



L U D W I G H E U S E G M B H · I N T E R I M - M A N A G E M E N T . D E

# Studie

## Interim Management in Deutschland

Entwicklung 2008 / Prognose 2009

**Auswertung der Umfrage Februar 2009  
481 Interim Manager berichten zu 670 Projekten**



L U D W I G H E U S E G M B H · I N T E R I M - M A N A G E M E N T . D E

27. März 2009

Sehr geehrte Leserin,  
sehr geehrter Leser,

nachstehend finden Sie die Auswertung unserer im Februar durchgeführten Umfrage.

Insgesamt nahmen 616 Interim Manager/innen an der Umfrage teil, 481 machten Angaben zu 670 Projekten. Das Ergebnis ist die Studie zum deutschen IM-Markt mit der breitesten Datengrundlage und den aussagefähigsten Ergebnissen.

Wir danken allen Teilnehmern, die mit ihren detaillierten und fundierten Angaben diese Studie möglich gemacht haben.

Es ist erfreulich, dass die deutschen Interim Manager vom angelaufenen Jahr nicht nur Schlechtes, sondern auch Gutes erwarten und in der Krise Chancen sehen. Siehe hierzu mehr auf Seite 5 unten.

Unsere Kommentare sind kursiv gestellt. Ihre Kommentare sind uns, wie immer, herzlich willkommen.

In der Hoffnung, dass die Studie Ihr Interesse findet, verbleiben wir

mit freundlichen Grüßen

L. Heuse

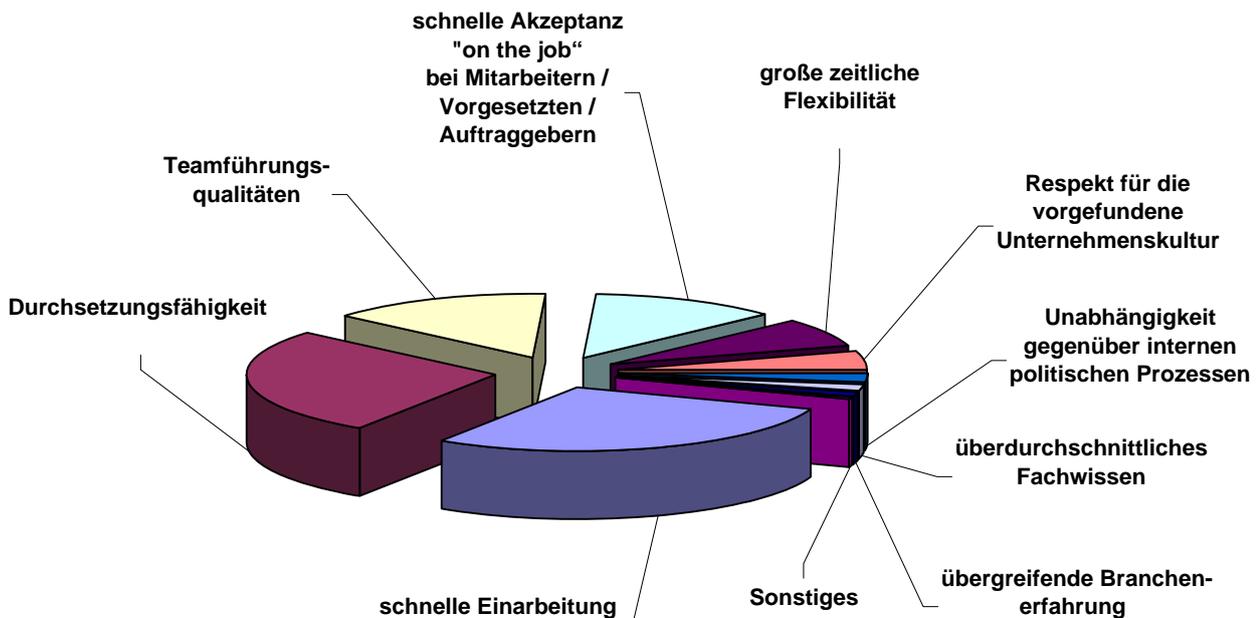


## Inhalt

	<b>Seite</b>
<b>Welche besonderen Anforderungen werden an Interim Manager gestellt?</b>	<b>4</b>
<b>Bewertung der Marktlage</b>	<b>5</b>
<b>Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise</b>	<b>5</b>
<b>Anzahl der Anfragen / ernsthaften Akquisitionen im Jahr 2008</b>	<b>6</b>
<b>Anzahl der in 2008 durchgeführten Projekte</b>	<b>6</b>
<b>Projektdauer in geleisteten Projekttagen</b>	<b>6</b>
<b>Auslastung</b>	<b>6</b>
<b>Projekte nach Branchen</b>	<b>7</b>
<b>Projekte nach Unternehmensgröße</b>	<b>8</b>
<b>Projekte nach Grund / Bedarfssituation</b>	<b>9</b>
<b>Projekte nach gefordertem Know-how</b>	<b>10</b>
<b>Projekte nach Hierarchie-Ebene</b>	<b>11</b>
<b>Wie wurden Sie als IM bei den Mitarbeitern bzw. dem Management aufgenommen?</b>	<b>11</b>
<b>Überqualifikation und deren Nutzen bzw. Schaden für den Projekterfolg</b>	<b>12</b>
<b>Wie hat sich die Haltung des Unternehmens vs. Interim Management geändert?</b>	<b>12</b>
<b>Geforderte „weiche“ Qualifikationen</b>	<b>13</b>
<b>Was können IM eher leisten als festangestellte Manager?</b>	<b>13</b>
<b>Herkunft der Projekte</b>	<b>14</b>
<b>Bedeutung der IM-Provider für die Projektakquisition</b>	<b>14</b>
<b>Entwicklung des durchschnittlichen Tagessatzes</b>	<b>15</b>
<b>Tagessatz nach Projekt-Herkunft</b>	<b>15</b>
<b>Tagessätze nach Branche und Unternehmensgröße</b>	<b>16</b>
<b>Tagessätze nach Bedarf und Know-how</b>	<b>17</b>
<b>Die Entwicklung des IM-Marktes bis 2015</b>	<b>18</b>



## Welche besonderen Anforderungen werden nach Ihrer Erfahrung an Interim Manager gestellt?



*Die Erwartungen an Interim Manager auf den Punkt gebracht:*

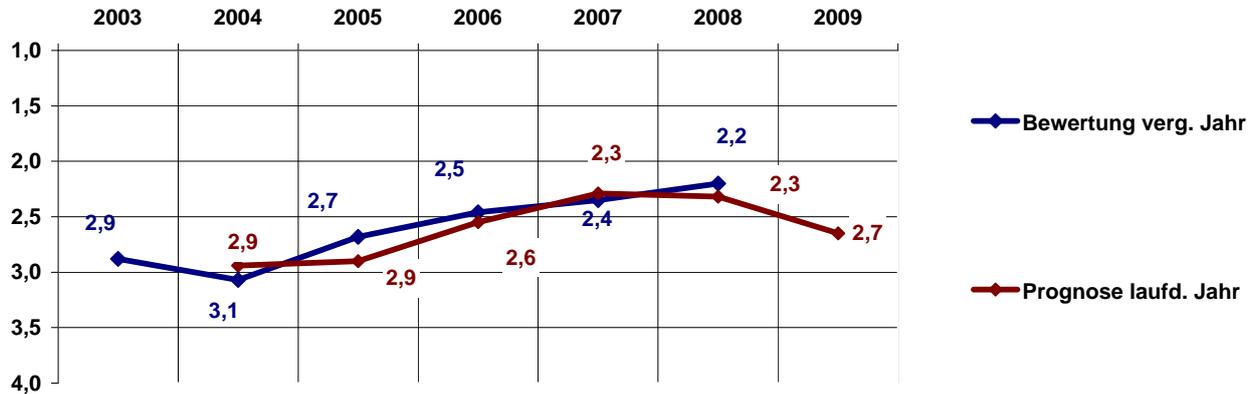
1. Die PS schnell auf den Boden bringen
2. Hindernisse aus dem Weg räumen
3. Die Mannschaft hinter sich bringen

