



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

# **Interim Management in Deutschland 2009**

**Studie zur Entwicklung 2009 / Prognose 2010**

**Februar 2010**



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

Kronberg, den 25. Februar 2010

Sehr geehrte Damen,  
sehr geehrte Herren,

nachstehend finden Sie die Auswertung unserer im Januar durchgeführten Umfrage.

676 Interim Manager und Interim Managerinnen nahmen an der Umfrage teil, ein Plus von 10% gegenüber dem Vorjahr. Ausgewertet wurden 544 Projekte.

Unsere Kommentare sind in grau und *kursiv* gesetzt.

Wir hoffen, dass die Auswertungen Ihr Interesse finden.

Mit freundlichen Grüßen

L. Heuse

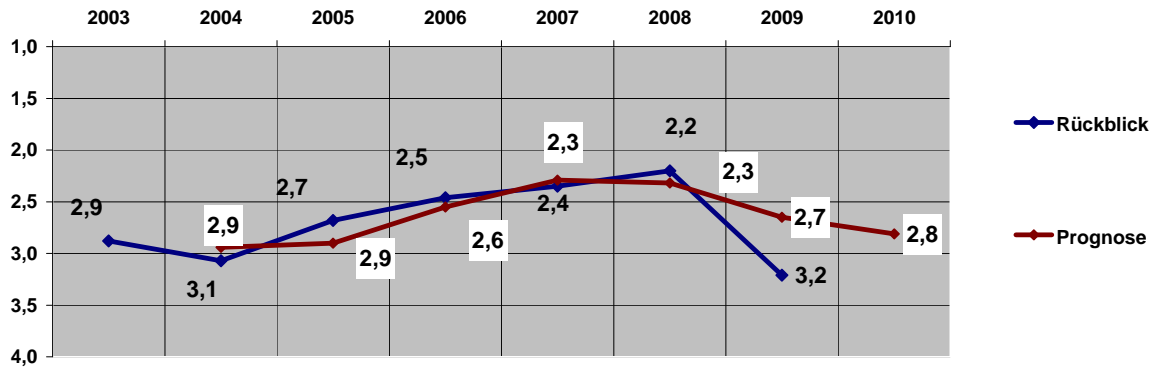


<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
Bewertung der Marktlage 2009 und Prognose 2010	4
Eine Anfrage im Januar 2010: Zu welcher Bedarfssituation würden Sie diese erwarten?	4
Anzahl der Anfragen/ernsthafte Akquisitionen 2009	5
Anzahl abgeschlossener Projekte	5
Projektdauer	5
Auslastung	5
Projekte nach Branchen	6
Projekte nach Unternehmensgröße	7
Projekte nach Grund/Bedarfssituation	8
Projekte nach gefordertem Know-how	9
Projekte nach Hierarchie-Ebene	10
Veränderungen Hierarchie-Ebenen seit 2001	10
Eigentümer der IM einsetzenden Unternehmen	11
Verteilung der Projekte auf die ausländischen Eigentümer	11
Herkunft der Projekte	12
Übergeordnetes Ziel des Projektes	13
Entwicklung des durchschnittlichen Tagessatzes	14
Durchschnittlicher Tagessatz nach Projektherkunft	14
Tagessätze nach Branche	15
Tagessätze nach Unternehmensgröße	15
Tagessätze nach Bedarfssituation	16
Tagessätze nach Know-how	16



## Bewertung der Marktlage 2009 und Prognose 2010

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

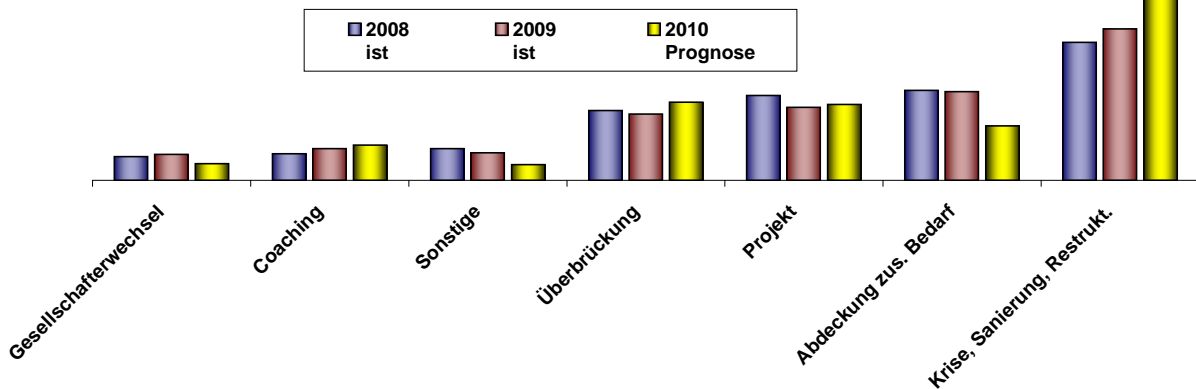


	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Rückblick	2,9	3,1	2,7	2,5	2,4	2,2	3,2	
Prognose		2,9	2,9	2,6	2,3	2,3	2,7	2,8

*Marktlage 2009: Abgehakt!*

*Prognose 2010: +13% (0,4 Punkte) über Ist-2009*

## Eine Anfrage im Januar 2010: Zu welcher Bedarfssituation würden Sie diese erwarten?

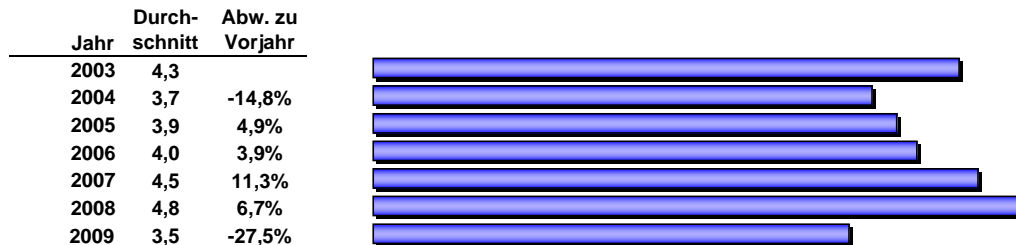


*Krisen/Sanierungs/  
Restrukturierungs-Einsätze  
steigen um 10%, weiterer  
Anstieg für 2010 erwartet.*

