



LUDWIG HEUSE GMBH
INTERIM-MANAGEMENT.DE

Erfolgreich seit 1993

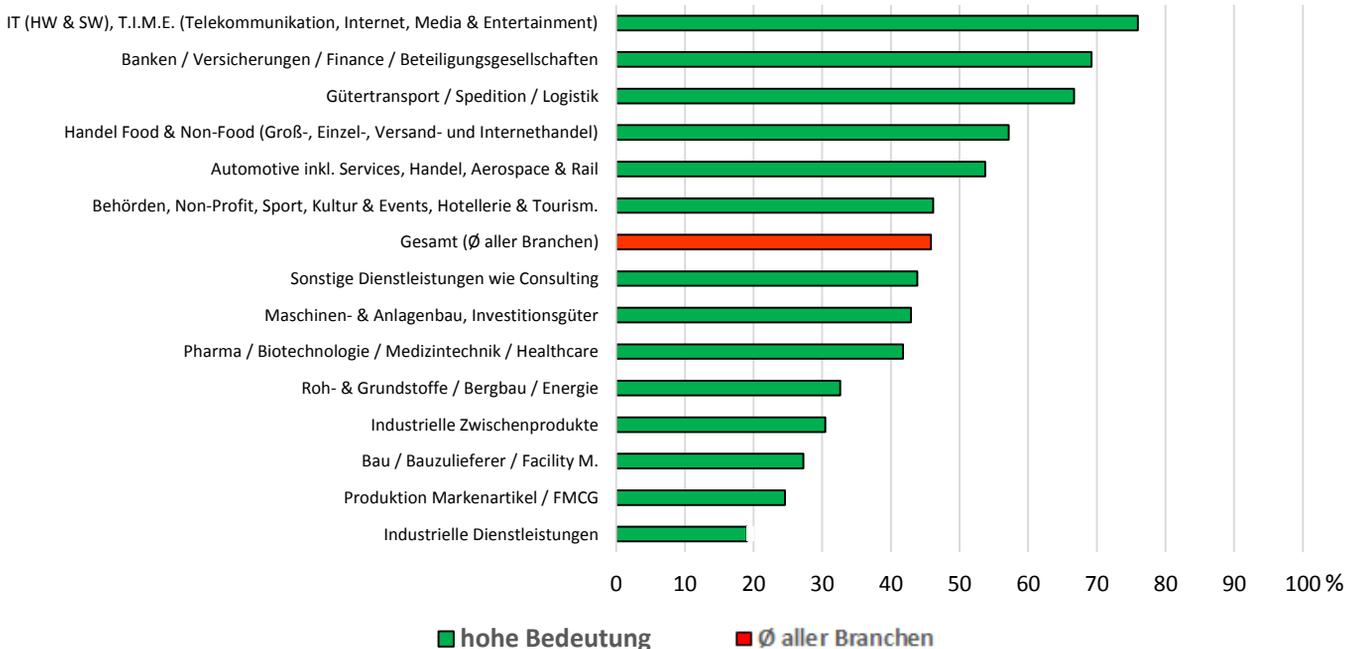
Interim Management in Deutschland 2018

Studie

Special Digitalisierung

Interim Manager schätzen Bedeutung der Digitalisierung für ihre Schwerpunktbranche ein

N=925



B2C ↑ = Digitalisierungsdruck ↑
(mehr dazu auf Seite 9)

März 2018

13. März 2018

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

auf den folgenden Seiten finden Sie unsere aktuelle Studie zum deutschen Interim Management-Marktgeschehen, die auf den Angaben von 1.004 Interim Managerinnen und Interim Managern basiert; berichtet wurde zu 834 in 2017 abgeschlossenen Projekten.

Die Studie teilt sich in drei Bereiche:

Zunächst auf den Seiten 4 bis 7 die Einschätzung der Interim Manager zur Marktentwicklung; unter den jeweiligen Charts kommentiere ich – wie in den Vorjahren – die Ergebnisse. Seite 8 zeigt die Erwartungen bezüglich der künftigen Entwicklung der unterschiedlichen Akquisitionsschienen; in diesem einen Chart steckt eine Menge wertvoller Informationen.

Auf Seite 9 beurteilen die IM die Bedeutung der Digitalisierung in ihren jeweiligen Schwerpunktbranchen und anschließend analysieren wir, wo sich hier Chancen für das Interim Management ergeben. Zum Thema Digitalisierung schallt es zurzeit auf allen Kanälen, allerdings, wenn das Urteil von gut 900 aktiven Interim Managern in ein Chart einfließt, dann – denke ich – lohnt es sich, genau hinzuschauen.

Zuletzt, die Seiten 12 bis 16 zeigen Trends und Entwicklungen in der IM-Projektarbeit einschließlich der Bedeutung der Auslandsmärkte.

Wir hoffen, die Studie findet Ihr Interesse; für Anregungen hierzu sind wir wie immer dankbar.

