

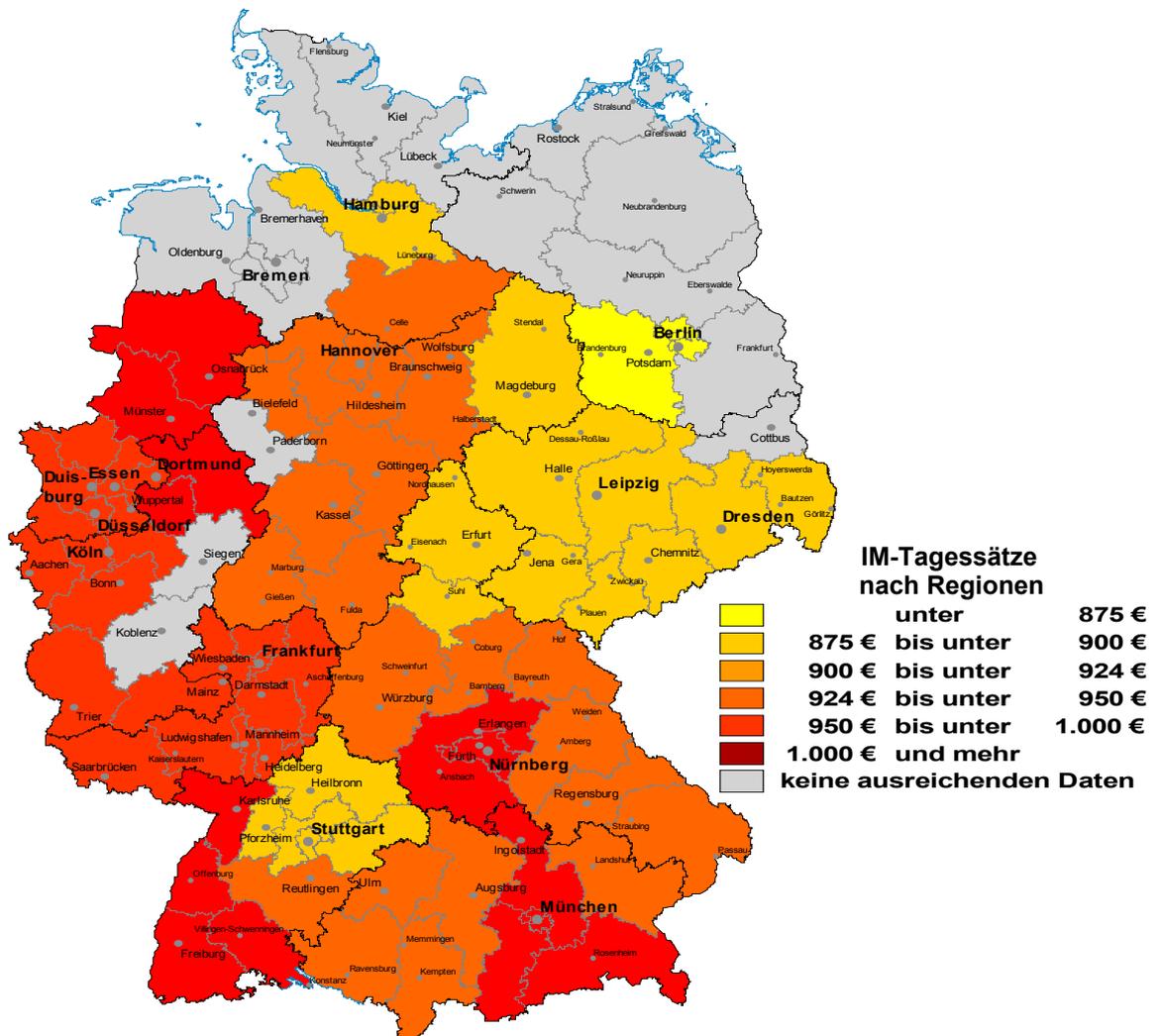


**LUDWIG HEUSE GMBH**  
 INTERIM-MANAGEMENT.DE

*Erfolgreich seit 1993*

# Interim Management in Deutschland 2013

Die jährliche Studie der  
 Ludwig Heuse GmbH interim-management.de



Februar 2014



**LUDWIG HEUSE GMBH**  
**INTERIM-MANAGEMENT.DE**

*Erfolgreich seit 1993*

Kronberg, den 12. Februar 2014

Sehr geehrte Leserin,  
sehr geehrter Leser,

eine große Zahl von Interim Managern und Managerinnen – genau gesagt 949 – haben dieses Jahr an unserer Umfrage teilgenommen und wir danken sehr herzlich dafür.

In Zeiten abstürzender gelber Engel und berechtigter Nachfragen zu solchen Zahlen-Behauptungen, hier die präzise Definition: Zu diesen 949 Teilnehmern zählen alle, die mindestens eine Frage beantwortet haben. Bei den jeweiligen Charts sehen Sie die Zahl der Antworten zu der betreffenden Frage (N = xyz).

Generell sind die Aussagen zu den sich jährlich wiederholenden Fragen interessant und hilfreich bei der Projektakquise, aber auch nicht wirklich aufregend. Etwas wirklich Neues, die Highlights sozusagen, finden Sie auf den Seiten 12 und 13. Seite 12 zeigt eine Aussage zum Return-on-Interim-Management (RoIM). Hierzu gibt es noch weit mehr zu forschen und wir werden auf das Thema zurückkommen. Das Chart auf Seite 13 über die Höhe der in den jeweiligen Regionen gezahlten durchschnittlichen IM-Honorare spricht für sich selbst, von mir hier nur Folgendes: Der Grund, warum in den wohlhabenden Regionen Hamburg und Stuttgart trotzdem nur relativ niedrige IM-Honorare gezahlt werden, kann zwar mit der diesen Gegenden nachgesagten Sparsamkeit oder deren Geiz zu tun haben, vielleicht gibt es aber auch einen Zusammenhang mit der Fähigkeit der Unternehmen dort, gut zu wirtschaften, in anderen Worten, IM-Leistungen effektiv und kostengünstig einzukaufen. Und noch etwas zu diesem Chart: Im Norden Deutschlands, egal ob nun in Ost oder West, ist IM-mäßig nicht viel los.