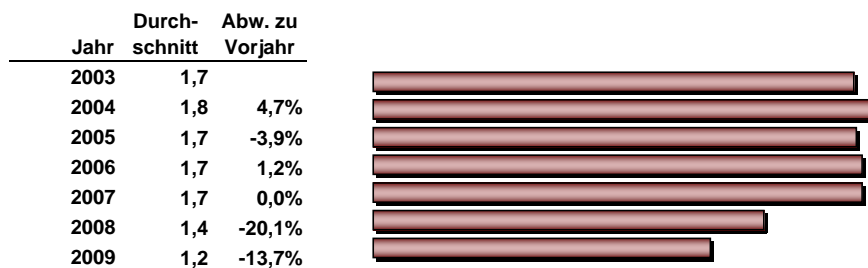
Bedarfssituation	2008 ist	2009 ist	2010 Prognose
Gesellschafterwechsel	5,1%	5,5%	3,6%
Coaching	5,7%	6,9%	7,6%
Sonstige	6,8%	5,9%	3,4%
Überbrückung	15,0%	14,3%	16,8%
Projekt	18,3%	15,7%	16,4%
Abdeckung zus. Bedarf	19,3%	19,1%	11,7%
Krise, Sanierung, Restrukt.	29,7%	32,6%	40,5%



### Anzahl der Anfragen / ernsthafte Akquisitionen 2009 (Durchschnitt pro Interim Manager)

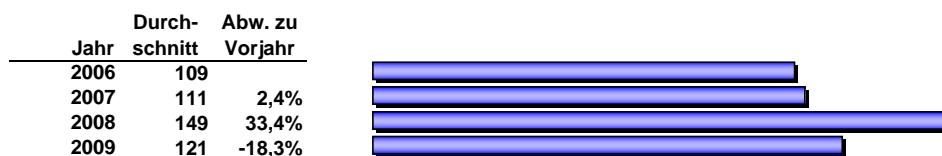


### Anzahl abgeschlossener Projekte (Durchschnitt pro Interim Manager)

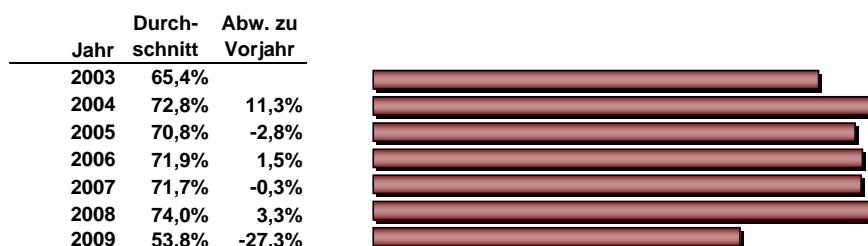


Beachte Präzisierung (mit Tendenz zu kleineren Ergebnissen):  
Berücksichtigt werden jetzt ausschließlich "abgeschlossene" vs. bisher "durchgeführte" Projekte

### Projektdauer (geleistete Projektstage)



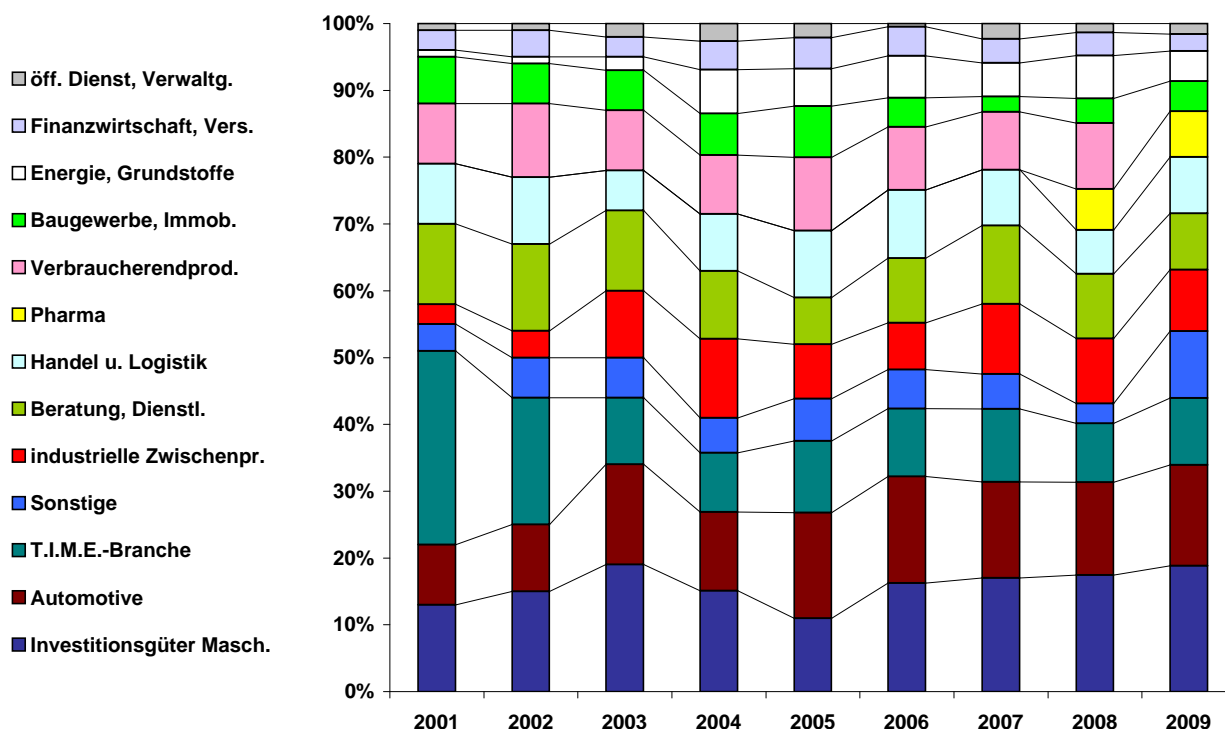
### Auslastung (bezogen auf 220 Arbeitstage)



*Interim Manager in summa keine Krisengewinnler  
(Krise = gut für IM ist eine Chimäre)*