Ich verbleibe,

mit freundlichen Grüßen

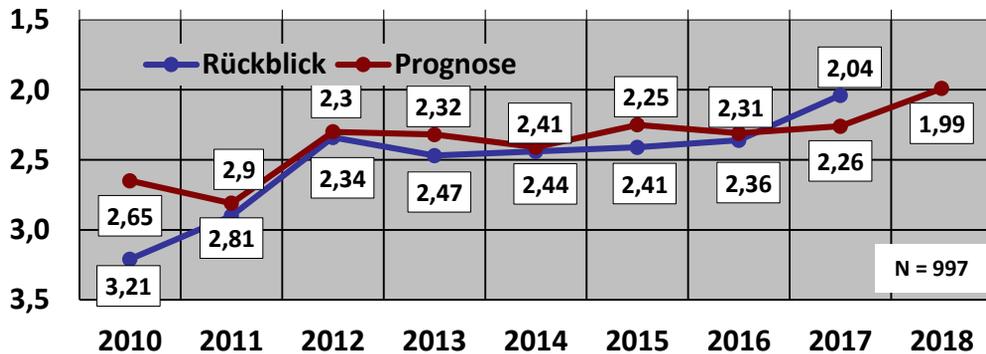


Ludwig Heuse

Inhalt:

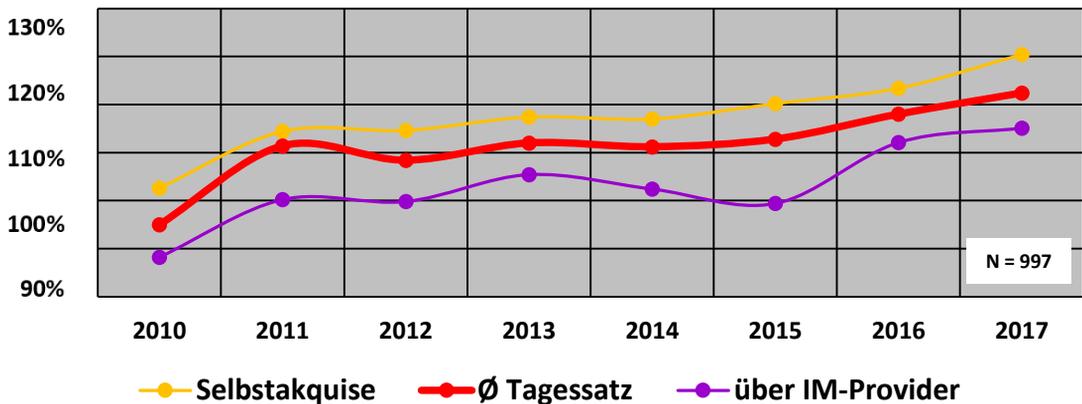
<u>Marktentwicklung</u>	Seite
• Bewertung der Marktlage 2017 / Prognose 2018, Entwicklung der Tagessätze	4
• Ø Tagessätze nach Unternehmensgröße, Tagessätze im Vergleich nach Bedarfssituation	5
• Anzahl der Anfragen / ernsthafte Akquisitionen 2017, Auslastung	6
• Über diese Schienen kamen die Projekte zu den Interim Managern	7
• Entwicklung unterschiedlicher Akquisitionsschienen über die kommenden 5 Jahre – aus Sicht der teilnehmenden IM	8
 <u>2018 Special Digitalisierung</u>	
• Interim Manager schätzen Bedeutung der Digitalisierung für ihre Schwerpunktbranche ein und so ...	9
• ... den Druck, ihre Geschäftsmodelle anzupassen	10
• Digitaler Anpassungsdruck in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen	11
 <u>Projektbezogene Auswertung</u>	
• Projekte nach Branchen	12
• Projekte nach Unternehmensgröße	13
• Projekte nach gefordertem Know-how	14
• Projekte nach Grund / Bedarfssituation	15
• Auslandsmärkte nach Bedeutung	16

Bewertung der Marktlage 2017 / Prognose 2018 (nach dem Schulnotenprinzip)



*Ist 2017 und Prognose 2018 auf Allzeithoch,
erstmalig schlägt der Rückblick die Prognose.*

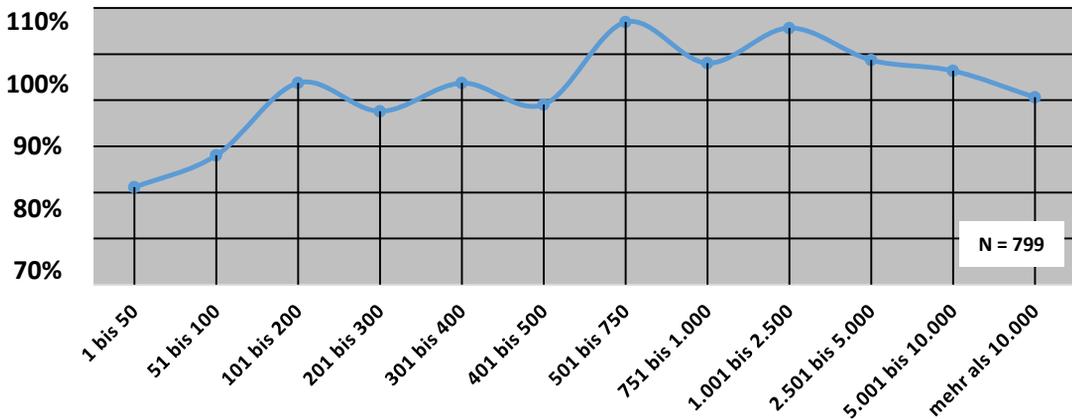
Entwicklung der Tagessätze*



Honorare weiter im Aufwind.

*Als Basisjahr für die Berechnung wurde 2010 gewählt.

