am Markt. Das ist die Stärke dieses Plattform-Typs.

Als „Nachteil“ wird gesehen, dass Suchergebnisse oft zu umfangreich sind, als dass ein potentieller Kunde damit professionell arbeiten könnte. Selbst eng angelegte Suchabfragen liefern typischerweise weit über 100 Treffer. Doch es bleibt meist unklar, wie vollständig oder wie aktuell die Angaben sind. Die hinterlegten Daten sind zudem nicht über jeden Zweifel erhaben, weil niemand überprüft (bzw. kuratiert), ob all das stimmt, was dort geschrieben wird. In der Praxis muss ein Unternehmen darüber hinaus noch aufwändig abklären, ob ein Anbieter überhaupt verfügbar ist, was er in etwa kostet – und detaillierte, aktuelle Unterlagen nachfordern und überprüfen. Erst dann weiß das Unternehmen, ob ein bestimmter Interim Manager überhaupt in die engere Auswahl kommt. Dennoch kann Interim Managern empfohlen werden, sich dort zu registrieren. Sie rufen damit – wie mit einem Megaphon – in die digitale Welt hinaus: „*Hallo, ich bin da, mich gibt es*“. Zumindest das ist eine wichtige Botschaft in der digitalen Welt.

Eine Plattform kann aber auch auf Interim Management spezialisiert sein (vertikale Plattform bzw. Special Interest Plattform) und die besonderen Bedürfnisse dieses Marktsegments –

mit vertieftem Expertenwissen – abbilden. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Buches ist dies im Interim Management nur UnitedInterim als alleiniger Anbieter.

Eine vertikale Plattform ermöglicht den Anbietern, die im Interim Management üblichen Informationen zu hinterlegen oder abzufragen – und zwar in genau der Art und Weise, wie dies von den Nachfragern gewünscht wird. Insbesondere weil die Projekte von Interim Managern Sondersituationen im Unternehmen betreffen und die Tagessätze nicht unerheblich sind, brauchen die relevanten Zielgruppen verlässliche und aktuelle Daten in hoher Qualität, um ihre Entscheidung, z.B. für die Einladung zu einem Interview, absichern zu können.

Wichtig für die Besonderheit der Dienstleistung Interim Management: Jeder Interim Manager ist durch die Plattform qualitätsgesichert. Die angebotene Leistung und Eignung für bestimmte Aufgabenstellungen wird umfangreich kuratiert und dokumentiert: CV, Foto, Video, Diagnostic Tool zur Persönlichkeit, Case Studies und Referenzen von bisherigen Auftraggebern. Kunden erhalten somit an einer Stelle vielfältige und belastbare Informationen zu allen relevanten Dimensionen: fachliche Eignung, kulturelle Passung und Persönlichkeit. Die hinterlegten Case Studies geben darüber hinaus einen recht guten Eindruck davon, wie der Interim Manager in der Praxis arbeitet. Wer den Vorstellungen des Kunden entspricht (also relevant wird), kann direkt und ohne jede Beteiligung der Plattformbetreiber

kontaktiert werden. Alles Weitere ist dann Sache des Unternehmens und des Interim Managers.

Für Interim Manager sind offene Plattformen ein starker und zentraler Motor, den persönlichen Eigenvertrieb in der digitalen Welt anzukurbeln. Als Einzelkämpfer kann ein Interim Manager kaum noch die erforderliche Reichweite, Awareness und Relevanz bei seinen Zielgruppen erzielen.

Unternehmen dient das „Digitale“ vor allem zur Beschleunigung der ersten Stufen des Auswahl- und Entscheidungsprozesses. Keinesfalls ersetzt es die persönliche Ebene, also ein Interview, durchgeführt durch die verantwortlichen Entscheider; sei es digital per Videokonferenz oder in analoger Weise „face-to-face“. Dieses „Vorstellungsgespräch“ am Ende des Beschaffungsprozesses bleibt im Rahmen der Projektvergabe an einen bestimmten Interim Manager von ausschlaggebender Bedeutung.

Rekrutierung von Interim Managern

Eine Studie zur Rekrutierung von Interim Managern in der DACH–Region (Becker/Schönfeld, 2021) zeigt: Die zum Unternehmen und zur Aufgabe passende Persönlichkeit (4,7 von maximal 5 Punkten) ist das wichtigste Kriterium für die Auswahl eines Interim Managers. Erst danach kommt die Fachkompetenz (4,3 Punkte).

Neben den harten Fakten zum Fachwissen und zur digitalen Methodenkompetenz kommt es den Entscheidern in den Unternehmen bei der Auswahl eines Interim Managers somit vor allem auf den „kulturellen Fit“ an. Ab einer gewissen Unternehmensgröße bestehen dazu bereits im Bereich der Festanstellung von Führungskräften etablierte und bewährte Prozesse und Methoden, auf die diese Unternehmen aufsetzen können.