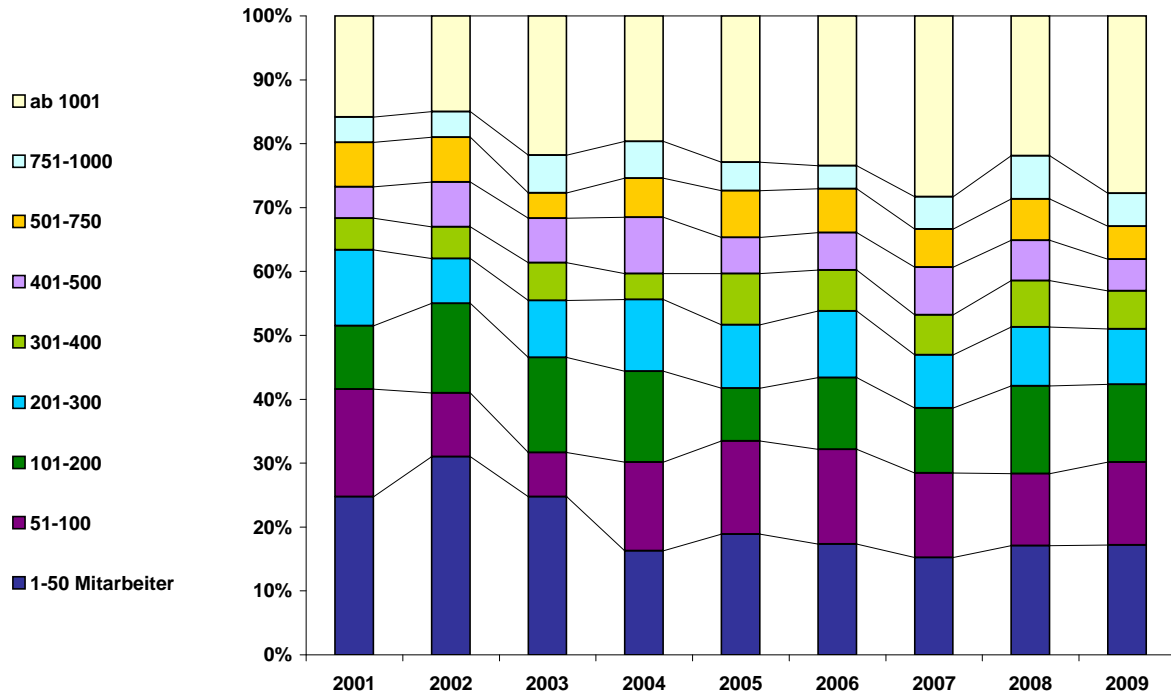
## Projekte nach Branchen



Branchen / Jahr	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
öffentl. Dienst, Verwaltg.	1,0%	1,0%	2,0%	2,6%	2,1%	0,5%	2,3%	1,3%	1,5%
Finanzwirtschaft, Vers.	3,0%	4,0%	3,0%	4,3%	4,7%	4,4%	3,6%	3,4%	2,4%
Energie, Grundstoffe	1,0%	1,0%	2,0%	6,6%	5,6%	6,3%	5,1%	6,4%	4,2%
Baugewerbe, Immob.	7,0%	6,0%	6,0%	6,2%	7,7%	4,4%	2,3%	3,7%	4,2%
Verbraucherendprod.	9,0%	11,0%	9,0%	8,9%	11,0%	9,4%	8,7%	9,9%	6,3%
Pharma	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,1%	6,4%
Handel u. Logistik	9,0%	10,0%	6,0%	8,5%	10,0%	10,2%	8,3%	6,6%	7,9%
Beratung, Dienstl.	12,0%	13,0%	12,0%	10,2%	7,0%	9,7%	11,8%	9,7%	7,9%
industrielle Zwischenpr.	3,0%	4,0%	10,0%	11,8%	8,2%	7,0%	10,5%	9,7%	8,6%
Sonstige	4,0%	6,0%	6,0%	5,3%	6,3%	5,8%	5,2%	3,0%	9,4%
T.I.M.E.-Branche	29,0%	19,0%	10,0%	8,9%	10,7%	10,2%	10,9%	8,8%	9,4%
Automotive	9,0%	10,0%	15,0%	11,8%	15,9%	16,0%	14,4%	13,9%	14,1%
Investitionsgüter Masch.	13,0%	15,0%	19,0%	15,1%	11,0%	16,2%	17,0%	17,5%	17,6%