Ø Tagessätze nach Unternehmensgröße



*Tagessätze steigen mit Größe der Kunden
bis bei den wirklich großen der Einkauf anfängt mitzureden*

Tagessätze im Vergleich nach Bedarfssituation in Abweichung zum Ø Tagessatz

Δ% vom Ø TS	N	Bedarfssituation
+8,9%	28	Gesellschafterwechsel (M & A)
+8,7%	170	Krise / Sanierung / Restrukturierung
+0,7%	45	Coaching
-0,7%	241	Projekt (z. B. Produktionsoptimierung oder -verlagerung, Aufbau neuer Märkte, Compliance, Qualitätssicherung)
-2,5%	155	Abdeckung von zusätzlichem Managementbedarf
-7,4%	159	Überbrückung einer Vakanz

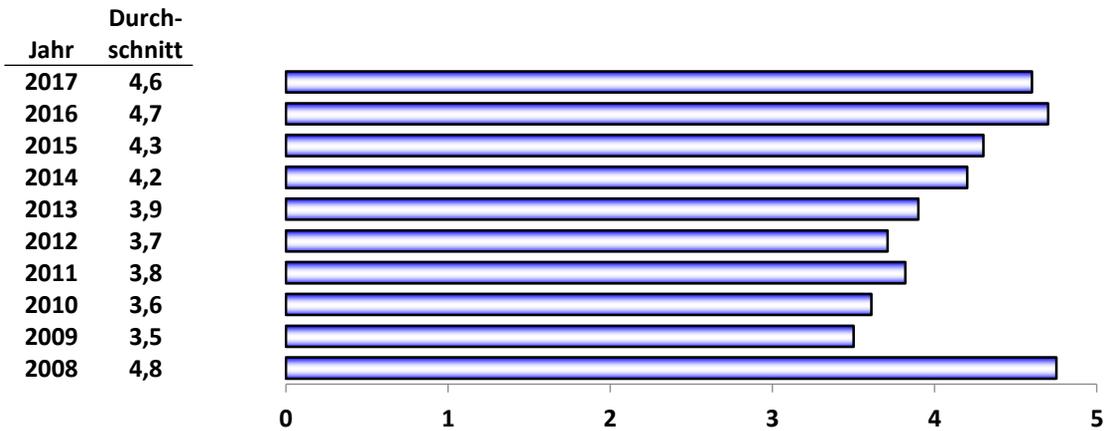
N = 798

*Gesellschafterwechsel: IM-Honorare drücken keine Prio, da nur Peanuts im Vergleich zu insgesamt auf dem Spiel stehenden Summen.
Gilt auch für Krise & Co., nur hier – beware! – muss das Geld überhaupt vorhanden sein.*

*Niedrige Honorare bei Überbrückungen – kein Wunder,
sehr nah am Setup einer Festanstellung.*

Anzahl der Anfragen / ernsthafte Akquisitionen 2017
 (Durchschnitt pro Interim Manager)

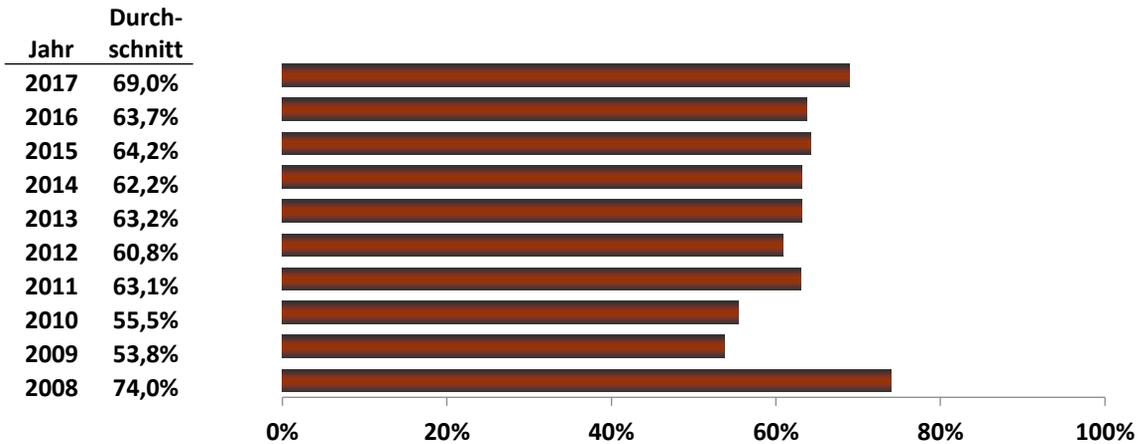
N = 928



Leichter Rückgang bei den Anfragen.

Auslastung
 (bezogen auf 220 Arbeitstage)

