



## Studie zum Interim Management-Markt 2004

**Eine Auswertung von 305 im Jahr 2004 durchgeführten Interim Management-Projekten ergibt im Vergleich zu 2003:**

- **Steigende Auslastung bei längeren Projektlaufzeiten, Honorare stabil**
- **Anteil der durch Provider generierten Aufträge steigt**
- **Überschaubare Anfangsinvestitionen zur Etablierung im Markt**
- **Job-Zufriedenheit höher als in der Zeit vorheriger Festanstellung**

Kronberg i.T., im Juni 2005

Die jährliche Datenerhebung der Ludwig Heuse GmbH hat sich inzwischen fest etabliert und wird häufig zitiert als eine wichtige Informationsquelle über den deutschen Markt für Interim Management. Die diesjährige Erhebung hatte eine starke Resonanz. 240 Teilnehmer nahmen an der Umfrage teil. Von diesen machten 170 IM Angaben zu insgesamt 305 Projekten, in etwa eine Verdoppelung der Untersuchungsbasis zum Vorjahr. Als signifikante Neuerung und Erweiterung der Befragung wurden erstmalig Fragen u. a. zum persönlichen Weg in das Interim Management, zur Etablierung im Markt, zur Motivation und zur Job-Zufriedenheit gestellt.

### **2004: Weniger Anfragen, längere Projektlaufzeiten**

Im Durchschnitt erhielten die IM im vergangenen Jahr 3,7 Anfragen, 15% weniger als im Vorjahr, konnten jedoch die Anzahl der durchgeführten Projekte um +5% auf 1,8 steigern. Dabei verlängerte sich die durchschnittliche Projektlaufzeit um +28% von 5,5 auf 7,1 Monate, was auf eine Zunahme des Komplexitätsgrades der Aufgaben deutet. Entsprechend war die Auslastung auf Grundlage von 220 Arbeitstagen mit 73% im vergangenen Jahr 7% höher als im Vorjahr, ging aber im ersten Quartal 2005 wieder auf 67% zurück.

Die IM bewerten die Marktaussichten in einem Schulnotensystem (von 1-5) als befriedigend. Die Prognose für das laufende Geschäftsjahr 2005 wird mit 2,9 angegeben, das vergangene Jahr wurde mit 3,1 bewertet. Somit spiegelt sich die allgemein verhaltene Erwartung über die künftige wirtschaftliche Entwicklung im Urteil der Befragten auch in bezug auf ihren eigenen Markt wieder.

### **Wichtigste Auftraggeber weiterhin die Investitionsgüterhersteller**

Trotz eines Rückganges von 19% (2003) auf 15% (2004), bleiben die Investitionsgüterhersteller wichtigster Auftraggeber für IM. Direkt dahinter stehen jetzt die „Industriellen Zwischenprodukte“ mit 12%, gestiegen von 10% in 2003 und der Bereich Automotive, gesunken von 15% in 2003. Von kleinen Ausgangswerten kommend, verzeichneten die Bereiche Handel/Logistik mit 9% (+48%) und die Finanzwirtschaft mit 4% (+33%) den größten Zuwachs.



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

Aus den USA und Großbritannien ist uns bekannt, dass dort bei Banken und Versicherungen IM häufig eingesetzt werden. Dieser Trend scheint jetzt auch in Deutschland anzukommen.

### **Kaufmännisches Wissen bleibt gefragt, IM übernehmen verstärkt Gesamtverantwortung**

Wie im Vorjahr, wenn auch abnehmend, bildeten Controlling und kaufmännische Leitung mit zusammen 27% (2003: 33%) die Schwerpunkte beim gefragten Know-how. Die Bereiche EDV/IT und Einkauf/Materialwirtschaft gingen von 7% auf 5% bzw. von 6% auf 4% zurück, dafür haben die Firmen Interim Projekte verstärkt im Entwicklungs- und Forschungsbereich durchgeführt (von 3% auf 5%), als Investitionen in die Zukunft, wenn auch von kleiner Basis kommend. Deutlich hat sich das Thema Vertrieb verstärkt, 12% der von den Interim Managern durchgeführten Projekte forderten entsprechendes Know-how, eine Steigerung von +75% im Vergleich zum Vorjahr.