Wir hoffen, unsere Studie ist für Sie von Interesse.

Mit freundlichen Grüßen

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ludwig Heuse', with a stylized flourish at the end.

L. Heuse



**LUDWIG HEUSE GMBH**  
**INTERIM-MANAGEMENT.DE**

*Erfolgreich seit 1993*

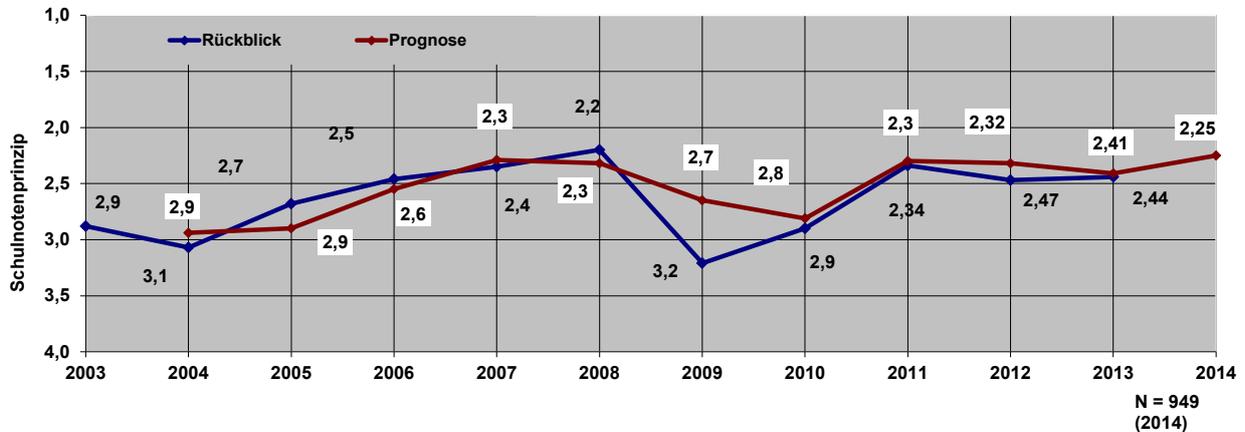
## **Inhalt**

## **Seite**

Bewertung der Marktlage 2013 und Prognose 2014	4
Anfragen und Auslastung	4
Projekte nach Branchen	5
Projekte nach Unternehmensgröße	6
Projekte nach Grund / Bedarfssituation	7
Projekte nach gefordertem Know-how	8
Herkunft der Projekte	9
Entwicklung des durchschnittlichen Tagessatzes Entfernung zwischen Wohn- und Leistungsort Auslagensatz durch Kunden	10
Akquise: Vertriebschienen und persönliches Zeitbudget	11
Kosten / Nutzen eines Interim Management-Einsatzes (Return on Interim Management, RoIM)	12
Wo werden die höchsten IM-Honorare gezahlt?	13



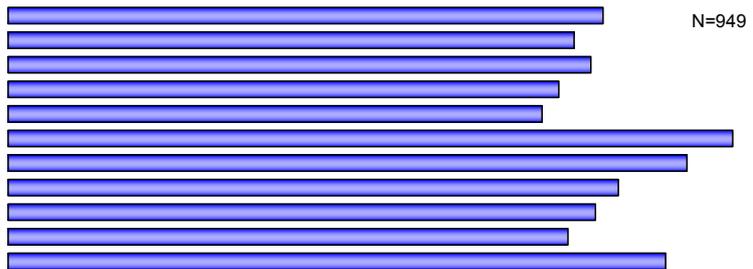
## Bewertung der Marktlage 2013 und Prognose 2014



*2013 lief es gut im deutschen Interim Management, die Stimmung für 2014 ist noch besser.*

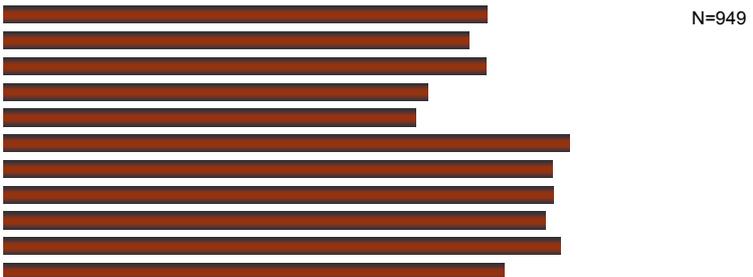
## Anzahl der Anfragen / ernsthafte Akquisitionen 2013 (Durchschnitt pro Interim Manager)

Jahr	Durchschnitt	Abw. zu Vorjahr
2013	3,9	5,12%
2012	3,7	-2,88%
2011	3,8	5,82%
2010	3,6	4,60%
2009	3,5	-27,50%
2008	4,8	6,74%
2007	4,5	11,25%
2006	4,0	3,90%
2005	3,9	4,90%
2004	3,7	-14,85%
2003	4,3	



