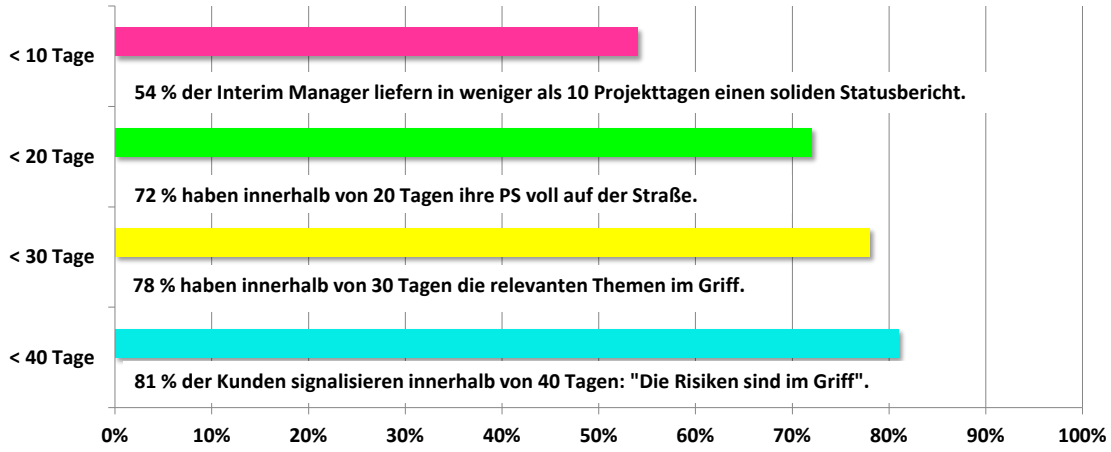
LUDWIG HEUSE GMBH
INTERIM-MANAGEMENT.DE
Erfolgreich seit 1993

Interim Management in Deutschland 2015

Die Studie der

Ludwig Heuse GmbH interim-management.de

Tempo zählt im Interim Management



Februar 2016

LUDWIG HEUSE GMBH
INTERIM-MANAGEMENT.DE
Erfolgreich seit 1993

Kronberg, den 29. Februar 2016

Sehr geehrte Leserin,
Sehr geehrter Leser,

mit unserer Studie „Interim Management in Deutschland 2015“ möchten wir Ihnen einen Einblick in das aktuelle Marktgeschehen geben. Die Studie basiert auf den Angaben von 986 Interim Managern (-innen) zu 803 in 2015 abgeschlossenen Projekten.

Die Marktlage bewerten die Interim Manager jetzt schon im fünften Jahr positiv, um es genau zu sagen, mit 2,31 auf der Schulnotenskala. Siehe hierzu als Einstieg Seite 4.

Auf den folgenden Seiten untersuchen wir einzelne Marktaspekte, zuerst die Branchenschwerpunkte. Hier sind Maschinen- und Anlagenbau sowie Automotive mit zusammen einem Drittel der Projekte weiter die Zugpferde, wobei das „Automotive-Ross“ letztes Jahr allerdings „lahmte“. Zeichnete sich hier bereits der inzwischen offenkundig gewordene Rückgang des Automotive-Chinaexports ab? Bei dem geforderten Know-how (Seite 7) hatten IT-Projekte den größten Zuwachs (+ 36%). Industrie 4.0 lässt bereits grüßen? Die einzelnen Charts habe ich jeweils in Magenta weiter kommentiert.

Beginnend auf Seite 10 finden Sie drei unserer diesjährigen „Specials“. Nachdem wir in den letzten Jahren untersuchten, welchen Nutzen die Kundenunternehmen in Euro aus der Tätigkeit der Interim Manager haben (Return-on-Interim-Management = RoIM), fragten wir dieses Jahr, nach wie vielen Projekttagen entscheidende Meilensteine erreicht wurden – Kundennutzen in Zeit sozusagen. Wie sich zeigt, im Interim Management können die Auftraggeber sehr rasch mit konkreten Ergebnissen rechnen.

Interessant – nicht nur für die betroffenen Interim Manager – ist die Ursachenforschung, warum Projektakquisitionen scheitern. Die Antworten auf Seite 11 sind nach „akzeptabel“, „finanzieller Natur“ und „ärgerlich“ sortiert. Gut ein Drittel der Absagegründe – nachdem es zu einem Gespräch beim Kunden gekommen ist – fallen aus Sicht der Interim Manager in die Kategorie „ärgerlich“.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre und auch, dass sie das ist.