Die Tendenz nimmt zu, IM in Funktionen mit Gesamtverantwortung einzusetzen, im Jahr 2003 waren es 36% der Einsätze, in 2004 bereits 40%. Entsprechend sank der Anteil der Projektarbeit von 36% auf 32% und die Interim Einsätze mit Teilverantwortung von 29% auf 28%. Unternehmen scheinen zunehmend Vertrauen zu fassen, auch Schlüsselaufgaben an IM zu delegieren und diesen Entscheidungs- und Ergebnisverantwortung zu übertragen.

### **Gesellschafterwechsel zunehmend Anlass für Interim Einsätze**

Eine deutliche Steigerung von 6% auf 10% (+66%) verzeichnen Einsätze im Zusammenhang mit dem Wechsel von Gesellschaftern, wovon in vielen Fällen die Aktivitäten von Private Equity-Gesellschaften stehen dürften. Auch die Themen Krise, Sanierung, Restrukturierung verzeichnen erneut Zuwächse um +11%, wie bereits im Vorjahr das größte IM-Einsatzfeld mit 33% in 2004. Die Bereiche „Überbrückung“ (-13%) und „Abdeckung zusätzlichen Bedarfs“ (-15%) sind stark rückläufig, ein (schlechtes) Zeichen dafür, dass die Personaldecke deutscher Unternehmen derzeit zu groß ist für das „Bett des Bedarfs“.

Die Auftraggeber sind wie schon im Vorjahr zu rund 2/3 in deutschem Besitz. Die 33% der Firmen mit ausländischer Mutter verteilen sich auf folgende Nationen: 36% kommen aus der EU (ohne Großbritannien) und 14% aus Großbritannien. Den größten Zuwachs von 27% im Jahr 2003 auf 36% verzeichnen US-Firmen. Asien und andere sind stark rückläufig.

### **IM-Provider generieren steigenden Anteil der Aufträge**

Die Eigen-Akquise war für Interim Manager auch im vergangenen Jahr mit 53% die wichtigste Auftrags-Quelle (2003: 57%). Aber bereits 24% der Projekte kommen über IM-Provider, im Vorjahr waren es noch 16%. Die deutliche Steigerung spricht für eine zunehmende Professionalisierung des Marktes. Es ist damit zu rechnen, dass sich die Dienstleistung des IM-Providers eines Tages so etabliert haben wird wie die Personalberatung vor 30 und das Outplacement vor 20 Jahren.



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

Stark zurückgegangen sind die über Personalberater generierten Aufträge (von 9% in 2003 auf 5% in 2004), vielleicht weil deren Stammgeschäft jetzt wieder besser läuft (laut BDU + 16% in 2004) und sie dort gut zu tun haben.

### **Zusatzfragen**

#### **Die Mehrheit der IM hat sich gezielt für die freiberufliche Projektarbeit entschieden**

56% der Befragten haben sich bewusst und gewollt für das Interim Management entschieden, bei 28% hatte der Zufall die Hand im Spiel und nur 17% sehen diese Option mangels adäquater Feststellungsangebote als Notlösung an. Mit 95% Zustimmung würden sich die Befragten wieder für das Interim Management entscheiden. Obwohl 77% der Teilnehmer die hier gestellten Anforderungen als weit höher ansehen als in Festanstellungen, gaben 73% an, dass ihre Job-Zufriedenheit im Interim Management höher sei.

#### **Erfolgreiche IM erreichen im ersten Jahr den Break-even Punkt**

Rund der Hälfte der inzwischen von ihrer IM-Tätigkeit lebenden Befragten gelang es, sich in einem Zeitraum von bis zu einem Jahr in diesem neuen Berufsfeld zu etablieren. Diese IM mussten nur bis zu € 10.000 investieren, bis sie von ihrer Interim-Tätigkeit leben konnten, rund 40% weitere Befragte bis zu € 50.000. Dabei verdient die Hälfte der Teilnehmer heute als selbständiger Manager auf Zeit etwa gleich viel wie in Festanstellung, 23% weniger und 28% mehr. Die entscheidenden Erfolgsfaktoren sehen die Befragten (Mehrfachnennungen waren möglich) mit 55% in „Persönliche Kontakte/Netzwerk“ und mit 52% „Einsatzerfahrung als IM“. Das Schwierigste stellt mit 63% die „Eigen-Akquise/Selbst-vermarktung“ dar, sowie mit 50% die stark schwankende Auslastung.

Ludwig Heuse

Copyright by

Ludwig Heuse GmbH interim-management.de  
Frankfurter Strasse 13A  
D-61476 Kronberg i.Ts.