## Auslastung (bezogen auf 220 Arbeitstage)

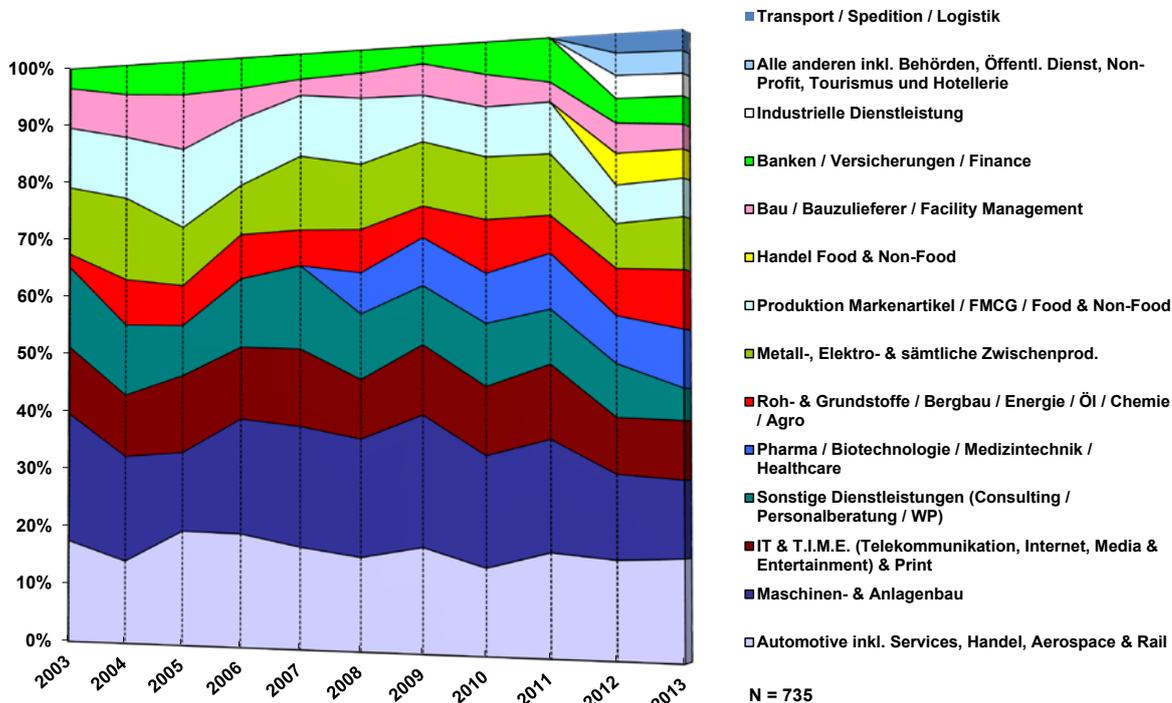
Jahr	Durchschnitt	Abw. zu Vorjahr
2013	63,22%	4,03%
2012	60,77%	-3,69%
2011	63,10%	13,69%
2010	55,50%	3,10%
2009	53,83%	-3,01%
2008	74,01%	37,49%
2007	71,67%	-3,16%
2006	71,86%	0,26%
2005	70,77%	-1,51%
2004	72,83%	2,91%
2003	65,41%	



*Seit 2010 geht's aufwärts mit Anfragen und Auslastung, das Vorkrisen-Niveau ist aber noch nicht erreicht.*



**Projekte nach Branchen\*)**



Die weiter steigende Nachfrage bei Roh- & Grundstoffe/Bergbau/Energie/Öl etc. dürfte mit dem "Krisenmodus" im Energiesektor zusammenhängen.

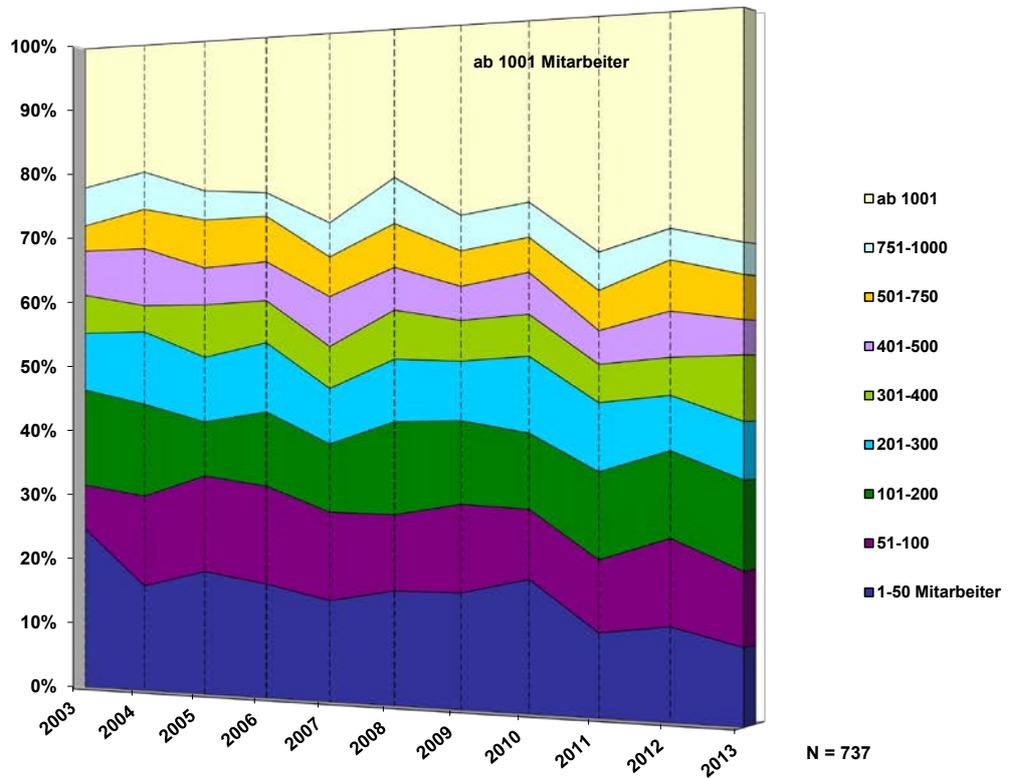
Maschinen- und Anlagenbau weiter im Abschwung.