Die 3 jeweils meistgenannten Antworten je Teilnehmer	Prozent
schnelle Einarbeitung	28,6%
Durchsetzungsfähigkeit und Überzeugungskraft bei unbequemen Entscheidungen	27,3%
Teamführungsqualitäten	14,4%
schnelle Akzeptanz „on the job“ bei Mitarbeitern / Vorgesetzten / Auftraggebern	12,3%
große zeitliche Flexibilität	7,2%
Respekt für die vorgefundene Unternehmenskultur	4,6%
Unabhängigkeit gegenüber internen politischen Prozessen	2,2%
überdurchschnittliches Fachwissen	1,6%
übergreifende Branchenerfahrung	1,3%
Sonstiges	0,5%



## Bewertung der Marktlage

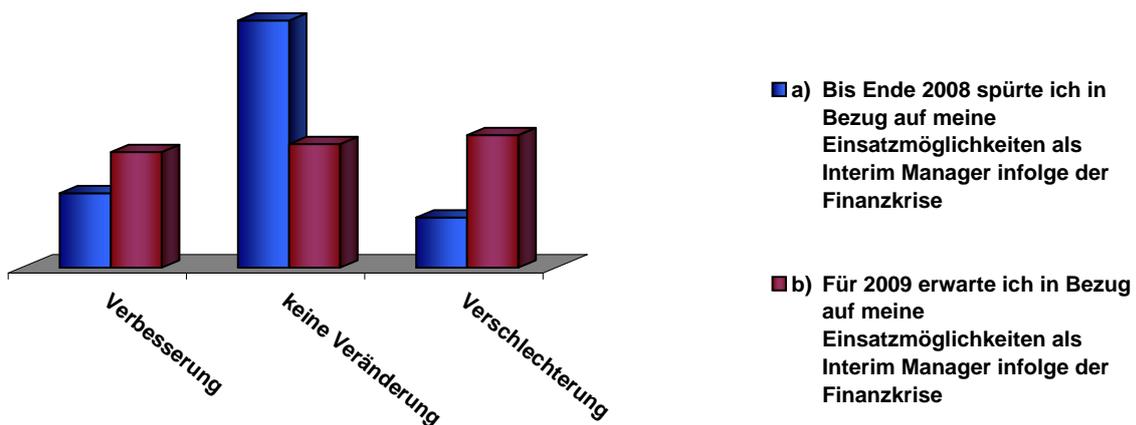
(bezogen auf die eigene Situation nach dem Schulnotenprinzip, 1 = sehr gut, 5 = schlecht)



*Gerne würden wir den vierjährigen Aufstieg zum höchsten Gipfel feiern, trübte nicht die Wettervorhersage die Stimmung.*

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Bewertung verg. Jahr	2,9	3,1	2,7	2,5	2,4	2,2	
Prognose laud. Jahr		2,9	2,9	2,6	2,3	2,3	2,7

## Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise

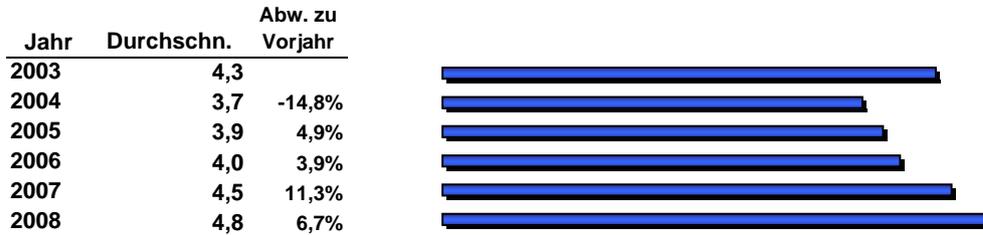


*Ist das Glas halb voll oder halb leer? Den IM, die für 2009 eine Verschlechterung befürchten, stehen fast ebenso viele gegenüber, die eine Verbesserung erwarten.*

	a)	b)
Verbesserung	20%	31%
keine Veränderung	67%	33%
Verschlechterung	13%	36%



### Anzahl der Anfragen / ernsthafte Akquisitionen im Jahr 2008 (Durchschnitt pro Interim Manager)

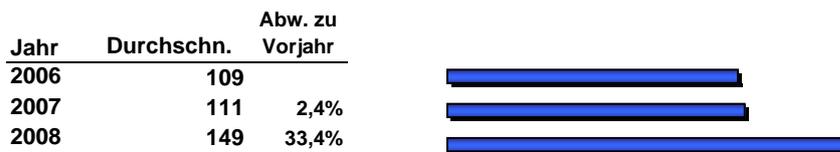


### Anzahl der in 2008 durchgeführten Projekte (Durchschnitt pro Interim Manager)

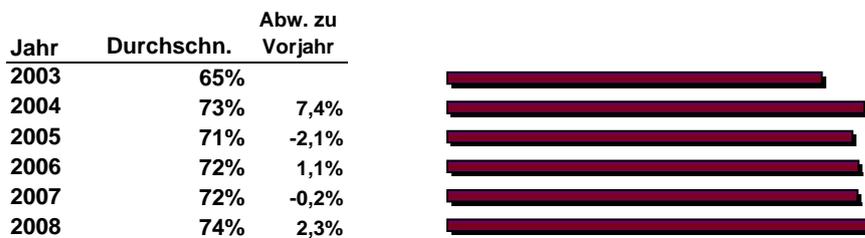


*Mehr Anfragen stehen weniger Aufträge gegenüber: Der Akquisitionsaufwand steigt.*