## Projekte nach Unternehmensgröße

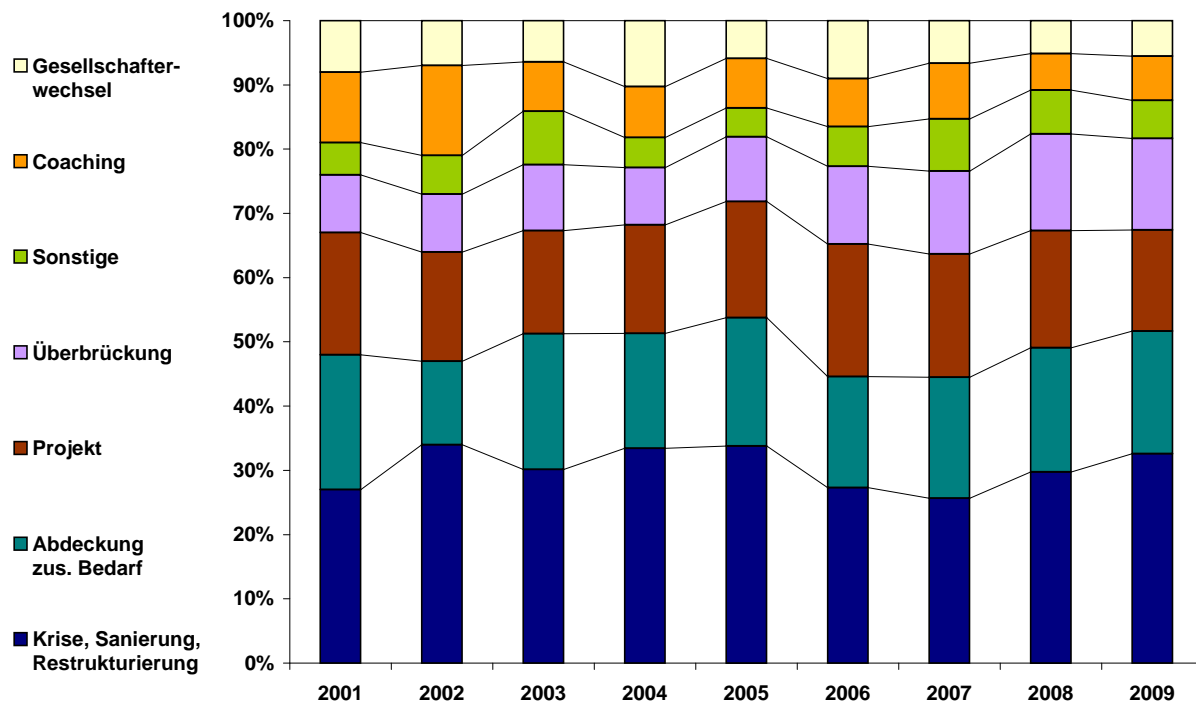


Unternehmensgrößen	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
ab 1001	16,0%	15,0%	22,0%	19,7%	22,9%	23,5%	28,3%	21,9%	27,7%
751-1000	4,0%	4,0%	6,0%	5,8%	4,5%	3,6%	5,1%	6,8%	5,2%
501-750	7,0%	7,0%	4,0%	6,1%	7,3%	6,9%	5,9%	6,5%	5,2%
401-500	5,0%	7,0%	7,0%	8,8%	5,7%	5,9%	7,5%	6,3%	5,0%
301-400	5,0%	5,0%	6,0%	4,1%	8,0%	6,4%	6,3%	7,2%	5,9%
201-300	12,0%	7,0%	9,0%	11,2%	9,9%	10,5%	8,3%	9,2%	8,7%
101-200	10,0%	14,0%	15,0%	14,2%	8,3%	11,2%	10,2%	13,7%	12,2%
51-100	17,0%	10,0%	7,0%	13,9%	14,6%	14,8%	13,2%	11,2%	12,9%
1-50 Mitarbeiter	25,0%	31,0%	25,0%	16,3%	18,9%	17,3%	15,3%	17,1%	17,2%

*Großunternehmen scheinen 2009 am schnellsten gehandelt zu haben.*



## Projekte nach Grund / Bedarfssituation



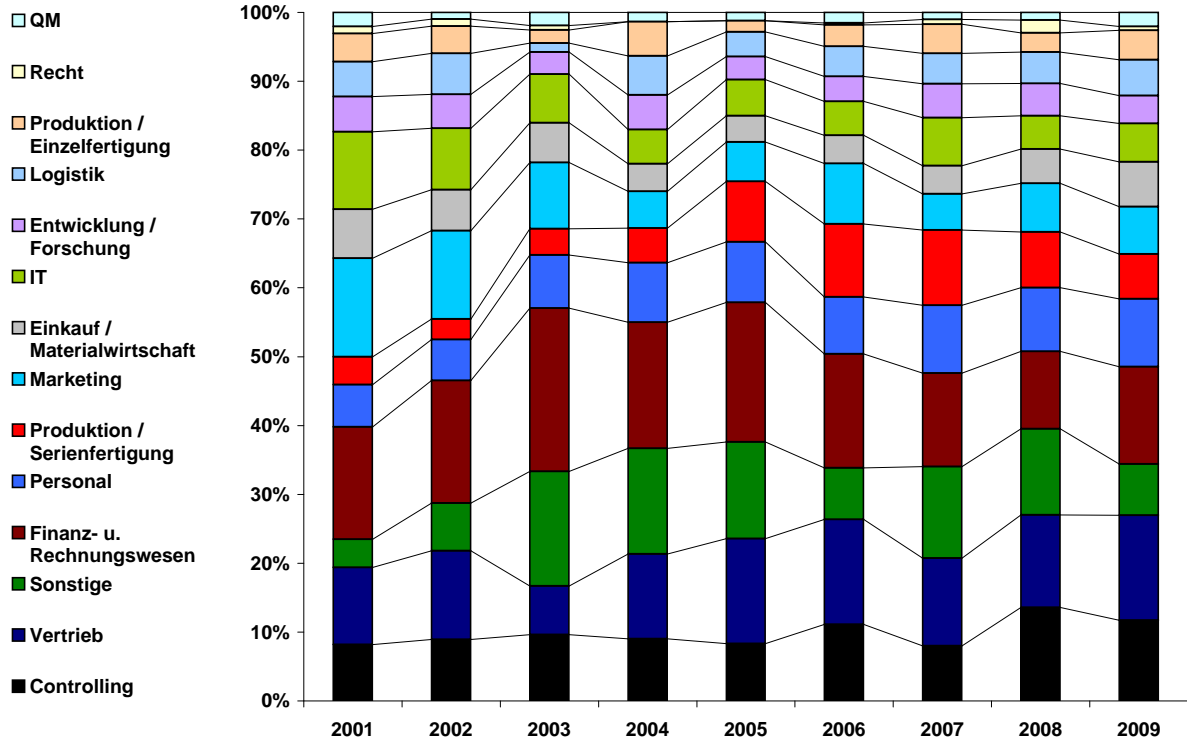
Bedarf	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Gesellschafterwechsel	8,0%	7,0%	6,4%	10,3%	5,9%	9,0%	6,6%	5,1%	5,5%
Coaching	11,0%	14,0%	7,7%	8,0%	7,7%	7,5%	8,7%	5,7%	6,9%
Sonstige	5,0%	6,0%	8,3%	4,6%	4,5%	6,2%	8,1%	6,8%	5,9%
Überbrückung	9,0%	9,0%	10,3%	8,9%	10,1%	12,1%	12,9%	15,0%	14,3%
Projekt	19,0%	17,0%	16,0%	16,9%	18,1%	20,6%	19,2%	18,3%	15,7%
Abdeckung zus. Bedarf	21,0%	13,0%	21,2%	17,9%	20,0%	17,3%	18,8%	19,3%	19,1%
Krise, Sanierung, Restrukturierung	27,0%	34,0%	30,1%	33,4%	33,8%	27,3%	25,6%	29,7%	32,6%

*Trotz weiterer Steigerung im Bereich Krise, Sanierung, Restrukturierung sind die Gipfel 2002 und 2004/2005 noch nicht erreicht.*