Branchen / Jahr	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Transport / Spedition / Logistik										3,1%	3,4%
Alle anderen inkl. Behörden, Öffentl. Dienst, Non-Profit, Tourismus und Hotellerie										3,6%	3,6%
Industrielle Dienstleistung										3,7%	3,6%
Banken / Versicherungen / Finance	3,0%	4,3%	4,7%	4,4%	3,6%	3,4%	2,4%	4,6%	6,2%	3,9%	4,5%
Bau / Bauzulieferer / Facility Management	6,0%	6,2%	7,7%	4,4%	2,3%	3,7%	4,2%	4,6%	2,8%	4,9%	3,9%
Handel Food & Non-Food										5,1%	4,6%
Produktion Markenartikel / FMCG / Food & Non-Food	9,0%	8,9%	11,0%	9,4%	8,7%	9,9%	6,3%	7,0%	7,3%	6,1%	6,1%
Metall-, Elektro- & sämtliche Zwischenprod.	10,0%	11,8%	8,2%	7,0%	10,5%	9,7%	8,6%	8,8%	8,6%	7,2%	8,4%
Roh- & Grundstoffe / Bergbau / Energie / Öl / Chemie / Agro	2,0%	6,6%	5,6%	6,3%	5,1%	6,4%	4,2%	7,5%	5,3%	7,5%	9,4%
Pharma / Biotechnologie / Medizintechnik / Healthcare	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,1%	6,4%	7,0%	7,8%	7,6%	9,3%
Sonstige Dienstleistungen (Consulting / Personalberatung / WP)	12,0%	10,2%	7,0%	9,7%	11,8%	9,7%	7,9%	8,8%	7,7%	8,6%	5,1%
IT & T.I.M.E. (Telekommunikation, Internet, Media & Entertainment) & Print	10,0%	8,9%	10,7%	10,2%	10,9%	8,8%	9,4%	9,6%	10,5%	9,0%	9,4%
Maschinen- & Anlagenbau	19,0%	15,1%	11,0%	16,2%	17,0%	17,5%	17,6%	15,6%	15,8%	13,7%	12,4%
Automotive inkl. Services, Handel, Aerospace & Rail	15,0%	11,8%	15,9%	16,0%	14,4%	13,9%	14,1%	12,2%	14,7%	16,0%	16,4%

\*) 2012 wurden die Branchen präzisiert, sortiert und ergänzt.  
 In der Historie ergeben sich daher für die vergangenen Jahre in der Summe nicht mehr 100%.  
 In 2013 ist auf Hinweis einiger IM die Branche Tourismus hinzugekommen, diese ergab mit 0,5% allerdings keine relevanten Daten und wurde "Alle anderen" zugeschlagen.



### Projekte nach Unternehmensgröße

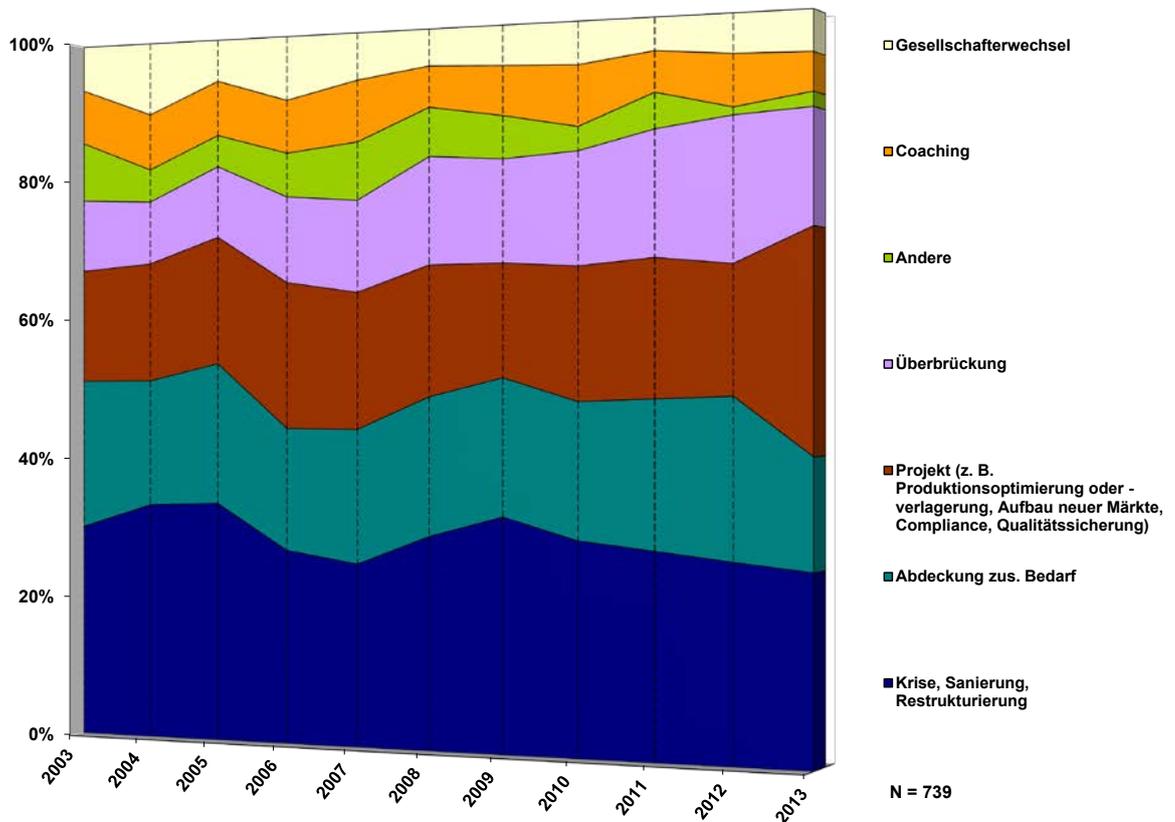


*Nichts wirklich Neues.*

Unternehmensgröße	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ab 1001	22,0%	19,7%	22,9%	23,5%	28,3%	21,9%	27,7%	26,1%	33,6%	30,4%	32,6%
751-1000	6,0%	5,8%	4,5%	3,6%	5,1%	6,8%	5,2%	5,1%	5,5%	4,4%	4,5%
501-750	4,0%	6,1%	7,3%	6,9%	5,9%	6,5%	5,2%	5,1%	5,7%	7,2%	6,2%
401-500	7,0%	8,8%	5,7%	5,9%	7,5%	6,3%	5,0%	6,0%	4,8%	6,5%	4,9%
301-400	6,0%	4,1%	8,0%	6,4%	6,3%	7,2%	5,9%	6,0%	5,5%	5,3%	9,2%
201-300	9,0%	11,2%	9,9%	10,5%	8,3%	9,2%	8,7%	11,1%	9,9%	7,8%	8,1%
101-200	15,0%	14,2%	8,3%	11,2%	10,2%	13,7%	12,2%	10,9%	12,5%	12,3%	12,6%
51-100	7,0%	13,9%	14,6%	14,8%	13,2%	11,2%	12,9%	10,1%	10,4%	12,4%	10,6%
1-50 Mitarbeiter	25,0%	16,3%	18,9%	17,3%	15,3%	17,1%	17,2%	19,6%	12,4%	13,7%	11,3%



