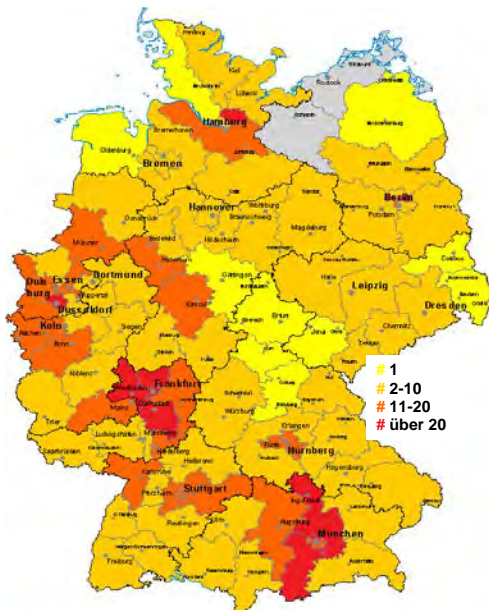


# Interim Management in Deutschland 2014

Die Studie der  
 Ludwig Heuse GmbH interim-management.de

Hier sind die Interim Manager zu Hause...



... und hier finden die Projekte statt.



Februar 2015  
 (aktualisiert März 2015)

Kronberg, den 24. Februar 2015

Sehr geehrte Leserin,  
sehr geehrter Leser,

dieses Jahr haben die Interim Manager zu mehr als 700 Projekten berichtet und so ergibt sich eine sehr breite und aussagekräftige Datenbasis.

Die Einschätzung der Interim Manager zur Marktlage 2014 in zwei Worten: Leicht verbessert. Auch die Aussichten für die Zukunft schätzen diese positiv ein, die individuelle Befindlichkeit hinkt dem allerdings hinterher wegen der jetzt schon seit mehreren Jahren stagnierenden Auslastung und, in Folge, ebenfalls stagnierender Honorarsätze. Die relevanten Charts hierzu finden Sie auf den Seiten 4 und 8.

Aus den Daten zur Unternehmensgröße und dem geforderten Know-how haben wir dieses Jahr durch eine 10-Jahresbetrachtung neue Erkenntnisse herausgekitzelt, siehe Seiten 6 und 7.

Auf Seite 8 finden auch Sie die „ultimative Antwort“ zu der „ewigen Frage“, wie viele Interim Manager es in Deutschland gibt. Wie bekannt, schwanken die Angaben hierzu zwischen 4.000 und 20.000, wobei ich nie verstanden habe, wem es von uns auch nur einen Deut besser geht, wenn immer größere Zahlen herausposaunt werden.

Auf Seite 10 untersuchen wir den Return-on-Interim-Management (RoIM) in Bezug auf vier Know-how-Fachgebiete (entsprechend dem Chart Seite 7). Nicht ganz unerwartet sind die Ergebnisse bei Projekten mit Schwerpunkt Einkauf & Materialwirtschaft durchaus anders als bei denen in der Produktion.

Es folgt auf Seite 11 eine Analyse zur durchschnittlichen Zeitspanne zwischen Projektanfrage und Beauftragung bzw. Tätigkeitsaufnahme. Und in dieser Zeitspanne passiert eine ganze Menge, u. a. die Definition der Aufgabe, die Kandidatenrecherche, Ansprache, Auswahl, Präsentationen, Vertragsverhandlungen und -abschluss. Bei insgesamt 80 % der Fälle erfolgt ein Zuschlag innerhalb von 30 Tagen, bei 20 % davon sogar innerhalb der ersten 5 Tage - nur 20 % müssen länger warten. Da können andere Dienstleister, wenn ich das mal so sagen darf, nur mit den Ohren schlackern angesichts des Speeds, in dem seniore IM-Führungspositionen qualifiziert besetzt werden.

Zum Schluss haben wir noch untersucht, wo die IM mehrheitlich wohnen und wo die Projekte sich konzentrieren: Immerhin eine Entfernung von 300 km im Schnitt, eine der Härten in unserem Geschäft, denn so ganz dolle sind die Quartiere vor Ort ja nicht immer. Andererseits, als ich vor einigen Jahren einem Kollegen „kondolierte“, dass er fern der Heimat seinen Job hatte und immer nur am Wochenende nach Hause konnte, antwortete er: „Meiner Frau ist es egal, wo ich abends nicht zu Hause bin.“

Ich hoffe, die Studie ist für Sie von Interesse.