## Projekte nach gefordertem Know-how

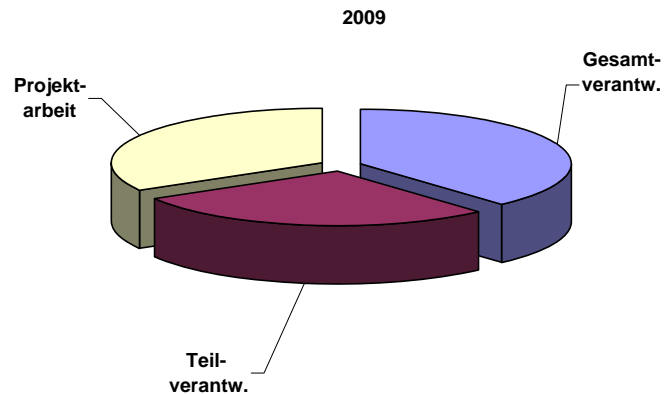


Know-how:	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
QM	2,0%	1,0%	1,9%	1,3%	1,2%	1,6%	1,0%	1,1%	2,0%
Recht	1,0%	1,0%	0,6%	0,0%	0,0%	0,3%	0,7%	1,9%	0,5%
Produktion / Einzelfertigung	4,0%	4,0%	1,9%	5,0%	1,7%	3,1%	4,3%	2,8%	4,3%
Logistik	5,0%	6,0%	1,3%	5,7%	3,6%	4,4%	4,4%	4,5%	5,2%
Entwicklung / Forschung	5,0%	5,0%	3,2%	5,0%	3,3%	3,6%	4,9%	4,7%	4,1%
IT	11,0%	9,0%	7,1%	5,0%	5,2%	4,9%	7,0%	4,8%	5,6%
Einkauf / Materialwirtschaft	7,0%	6,0%	5,8%	4,0%	3,8%	4,1%	4,1%	5,0%	6,5%
Marketing	14,0%	13,0%	9,6%	5,3%	5,7%	8,8%	5,3%	7,0%	6,9%
Produktion / Serienfertigung	4,0%	3,0%	3,9%	5,0%	8,8%	10,6%	10,9%	8,1%	6,5%
Personal	6,0%	6,0%	7,7%	8,7%	8,8%	8,3%	9,9%	9,2%	9,8%
Finanz- u. Rechnungswesen	16,0%	18,0%	23,7%	18,3%	20,2%	16,5%	13,6%	11,3%	14,1%
Sonstige	4,0%	7,0%	16,7%	15,3%	14,0%	7,5%	13,3%	12,5%	7,4%
Vertrieb	11,0%	13,0%	7,1%	12,3%	15,2%	15,2%	12,8%	13,4%	15,2%
Controlling	8,0%	9,0%	9,6%	9,0%	8,3%	11,1%	8,0%	13,6%	11,7%

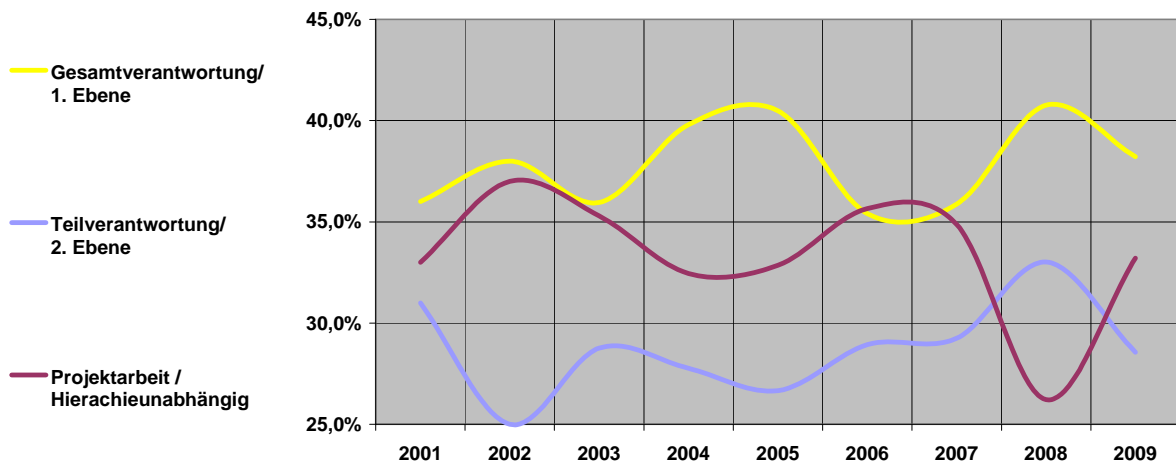


## Auf welcher Hierarchie-Ebene fand das Projekt statt?

Hierarchie-Ebene	2009
Gesamtverantwortung / 1. Ebene	38,2%
Teilverantwortung / 2. Ebene	28,6%
Projektarbeit / Hierarchieunabhängig	33,2%



## Veränderungen Hierarchie-Ebenen seit 2001



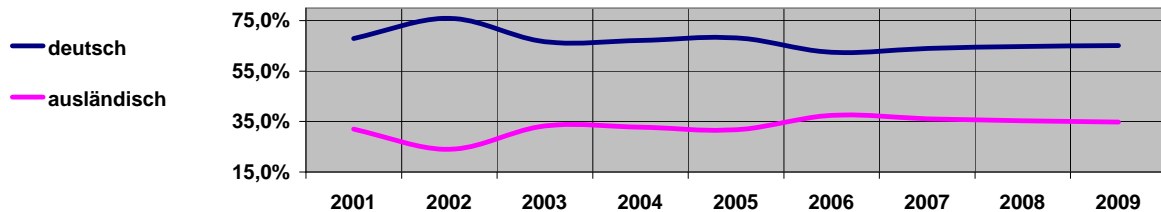
Hierarchie-Ebene:	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Gesamtverantwortung/ 1. Ebene	36,0%	38,0%	36,0%	39,8%	40,5%	35,4%	35,9%	40,8%	38,2%
Teilverantwortung/ 2. Ebene	31,0%	25,0%	28,8%	27,8%	26,7%	28,9%	29,3%	33,0%	28,6%
Projektarbeit / Hierarchieunabhängig	33,0%	37,0%	35,3%	32,4%	32,9%	35,7%	34,9%	26,2%	33,2%

*Nachfrage nach IM für 1. & 2. Ebene geht zurück. Projektarbeit gewinnt, da Belegschaften und Management in mageren Zeiten allergisch auf neue Führungskräfte reagieren, auch wenn diese als IM angekündigt werden.*

*Projektarbeiter sind in diesen Tagen leichter "zu verkaufen".*



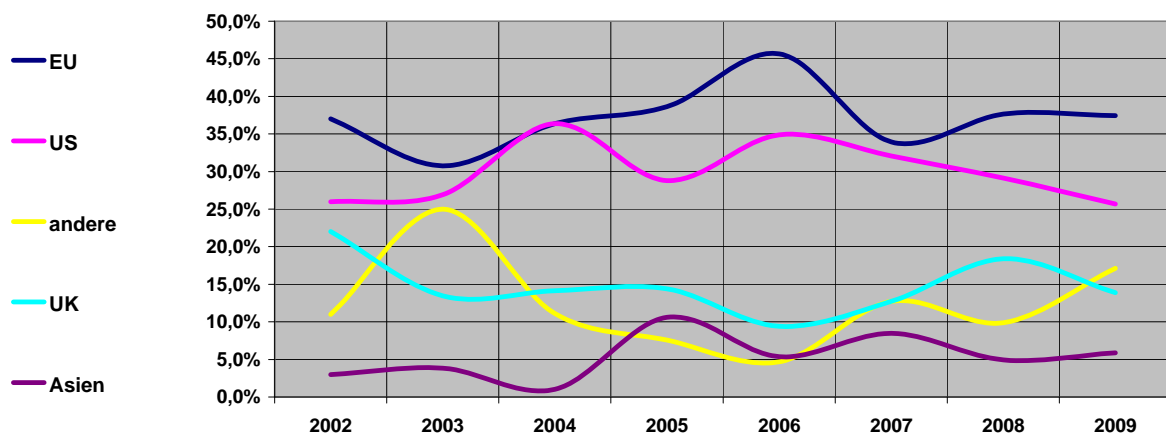
## War das Unternehmen, in dem das Projekt abgeschlossen wurde, mehrheitlich in deutschem oder in ausländischem Besitz?