Zudem lassen sich die Einflüsse der Corona-Pandemie auf die Arbeit von Managern finden. So haben die Auswirklungen von „Homeoffice“ und „Führung auf Distanz“ ein Kriterium unter die Top 3 gebracht, welches sich vor der Pandemie wohl noch nicht einmal in den Fragebögen hätte finden lassen: Die Beherrschung digitaler Tools, aktueller digitaler Methoden und Techniken der Führung remote arbeitender Teams.

Als Konsequenz reicht ein klassischer CV, ggfs. kombiniert mit einem Referenzschreiben, nicht mehr, wenn sich Unternehmen im Vorfeld einer Beauftragung ein Bild machen wollen. Großer Beliebtheit erfreuen sich vor allem Case Studies, in denen Interim Manager ihre Projekte beschreiben. Professionell gemacht, ermöglichen sie einem Kunden nicht nur einen Einblick in die fachliche Aufgabenstellung und die erzielten Resultate (z.B. KPIs), sondern in den gesamten Lösungsweg. Idealerweise werden dabei auch zwischenmenschliche und unerwartet auftauchende Probleme und Herausforderungen deutlich, die überwunden werden mussten – und wie der Interim Manager sich dabei verhalten hat.

Immer normaler werden kurze Vorstellungsvideos in der Art eines „Elevator Pitches“ oder Kurzinterviews, in denen der Interim Manager auf die Fragen eines Moderators antwortet. Das vermittelt neben den fachlichen Inhalten bereits einen grundsätzlichen Eindruck zur Persönlichkeit und kulturellen Passung. Einzelne Interim Manager ermöglichen einen noch tieferen Einblick: Sie erläutern (wie bei Case Studies) die Aufgabenstellung, die Art und Weise des Vorgehens und die Ergebnisse. Auch wenn Videos aktuell noch nicht von allen Interim Managern angeboten werden: Der Trend ist unübersehbar.

Interim Manager für die Folgen der Pandemie

Mit dem Einsatz von professionellen Interim Managern kann gelingen, was in der Folge der Pandemiejahre 2020/21 ansteht: Eine unmittelbare Umsetzung der notwendigen Veränderungen und eine in der Praxis auch wirklich funktionierende Steigerung der Performance. Ein Interim Manager kann von Unternehmen kurzfristig auf recht einfache Weise gefunden und engagiert werden. Hierbei werden offene Plattformen immer wichtiger. Und wo Unternehmen früher ein klassischer CV ausreichte, um die grundsätzliche Eignung eines Interim Managers einzuordnen, legen sie nun zunehmend Wert auf Persönlichkeit, Videos und den souveränen Umgang mit digitalen Tools.

Die Unternehmen sind gut beraten, Interim Manager nicht primär als „Lückenfüller“ zur Vakanzüberbrückung und im

Rahmen eines kurzfristigen Projektbedarfs zu nutzen, sondern weit darüber hinausgehend eine Firmenkultur aufzubauen, die den regelmäßigen Einsatz von Interim Managern vorsieht. Corona hat uns allen überdeutlich vor Augen geführt, wie rasch und überraschend sich die Welt beinahe von heute auf morgen ändern kann. Weniger überraschend, weil seit langen Jahren vorhersehbar, aber ebenso gravierend werden die Folgen der Digitalisierung sein – weitaus umfassender, als es heute in vielen Unternehmen begriffen wird. Das Internet der Dinge und Künstliche Intelligenz stellen nur zwei von zahlreichen weiteren grundlegenden Entwicklungen mit fundamentalen Auswirkungen auf jedes Unternehmen dar. Die dynamische Organisation von Supply-Chain-Ketten im Spannungsfeld von Globalisierung und Deglobalisierung, die zunehmende Knappheit wichtiger Ressourcen von Elektronikchips bis hin zu Programmierkapazitäten… die Liste der Herausforderungen ist lang. Mit Managern, die vor allem mit dem Tagesgeschäft befasst sind, lassen sich diese Aufgaben alleine nicht bewältigen. Die Nutzung externer Köpfe mit Praxisbezug, wie sie Interim Manager bieten, ist eine Chance für die Wirtschaft, ihre Zukunft aktiv in die Hand zu nehmen, die sich kein Unternehmen entgehen lassen sollte. In diesem Sinne sind Interim Manager *die* Führungskräfte der Zukunft – und vor allem diejenigen, die den Unternehmen entscheidend dabei helfen, ihre eigene Zukunft zu gestalten.[1 2 3 4 5 6 7 8 9]