Mit freundlichen Grüßen



L. Heuse

## Inhalt

Seite

### **Marktlage**

**4**

Bewertung der Marktlage 2014 und Prognose 2015

4

Anfragen und Auslastung

4

### **Ausgewertete Projekte**

**5**

Projekte nach Branchen

5

Projekte nach Unternehmensgröße (Entwicklung über 10 Jahre)

6

Projekte nach gefordertem Know-how (Entwicklung über 10 Jahre)

7

Entwicklung des durchschnittlichen Tagessatzes

8

Anzahl der nachhaltig in Deutschland tätigen Interim Manager

8

Auslandsprojekte

9

Ausländische Eigentümer Vergleich der Kundenunternehmen 2009 und 2014

9

Return-on-Interim-Management (RoIM)

10

RoIM nach Know-how

10

Zeitspanne zwischen Projektanfrage und Beauftragung

11

Zeitspanne zwischen Projektanfrage und Tätigkeitsaufnahme

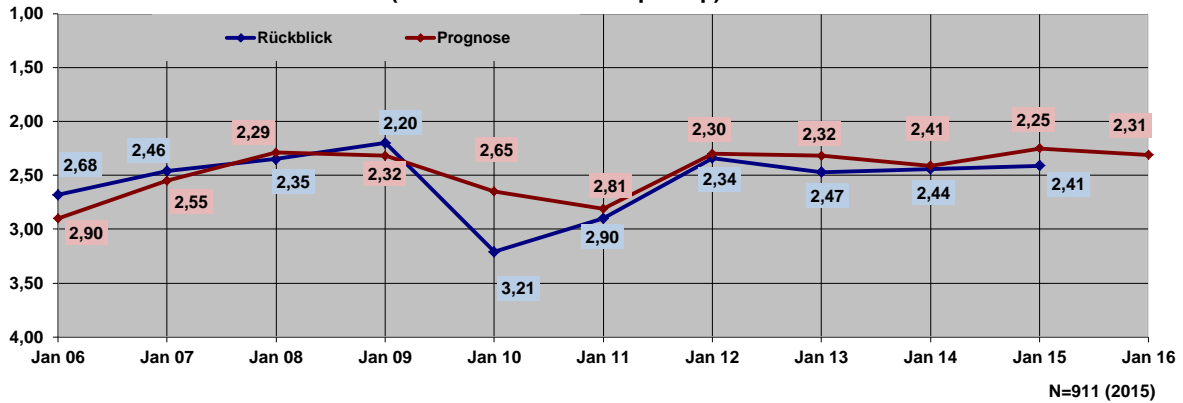
11

IM-Wohnorte & Projektstandorte

12

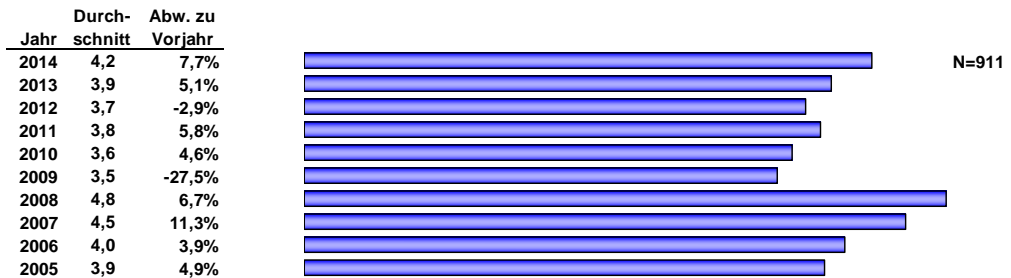
## Marktlage

### Bewertung der Marktlage 2014 und Prognose 2015 (nach dem Schulnotenprinzip)



*Interim Management-Marktlage leicht verbessert,  
Erwartungen 2015 über Ist-2014.*