N = 1004

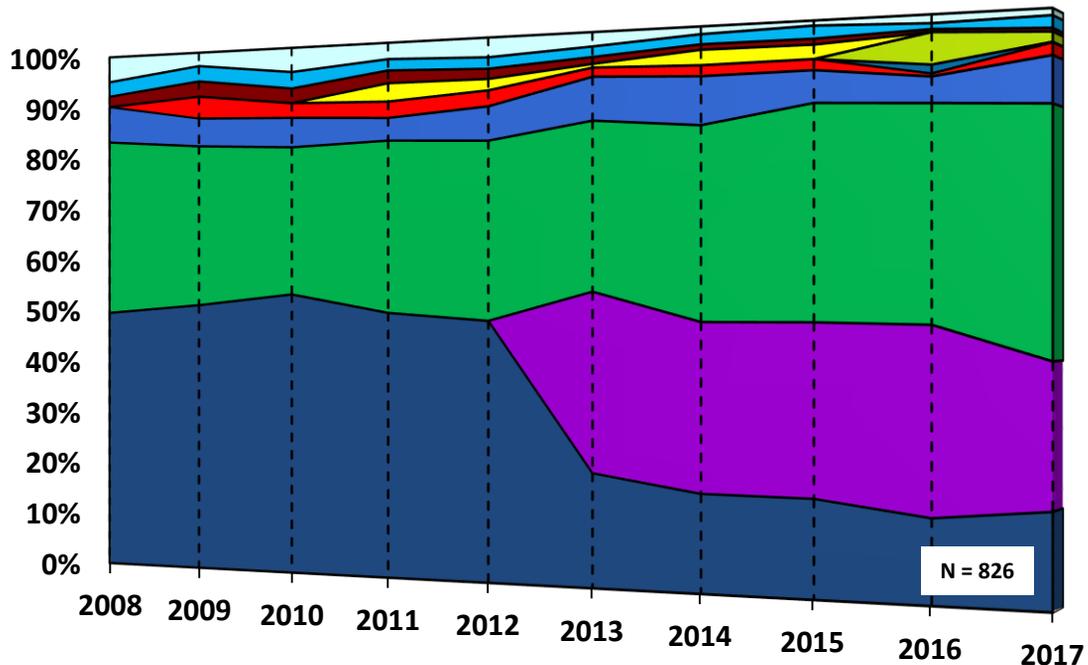


57% der Teilnehmer waren zum Zeitpunkt der Befragung in einem Projekt tätig vs. 55% im Vorjahr.

Die in 2017 abgeschlossenen Projekte beinhalteten im Schnitt 159 bezahlte Projektstage vs. 162 in 2016.

Auslastung mit 69% sehr gut – und nächstes Jahr wird auch der hässliche Absturz 2008/2009 nicht mehr zu sehen sein.

Über diese „Schienen“ kamen die Projekte zu den Interim Managern



*Providermarktanteil seit 5 Jahren steigend,
 Robo-Direktvermittler stagnieren,
 IM-Eigenakquise auf „historischem“ Tiefstand.*

Einschätzung künftiger Akquise-Trends sehr aufschlussreich, siehe nächste Seite

Herkunft	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Steuerberater / Wirtschaftsprüfer	4,9%	2,6%	4,6%	3,1%	3,6%	2,6%	1,4%	0,9%	1,5%	1,2%
Beteiligungsgesellschaft / Private Equity	2,9%	3,0%	3,1%	2,1%	2,1%	1,9%	1,8%	2,3%	1,0%	2,1%
Bank	2,1%	3,0%	2,8%	2,4%	1,9%	1,2%	1,0%	1,0%	0,5%	0,6%
Sonstige (bis 2015)*				3,4%	2,1%	0,7%	2,7%	2,5%		
XING									5,5%	1,7%
LinkedIn									1,5%	0,1%
Online-Jobbörsen**		4,3%	2,8%	3,1%	2,9%	1,6%	1,9%	1,9%	0,5%	2,1%
United Interim										0,0%
Personalberater	7,0%	5,4%	5,6%	4,2%	6,3%	7,9%	8,6%	5,7%	4,5%	8,0%
IM-Provider	33,7%	30,9%	28,0%	32,2%	33,1%	30,7%	34,7%	37,9%	37,5%	42,7%
Eigene Akquise (ab 2013 proaktiv)	49,4%	50,9%	52,9%	49,5%	48,0%	20,6%	17,6%	17,4%	14,8%	16,6%
Eigene Akquise (passiv; Empfehlung, pers. Netzwerk)						32,6%	30,3%	30,5%	32,7%	24,9%

*) Seit der Umfrage 2016 wird die bisherige Kategorie *Sonstige* aufgeteilt in XING; LinkedIn und Online-Jobbörsen

**) z.B. interim-x.com, P24, Experteer oder Social Media wie Facebook Google+

Entwicklung unterschiedlicher Akquisitionsschienen über die kommenden 5 Jahre – aus Sicht der teilnehmenden IM

(Angaben in Prozent)