Autor: Dr. Harald Schönfeld

Dr. Harald Schönfeld ist Unternehmer, Buch- und Studienautor, Referent und Vordenker im Interim Management. Diplom-Volkswirt (Universität Tier), Zusatzstudium „Innovationsmanagement“ an der Technischen Universität Berlin, Promotion (Dr. rer. soc. oec.) an der Wirtschaftsuniversität Wien. Seit 2017: Co-Gründer und Co-Geschäftsführer der UnitedInterim GmbH, einer offenen Plattform für das professionelle Interim-Business in der DACH-Region. Als Business-Ökosystem realisiert diese digitale „4-sided-platform“ Synergien für Unternehmen, Interim Manager, Interim-Provider sowie für ausgewählte Drittanbieter, die Leistungen für Interim Manager anbieten.

Zudem führt er seit 2003 als Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter die butterflymanager GmbH, eine seit mehr als 20 Jahren auf die Vermittlung von Interim Managern spezialisierte Personalberatung. Diese arbeitet nach einem von Dr. Harald Schönfeld entwickelten butterflymanager-Methode, einem 5-Schritte-System, um den jeweils passenden Interim Manager auf systematische Weise innerhalb kürzester Zeit zu finden und erfolgreich im Unternehmen einzusetzen. Die fünf Schritte umfassen: 1. Auftragsklärung, 2. Kandidatensuche, 3. Entscheidungsunterstützung, 4. Vertragspartnerschaft und 5. Projektbegleitung.

Dr. Harald Schönfeld ist auch Herausgeber der Fachbuchreihe „Von Interim Managern lernen“, die im Verlag der Denkfabrik Diplomatic Council mit Beraterstatus bei den Vereinten Nationen erscheint.

Von 2008-2016 engagierte er sich in der Interim Management Branche der DACH-Region als Stellvertretender Vorsitzender des Branchenverbandes AIMP (Arbeitskreis Interim Management Provider).

Darüber hinaus ist Dr. Harald Schönfeld Leiter des Kurses „Zertifizierter Aufsichtsrat und Beirat“ an der Steinbeis Augsburg Business School. Er ist gemeinsam mit dem School Director Andreas Renner Herausgeber der Fachbuchreihe „Praxiswissen für Aufsichtsräte und Beiräte“, die die Steinbeis Augsburg Business School gemeinsam mit dem Diplomatic Council publiziert. Als zertifizierter Aufsichtsrat und Beirat übernimmt Dr. Harald Schönfeld persönlich entsprechende Mandate.

Markenzeichenhinweis: butterflymanager®-Methode ist eine geschützte Marke der Butterflymanager GmbH.

Fachbücher für Interim Manager

Karriere-Handbuch für Interim Manager – Ein systematischer Leitfaden zum Erfolg als Freelancer im Management, Jürgen Becker, Dr. Harald Schönfeld, Prof. Dr. Günther Singer, 448 Seiten, Hardcover, ISBN 978-3-98674-042-9

Interim Manager berichten aus der Praxis: Automotive, Reihe „Von Interim Managern lernen“, Jürgen Becker, Ulf Camehn, Ludek Cermak, Hanno Goffin, Ralf-Peter Hanrieder, Dr. Dr. Stefan Hohberger, Andreas Kälber, Dr. Gerhard Müller-Spanka, Frank P. Neuhaus, Christine Pfisterer, Christian Ritzer, Dr. Harald Schönfeld, Jane Enny van Lambalgen, 404 Seiten, Paperback, ISBN 978-3-947818-29-7

Interim Manager berichten aus der Praxis: Maschinen- und Anlagenbau, Reihe „Von Interim Managern lernen“, Jürgen Becker, Eckhart Hilgenstock, Falk Janotta, Peter Lüthi, Hans-Rolf Niehues, Manfred Richter, Dr. Harald Schönfeld, Dr. Uwe Seidel, Götz Stapelfeldt, Michael Weimar, 312 Seiten, Paperback, ISBN 978-3-947818-75-4

Interim Manager berichten aus der Praxis: Business Transformation, Reihe „Von Interim Managern lernen“, Dr. Bodo Antonić, Jürgen Becker, Udo Fichtner, Rudi Grebner, Michael Gutowski, Lothar Hiese, Eckhart Hilgenstock, Falk

Janotta, Stefan Löffler, Susanne Möcks-Carone, Manfred Richter, Dr. Harald Schönfeld, Rolf Marcus Schuss, Rainer Simko, Dr. Detlef Weber, 512 Seiten, Paperback, ISBN 978-3-98674-009-2

Interim Manager berichten aus der Praxis: Human Resources – Personalwesen in Krisenzeiten, Reihe „Von Interim Managern lernen“, Urs Affolter, Ulvi Aydin, Ulf Camehn, Udo Fichtner, Detlef Georg, Michael Gutowski, Hans Rolf Niehues, Dr. Frank Orthmann, Dr. Harald Schönfeld, Paul Stricker, Dr. Detlef Weber, Karlheinz Zuerl, 532 Seiten, Paperback, ISBN 978-3-98674-054-2