**Projekte nach Grund / Bedarfssituation**



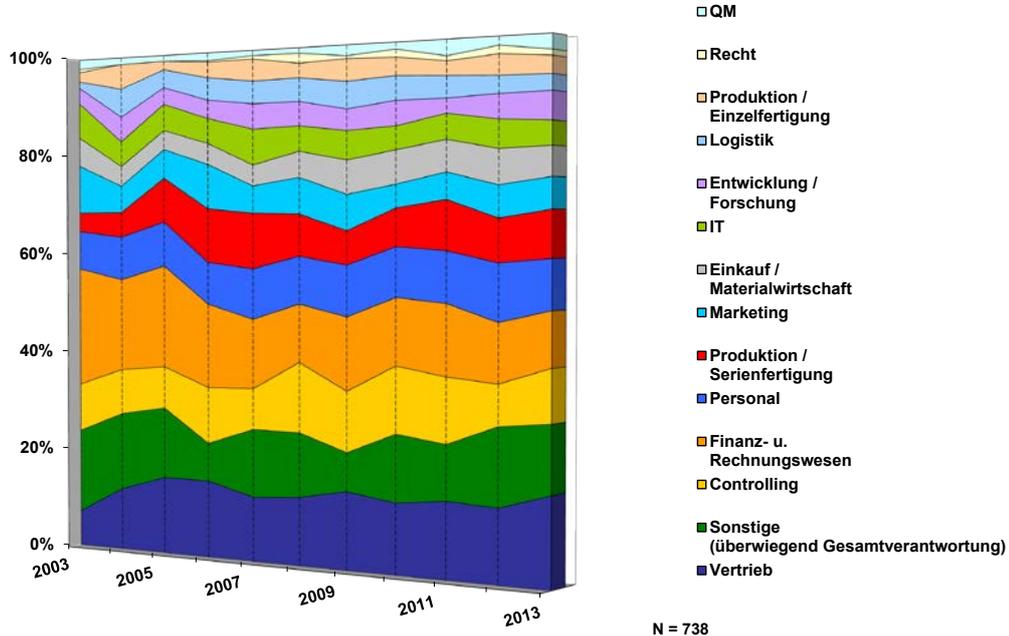
*Kriseneinsätze in der Krise, rückläufig jetzt bereits seit vier Jahren.*

*Projekte – zumeist zukunftsgerichtete Aktivitäten – signifikant gestiegen, i. e. die Unternehmen legen die Grundlagen für Morgen.*

Grund / Bedarf	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Gesellschafterwechsel	6,4%	10,3%	5,9%	9,0%	6,6%	5,1%	5,5%	5,9%	4,5%	5,4%	5,6%
Coaching	7,7%	8,0%	7,7%	7,5%	8,7%	5,7%	6,9%	8,4%	5,6%	7,1%	5,2%
Andere	8,3%	4,6%	4,5%	6,2%	8,1%	6,8%	5,9%	3,3%	4,9%	1,0%	2,0%
Überbrückung	10,3%	8,9%	10,1%	12,1%	12,9%	15,0%	14,3%	15,6%	17,2%	19,7%	15,6%
Projekt (z. B. Produktionsoptimierung oder -verlagerung, Aufbau neuer Märkte, Compliance, Qualitätssicherung)	16,0%	16,9%	18,1%	20,6%	19,2%	18,3%	15,7%	18,4%	19,0%	17,6%	30,3%
Abdeckung zus. Bedarf	21,2%	17,9%	20,0%	17,3%	18,8%	19,3%	19,1%	18,9%	20,4%	22,0%	15,2%
Krise, Sanierung, Restrukturierung	30,1%	33,4%	33,8%	27,3%	25,6%	29,7%	32,6%	29,6%	28,4%	27,2%	26,0%



Projekte nach gefordertem Know-how

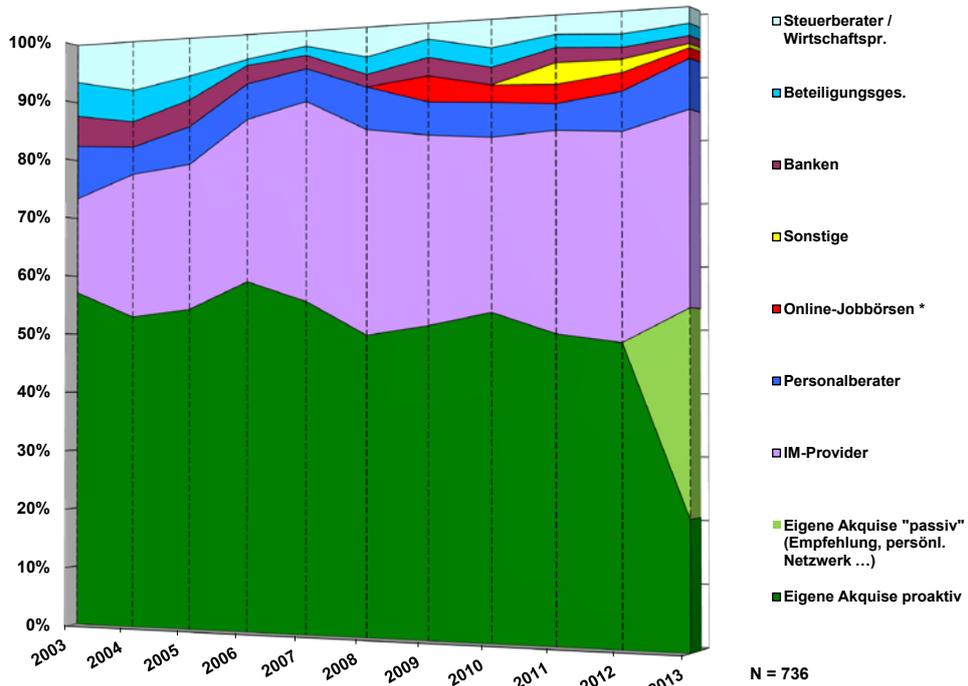


Steigende Investitionen in Vertriebs-IM spiegeln die Zuversicht der Kundenunternehmen wider.