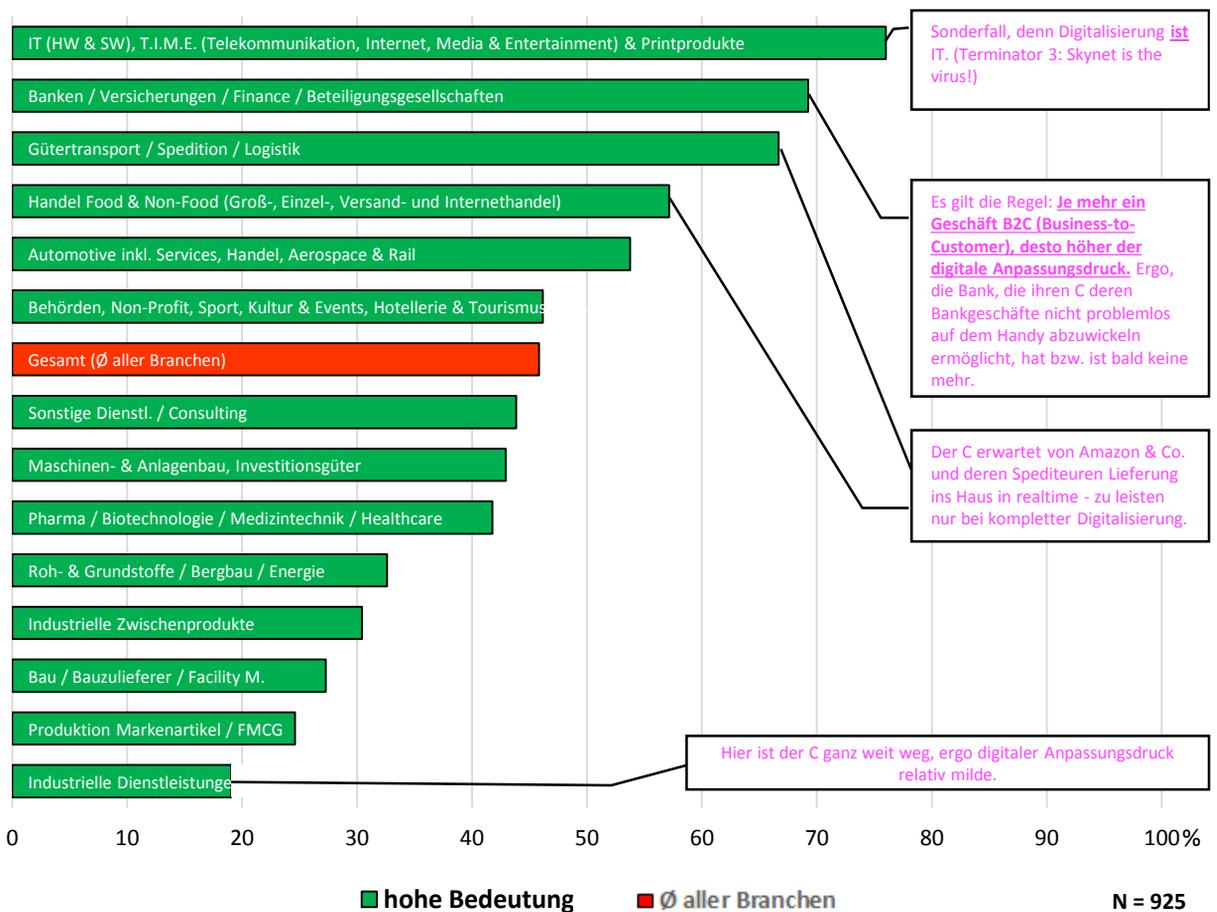
	Bedeutung		
	abnehmend	unverändert	zunehmend
Eigene "passive" Akquisition (Empfehlungen, persönliche Netzwerke)	8	28	64
Eigene proaktive Akquisition	10	26	63
Interim Management-Provider	15	41	44
Beteiligungsgesellschaften / Private Equity	29	34	37
XING	31	36	33
Personalberater / Unternehmensberater	28	40	32
LinkedIn	32	38	30
Alle anderen Online-Jobbörsen, soziale Netzwerke etc.	34	44	22
UNITEDINTERIM	34	46	19
Steuerberater / Wirtschaftsprüfer	47	40	13
Bank	56	34	10

N = 940

Die Farben kommentieren aussagestark ohne Worte.

Interim Manager schätzen Bedeutung der Digitalisierung für ihre Schwerpunktbranche ein und so (nächste Seite)

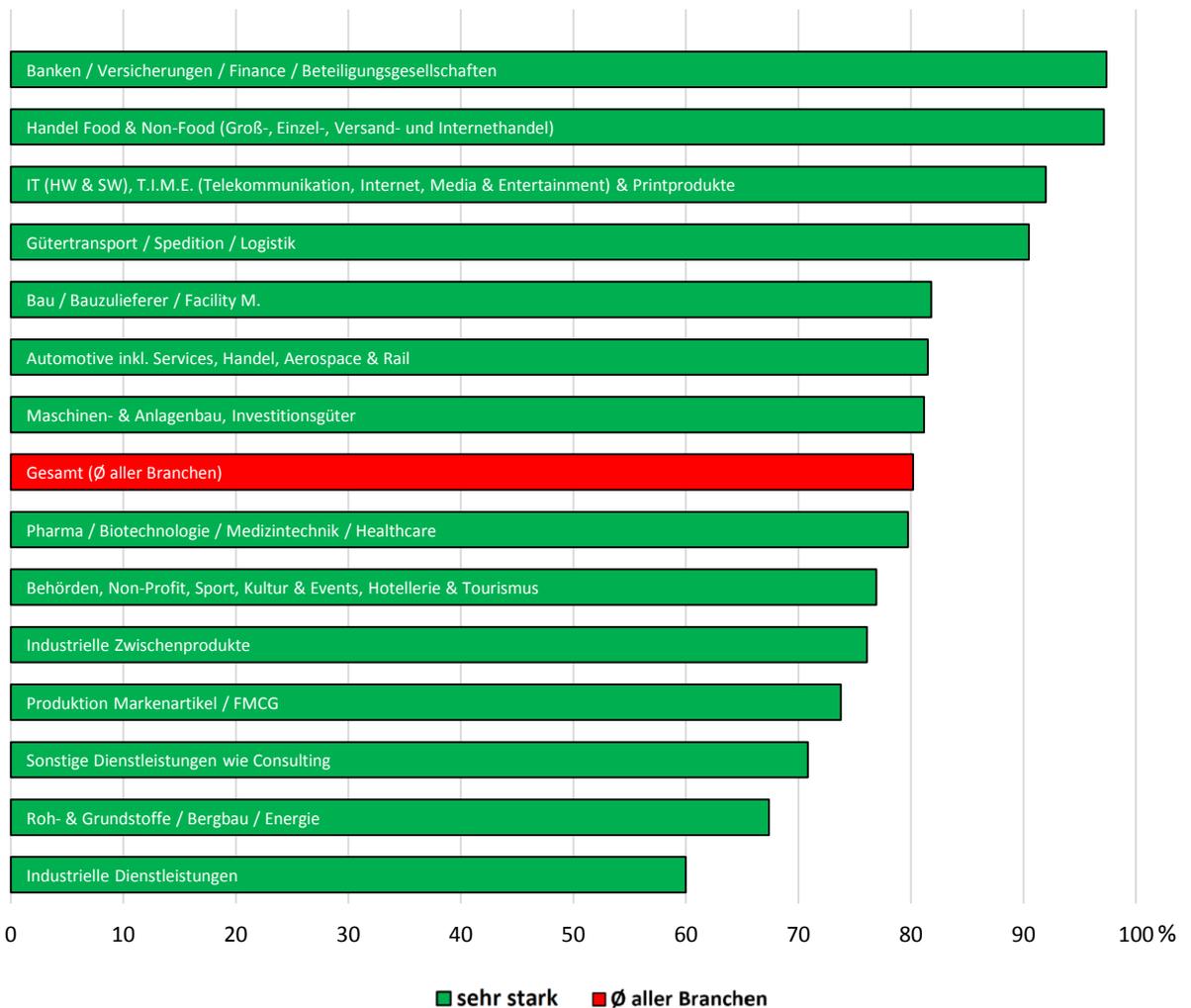
(Angaben in Prozent)