Eigentümer	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
deutsch	68,0%	76,0%	66,7%	67,2%	68,2%	62,5%	63,9%	64,7%	65,2%
ausländisch	32,0%	24,0%	33,3%	32,8%	31,8%	37,5%	36,1%	35,3%	34,8%

*Wäre IM in Deutschland ein Import aus reifen IM-Märkten (z. B. ex USA, UK, NL), wie zuweilen zu hören, müsste der Marktanteil deutscher Auftraggeber (2/3) im Verhältnis zu den ausländischen (1/3) langfristig steigen. Dem ist aber nicht so.*

## Verteilung der Projekte auf die ausländischen Eigentümer

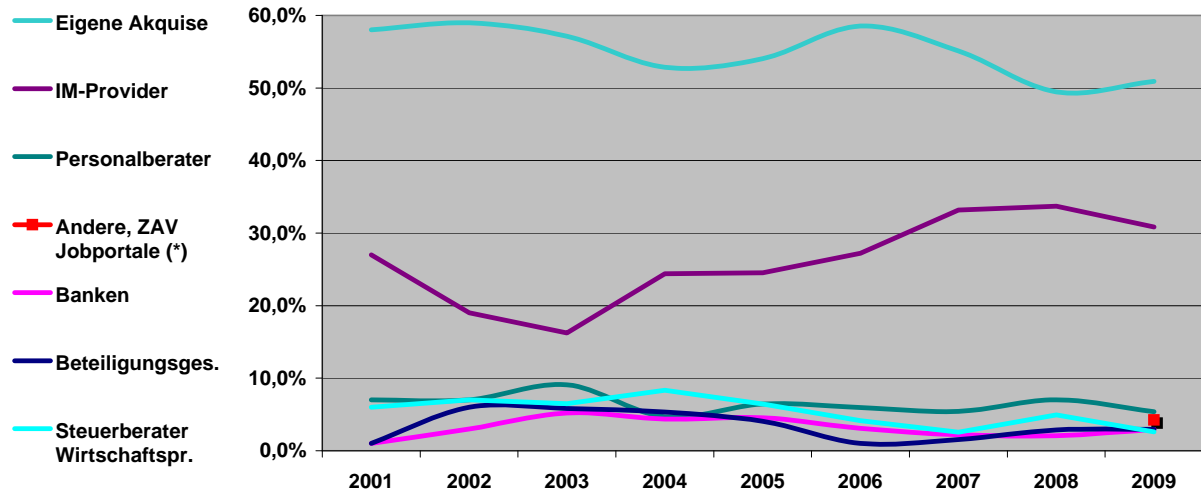


Nationalitäten	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
EU		37,0%	30,8%	36,4%	38,6%	45,6%	34,0%	37,7%	37,4%
US		26,0%	26,9%	36,4%	28,8%	34,9%	32,1%	29,1%	25,7%
andere		11,0%	25,0%	11,1%	7,6%	4,7%	12,7%	9,9%	17,1%
UK		22,0%	13,5%	14,1%	14,4%	9,4%	12,7%	18,4%	13,9%
Asien		3,0%	3,9%	1,0%	10,6%	5,4%	8,5%	4,9%	5,9%

*Ausländische Eigentümer im Langfristtrend (?)*  
 > Asien verdoppelt (ausgehend von niedrigem Niveau)  
 > UK halbiert (fast)  
 > EU & US stabil



## Herkunft der Projekte



Herkunft	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Eigene Akquise	58,0%	59,0%	57,1%	52,8%	54,0%	58,5%	55,1%	49,4%	50,9%
IM-Provider	27,0%	19,0%	16,2%	24,4%	24,5%	27,2%	33,2%	33,7%	30,9%
Personalberater	7,0%	7,0%	9,1%	4,7%	6,4%	6,0%	5,4%	7,0%	5,4%
Andere, ZAV Jobportale (*)									4,3%
Banken	1,0%	3,0%	5,2%	4,4%	4,5%	3,1%	2,2%	2,1%	3,0%
Beteiligungsges.	1,0%	6,0%	5,8%	5,4%	4,0%	1,0%	1,5%	2,9%	3,0%
Steuerberater Wirtschaftspr.	6,0%	7,0%	6,5%	8,4%	6,4%	4,1%	2,6%	4,9%	2,6%

(\*) = Die Bedeutung der Jobportale ist noch gering im IM-Markt:

Hier die wichtigsten:

Xing = 0,68 %

Experteer = 0,22 %

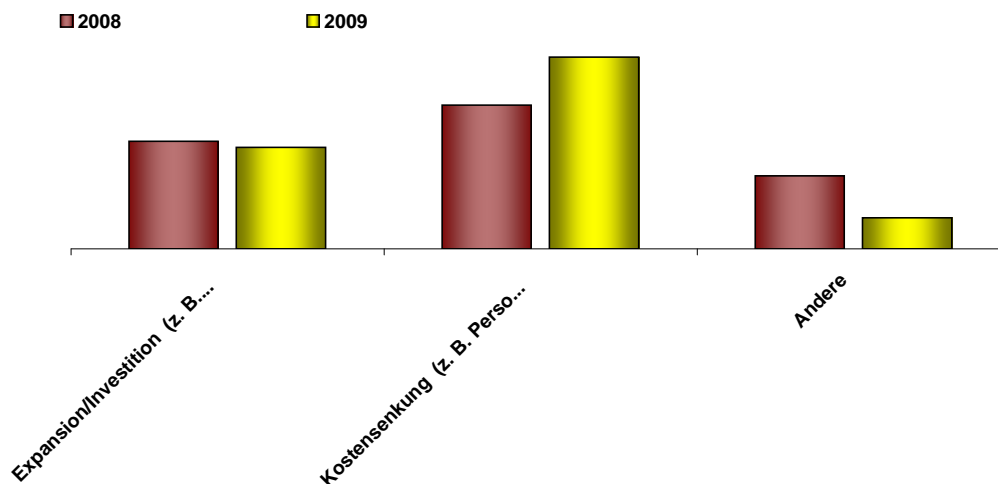
P24 > 0,1 %

ZAV = 0,45 %

*Mangels Aufträgen hatten die IM Zeit für Marktarbeit.*



## Welches übergeordnete Ziel wurde mit diesem Projekt verfolgt?

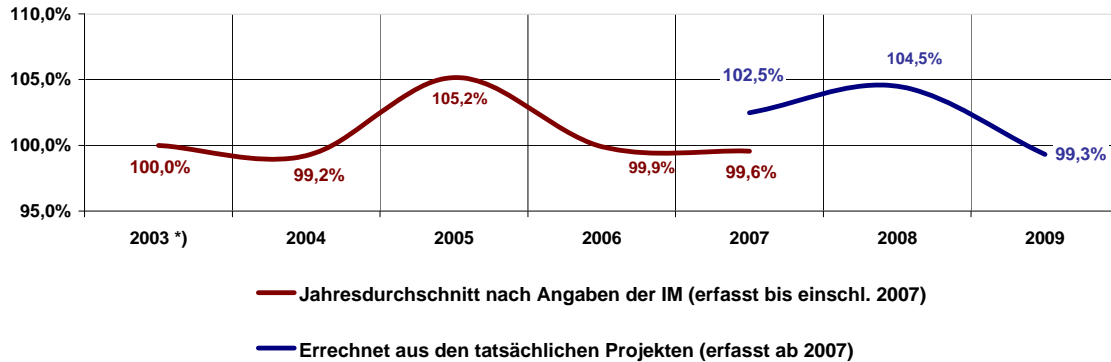


Projektziele	2008	2009
Expansion/Investition (z. B. Produktentwicklung, Marktaufbau)	33,2%	31,3%
Kostensenkung (z. B. Personalabbau, Rationalisierung, Prozessoptimierung)	44,3%	59,2%
Andere	22,5%	9,6%

*Kostensenkungsprojekte im starken Aufwind  
(+ 33% von 2008 auf 2009).*



## Entwicklung des durchschnittlichen Tagessatzes

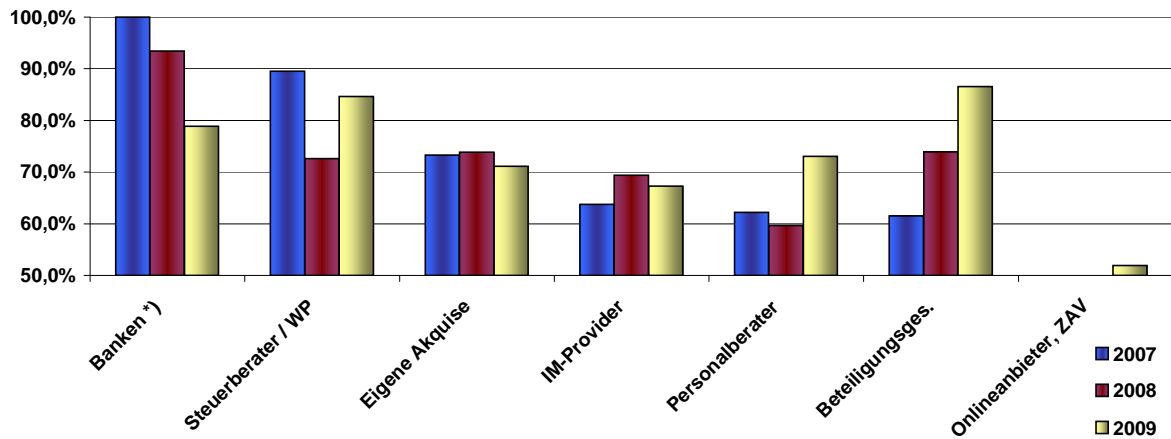


\*) 2003 = 100%

	2003 *)	2004	2005	2006	2007	2008	2009
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%	99,3%

*Tagessätze fallen durchschnittlich um 5 %-Punkte.*

## Durchschnittlicher Tagessatz nach Projekt-Herkunft

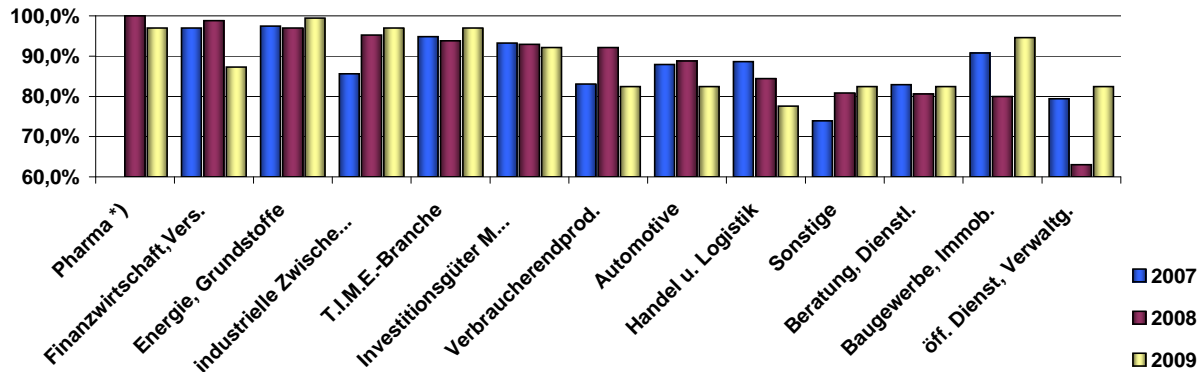


\*) Banken 2007 = 100%

Herkunft	2007	2008	2009
Banken *)	100,0%	93,5%	78,8%
Steuerberater / WP	89,5%	72,6%	84,6%
Eigene Akquise	73,3%	73,8%	71,2%
IM-Provider	63,8%	69,4%	67,3%
Personalberater	62,2%	59,7%	73,1%
Beteiligungsges.	61,5%	73,9%	86,5%
Onlineanbieter, ZAV			51,9%