### Projektdauer in geleisteten Projekttagen



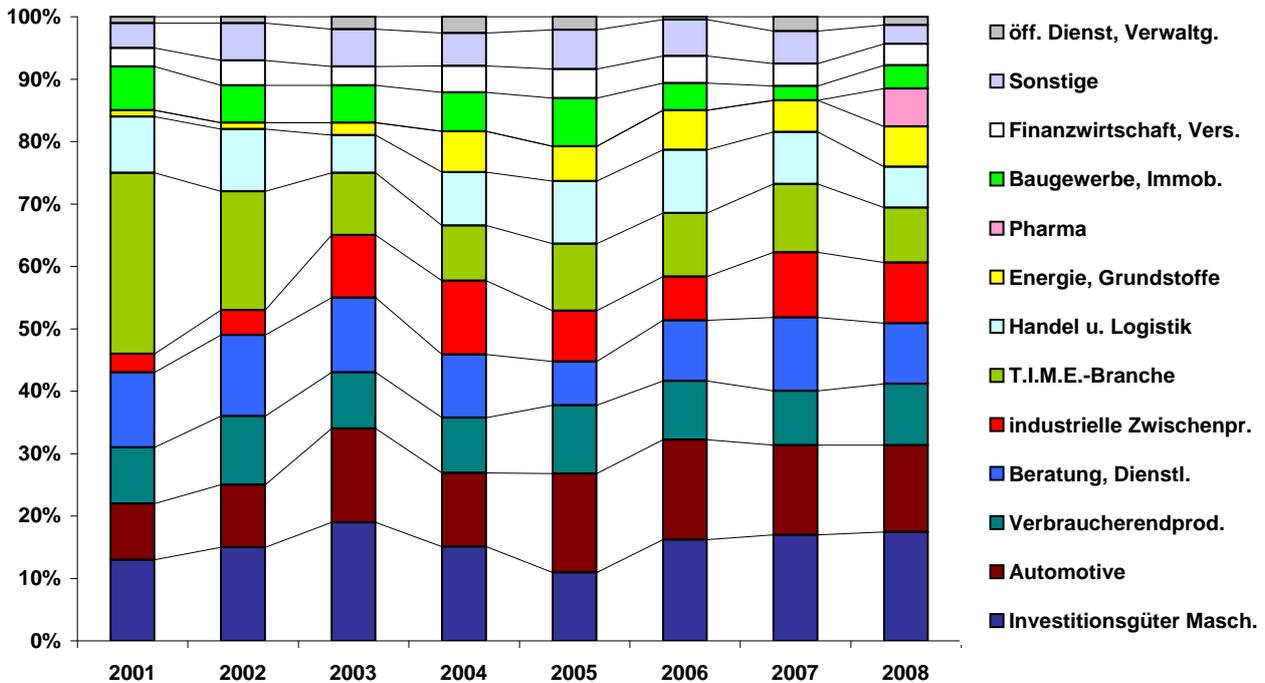
### Auslastung im Jahr, bezogen auf 220 Arbeitstage (in %)



*Analog zur positiven Bewertung der Marktlage (siehe Seite zuvor), steigt auch die Auslastung auf ein Vierjahreshoch.*



## Projekte nach Branchen

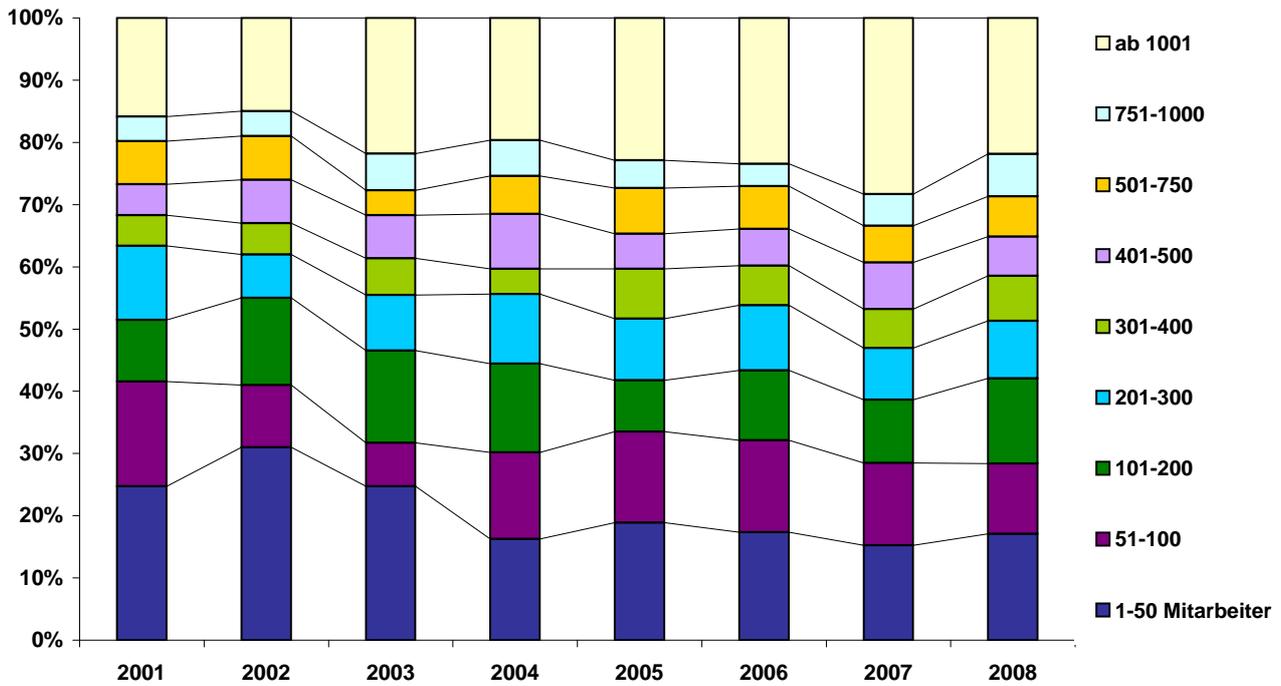


Die erstmalige Aufnahme der Branche „Pharma“ lässt erwartungsgemäß das Feld „Sonstige“ schrumpfen.

Branchen / Jahr	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
öff. Dienst, Verwaltg.	1,0%	1,0%	2,0%	2,6%	2,1%	0,5%	2,3%	1,3%
Sonstige	4,0%	6,0%	6,0%	5,3%	6,3%	5,8%	5,2%	3,0%
Finanzwirtschaft, Vers.	3,0%	4,0%	3,0%	4,3%	4,7%	4,4%	3,6%	3,4%
Baugewerbe, Immob.	7,0%	6,0%	6,0%	6,2%	7,7%	4,4%	2,3%	3,7%
Pharma	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,1% neu in 2008
Energie, Grundstoffe	1,0%	1,0%	2,0%	6,6%	5,6%	6,3%	5,1%	6,4%
Handel u. Logistik	9,0%	10,0%	6,0%	8,5%	10,0%	10,2%	8,3%	6,6%
T.I.M.E.-Branche	29,0%	19,0%	10,0%	8,9%	10,7%	10,2%	10,9%	8,8%
industrielle Zwischenpr.	3,0%	4,0%	10,0%	11,8%	8,2%	7,0%	10,5%	9,7%
Beratung, Dienstl.	12,0%	13,0%	12,0%	10,2%	7,0%	9,7%	11,8%	9,7%
Verbraucherendprod.	9,0%	11,0%	9,0%	8,9%	11,0%	9,4%	8,7%	9,9%
Automotive	9,0%	10,0%	15,0%	11,8%	15,9%	16,0%	14,4%	13,9%
Investitionsgüter Masch.	13,0%	15,0%	19,0%	15,1%	11,0%	16,2%	17,0%	17,5%