B2C ↑ = Digitalisierung ↑

..... den Druck, ihre Geschäftsmodelle anzupassen
(digitalisierungsgetrieben über die kommenden 5 Jahre)

(Angaben in Prozent)



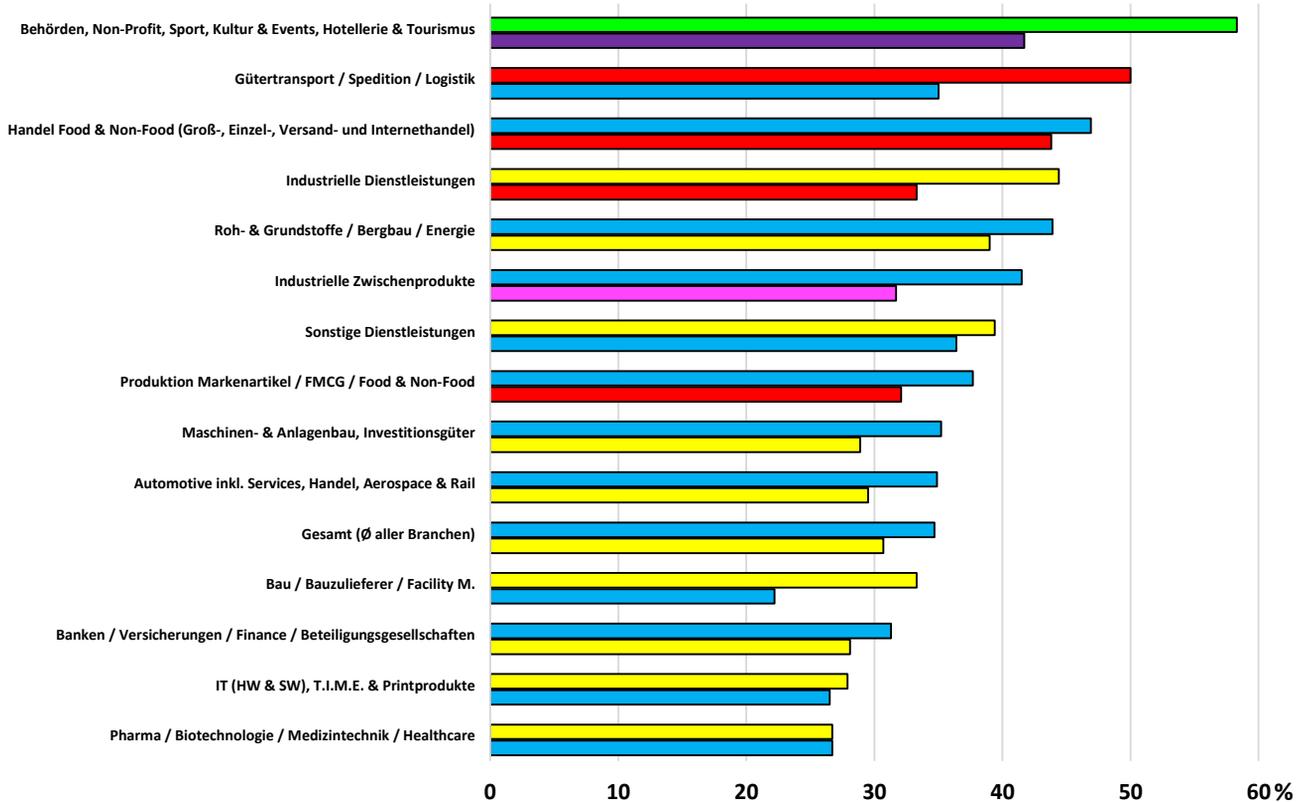
N = 922

Anpassung = Action = IM-Bedarf.

In den grünen „Langbalken-Branchen“ interessante Chancen fürs Interim Management,

und zwar insbesondere in diesen Bereichen (siehe nächste Seite)

Digitaler Anpassungsdruck in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen (Erst- und Zweitplatzierung)