### Anzahl der Anfragen / ernsthafte Akquisitionen 2014 (Durchschnitt pro Interim Manager)



*Anfragen weiter im Aufwärtstrend.*

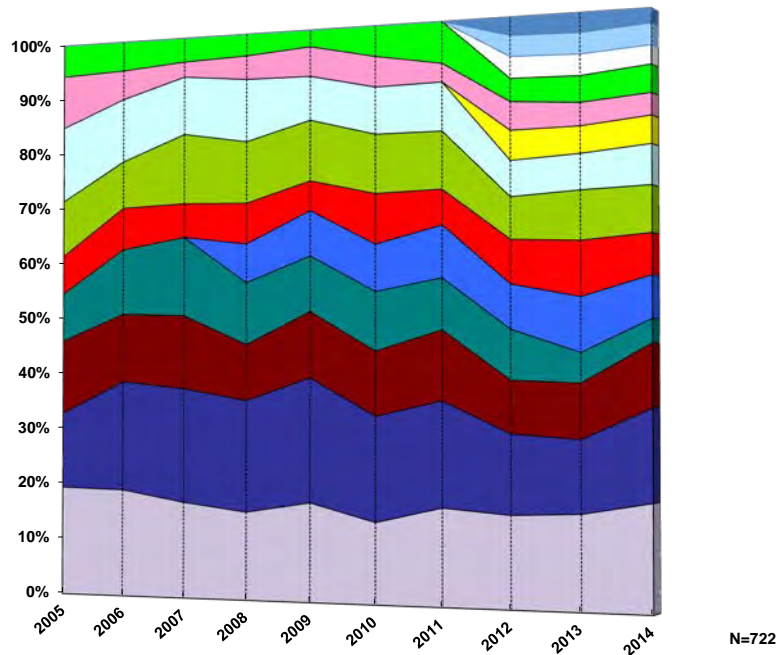
### Auslastung (bezogen auf 220 Arbeitstage)



*Auslastung verharrt seit 4 Jahren auf Plateau.  
Ursache: Angebot (bzw. die Zahl) an Interim Managern steigt schneller als Nachfrage.*

## Ausgewertete Projekte

### Projekte nach Branchen\*)

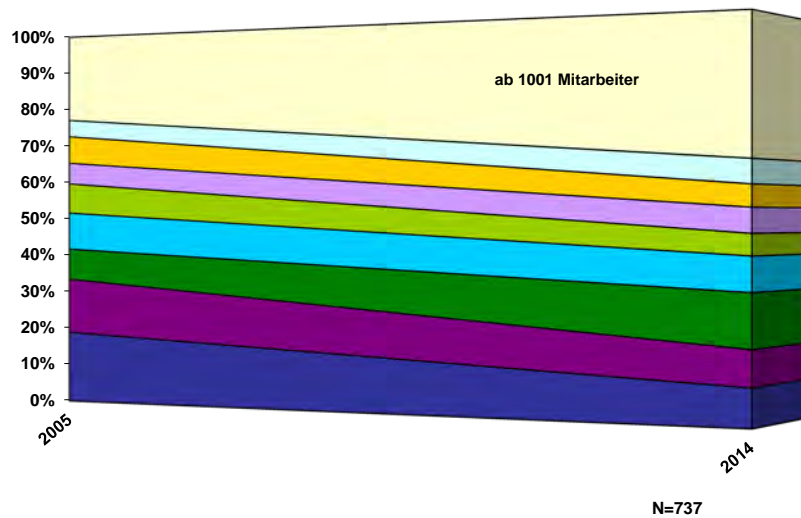


*Exportbranchen Automotive und Maschinen- & Anlagenbau kräftig im Aufwind.*

Branchen	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Transport / Spedition / Logistik								3,1%	3,4%	2,5%
Öffentl. Dienst, Non-Profit, Tourismus und Hotellerie								3,6%	3,6%	3,6%
Industrielle Dienstleistung								3,7%	3,6%	3,2%
Banken / Versicherungen / Finance	4,7%	4,4%	3,6%	3,4%	2,4%	4,6%	6,2%	3,9%	4,5%	4,7%
Bau / Bauzulieferer / Facility Management	7,7%	4,4%	2,3%	3,7%	4,2%	4,6%	2,8%	4,9%	3,9%	3,7%
Handel Food & Non-Food								5,1%	4,6%	4,7%
Produktion Markenartikel / FMCG / Food & Non-Food	11,0%	9,4%	8,7%	9,9%	6,3%	7,0%	7,3%	6,1%	6,1%	6,8%
Metall-, Elektro- & sämtliche Zwischenprodukte	8,2%	7,0%	10,5%	9,7%	8,6%	8,8%	8,6%	7,2%	8,4%	7,9%
Roh- & Grundstoffe / Bergbau / Energie / Öl / Chemie / Agro	5,6%	6,3%	5,1%	6,4%	4,2%	7,5%	5,3%	7,5%	9,4%	6,9%
Pharma / Biotechnologie / Medizintechnik / Healthcare	0,0%	0,0%	0,0%	6,1%	6,4%	7,0%	7,8%	7,6%	9,3%	7,2%
Sonst. Dienstleistungen (Consulting / Personalberatung / WP)	7,0%	9,7%	11,8%	9,7%	7,9%	8,8%	7,7%	8,6%	5,1%	4,0%
IT & T.I.M.E. & Print **	10,7%	10,2%	10,9%	8,8%	9,4%	9,6%	10,5%	9,0%	9,4%	10,7%
Maschinen- & Anlagenbau	11,0%	16,2%	17,0%	17,5%	17,6%	15,6%	15,8%	13,7%	12,4%	15,7%
Automotive inkl. Services, Handel, Aerospace & Rail	15,9%	16,0%	14,4%	13,9%	14,1%	12,2%	14,7%	16,0%	16,4%	18,4%