Fon: +49(0)6173/9241-0

Fax: +49(0)6173/9241-11

Mail: l.heuse@interim-management.de

Web: www.interim-management.de



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

Datenerhebung  
Entwicklung des deutschen  
Interim-Management-Marktes  
**2004**

Ludwig Heuse GmbH  
interim-management.de

**Auswertung**



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

# Zahlen

Teilnehmer

**240**

Zu den Projekten erfolgten von 170 Interim Managern  
Angaben zu 305 Einsätzen.



	<b>Angaben</b>	<b>% Abweichung*</b>
Anzahl Anfragen 2003	4,31	
Anzahl Anfragen 2004	3,67	-14,85%
Anzahl Projekte 2003	1,71	
Anzahl Projekte 2004	1,79	4,68%
Projektdauer 2003 (Monate)	5,52	
Projektdauer 2004 (Monate)	7,06	27,90%
Auslastung 2003	65,41%	
Auslastung 2004	72,83%	7,42%
Auslastung 1 Q. 05	67,37%	-5,46%
2004 Bewertung 2003 (1-5)	2,88	
2004 Prognose 2004	2,94	
2005 Bewertung 2004	3,07	
2005 1. Quartal	2,98	
2005 Prognose 2005	2,90	

\* Prozentuale Abweichung zum jeweils vorhergehenden Wert in der Spalte „Angaben“.



<b>Branchen</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Diff</b>	<b>Diff%</b>
1 Energie, Grundstoffe..	1,92%	6,56%	4,64%	241,67%
2 industrielle Zwischenpr.	9,62%	11,80%	2,18%	22,66%
3 Verbraucherendprod.	9,62%	8,85%	-0,77%	-8,00%
4 Investitionsgüter Masch.	19,23%	15,08%	-4,15%	-21,58%
5 Automotive	14,74%	11,80%	-2,94%	-19,95%
6 T.I.M.E.-Branche	10,26%	8,85%	-1,41%	-13,74%
7 Handel u. Logistik	5,77%	8,52%	2,75%	47,66%
8 Finanzwirtschaft, Vers.	3,21%	4,26%	1,05%	32,71%
9 Baugewerbe, Immob.	5,77%	6,23%	0,46%	7,97%
10 öff. Dienst, Verwaltg.	2,56%	2,62%	0,06%	2,34%
11 Beratung, Dienstl.	11,54%	10,16%	-1,38%	-11,96%
12 sonstige	5,77%	5,25%	-0,52%	-9,01%

<b>Unternehmensgröße</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Diff</b>	<b>Diff%</b>
1 1-50 Mitarbeiter	25,00%	16,27%	-8,73%	-34,92%
2 51-100	7,05%	13,90%	6,85%	97,16%
3 101-200	14,74%	14,24%	-0,50%	-3,39%
4 201-300	8,97%	11,19%	2,22%	24,75%
5 301-400	6,41%	4,07%	-2,34%	-36,51%
6 401-500	7,05%	8,81%	1,76%	24,96%
7 501-750	3,21%	6,10%	2,89%	90,03%
8 751-1000	5,13%	5,76%	0,63%	12,28%
9 ab 1001	22,44%	19,66%	-2,78%	-12,39%



<b>Zweck des Einsatzes</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Diff</b>	<b>Diff%</b>
1 Gesellschafterwechsel	6,41%	10,26%	3,85%	60,06%
2 Projekt	16,03%	16,89%	0,86%	5,36%
3 Krise, Sanierung, Rest.	30,13%	33,44%	3,31%	10,99%
4 Überbrückung	10,26%	8,94%	-1,32%	-12,87%
5 Abdeckung zus. Bedarf	21,15%	17,88%	-3,27%	-15,46%
6 Coaching	7,69%	7,95%	0,26%	3,38%
7 sonstige	8,33%	4,64%	-3,69%	-44,30%

<b>Gefordertes Know-how</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Diff</b>	<b>Diff</b>
1 Controlling	9,62%	9,00%	-0,62%	-6,44%
2 EDV / IT	7,05%	5,00%	-2,05%	-29,08%
3 Einkauf / Materialwirt.	5,77%	4,00%	-1,77%	-30,68%
4 Entwicklung / Forschg.	3,21%	5,00%	1,79%	55,76%
5 kfm. Leitung	23,72%	18,33%	-5,39%	-22,72%
6 Logistik	1,28%	5,67%	4,39%	342,97%
7 Marketing	9,62%	5,33%	-4,29%	-44,59%
8 Personal	7,69%	8,67%	0,98%	12,74%
9 QM	1,92%	1,33%	-0,59%	-30,73%
10 Produktion / Einzelfert.	1,92%	5,00%	3,08%	160,42%
11 Produktion / Serienfert.	3,85%	5,00%	1,15%	29,87%
12 Recht	0,64%	0,00%	-0,64%	-100,00%
13 Vertrieb	7,05%	12,33%	5,28%	74,89%
14 Andere	16,67%	15,33%	-1,34%	-8,04%