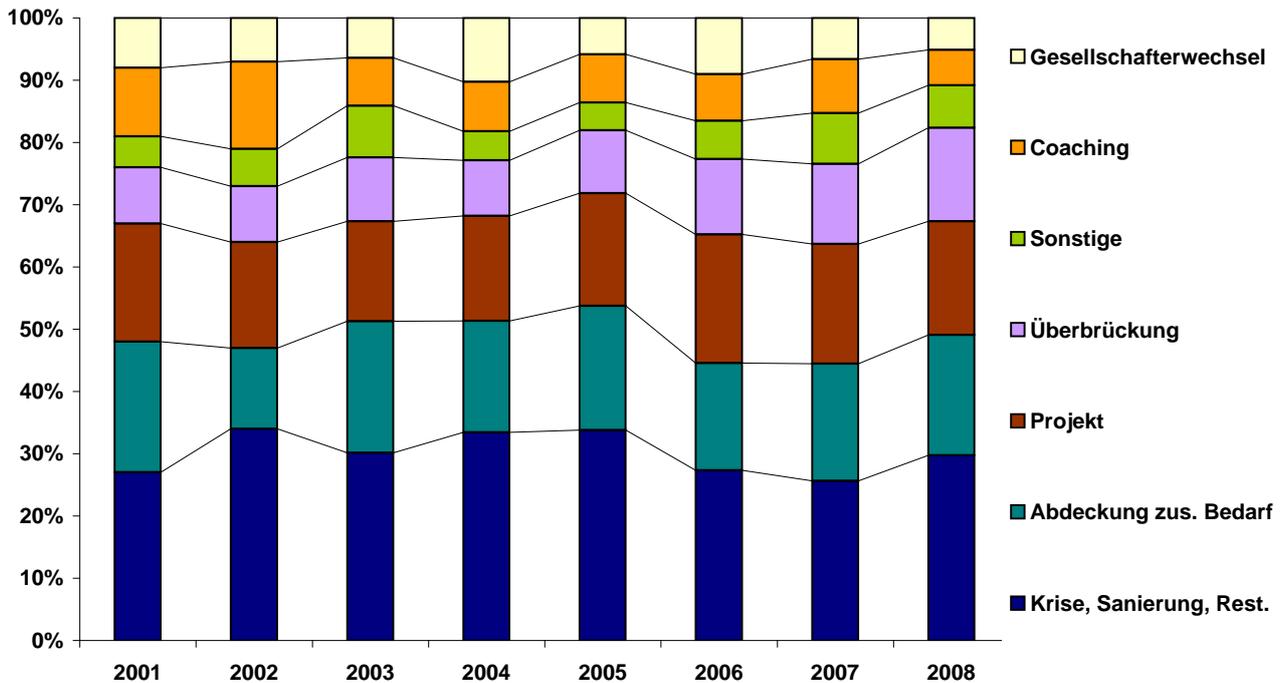
## Projekte nach Unternehmensgröße



Unternehmensgrößen	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ab 1001	16,0%	15,0%	22,0%	19,7%	22,9%	23,5%	28,3%	21,9%
751-1000	4,0%	4,0%	6,0%	5,8%	4,5%	3,6%	5,1%	6,8%
501-750	7,0%	7,0%	4,0%	6,1%	7,3%	6,9%	5,9%	6,5%
401-500	5,0%	7,0%	7,0%	8,8%	5,7%	5,9%	7,5%	6,3%
301-400	5,0%	5,0%	6,0%	4,1%	8,0%	6,4%	6,3%	7,2%
201-300	12,0%	7,0%	9,0%	11,2%	9,9%	10,5%	8,3%	9,2%
101-200	10,0%	14,0%	15,0%	14,2%	8,3%	11,2%	10,2%	13,7%
51-100	17,0%	10,0%	7,0%	13,9%	14,6%	14,8%	13,2%	11,2%
1-50 Mitarbeiter	25,0%	31,0%	25,0%	16,3%	18,9%	17,3%	15,3%	17,1%



## Projekte nach Grund / Bedarfssituation

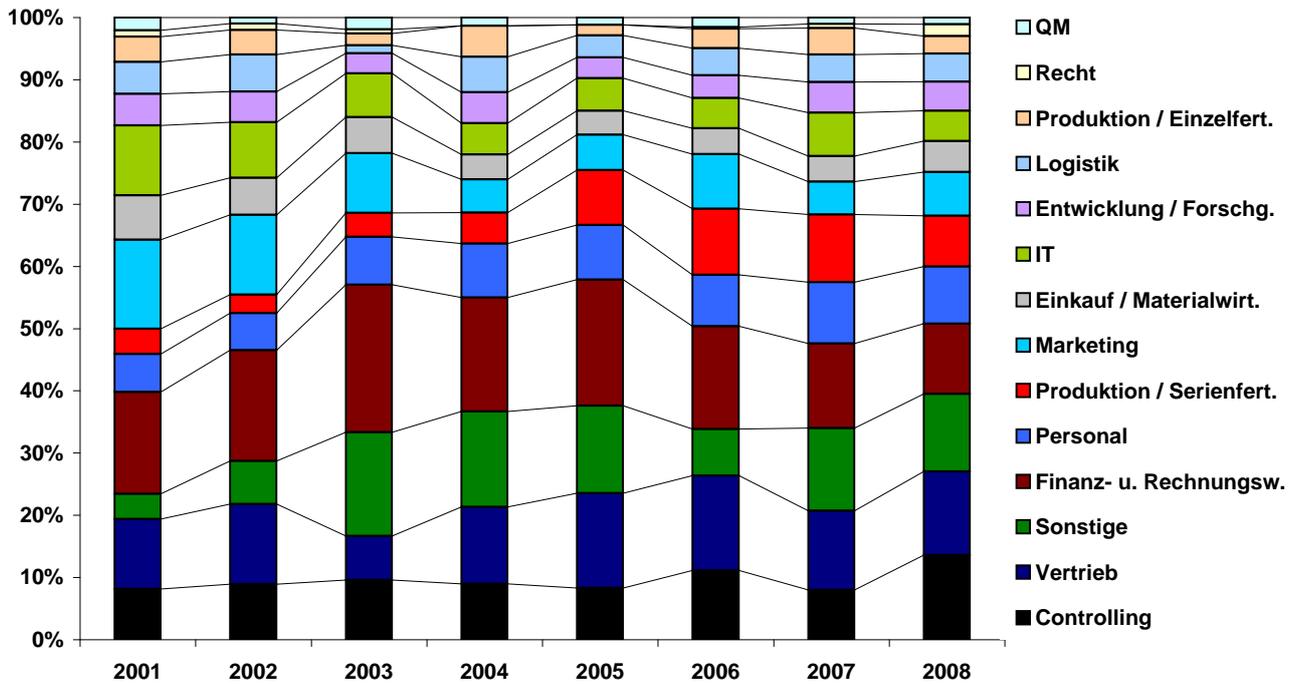


*Die Nachfrage nach Sanierern und Restrukturierern steigt wieder.*

Bedarf	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Gesellschafterwechsel	8,0%	7,0%	6,4%	10,3%	5,9%	9,0%	6,6%	5,1%
Coaching	11,0%	14,0%	7,7%	8,0%	7,7%	7,5%	8,7%	5,7%
Sonstige	5,0%	6,0%	8,3%	4,6%	4,5%	6,2%	8,1%	6,8%
Überbrückung	9,0%	9,0%	10,3%	8,9%	10,1%	12,1%	12,9%	15,0%
Projekt	19,0%	17,0%	16,0%	16,9%	18,1%	20,6%	19,2%	18,3%
Abdeckung zus. Bedarf	21,0%	13,0%	21,2%	17,9%	20,0%	17,3%	18,8%	19,3%
Krise, Sanierung, Rest.	27,0%	34,0%	30,1%	33,4%	33,8%	27,3%	25,6%	29,7%