Mit freundlichen Grüßen

L. Heuse

LUDWIG HEUSE GMBH
INTERIM-MANAGEMENT.DE
Erfolgreich seit 1993

Inhalt Seite

Bewertung der **Marktlage** 2015 und Prognose 2016
Anzahl der Anfragen und **Auslastung** 4

Projektbezogene Auswertung

Projekte nach Branchen 5

Projekte nach Unternehmensgröße 6

Projekte nach gefordertem Know-how 7

Projekte nach Grund/Bedarfssituation 8

Projekte nach Herkunft (Entwicklung über 10 Jahre) 9

2015-Specials

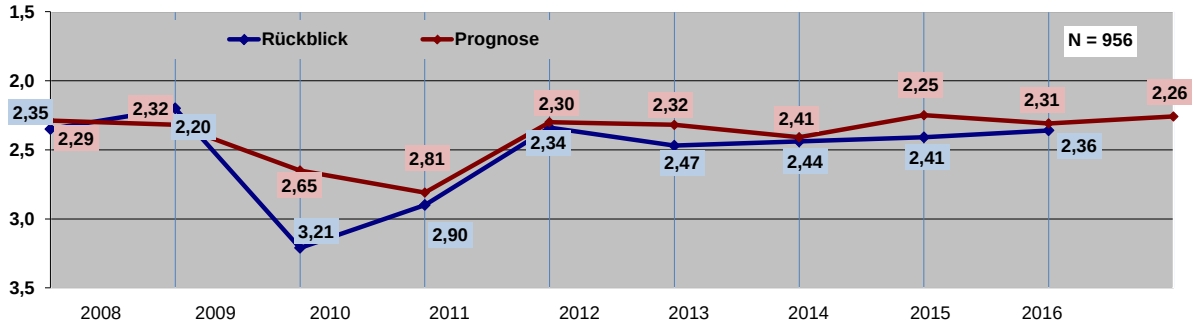
Kundennutzen in Zeit und Euro 10

Gründe für das Scheitern von Projektakquisitionen 11

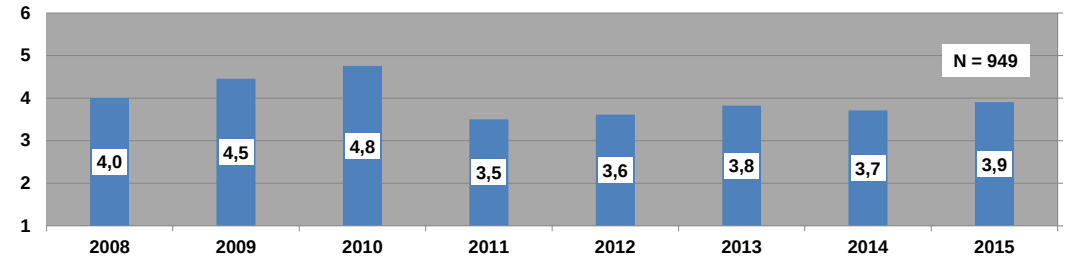
Entscheider bei der Auswahl von Interim Managern 12

Nutzen der Heuse-Studie aus Sicht der Teilnehmer 12

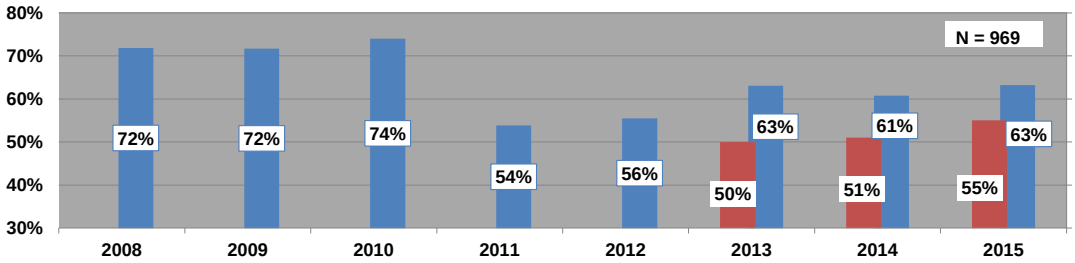
Bewertung der Marktlage 2015 / Prognose 2016
(nach dem Schulnotenprinzip)



Anzahl der Anfragen / ernsthafte Akquisitionen 2015
(Durchschnitt pro Interim Manager)



Auslastung in %
(bezogen auf 220 Arbeitstage)