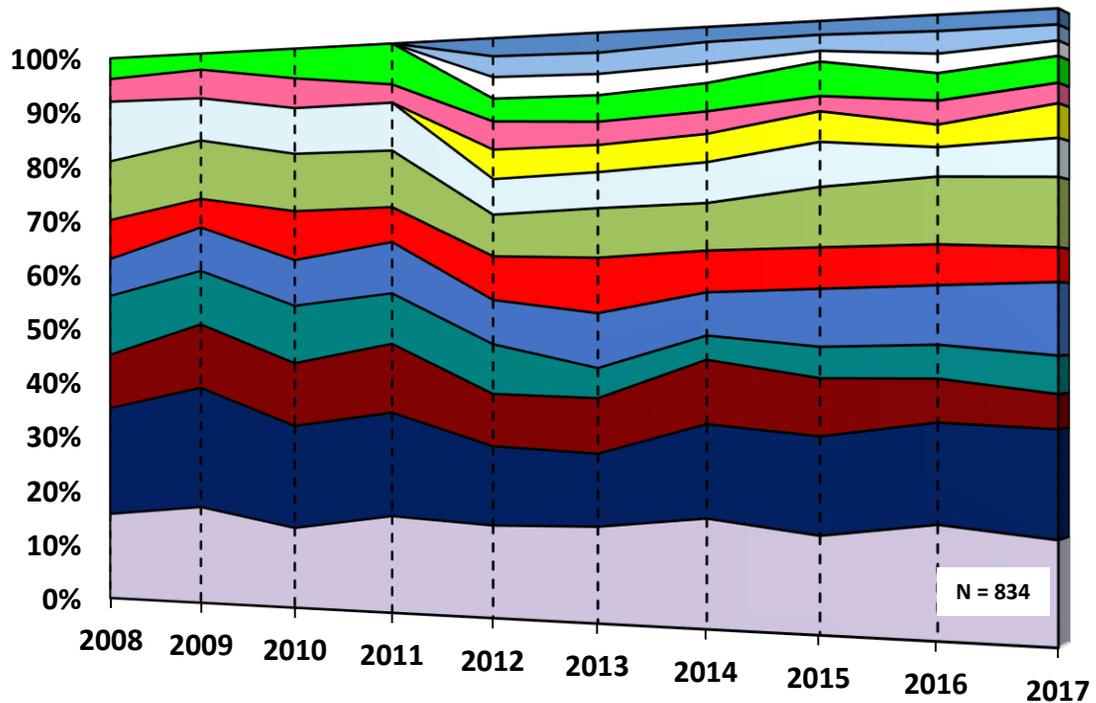


N = 825

	Finanzen/Controlling/Rechnungswesen
	Vertrieb
	Produktion von Prod. & Dienstl.
	Unternehmenskommunikation/Marketing
	Interne Organisation (inkl. HR)
	Einkauf/Sourcing

*Branchen mit hohem digitalen Anpassungsdruck
 haben individuelleren Anpassungsbedarf als die mit niedrigerem,
 in letzteren konzentriert sich dieser auf Unternehmensbereiche
 „Unternehmenskommunikation/Marketing“ und „Produktion“.*

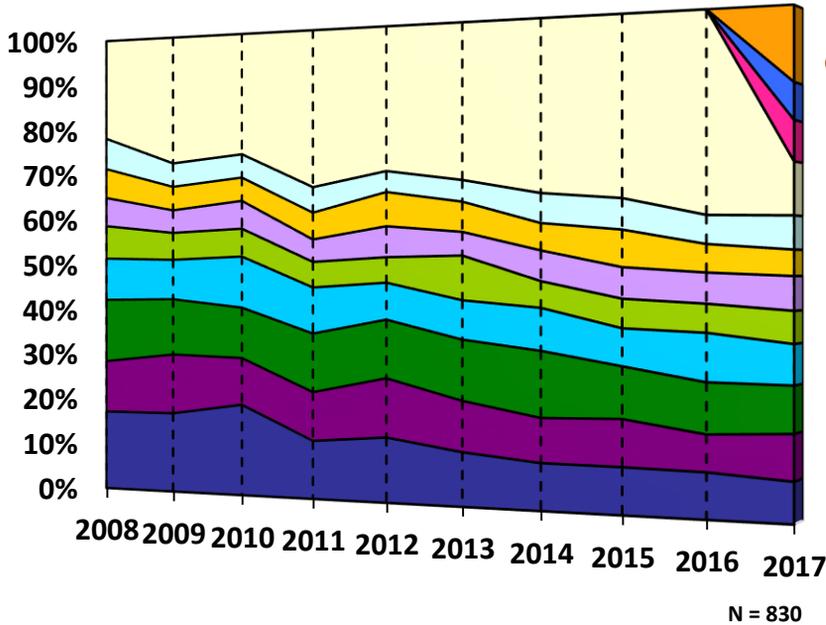
Projekte nach Branchen



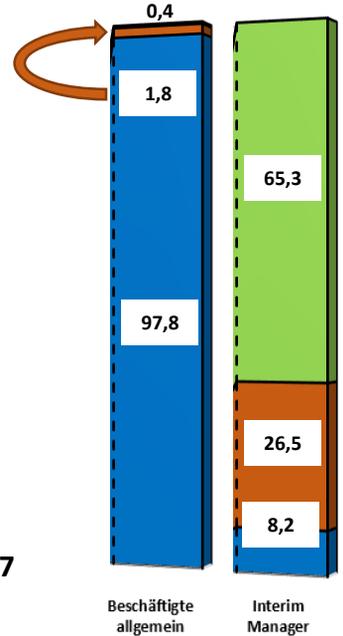
No new news.