Know-how	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
QM	1,9%	1,3%	1,2%	1,6%	1,0%	1,1%	2,0%	1,3%	3,1%	1,6%	2,8%
Recht	0,6%	0,0%	0,0%	0,3%	0,7%	1,9%	0,5%	1,5%	0,9%	1,5%	1,1%
Produktion / Einzelfertigung	1,9%	5,0%	1,7%	3,1%	4,3%	2,8%	4,3%	3,4%	2,7%	3,9%	3,3%
Logistik	1,3%	5,7%	3,6%	4,4%	4,4%	4,5%	5,2%	4,6%	4,1%	3,3%	3,0%
Entwicklung / Forschung	3,2%	5,0%	3,3%	3,6%	4,9%	4,7%	4,1%	4,8%	2,8%	4,6%	5,3%
IT	7,1%	5,0%	5,2%	4,9%	7,0%	4,8%	5,6%	4,4%	4,8%	5,3%	4,5%
Einkauf / Materialwirtschaft	5,8%	4,0%	3,8%	4,1%	4,1%	5,0%	6,5%	6,4%	6,0%	6,6%	5,6%
Marketing	9,6%	5,3%	5,7%	8,8%	5,3%	7,0%	6,9%	4,4%	5,1%	6,0%	5,8%
Produktion / Serienfertigung	3,9%	5,0%	8,8%	10,6%	10,9%	8,1%	6,5%	7,2%	9,4%	8,1%	8,8%
Personal	7,7%	8,7%	8,8%	8,3%	9,9%	9,2%	9,8%	9,5%	9,7%	10,8%	9,3%
Finanz- u. Rechnungswesen	23,7%	18,3%	20,2%	16,5%	13,6%	11,3%	14,1%	12,8%	13,6%	11,2%	10,3%
Sonstige (überwiegend Gesamtverantwortung)	16,7%	15,3%	14,0%	7,5%	13,3%	12,5%	7,4%	13,0%	10,5%	14,8%	12,9%
Vertrieb	7,1%	12,3%	15,2%	15,2%	12,8%	13,4%	15,2%	13,8%	14,9%	14,4%	17,3%
Controlling	9,6%	9,0%	8,3%	11,1%	8,0%	13,6%	11,7%	12,8%	12,5%	7,8%	10,0%



Projekte nach Herkunft



Rund 53 % aller Projekte von den Interim Managern selbst akquiriert, davon 2/5 durch pro-aktive Marktarbeit (20 % vom tutto), 3/5 „passiv“ durch Empfehlungen und persönliche Netzwerke.

Herkunft	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Steuerberater / Wirtschaftspr.	6,5%	8,4%	6,4%	4,1%	2,6%	4,9%	2,6%	4,6%	3,1%	3,6%	2,6%
Beteiligungsges.	5,8%	5,4%	4,0%	1,0%	1,5%	2,9%	3,0%	3,1%	2,1%	2,1%	1,9%
Banken	5,2%	4,4%	4,5%	3,1%	2,2%	2,1%	3,0%	2,8%	2,4%	1,9%	1,2%
Online-Jobbörsen *							4,3%	2,8%	3,1%	2,9%	1,6%
Sonstige									3,4%	2,1%	0,7%
Personalberater	9,1%	4,7%	6,4%	6,0%	5,4%	7,0%	5,4%	5,6%	4,2%	6,3%	7,9%
IM-Provider	16,2%	24,4%	24,5%	27,2%	33,2%	33,7%	30,9%	28,0%	32,2%	33,1%	30,7%
Eigene Akquise "passiv" (Empfehlung, persönl. Netzwerk ...)											32,6%
Eigene Akquise proaktiv	57,1%	52,8%	54,0%	58,5%	55,1%	49,4%	50,9%	52,9%	49,5%	48,0%	20,6%

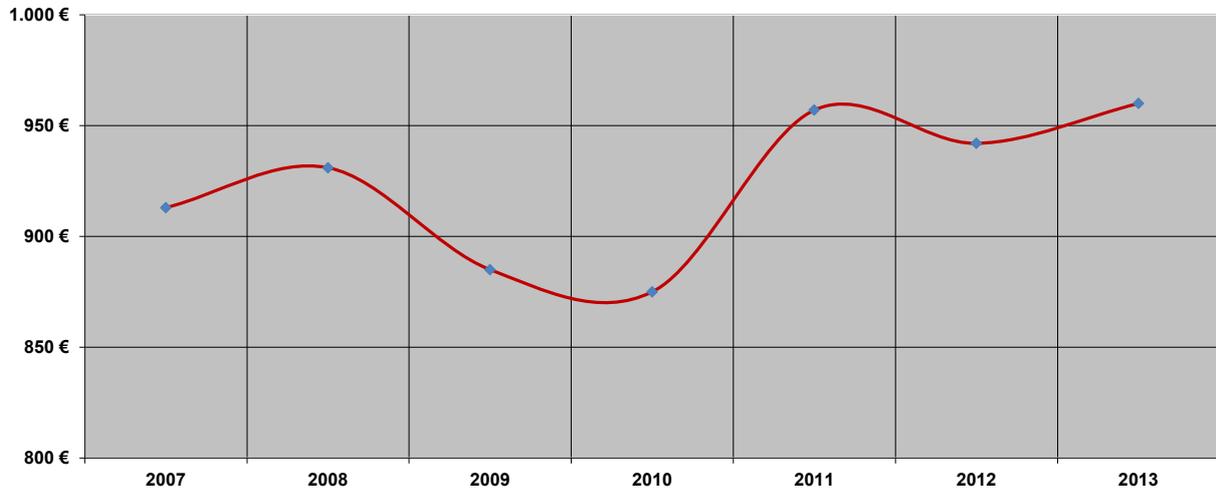
\*) z. B. P.24, Experteer, berufliche Netzwerke wie XING und LinkedIn oder Social Media wie Facebook und Google+