\*) 2012 wurden die Branchen präzisiert, sortiert und ergänzt.  
 In der Historie ergeben sich deshalb für die Jahre vor 2012 weniger als 100 %.  
 \*\*) T.I.M.E. = Telekommunikation, Internet, Media & Entertainment

## Projekte nach Unternehmensgröße (Entwicklung über 10 Jahre)



*Klar erkennbar im Langfrist-Trend:*

*Große Unternehmen buchen zunehmend Interim Manager (weil sie sich wegen ihres vorhandenen eigenen großen Manager-Pools HR-Flexibilität leisten könnten?),*

*wohingegen*

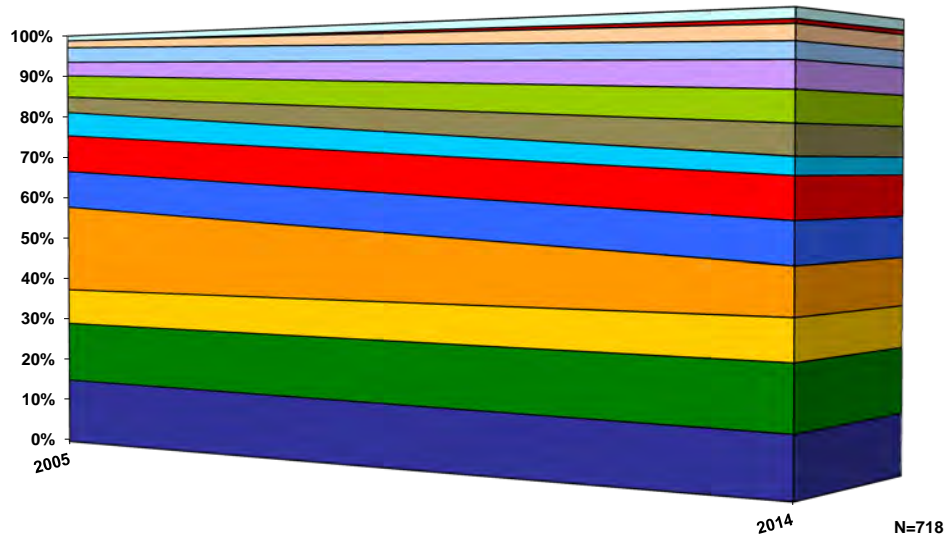
*kleine Unternehmen abnehmend IM kontrahieren, vermutlich wegen dem parallel laufenden Rückgang bei den Start-ups.\*\**

Unternehmensgröße	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ab 1001	22,9%	23,5%	28,3%	21,9%	27,7%	26,1%	33,6%	30,4%	32,6%	35,5%
751-1000	4,5%	3,6%	5,1%	6,8%	5,2%	5,1%	5,5%	4,4%	4,5%	6,1%
501-750	7,3%	6,9%	5,9%	6,5%	5,2%	5,1%	5,7%	7,2%	6,2%	5,6%
401-500	5,7%	5,9%	7,5%	6,3%	5,0%	6,0%	4,8%	6,5%	4,9%	6,2%
301-400	8,0%	6,4%	6,3%	7,2%	5,9%	6,0%	5,5%	5,3%	9,2%	5,4%
201-300	9,9%	10,5%	8,3%	9,2%	8,7%	11,1%	9,9%	7,8%	8,1%	8,7%
101-200	8,3%	11,2%	10,2%	13,7%	12,2%	10,9%	12,5%	12,3%	12,6%	13,6%
51-100	14,6%	14,8%	13,2%	11,2%	12,9%	10,1%	10,4%	12,4%	10,6%	9,2%
1-50 Mitarbeiter	18,9%	17,3%	15,3%	17,1%	17,2%	19,6%	12,4%	13,7%	11,3%	9,7%

*\* Bei Interesse, siehe auf unserer Homepage „Interim Management – Die etwas andere Bindung an ein Unternehmen“, letztes Kapitel, letzte drei Absätze.*

*\*\* Minus 36% im Vergleichszeitraum entsprechend dem KfW-Gründungsmonitor.*

**Projekte nach gefordertem Know-how**  
 (Entwicklung über 10 Jahre)



Der einzige echte Verlierer im Langfristrend ist das Finanz- & Rechnungswesen.  
 Annahme: Das FiRe-Geschäft läuft zunehmend über Personaldienstleister  
 und weniger über „echte“ IM-Provider.