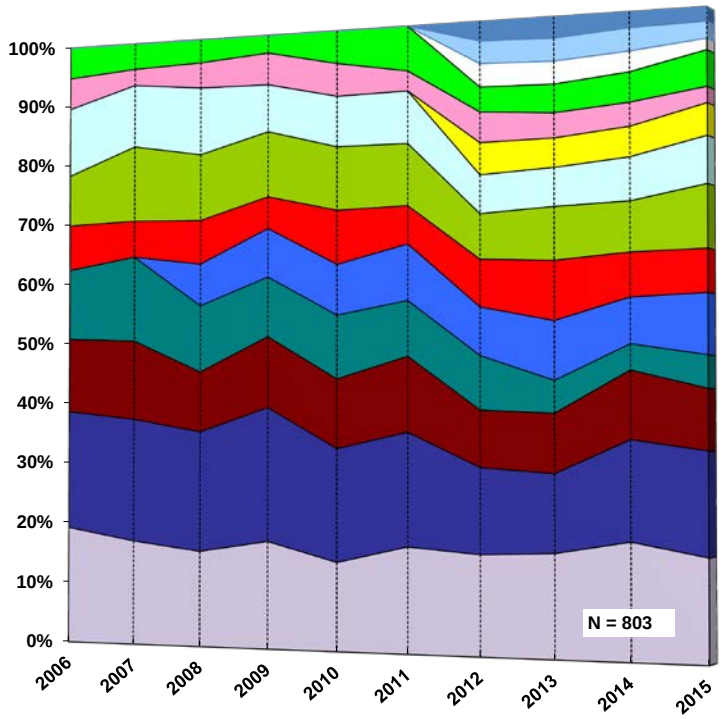
Anfragen seit 2012 kontinuierlich steigend;
Auslastung stagniert seit 2013.
Hinkt die Nachfrage dem „IM-Angebot“ hinterher?

Beachte „Sonntagsantworten“ 2013 - 2015 „Sind Sie aktuell in einem IM-Projekt tätig?“
(rote Säulen letzte Grafik)

LUDWIG HEUSE GMBH
INTERIM-MANAGEMENT.DE
Erfolgreich seit 1993

Projektbezogene Auswertung

Projekte nach Branchen*

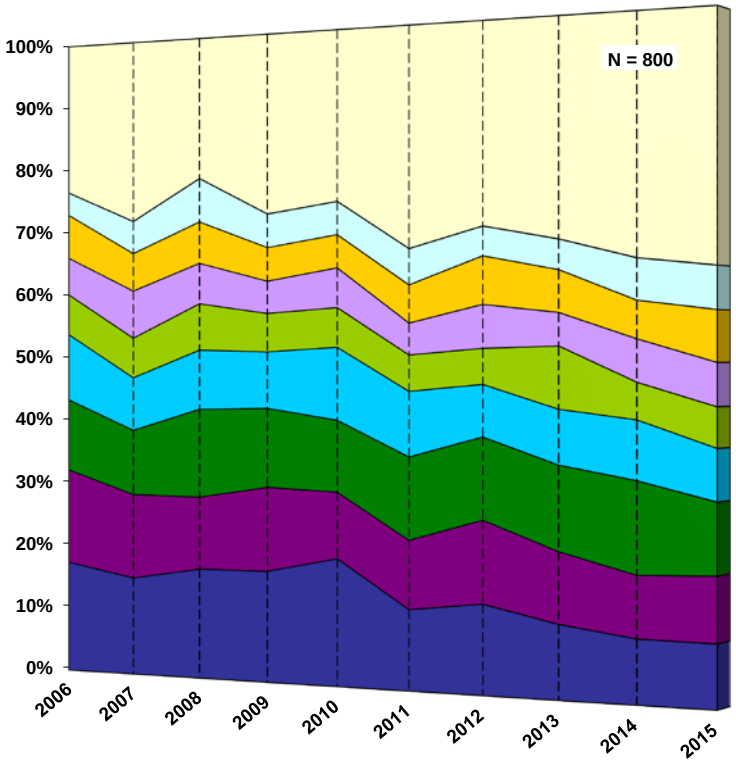


Topster-Branche Automotive bricht ein.
Schon unser Kanzler a.D. Kiesinger wusste es 1969:
"Ich sage nur China, China, China!"

	Branchen	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	Transport / Spedition / Logistik							3,1%	3,4%	2,5%	2,2%
	Öffentl. Dienst, Non-Profit, Tourismus und Hotellerie							3,6%	3,6%	3,6%	2,6%
	Industrielle Dienstleistung							3,7%	3,6%	3,2%	1,7%
	Banken / Versicherungen / Finance	4,4%	3,6%	3,4%	2,4%	4,6%	6,2%	3,9%	4,5%	4,7%	5,6%
	Bau / Bauzulieferer / Facility Management	4,4%	2,3%	3,7%	4,2%	4,6%	2,8%	4,9%	3,9%	3,7%	2,5%
	Handel Food & Non-Food							5,1%	4,6%	4,7%	5,0%
	Produktion Markenartikel / FMCG / Food & Non-Food	9,4%	8,7%	9,9%	6,3%	7,0%	7,3%	6,1%	6,1%	6,8%	7,3%
	Metall-, Elektro- & sämtliche Zwischenprodukte	7,0%	10,5%	9,7%	8,6%	8,8%	8,6%	7,2%	8,4%	7,9%	9,8%
	Roh- & Grundstoffe / Bergbau / Energie / Öl / Chemie / Agro	6,3%	5,1%	6,4%	4,2%	7,5%	5,3%	7,5%	9,4%	6,9%	6,7%
	Pharma / Biotechnologie / Medizintechnik / Healthcare	0,0%	0,0%	6,1%	6,4%	7,0%	7,8%	7,6%	9,3%	7,2%	9,5%
	Sonst. Dienstleistungen (Consulting / Personalberatung / WP)	9,7%	11,8%	9,7%	7,9%	8,8%	7,7%	8,6%	5,1%	4,0%	5,1%
	IT & T.I.M.E. & Print **	10,2%	10,9%	8,8%	9,4%	9,6%	10,5%	9,0%	9,4%	10,7%	9,5%
	Maschinen- & Anlagenbau	16,2%	17,0%	17,5%	17,6%	15,6%	15,8%	13,7%	12,4%	15,7%	16,2%
	Automotive inkl. Services, Handel, Aerospace & Rail	16,0%	14,4%	13,9%	14,1%	12,2%	14,7%	16,0%	16,4%	18,4%	16,2%