LUDWIG HEUSE GMBH  
INTERIM-MANAGEMENT.DE

Erfolgreich seit 1993

## Entwicklung des durchschnittlichen Tagessatzes



*Nach Absturz in 2009/2010 und kleiner Delle in 2012 steigen die Tagessätze wieder.*

N = 859

## Zwei Informationen, die bei der Verhandlung von IM-Verträgen von Nutzen sein können:

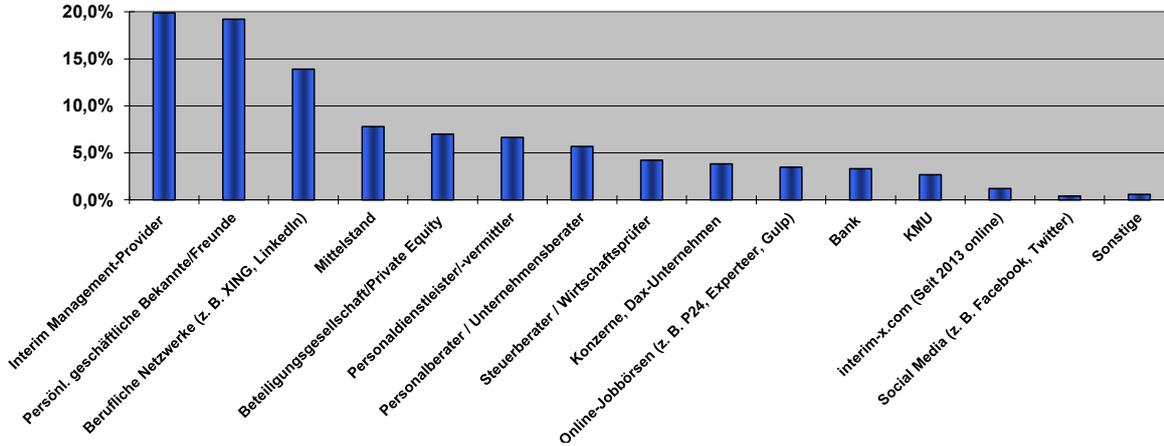
- Die durchschnittliche Entfernung zwischen Wohn- und Leistungsort beträgt 307 km.
- Bei 73 % aller Einsätze ersetzt der Kunde – getrennt vom Honorar – die Auslagen.



## Akquise: Vertriebskanäle und persönliches Zeitbudget

Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, dass sich über eine der folgenden Vertriebskanäle ein Mandat/Projekt realisiert.

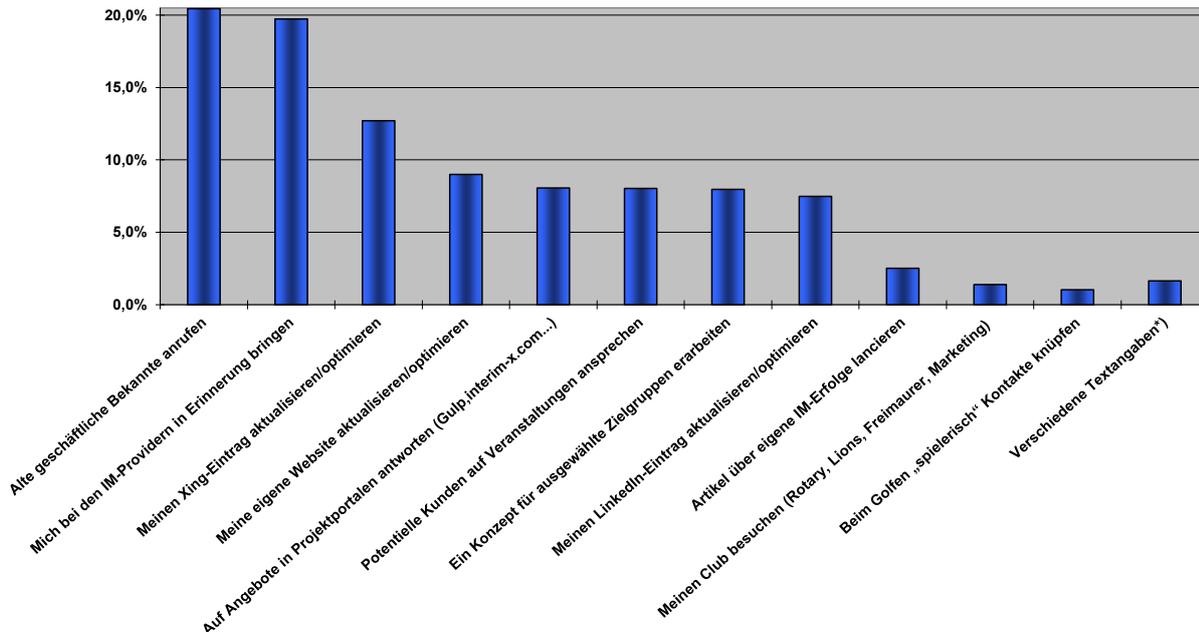
N= 867, bis zu 5 Nennungen, 3125 Nennungen



*Auftragshoffnungen der Interim Manager liegen zunächst auf den Providern und persönlichen Netzwerken, auf Platz drei folgen die beruflichen Netzwerke (LinkedIn & Co.), und so...*

So nutzen Interim Manager ihr "persönliches Zeitbudget" für die Akquise.

N= 869, bis zu 5 Nennungen, 3152 Nennungen



\*) Eigenes Netzwerk nutzen (12); Kaltakquise (10); Unternehmensberater, Banken oder Personalberater ansprechen (5); Empfehlung durch zufriedene Kunden (4); Sonstige (20).