Know-how	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
QM	1,2%	1,6%	1,0%	1,1%	2,0%	1,3%	3,1%	1,6%	2,8%	2,4%
Recht	0,0%	0,3%	0,7%	1,9%	0,5%	1,5%	0,9%	1,5%	1,1%	1,0%
Produktion / Einzelfertigung	1,7%	3,1%	4,3%	2,8%	4,3%	3,4%	2,7%	3,9%	3,3%	3,5%
Logistik	3,6%	4,4%	4,4%	4,5%	5,2%	4,6%	4,1%	3,3%	3,0%	3,8%
Entwicklung / Forschung	3,3%	3,6%	4,9%	4,7%	4,1%	4,8%	2,8%	4,6%	5,3%	6,0%
IT	5,2%	4,9%	7,0%	4,8%	5,6%	4,4%	4,8%	5,3%	4,5%	6,8%
Einkauf / Materialwirtschaft	3,8%	4,1%	4,1%	5,0%	6,5%	6,4%	6,0%	6,6%	5,6%	6,7%
Marketing	5,7%	8,8%	5,3%	7,0%	6,9%	4,4%	5,1%	6,0%	5,8%	3,9%
Produktion / Serienfertigung	8,8%	10,6%	10,9%	8,1%	6,5%	7,2%	9,4%	8,1%	8,8%	9,1%
Personal	8,8%	8,3%	9,9%	9,2%	9,8%	9,5%	9,7%	10,8%	9,3%	9,1%
Finanz- u. Rechnungswesen	20,2%	16,5%	13,6%	11,3%	14,1%	12,8%	13,6%	11,2%	10,3%	10,4%
Sonstige (überwiegend Gesamtverantwortung)	14,0%	7,5%	13,3%	12,5%	7,4%	13,0%	10,5%	14,8%	12,9%	14,5%
Vertrieb	15,2%	15,2%	12,8%	13,4%	15,2%	13,8%	14,9%	14,4%	17,3%	13,8%
Controlling	8,3%	11,1%	8,0%	13,6%	11,7%	12,8%	12,5%	7,8%	10,0%	9,0%

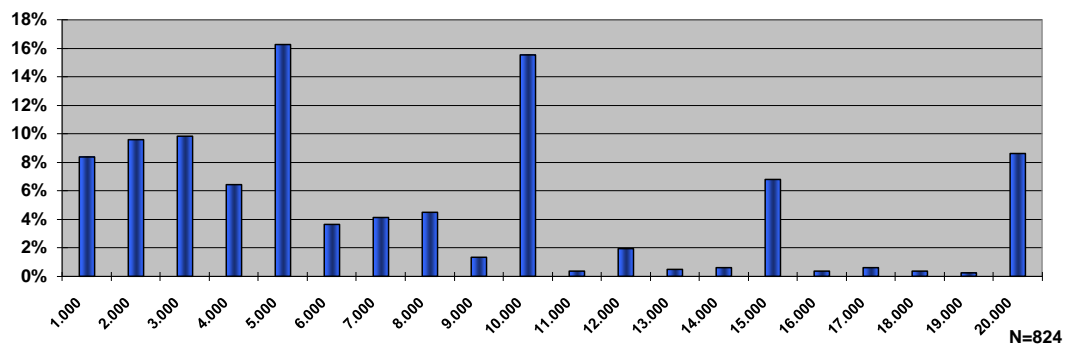
## Entwicklung des durchschnittlichen Tagessatzes



*Ø Tagessatz seit 4 Jahren bei +/- 950 €.  
 Stagnierende Auslastung (Seite 4) verhindert „Ausreißen nach oben“.*

Über 800 Interim Manager „können nicht irren“ zu folgender Frage:

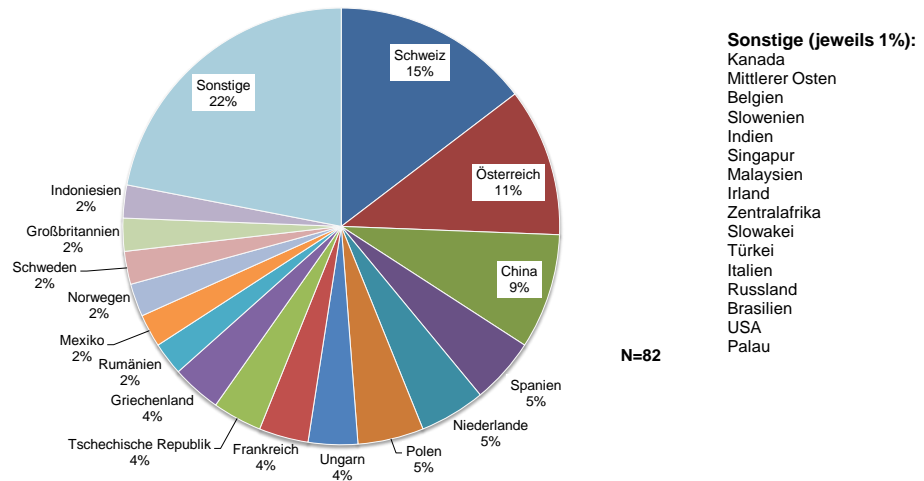
## Anzahl der nachhaltig in Deutschland tätigen Interim Manager



*Heftige „Meinungs-“ Ausschläge alle Fünftausend, im Ø ergibt sich die Zahl von 7.600 in Deutschland  
 tätigen Interim Managern, die wir auch gerne glauben.*



## Auslandsprojekte (12 % aller Projekte)

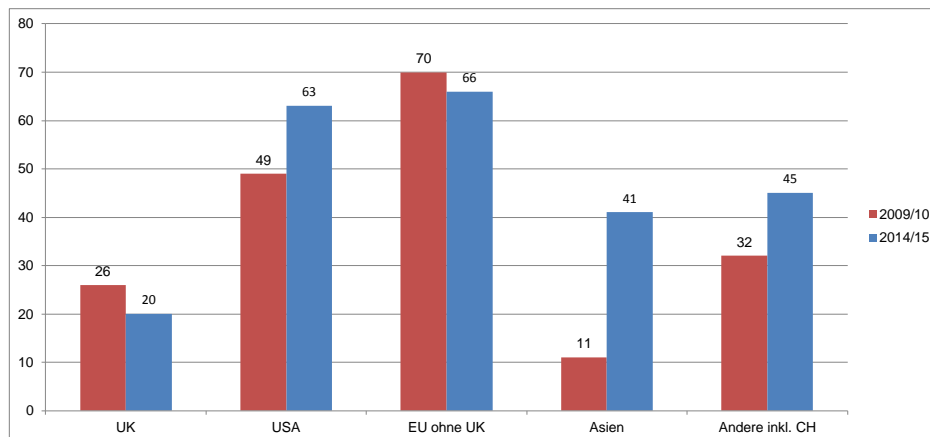


Die jeweiligen Nachfrageschwerpunkte passen zu unserer Perzeption dieser Länder:

- **Schweiz:** Controlling; Einkauf / Materialwirtschaft; Finanz- und Rechnungswesen
- **Österreich:** Vertrieb / Service; Marketing
- **China:** Entwicklung / Forschung / Technik

Der Ø Tagessatz bei Auslandsprojekten liegt rund 5% über dem allgemeinen Durchschnitt.

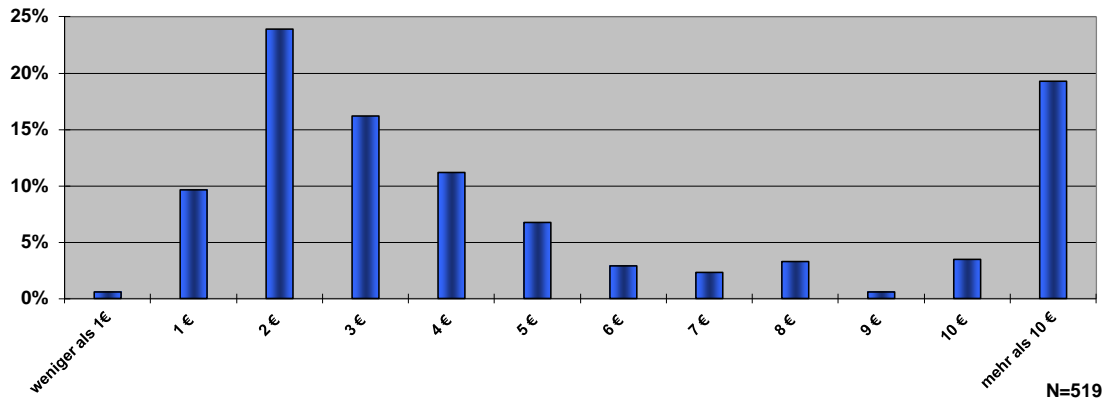
## Ausländische Eigentümer der Kundenunternehmen (Anz. Projekte im Vergleich 2009 und 2014)



Dieses Diagramm erklärt sich selbst.