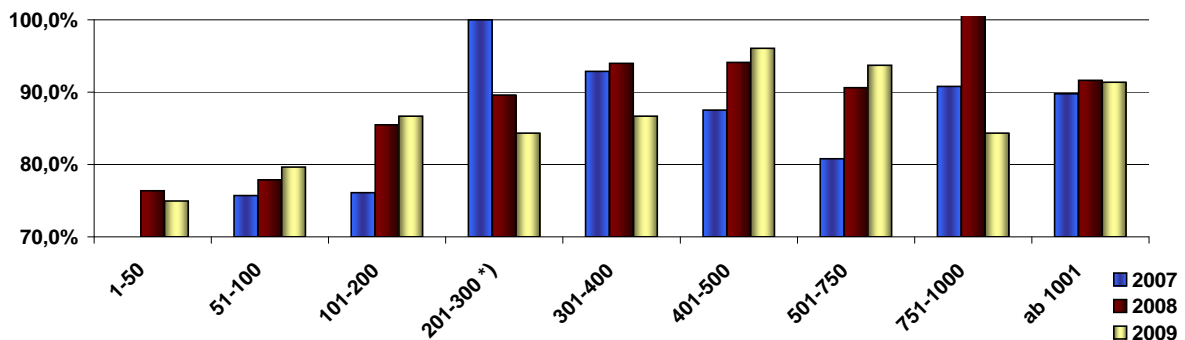
## Tagessätze nach Branche



Branche	2007	2008	2009
Pharma *)		100,0%	97,0%
Finanzwirtschaft, Vers.	97,0%	98,8%	87,3%
Energie, Grundstoffe	97,5%	97,0%	99,4%
industrielle Zwischenpr.	85,6%	95,2%	97,0%
T.I.M.E.-Branche	94,9%	93,8%	97,0%
Investitionsgüter Masch.	93,2%	92,9%	92,1%
Verbraucherendprod.	83,0%	92,1%	82,4%
Automotive	87,9%	88,7%	82,4%
Handel u. Logistik	88,7%	84,4%	77,6%
Sonstige	73,9%	80,8%	82,4%
Beratung, Dienstl.	82,9%	80,6%	82,4%
Baugewerbe, Immob.	90,8%	79,9%	94,6%
öff. Dienst, Verwaltg.	79,4%	63,0%	82,4%

\*) Pharma 2008 = 100%

## Tagessätze nach Unternehmensgröße

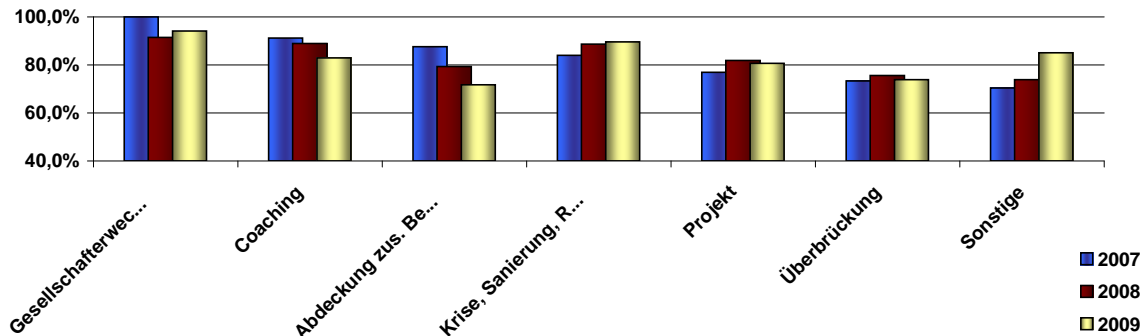


Unternehmensgröße (Anz. Mitarb.)	2007	2008	2009
1-50	68,6%	76,4%	75,0%
51-100	75,7%	77,9%	79,7%
101-200	76,1%	85,5%	86,7%
201-300 *)	100,0%	89,6%	84,3%
301-400	92,9%	94,0%	86,7%
401-500	87,5%	94,1%	96,1%
501-750	80,8%	90,6%	93,7%
751-1000	90,8%	101,3%	84,3%
ab 1001	89,8%	91,7%	91,4%

\*) Unternehmen mit 201-300 MA 2007 = 100%



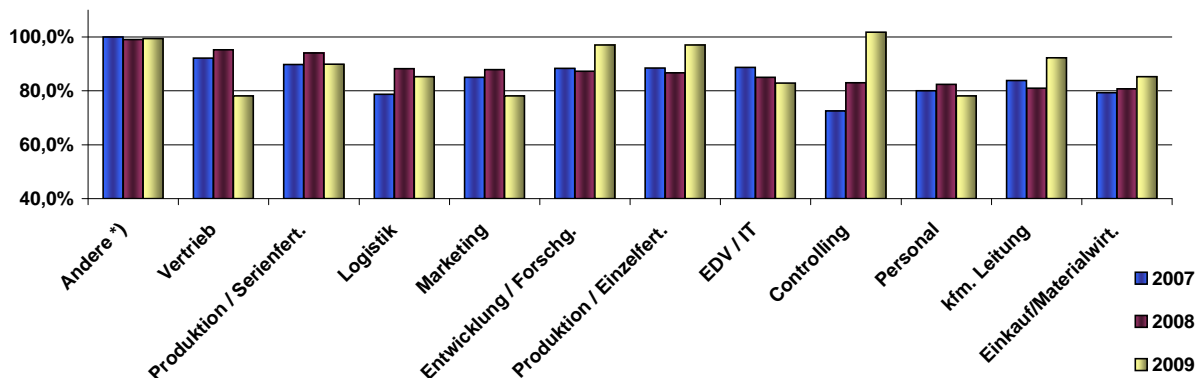
## Tagessätze nach Bedarfssituationen



Bedarfssituation	2007	2008	2009	
Gesellschafterwechsel *)	100,0%	91,5%	94,1%	*) Gesellschafterwechsel 2007 = 100%
Coaching	91,2%	88,9%	82,9%	
Abdeckung zus. Bedarf	87,6%	79,4%	71,7%	
Krise, Sanierung, Restrukturierung	84,1%	88,7%	89,6%	
Projekt	77,0%	81,9%	80,6%	
Überbrückung	73,4%	75,6%	73,9%	
Sonstige	70,4%	73,8%	85,1%	

*Wie zu erwarten, steigen mit der Nachfrage nach Sanierern auch deren Tagessätze.*

## Tagessätze nach Know-how



Know-how	2007	2008	2009	
Andere *)	100,0%	99,1%	99,4%	*) Andere (IM-Einsätze mit überwiegend Gesamtverantwortung) 2007 = 100%
Vertrieb	92,1%	95,3%	78,1%	
Produktion / Serienfert.	89,8%	94,0%	90,0%	
Logistik	78,7%	88,3%	85,2%	
Marketing	85,0%	87,9%	78,1%	
Entwicklung / Forschg.	88,4%	87,3%	97,1%	
Produktion / Einzelfert.	88,4%	86,6%	97,1%	
EDV / IT	88,7%	85,0%	82,9%	
Controlling	72,5%	83,0%	101,8%	
Personal	80,0%	82,4%	78,1%	
kfm. Leitung	83,9%	81,1%	92,3%	
Einkauf/Materialwirt.	79,4%	80,8%	85,2%	

*Controlling weiter im Aufwärtstrend.*