**** 2012 wurden die Branchen erweitert. In der Historie ergeben sich daher für die Jahre vor 2012 weniger als 100 %.***
***** T.I.M.E. = Telekommunikation, Internet, Media & Entertainment***

Projekte nach Unternehmensgröße

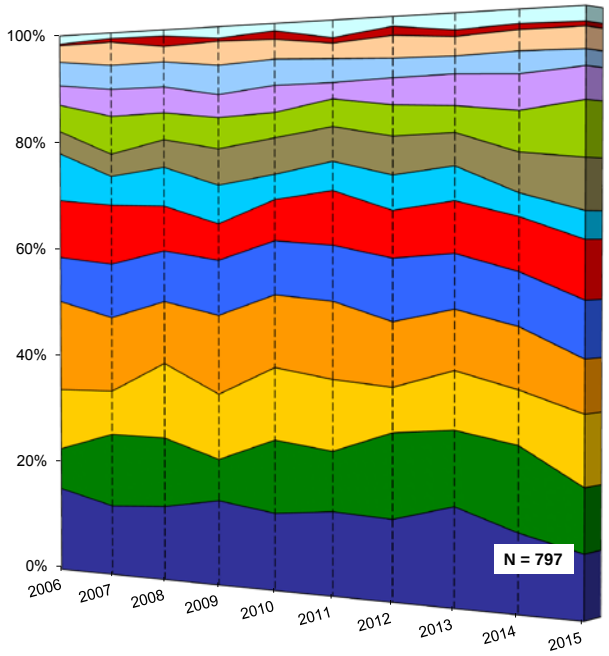


Trend ohne End:

Große Unternehmen buchen immer mehr, kleine immer weniger IM.

	Unternehmensgröße	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	ab 1001	23,5%	28,3%	21,9%	27,7%	26,1%	33,6%	30,4%	32,6%	35,5%	36,8%
	751-1000	3,6%	5,1%	6,8%	5,2%	5,1%	5,5%	4,4%	4,5%	6,1%	6,3%
	501-750	6,9%	5,9%	6,5%	5,2%	5,1%	5,7%	7,2%	6,2%	5,6%	7,5%
	401-500	5,9%	7,5%	6,3%	5,0%	6,0%	4,8%	6,5%	4,9%	6,2%	6,3%
	301-400	6,4%	6,3%	7,2%	5,9%	6,0%	5,5%	5,3%	9,2%	5,4%	5,9%
	201-300	10,5%	8,3%	9,2%	8,7%	11,1%	9,9%	7,8%	8,1%	8,7%	7,6%
	101-200	11,2%	10,2%	13,7%	12,2%	10,9%	12,5%	12,3%	12,6%	13,6%	10,5%
	51-100	14,8%	13,2%	11,2%	12,9%	10,1%	10,4%	12,4%	10,6%	9,2%	9,6%
	1-50 Mitarbeiter	17,3%	15,3%	17,1%	17,2%	19,6%	12,4%	13,7%	11,3%	9,7%	9,6%