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

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

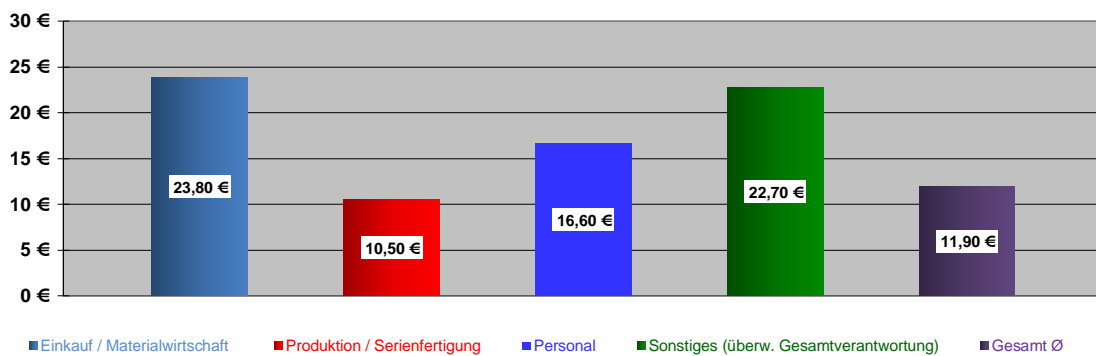


Die Ergebnisse zum RoIM - erstmals erhoben 2013 - bestätigen sich und sind nicht ohne:

- 8 von 10 Interim Managern haben für ihre Kunden mehr als das Doppelte ihres Honorars erwirtschaftet,
- 2 von 10 sogar das 10-fache oder mehr.

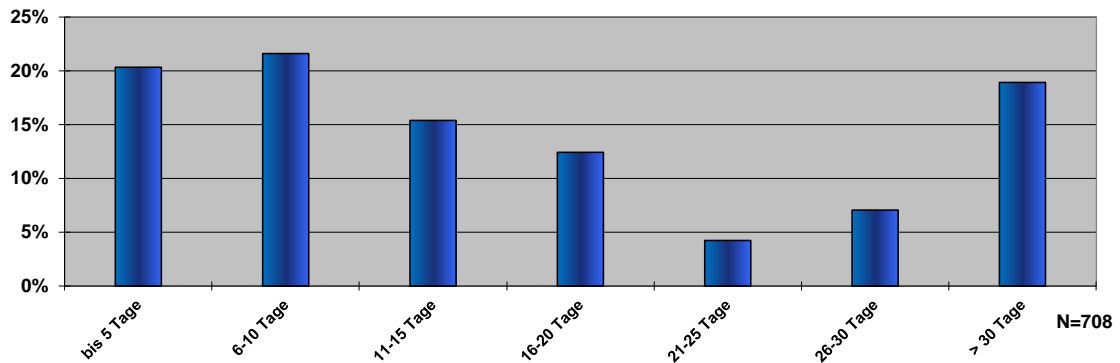
## RoIM nach Know-how

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



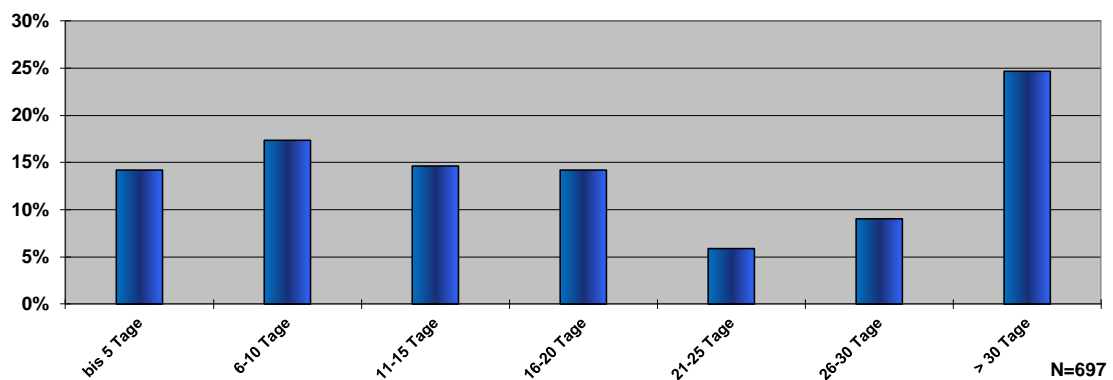
Die know-how-bezogenen RoIM sind sehr unterschiedlich, aber für IM-Marktkenner nachvollziehbar.