<b>Verantwortungsebene</b>	2003	2004	Diff	Diff%
1 Gesamtverantwortung	35,95%	39,80%	3,85%	9,67%
2 Teilverantwortung	28,76%	27,76%	-1,00%	-3,60%
3 Projektarbeit	35,29%	32,44%	-2,85%	-8,79%

<b>Auftragegeber</b>	2003	2004	Diff	Diff%
1 aus Deutschland	66,67%	67,22%	0,55%	0,82%
2 aus dem Ausland	33,33%	32,78%	-0,55%	-1,65%

<b>Nationalität der Auftraggeber</b>	2003	2004	Diff	Diff%
1 UK	13,46%	14,14%	0,68%	5,05%
2 US	26,92%	36,36%	9,44%	35,07%
3 EU	30,77%	36,36%	5,59%	18,17%
4 Asien	3,85%	1,01%	-2,84%	-73,77%
5 andere	25,00%	11,11%	-13,89%	-55,56%

<b>Herkunft. der Aufträge</b>	2003	2004	Diff	Diff%
1 IM-Provider	16,23%	24,41%	8,18%	50,40%
2 Steuerb., WP.	6,49%	8,36%	1,87%	28,81%
3 Personalberater	9,09%	4,68%	-4,41%	-48,51%
4 Bank	5,19%	4,35%	-0,84%	-16,18%
5 Beteiligungsges.	5,84%	5,35%	-0,49%	-8,39%
6 Eigene Akquise	57,14%	52,84%	-4,30%	-7,53%



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

Datenerhebung  
Entwicklung des deutschen  
Interim-Management-Marktes  
**2004**

Ludwig Heuse GmbH  
interim-management.de

**Zusatzfragen**

Auswertung



**1. Wie sehen Sie die Zukunftsentwicklung für Interim Management in Deutschland?**

Gut, aufgrund des allgemeinen Flexibilisierungsdrucks	32,50%
Gut, aufgrund des steigenden Kostenbewusstseins der Unternehmen	12,50%
Gleichbleibend	29,58%
Schwierig, aufgrund der geringen Bekanntheit des Instruments „Interim Management“	25,00%
Schwierig, aufgrund der teilweise unklaren gesetzlichen Rahmenbedingungen	0,42%

**2. Wie beurteilen Sie die Konkurrenzsituation im Interim Management in Deutschland?**

Gering	4,18%
Erträglich	43,51%
Hoch, weil viele gute Profis auf dem Markt sind	33,47%
Hoch, weil sich viele Ungeeignete auf dem Markt tummeln	18,83%

**3. Bei wie vielen IM-Providern sind Sie gelistet?**

Bei einem Provider	14,11%
Bei 2 bis 5 Providern	68,46%
Bei mehr als 5 Providern	16,18%

**4. Was sehen Sie als das größte Problem des Interim Managements in Deutschland an? (max. 3 Nennungen)**

Geringe Bekanntheit (noch kein anerkanntes Tool des Personalmanagements)	60,00%
Schwierigkeit der Abgrenzung von Unternehmensberatung	42,08%
Überangebot an „Interim Managern“	32,92%
Geringe Markttransparenz, was Qualität, Leistung und Preise angeht	52,08%
Schlechtes Image, da IM vor allem mit Sanierung, Umstrukturierung in Verbindung gebracht wird.	27,92%



**5.** Erzielen Sie den überwiegenden Teil Ihres derzeitigen **Einkommens** aus Ihrer Tätigkeit als Interim Manager?

Ja 63,03%

**6.** Haben Sie sich **gezielt** für Interim Management entschieden?

Ja, das war mein angestrebter Tätigkeitsbereich 55,70%

Nein, es war Zufall 27,52%

Nein, es war eine Notlösung, weil ich keine adäquate Festanstellung bekommen habe 16,78%