Projekte nach gefordertem Know-how



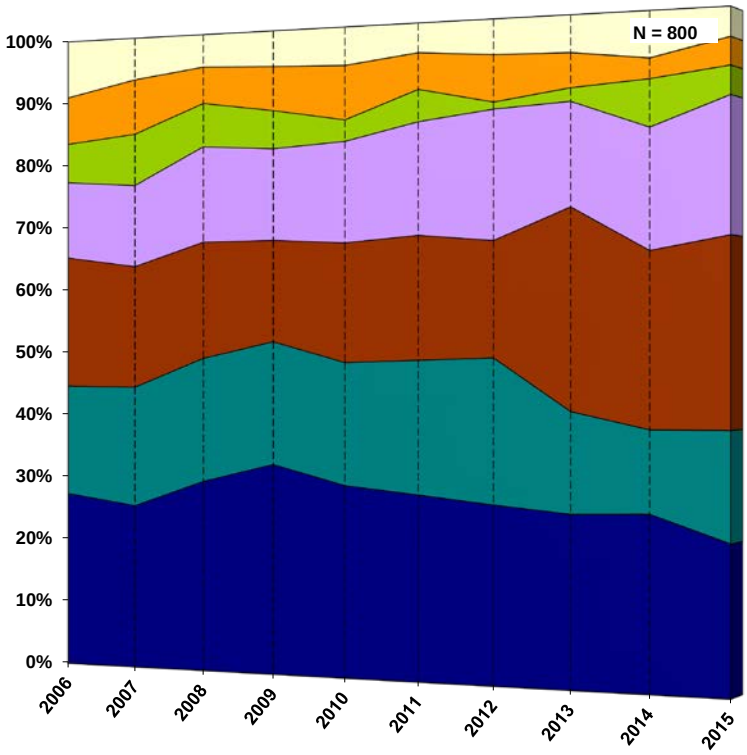
Sattes Wachstum bei IT:

Spiegelt sich der Hype um Industrie 4.0 bereits in echten Projekten wider?

Know-how	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
QM	1,6%	1,0%	1,1%	2,0%	1,3%	3,1%	1,6%	2,8%	2,4%	2,5%
Recht	0,3%	0,7%	1,9%	0,5%	1,5%	0,9%	1,5%	1,1%	1,0%	0,8%
Produktion / Einzelfertigung	3,1%	4,3%	2,8%	4,3%	3,4%	2,7%	3,9%	3,3%	3,5%	3,7%
Logistik	4,4%	4,4%	4,5%	5,2%	4,6%	4,1%	3,3%	3,0%	3,8%	2,7%
Entwicklung / Forschung	3,6%	4,9%	4,7%	4,1%	4,8%	2,8%	4,6%	5,3%	6,0%	5,4%
IT	4,9%	7,0%	4,8%	5,6%	4,4%	4,8%	5,3%	4,5%	6,8%	9,3%
Einkauf / Materialwirtschaft	4,1%	4,1%	5,0%	6,5%	6,4%	6,0%	6,6%	5,6%	6,7%	8,6%
Marketing	8,8%	5,3%	7,0%	6,9%	4,4%	5,1%	6,0%	5,8%	3,9%	4,7%
Produktion / Serienfertigung	10,6%	10,9%	8,1%	6,5%	7,2%	9,4%	8,1%	8,8%	9,1%	9,8%
Personal	8,3%	9,9%	9,2%	9,8%	9,5%	9,7%	10,8%	9,3%	9,1%	9,6%
Finanz- u. Rechnungswesen	16,5%	13,6%	11,3%	14,1%	12,8%	13,6%	11,2%	10,3%	10,4%	8,9%
Controlling	11,1%	8,0%	13,6%	11,7%	12,8%	12,5%	7,8%	10,0%	9,0%	12,0%
Sonstige (überwiegend Gesamtverantwortung)*	7,5%	13,3%	12,5%	7,4%	13,0%	10,5%	14,8%	12,9%	14,5%	10,8%*
Vertrieb	15,2%	12,8%	13,4%	15,2%	13,8%	14,9%	14,4%	17,3%	13,8%	11,2%

**** In der Umfrage 2015/16 wurde die Kategorie „Sonstige“ nicht genannt;***
in der Auswertung wird der hier gezeigte Wert aus den Vorjahren extrapoliert.