*... verteilen die IM auch ihr Akquise-Zeitbudget. Beachte: Für die beruflichen Netzwerke sieht die Realität anders aus, nur ein Bruchteil der Aufträge kommt über diese (Siehe Chart Seite 9 „Herkunft der Projekte“).*

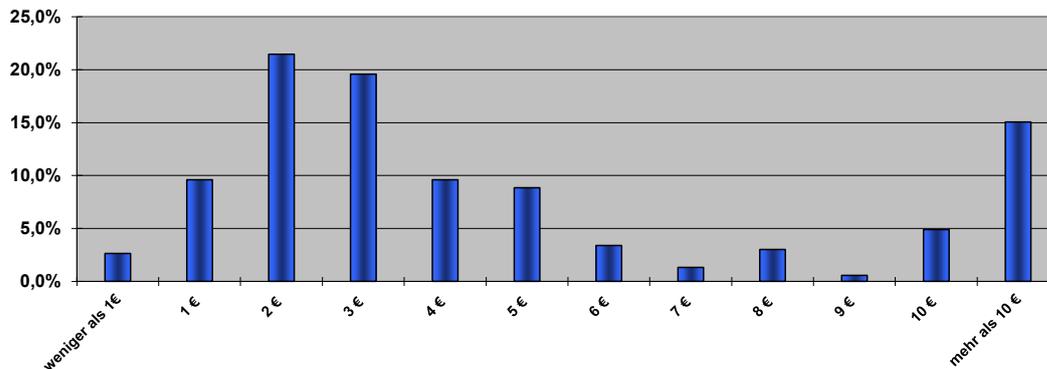
*Mich tröstet: Die Provider scheinen weiter eine Funktion zu erfüllen und gehören – entgegen anderslautender Behauptungen – noch nicht auf den „Müllhaufen der Geschichte“.*



## Return-on-Interim-Management (RoIM):

Für einen € IM-Honorar hatte der Kunde einen Nutzen von...

N= 501



*Zwei Zahlen zu einem großen Thema als Ergebnis der Auswertung von 501 abgeschlossenen IM-Projekten:*

*- 8 von 10 Interim Managern haben für ihren Kunden mehr als das Doppelte ihres Honorars erwirtschaftet*

*- 2 von 10 sogar das 10-fache oder mehr*

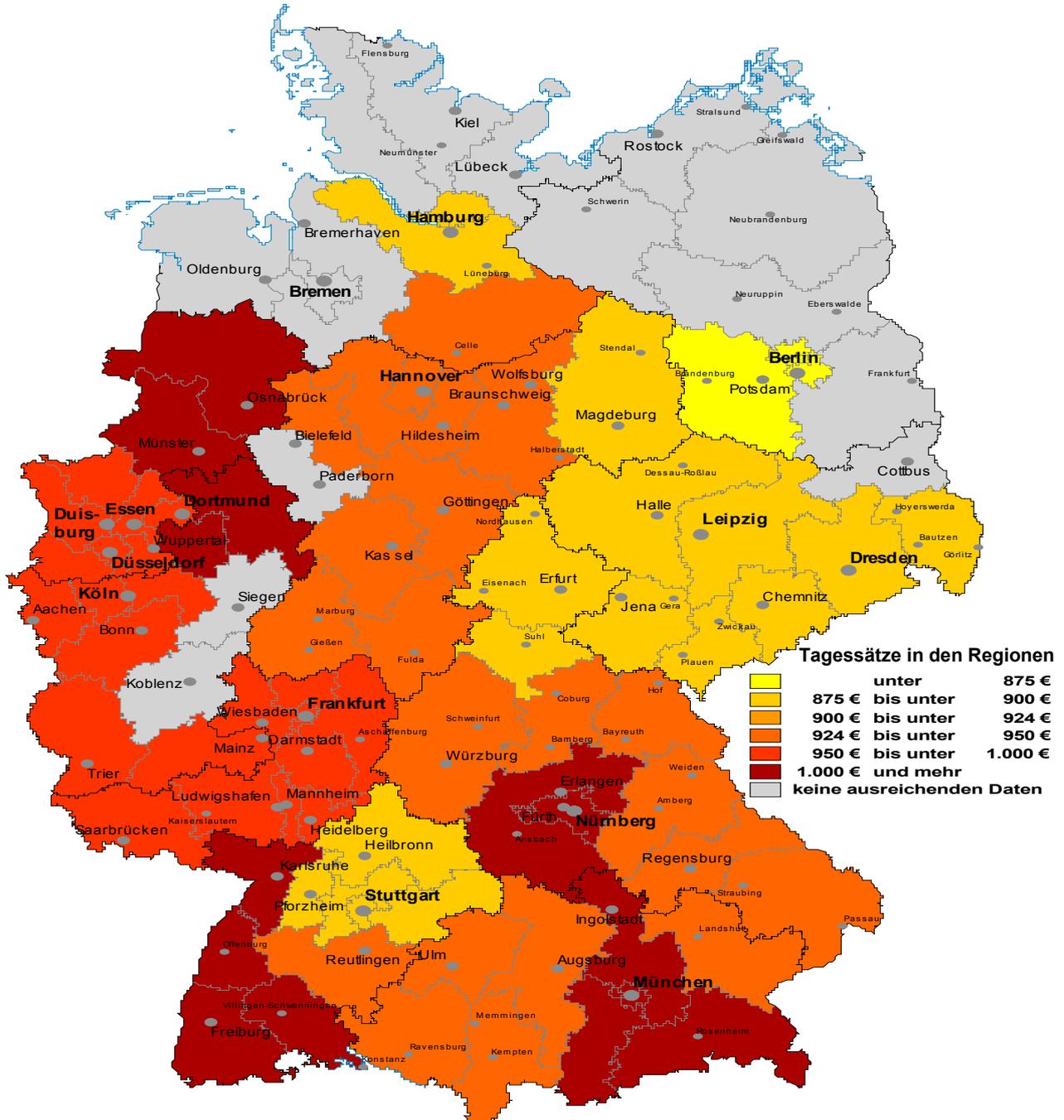
**Dieses Thema beabsichtigen wir in der Zukunft weiter zu vertiefen.**



**LUDWIG HEUSE GMBH**  
**INTERIM-MANAGEMENT.DE**

*Erfolgreich seit 1993*

**Wo werden die höchsten IM-Honorare gezahlt?**  
 (N = 540)



*Die Karte erklärt sich bestens selbst...*