## Projekte nach gefordertem Know-how

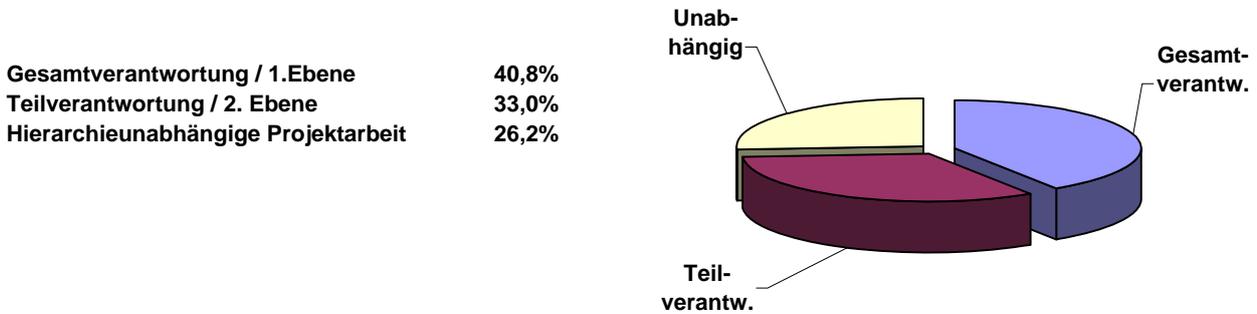


*Auch Controller, die Auguren der Betriebswirtschaft, werden verstärkt nachgefragt, denn alle wollen wissen: Wohin geht die Reise?*

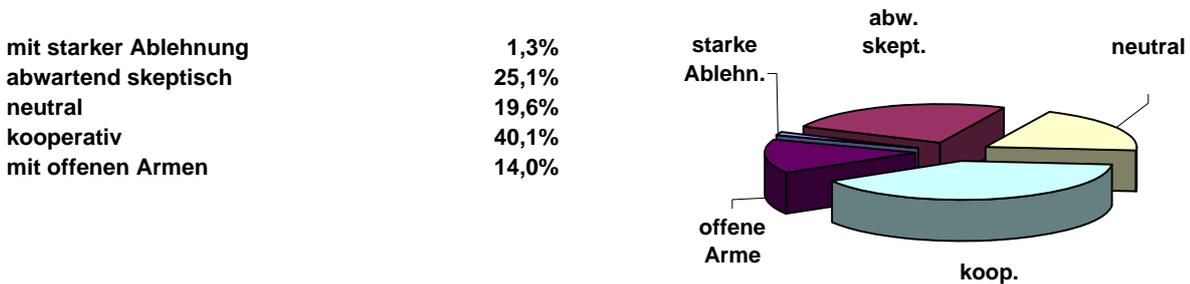
Know-how:	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
QM	2,0%	1,0%	1,9%	1,3%	1,2%	1,6%	1,0%	1,1%
Recht	1,0%	1,0%	0,6%	0,0%	0,0%	0,3%	0,7%	1,9%
Produktion / Einzelfert.	4,0%	4,0%	1,9%	5,0%	1,7%	3,1%	4,3%	2,8%
Logistik	5,0%	6,0%	1,3%	5,7%	3,6%	4,4%	4,4%	4,5%
Entwicklung / Forschg.	5,0%	5,0%	3,2%	5,0%	3,3%	3,6%	4,9%	4,7%
IT	11,0%	9,0%	7,1%	5,0%	5,2%	4,9%	7,0%	4,8%
Einkauf / Materialwirt.	7,0%	6,0%	5,8%	4,0%	3,8%	4,1%	4,1%	5,0%
Marketing	14,0%	13,0%	9,6%	5,3%	5,7%	8,8%	5,3%	7,0%
Produktion / Serienfert.	4,0%	3,0%	3,9%	5,0%	8,8%	10,6%	10,9%	8,1%
Personal	6,0%	6,0%	7,7%	8,7%	8,8%	8,3%	9,9%	9,2%
Finanz- u. Rechnungsw.	16,0%	18,0%	23,7%	18,3%	20,2%	16,5%	13,6%	11,3%
Sonstige	4,0%	7,0%	16,7%	15,3%	14,0%	7,5%	13,3%	12,5%
Vertrieb	11,0%	13,0%	7,1%	12,3%	15,2%	15,2%	12,8%	13,4%
Controlling	8,0%	9,0%	9,6%	9,0%	8,3%	11,1%	8,0%	13,6%



### Auf welcher Hierarchie-Ebene fand das Projekt statt?



### Wie wurden Sie bei den Mitarbeitern / der Belegschaft aufgenommen?



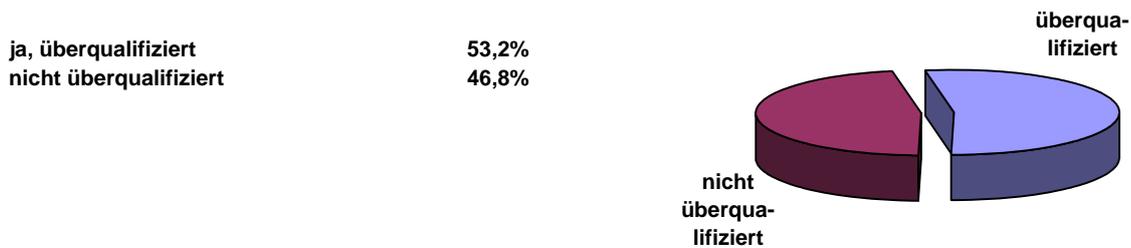
### Wie wurden Sie von den Management-Kollegen aufgenommen?



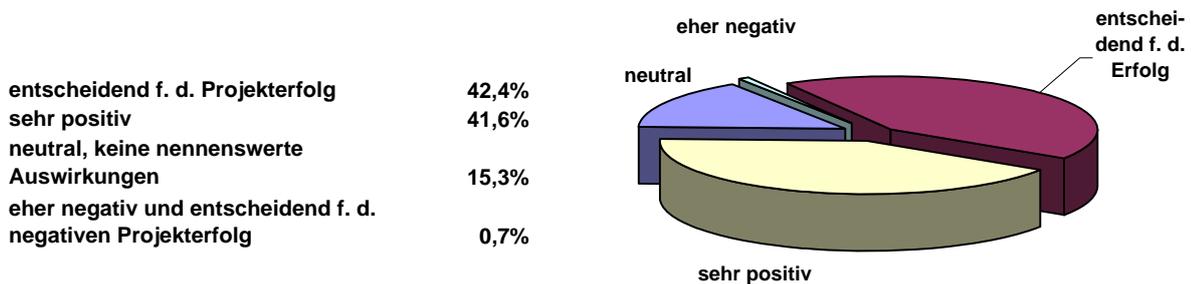
*Die Mitarbeiter sind skeptischer als die Chefs gegenüber den einlaufenden Interim Managern.*



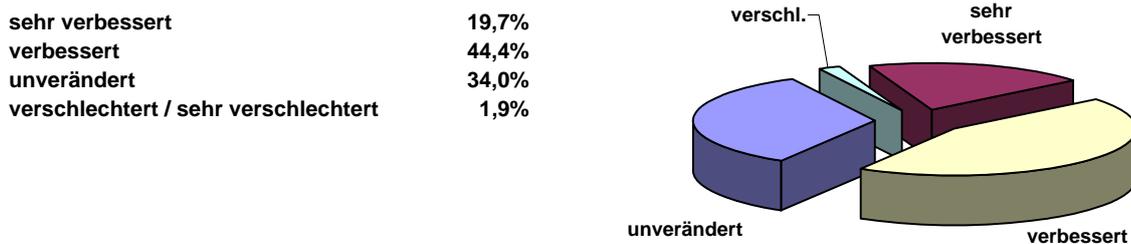
### Hatten Sie den Eindruck, dass Sie für die Anforderungen dieses Projektes „eigentlich“ überqualifiziert waren?