Marketing- und Sales-Intelligenz im Maschinen- und Anlagenbau, Eckhart Hilgenstock, 76 Seiten, Paperback, ISBN 978-3-98674-020-7

Technischer Einkauf im Maschinen- und Anlagenbau, Manfred Richter, 84 Seiten, Paperback, ISBN 978-3-98674-018-4

Verhandlungen in der Automobilindustrie, Hanno Goffin, Andreas Jüstel, 216 Seiten, Paperback, ISBN 978-3-98674-036-8

Management in China – Geschäftsentwicklung, Restrukturierung, Einkauf, Vertrieb, Fertigung, Logistik, Standortwahl, Qualitätsmanagement, Karlheinz Zuerl, 180 Seiten, Paperback, ISBN 978-3-98674-063-4

Marken-Risiko-Management – Brand-Gefahren: Feuer vermeiden und löschen, Jochen J. Schmahl, 192 Seiten, Paperback, ISBN 978-3-98674-069-6

Künstliche Intelligenz als Business-Booster für Unternehmen, Dr. Harald Schönfeld, Eckhart Hilgenstock, Ulvi I. Aydin, Falk Janotta, Melanie Heßler, Udo Fichtner, Klaus-Peter Stöppler, Jürgen Kaiser, Oliver Strass, Dr. Albert Schappert, Klaus Becker, 380 Seiten, Paperback, ISBN 978-3-98674-110-5

Fachbücher für Aufsichtsräte/Beiräte

Künstliche Intelligenz für Entscheider, Andreas Dripke, Andreas Renner, Prof. Dr. Alexander Richter, Dr. Harald Schönfeld, Prof. Dr. Sebastian Thrun, Dr. Horst Walther, 220 Seiten, Hardcover, ISBN 978-3-98674-078-8

Kommunikation für Aufsichtsräte und Beiräte, Andreas Dripke, 148 Seiten, Hardcover, ISBN 978-3-98674-073-3

Internationalisierung für Aufsichtsräte und Beiräte, Michael Gutowski, 118 Seiten, Hardcover, ISBN 978-3-98674-075-7

IT und Digitales für Aufsichtsräte und Beiräte, Daniela Hellwig, Karl-Heinz Schulte, 256 Seiten, Hardcover, ISBN 978-3-98674-112-9

Quellenangaben und Anmerkungen

[1] AIMP-Arbeitskreis Interim Management Provider. AIMP-Providerumfrage 2021. Abgerufen von https://www.aimp.de/aimp-umfragen/aktuelle-aimp-umfragen

[2] Becker, J. & Schönfeld, H. & Singer, G. (2020): Karriere-Handbuch für Interim Manager. Erfolg als Freelancer im Management, BoD-Verlag, Norderstedt, ISBN: 978-3-7519-8416-4, 330 Seiten

[3] Becker, J., & Schönfeld, H. (2021). Company Survey Interim Management 2021 - Eine Untersuchung zur Rekrutierung von Interim Managern in der DACH-Region. Mit Schlussfolgerungen und Praxistipps für Unternehmen. Abgerufen von https://www.unitedinterim.com/images/stories/pdf/Studie_zur_Rekrutierung_von_Interim_Managern_in_DACH_Mai_2021_fuer_Unternehmen.pdf

[4] DDIM (2020a). Branchenprofil. Abgerufen von https://www.ddim.de/interim-management/fuer-unternehmen/branchenprofil/

[5] DDIM (2020b). Kundenvorteile. Website DDIM. Abgerufen von https://www.ddim.de/interim-management/fuer-unternehmen/kundenvorteile/

[6] Heuse (2021): Ludwig Heuse GmbH - Interim Management-Markt 2021. Studie zur D-A-CH Region. Abgerufen von https://www.interim-management.de/fileadmin/heuse/Dokumente/Studien/Studie_Interim_Management_in_der_D-A-CH_Region_2021.pdf

[7] Interim Management (2018). Gabler Wirtschaftslexikon - Online Lexikon. Abgerufen von https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/interim-management-52714/version-275829

[8] Kuhle, P. & Hilgenstock, E. (2021). Mit dieser Transformationsarchitektur gelingt der Wandel. Abgerufen von https://www.springerprofessional.de/change-management/transformation/mit-dieser-transformationarchitektur-gelingt-der-wandel/18970346

[9] XING (2019). Hallo! Das ist HalloFreelancer. Hallo Freelancer – Ein Service von XING. Abgerufen von https://www.hallofreelancer.com/