Projekte nach Grund / Bedarfssituation

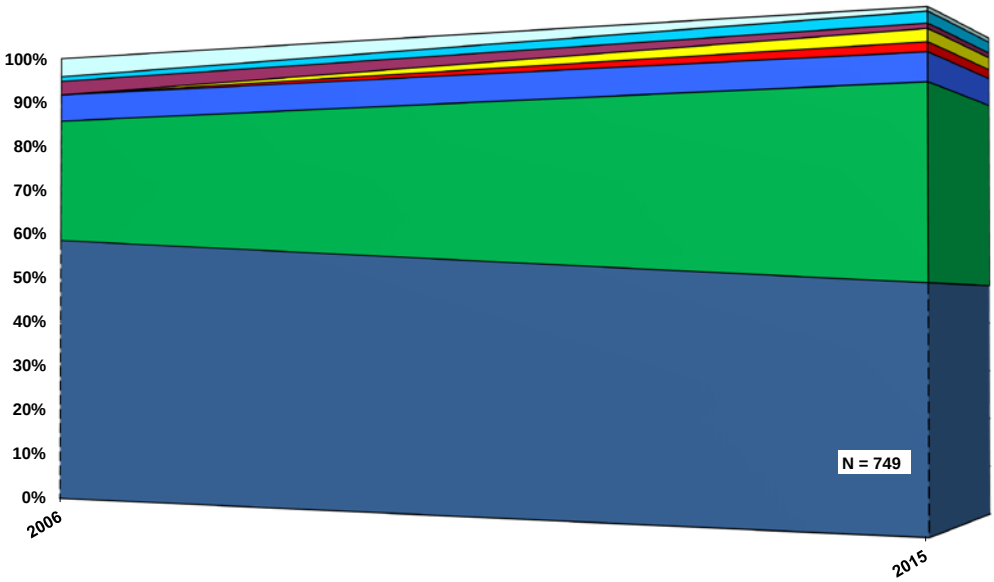


Krise, Sanierung und Restrukturierung weiter im Sinkflug.

Deutschland geht´s gut!?

	Grund / Bedarfssituation	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	Gesellschafterwechsel / M&A	9,0%	6,6%	5,1%	5,5%	5,9%	4,5%	5,4%	5,6%	6,9%	4,4%
	Coaching	7,5%	8,7%	5,7%	6,9%	8,4%	5,6%	7,1%	5,2%	3,1%	4,1%
	Andere (z. B. Umstrukturierung, Neugründung, etc.)	6,2%	8,1%	6,8%	5,9%	3,3%	4,9%	1,0%	2,0%	7,1%	4,3%
	Überbrückung	12,1%	12,9%	15,0%	14,3%	15,6%	17,2%	19,7%	15,6%	18,0%	20,3%
	Projekt (z. B. Produktions-optimierung / -verlagerung, Aufbau neuer Märkte, Compliance, Qualitätssicherung)	20,6%	19,2%	18,3%	15,7%	18,4%	19,0%	17,6%	30,3%	26,2%	28,3%
	Abdeckung zus. Bedarf	17,3%	18,8%	19,3%	19,1%	18,9%	20,4%	22,0%	15,2%	12,3%	16,4%
	Krise, Sanierung, Restrukturierung	27,3%	25,6%	29,7%	32,6%	29,6%	28,4%	27,2%	26,0%	26,4%	22,4%

Projekte nach Herkunft
(Entwicklung über 10 Jahre)



In der Langfristperspektive läuft das IM-Geschäft zunehmend über Provider - ein Zeichen für die weitere Professionalisierung des Markts - abnehmend über eigene Akquise der IM.

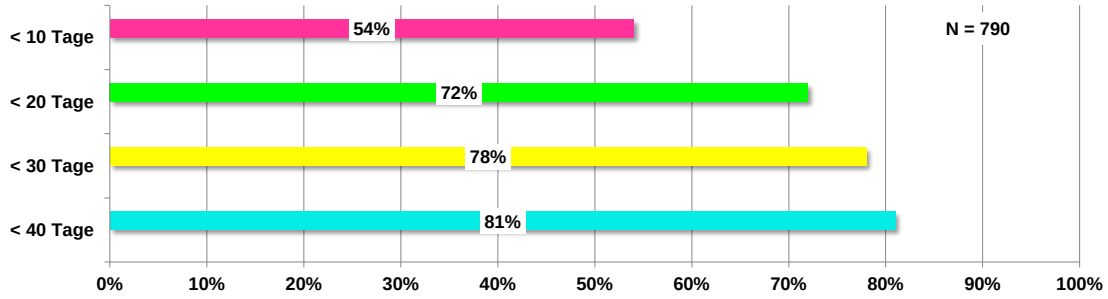
Vermittlung über Personalberater langfristig stabil.

Alle anderen Akquise-Kanäle von marginaler Bedeutung.

Herkunft	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Steuerberater / Wirtschaftspr.	4,1%	2,6%	4,9%	2,6%	4,6%	3,1%	3,6%	2,6%	1,4%	0,9%
Beteiligungsges.	1,0%	1,5%	2,9%	3,0%	3,1%	2,1%	2,1%	1,9%	1,8%	2,3%
Banken	3,1%	2,2%	2,1%	3,0%	2,8%	2,4%	1,9%	1,2%	1,0%	1,0%
Sonstige						3,4%	2,1%	0,7%	2,7%	2,5%
Online-Jobbörsen*				4,3%	2,8%	3,1%	2,9%	1,6%	1,9%	1,9%
Personalberater	6,0%	5,4%	7,0%	5,4%	5,6%	4,2%	6,3%	7,9%	8,6%	5,7%
IM-Provider	27,2%	33,2%	33,7%	30,9%	28,0%	32,2%	33,1%	30,7%	34,7%	37,9%
Eigene Akquise	58,5%	55,1%	49,4%	50,9%	52,9%	49,5%	48,0%	53,4%	47,9%	47,9%

***) z. B. interim-x.com, P24, Experteer, berufliche Netzwerke wie XING und LinkedIn oder Social Media wie Facebook und Google+**

Kundennutzen in Zeit



54% der Interim Manager liefern in weniger als 10 Projekttagen bereits einen soliden Statusbericht.