### Wie beurteilen Sie den Nutzen Ihrer "Überqualifizierung" für den Kunden / für den Projekterfolg?



### Wie hat sich die Einstellung des Unternehmens gegenüber IM bzw. Interim Managern im Laufe des Projekts geändert?

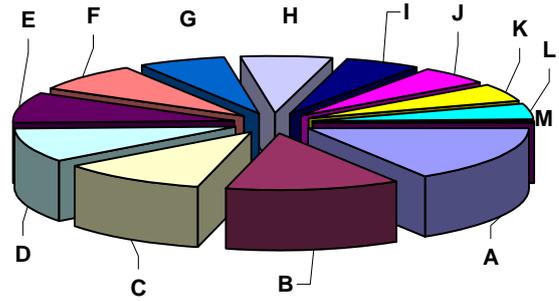


*2/3 der Unternehmen sehen nach "erlebter Praxis" das Instrument IM positiver, obwohl Interim Manager eher selten für "Jubel"-Jobs gerufen werden.*



## Welche „weichen“ Qualifikationen waren im Rahmen des Projekts besonders gefordert?

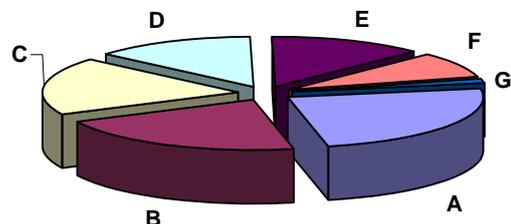
Die 4 jeweils meistgenannten Antworten		Prozent
Kommunikationsfähigkeit	A	16,1%
Gespür für das „Machbare“	B	12,7%
Konfliktfähigkeit	C	11,0%
Kooperationsfähigkeit	D	9,5%
Konsequenz und Biss	E	8,8%
Glaubwürdigkeit	F	7,9%
Coaching, training ability	G	6,6%
Stressresistenz	H	6,5%
Talent zur Konfliktlösung / Mediation	I	5,6%
Kreativität	J	5,3%
Motivation	K	5,0%
Einfühlungsvermögen	L	4,4%
Sonstige	M	0,7%



*Der Kommentar bezüglich der besonderen Anforderungen (Seite 4) bestätigt sich.*

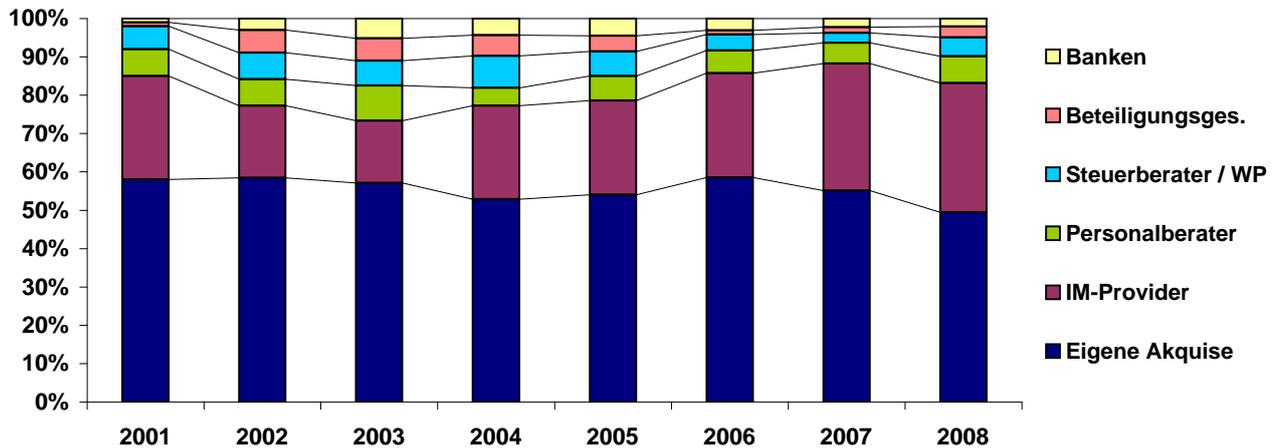
## Was konnten Sie als Interim Manager für das Unternehmen erreichen, was das Unternehmen mit vorhandener Manpower bzw. im Kontext einer Festanstellung vermutlich nicht erreicht hätte?

Die 2 jeweils meistgenannten Antworten		Prozent
schnelle, übergreifende Prozess- / Organisations- / Problemanalyse	A	24,5%
schnelle, sachorientierte, für alle Beteiligten transparente Umsetzung	B	20,9%
neue Perspektiven / Lösungsansätze	C	18,7%
Mut zur Wahrheit / realistische Zielsetzung	D	13,4%
klare Teilziele / ständige Fortschritts- und Umsetzungskontrolle	E	12,7%
positive Motivation aller Beteiligten	F	8,4%
Sonstige	G	1,3%





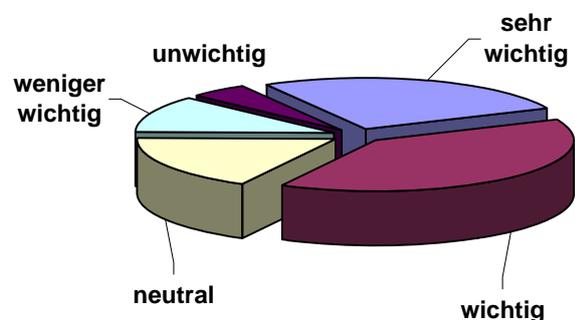
## Herkunft der Projekte



Herkunft	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Banken	1,0%	3,0%	5,2%	4,4%	4,5%	3,1%	2,2%	2,1%
Beteiligungsges.	1,0%	6,0%	5,8%	5,4%	4,0%	1,0%	1,5%	2,9%
Steuerberater / WP	6,0%	7,0%	6,5%	8,4%	6,4%	4,1%	2,6%	4,9%
Personalberater	7,0%	7,0%	9,1%	4,7%	6,4%	6,0%	5,4%	7,0%
IM-Provider	27,0%	19,0%	16,2%	24,4%	24,5%	27,2%	33,2%	33,7%
Eigene Akquise	58,0%	59,0%	57,1%	52,8%	54,0%	58,5%	55,1%	49,4%