## Zeitspanne zwischen Projektanfrage und Beauftragung



*Über 80% der Beauftragungen erfolgen innerhalb von 30 Tagen, 20% sogar innerhalb von 5 Tagen.*

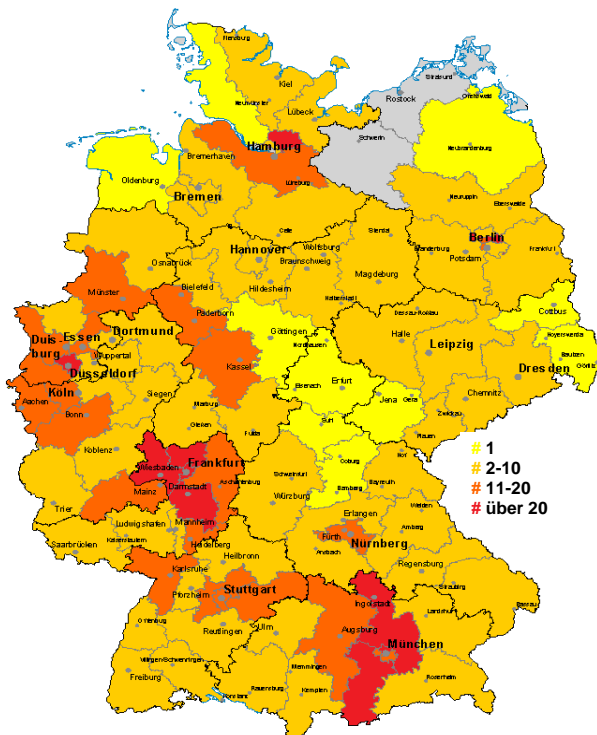
## Zeitspanne zwischen Projektanfrage und Tätigkeitsaufnahme



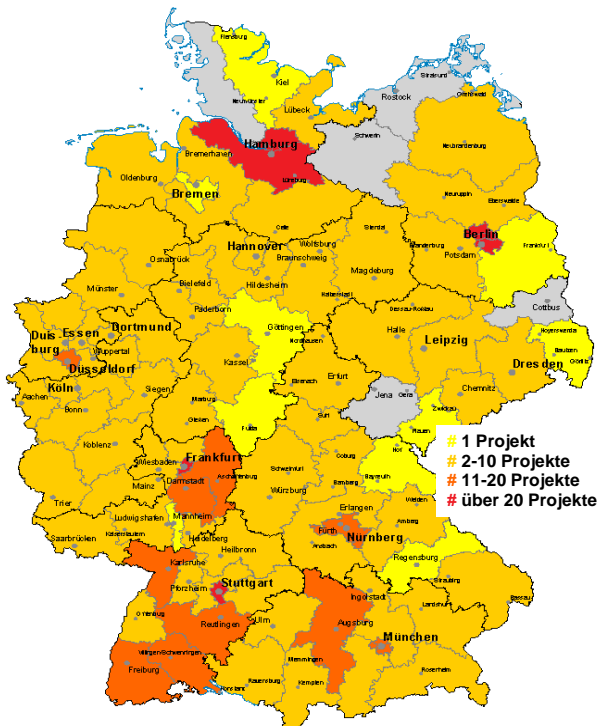
*Bei 75% aller Projekte startet der IM innerhalb eines Monats, allein dies schon ein überzeugender raison d'être für unsere Industrie.*

## IM-Wohnorte & Projektstandorte

Hier sind die IM zu Hause...



... und hier finden die Projekte statt.



- „Alte“ Industrieregion NRW ist IM-Exporteur sowie auch das schöne südliche Bayern rund um München.
- Südliches Baden-Württemberg ist IM-Importeur.
- Ø Entfernung zwischen Wohn- und IM-Arbeitsort liegt bei gut 300 km (wie im Vorjahr).