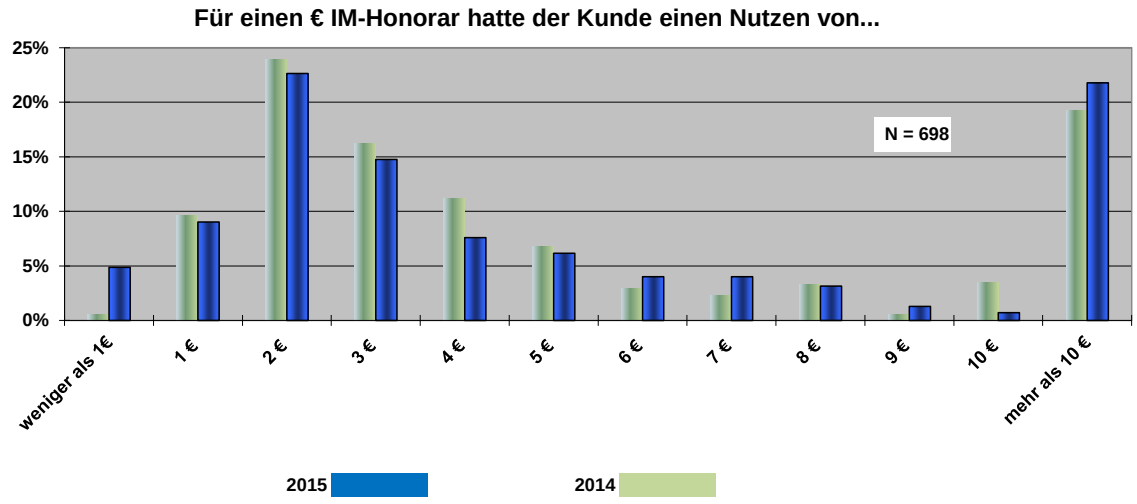
72% der Interim Manager haben innerhalb von 20 Tagen ihre PS voll auf der Straße.

78% der Interim Manager haben innerhalb von 30 Tagen die relevanten Themen im Griff.

81% der Kunden signalisieren innerhalb von 40 Tagen „Die Risiken sind im Griff".

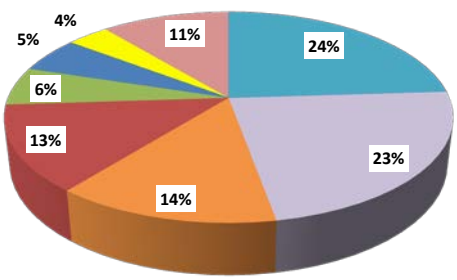
100 Tage Schonfrist – wie sonst üblich – werden nicht gegeben, und die benötigen Interim Manager auch nicht!

Zum Vergleich, Kundennutzen in €



Gründe für das Scheitern von Projektakquisitionen

Es kam zu keinem Gespräch beim Kunden



	Anzahl	Prozent	Grund
	224	24%	Ein anderer Kandidat passte wohl besser.
	216	23%	Der Kunde nahm keinen Interim Manager.

47% der Absagegründe akzeptabel.

	127	14%	Der Kunde verfügte nicht über das notwendige Budget.
	123	13%	Des Providers und meine Honorarvorstellungen passten nicht zusammen.

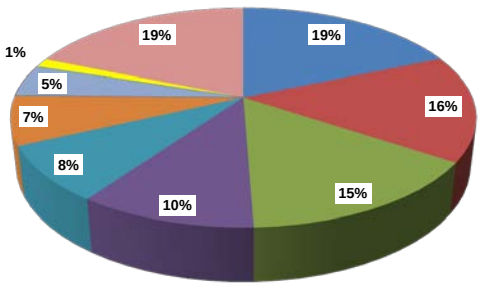
27% der Absagegründe finanzieller Natur.

	55	6%	Der Provider verfolgte das Projekt nicht energisch genug beim Kunden.
	51	5%	Der IM-Provider schaffte es nicht, meinen CV auf den Tisch der Entscheider zu bringen.
	34	4%	Ich selbst verfolgte das Projekt nicht ausreichend energisch.

15% der Absagegründe „ärgerlich“.

	103	11%	Hierzu möchte ich keine Angaben machen.

Es kam zu einem Gespräch beim Kunden



	Anzahl	Prozent	Grund
	172	19%	Der Kunde nahm keinen IM, die Position konnte unerwartet fest besetzt werden.
	139	15%	Der Kunde entschied sich für einen anderen Kandidaten.
	76	8%	Die Honorarvorstellungen passten nicht zusammen.
	43	5%	Die Chemie zwischen dem Kunden und mir stimmte nicht.
	12	1%	Das war nicht mein Tag, ich habe schlecht präsentiert.