## Wie wichtig sind für Sie Interim Management Provider für Ihre Projektakquisition?

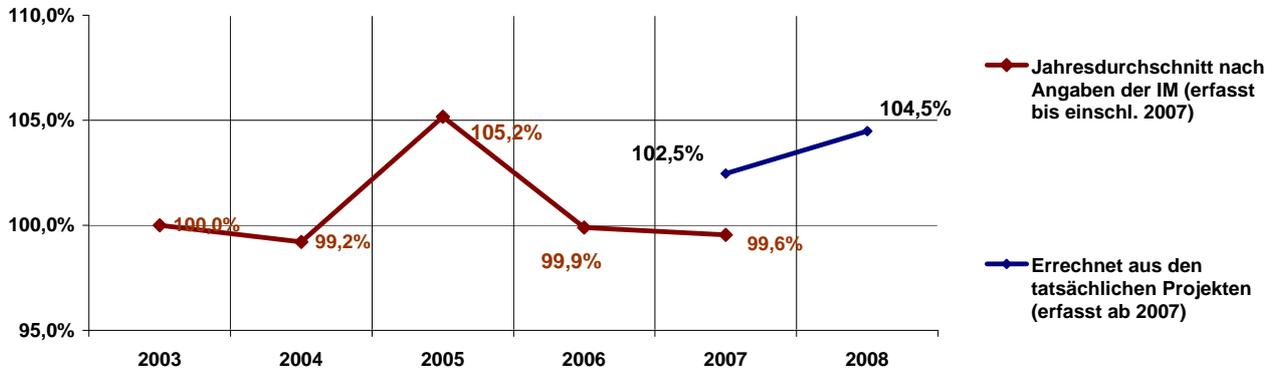
Antwort	Prozent
sehr wichtig	26,7%
wichtig	39,3%
neutral	17,5%
weniger wichtig	11,7%
unwichtig	4,9%



*Die Interim Manager setzen hohe Erwartungen in die Akquisitionskraft der Provider.*



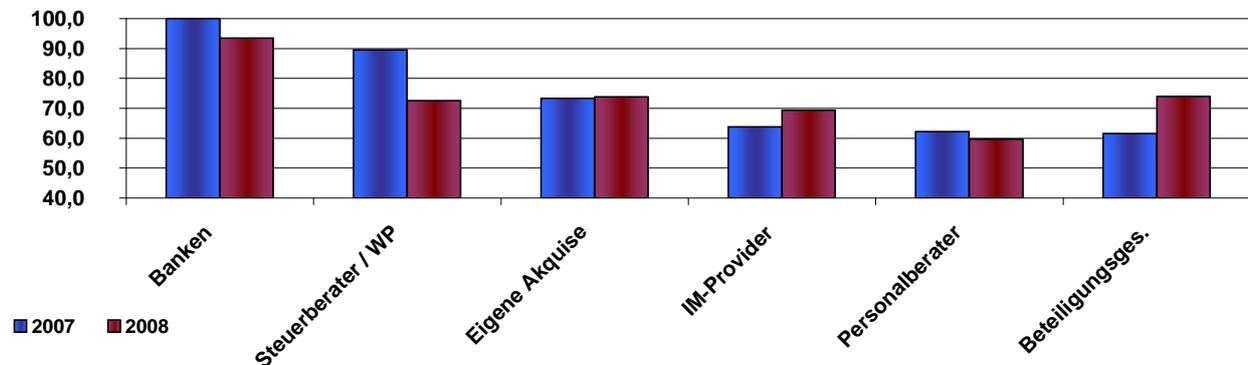
### Entwicklung des durchschnittlichen Tagessatzes



2003=100%

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Jahresdurchschnitt nach Angaben der IM (erfasst bis einschl. 2007)	100,0%	99,2%	105,2%	99,9%	99,6%	
Errechnet aus den tatsächlichen Projekten (erfasst ab 2007)					102,5%	104,5%

### Durchschnittlicher Tagessatz nach Projekt-Herkunft



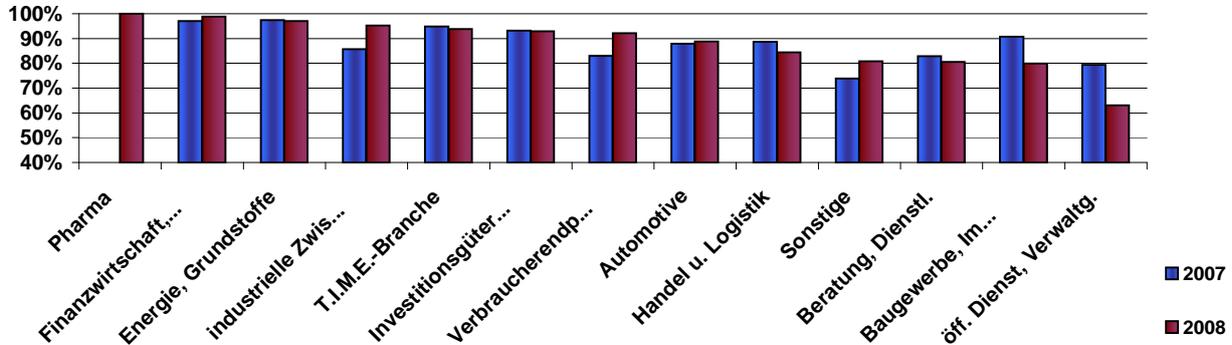
Banken in 2007 = 100%

Herkunft	2007	2008
Banken	100,0	93,5
Steuerberater / WP	89,5	72,6
Eigene Akquise	73,3	73,8
IM-Provider	63,8	69,4
Personalberater	62,2	59,7
Beteiligungsges.	61,5	73,9

Angaben in %



### Tagessätze nach Branche

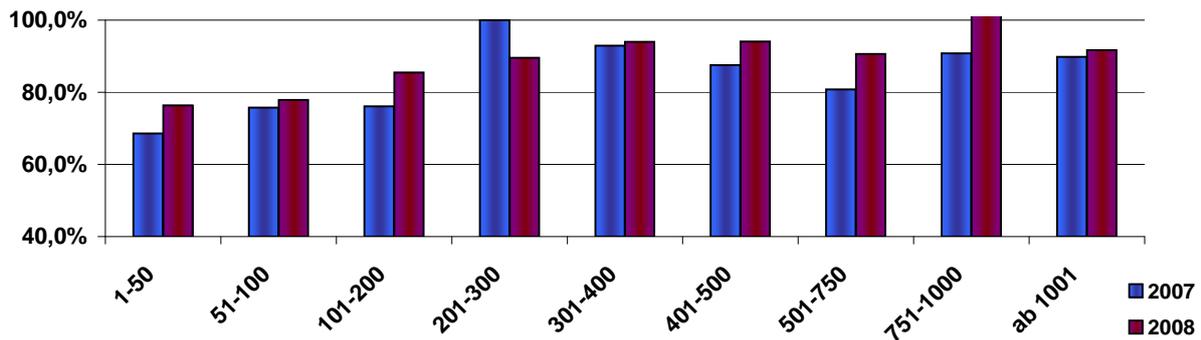


Branche	2007	2008
Pharma		100%
Finanzwirtschaft, Vers.	97,0%	98,8%
Energie, Grundstoffe	97,5%	97,0%
industrielle Zwischenpr.	85,6%	95,2%
T.I.M.E.-Branche	94,9%	93,8%
Investitionsgüter Masch.	93,2%	92,9%
Verbraucherendprod.	83,0%	92,1%
Automotive	87,9%	88,7%
Handel u. Logistik	88,7%	84,4%
Sonstige	73,9%	80,8%
Beratung, Dienstl.	82,9%	80,6%
Baugewerbe, Immob.	90,8%	79,9%
öff. Dienst, Verwaltg.	79,4%	63,0%

Pharma 2008 = 100 %

Die erstmals abgefragte Branche "Pharma" setzt sich beim Honorar sofort an die Spitze.