**7.** Wie beurteilen Sie die an Sie als Interim Manager gestellten **Anforderungen im Vergleich** zur Festanstellung?

Höher 77,03%

Gleich 21,62%

Niedriger 1,35%

**8.** Wie beurteilen Sie Ihre „**Job-Zufriedenheit**“ im Vergleich zur Festanstellung?

Höher 72,97%

Gleich 22,30%

Niedriger 4,73%

**9.** Würden Sie sich **heute wieder** für Interim Management entscheiden?

Ja 95,33%



**10. Was sind die entscheidenden Faktoren, um als Interim Manager **erfolgreich** zu sein? (max. 3 Nennungen)**

Finanzielle Unabhängigkeit	29,03%
Überdurchschnittlicher track record	22,28%
Marktgerechte Spezialisierung	39,83%
Fähigkeit zur Selbstvermarktung	42,53%
Überdurchschnittliche Fähigkeit zur Selbstmotivation	33,75%
Persönliche Kontakte/Netzwerk	54,68%
Standing bei IM-Provider	14,85%
Einsatzerfahrung als IM	51,98%

**11. Wie verhalten Sie sich gegenüber einem **Festanstellungsangebot**?**

Kommt für mich nicht in Frage	25,68%
Versuche ich zu vermeiden	16,22%
Art der Aufgabe zählt, Art des Beschäftigungsverhältnisses spielt für mich nur untergeordnete Rolle	54,73%
Nehme ich an	3,38%

**12. Wie lange haben Sie gebraucht, um sich als Interim Manager zu **etablieren**?**

0-½ Jahr	22,45%
½-1 Jahr	29,25%
1-2 Jahre	26,53%
2-3 Jahre	21,77%
1-3 Jahre (Wert 1-2 Jahre + Wert 2-3 Jahre)	48,30%



**13.** Wie hoch waren Ihre **Anfangsinvestitionen**, bis Sie voll von Ihrer Tätigkeit als Interim Manager leben konnten?

0 – 10.000 €	46,62%
11 – 50.000 €	41,22%
51 – 100.000 €	10,14%
> 100.000 €	2,03%

**14.** Verdienen Sie heute als Interim Manager **mehr oder weniger** als in Ihrer letzten Festanstellung ? (Gehalt incl. Altersvorsorge etc.)

Weniger als in Festanstellung	22,76%
Etwa gleich viel wie in Festanstellung	49,66%
Mehr als in Festanstellung	27,59%

**15.** Wie viel Prozent der von Ihnen durchgeführten **Projekte** würden Sie als erfolg- bzw. sehr **erfolgreich** abgeschlossen bezeichnen?

< 20%	0,00%
20-40%	0,00%
40-60%	3,33%
60-80%	13,33%
> 80%	50,00%
100%	33,33%



**16.** Welche Gründe haben bei den von Ihnen durchgeführten Projekten zu einem **vorzeitigen Ende** bzw. einem weniger erfolgreichen Abschluß geführt? (max. 3 Nennungen)

Ich war nicht der richtige Mann für die Aufgabe	2,03%
Es fehlte die notwendige Rückendeckung vom Auftraggeber	22,28%
Strategiewechsel während des Einsatzes	33,08%
Zahlungsunfähigkeit	14,85%
Unverträgliche Arbeits-, Führungsstile/"Gestörte Chemie"	12,15%
Fehlentscheidungen meinerseits	2,70%
Mangelnde Offenheit von Seiten des Auftraggebers	21,60%

**17.** Was ist für Sie **der schwierigste Teil** im Interim Management? (max. 3 Nennungen)

Eigenakquise/Selbstvermarktung	62,78%
Erfolgsdruck	6,08%
Zeitdruck	15,53%
Stark schwankende Auslastung	49,95%
Durchsetzung angemessener Bezahlung	22,95%
Einsatz in oft isolierter, exponierter Position/"Einzelkämpfertum"	27,00%
Belastung des Familienlebens/Partnerschaft durch häufige Ortswechsel, Diskontinuität	21,60%

**18.** Was **genießen** Sie als Interim Manager? (max. 3 Nennungen)

Wenig Routine/ständige Herausforderung	68,18%
Ständiges Training on the job	24,98%
Klare Aufgaben- und Erfolgsdefinition, Sachorientierung	16,20%
Hohe Anforderungen/große Freiräume	54,68%
Einsatz fast immer in kritischen „entscheidenden“ Phasen	47,93%
Attraktive Verdienstmöglichkeiten	14,85%
Wechsel zwischen intensiven Einsatzzeiten und angemessenen Erholungsphasen	23,63%
Möglichkeit der Beschäftigung über die üblichen Altersgrenzen hinaus	29,70%