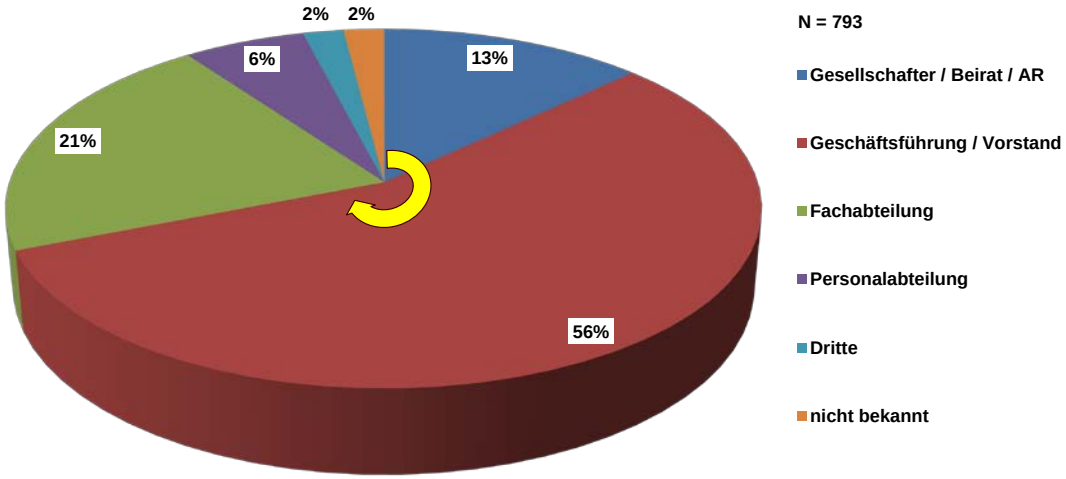
48% der Absagegründe akzeptabel.

	145	16%	IM war von Anfang an für den Kunden nur ein Back-Up zu anderen bevorzugten Optionen.
	96	10%	Mein Profil passte zum definierten Anforderungsprofil, dieses jedoch nicht zum tatsächlichen Kundenbedarf.
	67	7%	Der Kunde verfügt nicht über das notwendige Budget.

33% der Absagegründe „ärgerlich“.

	173	19%	Hierzu möchte ich keine Angaben machen.

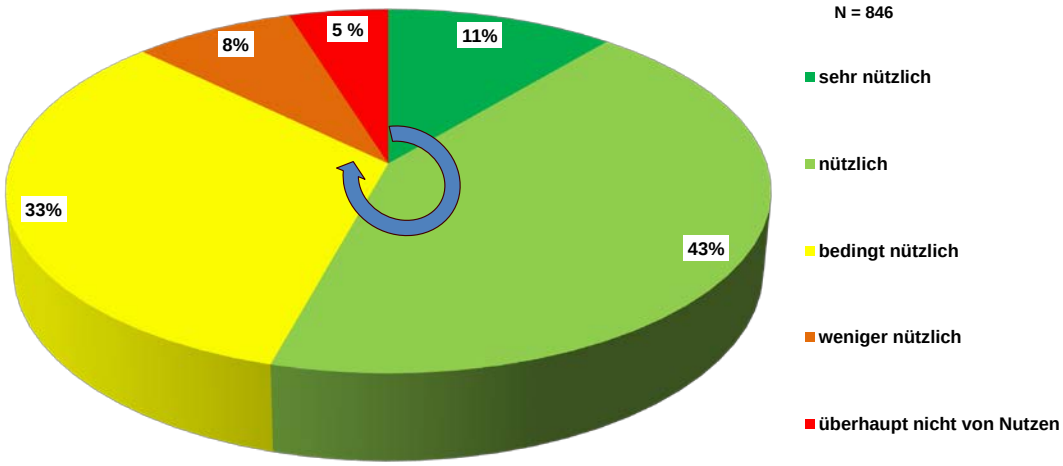
Wer sind die Entscheider bei der IM-Auswahl?



Völlig klare Sache: Diese Studie repräsentiert die Top-Executive-IM in Deutschland,

69% der Projekte werden auf Gesellschafter/GF-Ebene entschieden.

Nutzen der Heuse-Studie aus Sicht der Teilnehmer



87% der Teilnehmer sehen die Heuse-Studie als nützlich an, in Abstufungen.

LUDWIG HEUSE GMBH
INTERIM-MANAGEMENT.DE
Erfolgreich seit 1993

Ludwig Heuse GmbH interim-management.de
Frankfurter Strasse 13a
61476 Kronberg
www.interim-management.de
T: +49 6173 92410

heusegmbh@interim-management.de