### Tagessätze nach Unternehmensgröße

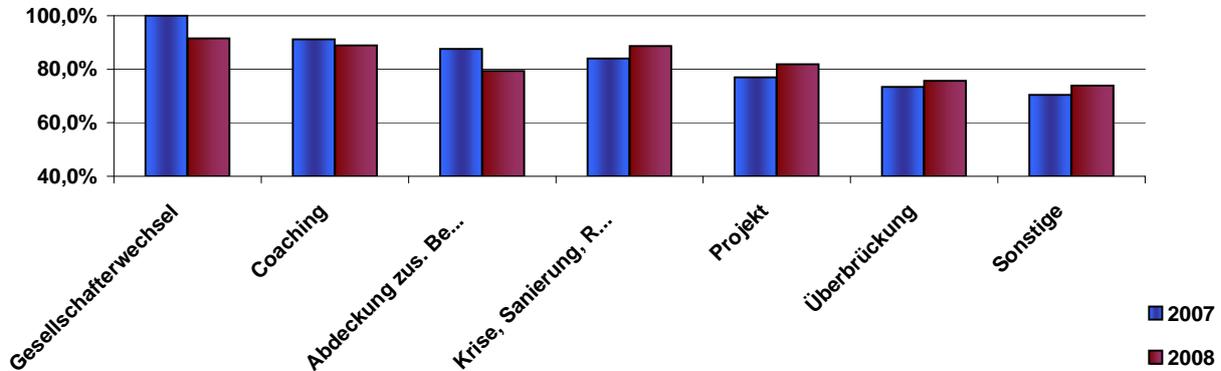


Unternehmensgröße	2007	2008
1-50	68,6%	76,4%
51-100	75,7%	77,9%
101-200	76,1%	85,5%
201-300	100,0%	89,6%
301-400	92,9%	94,0%
401-500	87,5%	94,1%
501-750	80,8%	90,6%
751-1000	90,8%	101,3%
ab 1001	89,8%	91,7%

Unternehmen mit 201-300 MA 2007 = 100%



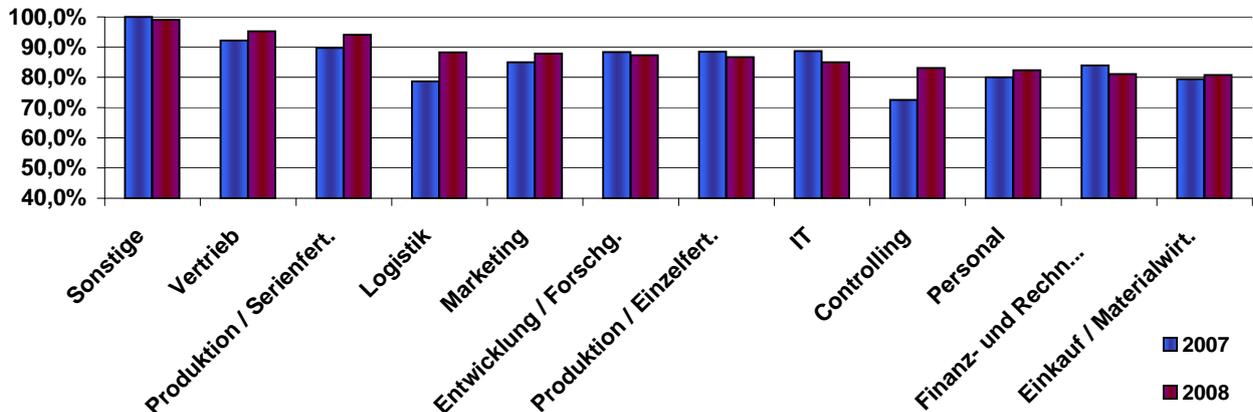
### Tagessätze nach Bedarf



Bedarfsituation	2007	2008
Gesellschafterwechsel	100,0%	91,5%
Coaching	91,2%	88,9%
Abdeckung zus. Bedarf	87,6%	79,4%
Krise, Sanierung, Restrukturierung	84,1%	88,7%
Projekt	77,0%	81,9%
Überbrückung	73,4%	75,6%
Sonstige	70,4%	73,8%

Gesellschafterwechsel 2007 = 100 %

### Tagessätze nach Know-how



Know-how	2007	2008
Sonstige	100,0%	99,1%
Vertrieb	92,1%	95,3%
Produktion / Serienfert.	89,8%	94,0%
Logistik	78,7%	88,3%
Marketing	85,0%	87,9%
Entwicklung / Forschg.	88,4%	87,3%
Produktion / Einzelfert.	88,4%	86,6%
IT	88,7%	85,0%
Controlling	72,5%	83,0%
Personal	80,0%	82,4%
Finanz- und Rechnungswesen	83,9%	81,1%
Einkauf / Materialwirt.	79,4%	80,8%

Sonstige = Interim Einsatz mit überwiegender Gesamtverantwortung (2007 = 100%)

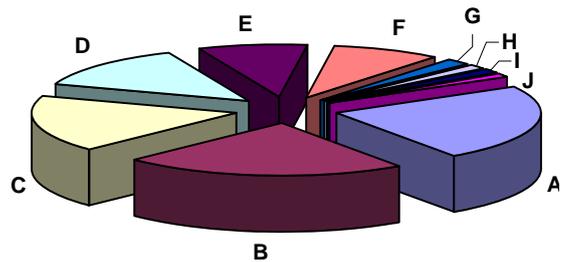
*Die stark gestiegenen Controlling-Honorare spiegeln deren erhöhte Nachfrage wider.*



## Die Entwicklung des Interim Management-Marktes bis 2015

Wie wird sich der Markt Ihrer Ansicht nach ändern?

Die 3 jeweils meistgenannten Antworten	Prozent	
Es wird ein größeres Angebot an Interim Managern geben	A	23,6%
Der Bedarf an Interim Managern wird zunehmen	B	22,6%
Die Spezialisierung der Interim Manager wird zunehmen	C	17,5%
Der Wechsel von Festanstellung zum IM und zurück wird zur Normalität werden	D	13,4%
Interim Management ist in Deutschland vollständig akzeptiert und üblich	E	8,6%
Der Wechsel von Festanstellung zum IM und zurück wird die Ausnahme bleiben	F	8,6%
Ich erwarte keine Veränderung des Interim Management-Marktes	G	2,0%
Es wird ein geringeres Angebot an Interim Managern geben	H	1,5%
Sonstiges	I	1,3%
Der Bedarf an Interim Managern wird abnehmen	J	1,0%



Wie wird sich die Provider-Landschaft Ihrer Ansicht nach ändern?

Die 3 jeweils meistgenannten Antworten	Prozent	
Es wird mehr branchenspezialisierte Provider geben	A	23,6%
Es wird mehr know-how-spezialisierte Provider geben	B	19,4%
Es wird wesentlich mehr Provider geben	C	16,3%
Es wird mehr integrierte Provider (Personalberatung + IM) geben	D	16,0%
Es wird mehr reine Datenbank-Provider (ohne Beratungsunterstützung) geben	E	14,2%
Ich erwarte keine Veränderung in der Providerlandschaft	F	4,6%
Es wird weniger Provider geben	G	4,1%
Sonstiges	H	1,9%