Branchen	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Transport / Spedition / Logistik					3,1%	3,4%	2,5%	2,2%	2,6%	2,5%
Öffentl. Dienst, Non-Profit, Tourismus und Hotellerie					3,6%	3,6%	3,6%	2,6%	3,6%	2,5%
Industrielle Dienstleistung					3,7%	3,6%	3,2%	1,7%	3,1%	2,4%
Banken / Versicherungen / Finance	3,4%	2,4%	4,6%	6,2%	3,9%	4,5%	4,7%	5,6%	4,4%	4,2%
Bau / Bauzulieferer / Facility Management	3,7%	4,2%	4,6%	2,8%	4,9%	3,9%	3,7%	2,5%	3,8%	3,2%
Handel Food & Non-Food					5,1%	4,6%	4,7%	5,0%	3,6%	5,4%
Produktion Markenartikel / FMCG / Food & Non-Food	9,9%	6,3%	7,0%	7,3%	6,1%	6,1%	6,8%	7,3%	4,7%	6,1%
Metall-, Elektro- & sämtliche Zwischenprodukte	9,7%	8,6%	8,8%	8,6%	7,2%	8,4%	7,9%	9,8%	10,8%	11,0%
Roh- & Grundstoffe / Bergbau / Energie / Öl / Chemie / Agro	6,4%	4,2%	7,5%	5,3%	7,5%	9,4%	6,9%	6,7%	6,5%	5,4%
Pharma / Biotechnologie / Medizintechnik / Healthcare	6,1%	6,4%	7,0%	7,8%	7,6%	9,3%	7,2%	9,5%	9,5%	11,5%
Sonst. Dienstleistungen (Consulting / Personalberatung / WP)	9,7%	7,9%	8,8%	7,7%	8,6%	5,1%	4,0%	5,1%	5,4%	6,0%
IT & T.I.M.E. & Print	8,8%	9,4%	9,6%	10,5%	9,0%	9,4%	10,7%	9,5%	7,0%	5,5%
Maschinen- & Anlagenbau	17,5%	17,6%	15,6%	15,8%	13,7%	12,4%	15,7%	16,2%	16,3%	17,4%
Automotive inkl. Services, Handel, Aerospace & Rail	13,9%	14,1%	12,2%	14,7%	16,0%	14,4%	18,4%	16,2%	18,6%	16,8%

Projekte nach Unternehmensgröße



Verteilung Beschäftigte vs. IM in deutschen Unternehmen**



■ 0-49 ■ 50-249 ■ 250 und mehr

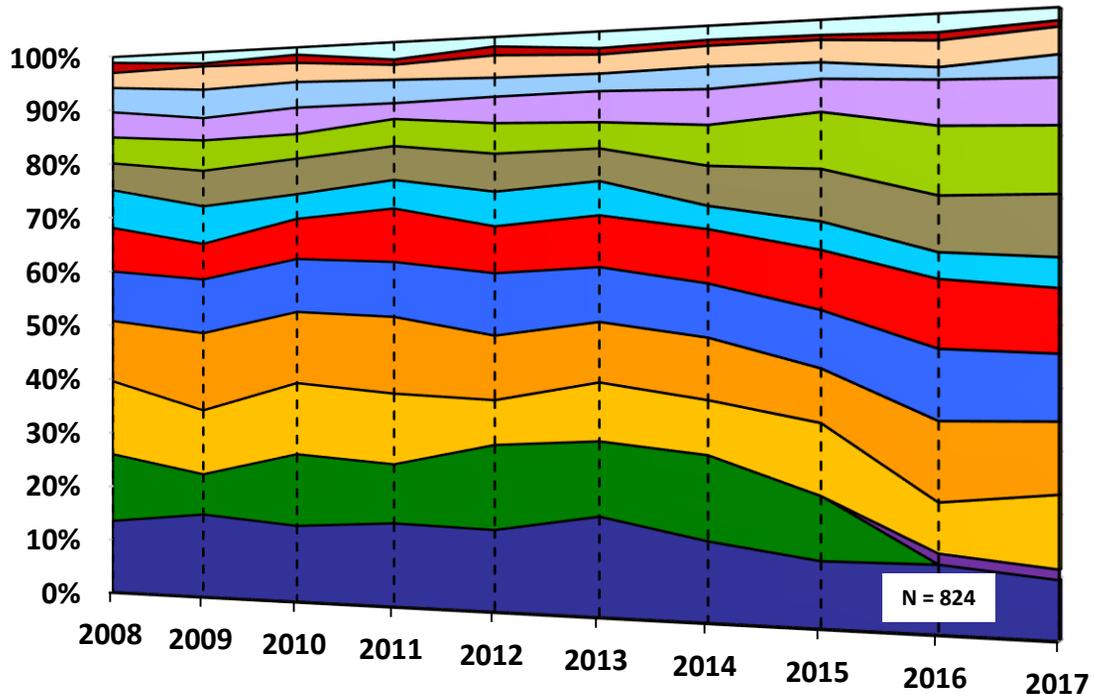
In Bezug auf Beschäftigtenzahlen: Fast ⅓ der IM-Projekte finden in weniger als 1% der Unternehmen statt.

Unternehmensgröße nach Mitarbeitern	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
mehr als 10.000*										14,9%
5.001-10.000*										7,3%
2.501-5.000*										8,0%
ab 1.001	21,9%	27,7%	26,1%	33,6%	30,4%	32,6%	35,5%	36,8%	40,3%	10,4%
751-1.000	6,8%	5,2%	5,1%	5,5%	4,4%	4,5%	6,1%	6,3%	5,7%	6,6%
501-750	6,5%	5,2%	5,1%	5,7%	7,2%	6,2%	5,6%	7,5%	5,6%	5,1%
401-500	6,3%	5,0%	6,0%	4,8%	6,5%	4,9%	6,2%	6,3%	6,1%	6,7%
301-400	7,2%	5,9%	6,0%	5,5%	5,3%	9,2%	5,4%	5,9%	5,7%	6,4%
201-300	9,2%	8,7%	11,1%	9,9%	7,8%	8,1%	8,7%	7,6%	9,7%	8,0%
101-200	13,7%	12,2%	10,9%	12,5%	12,3%	12,6%	13,6%	10,5%	10,2%	9,3%
51-100	11,2%	12,9%	10,1%	10,4%	12,4%	10,6%	9,2%	9,6%	7,4%	9,2%
1-50	17,1%	17,2%	19,6%	12,4%	13,7%	11,3%	9,7%	9,6%	9,3%	8,2%

*ab 2017 wurden die Kategorien der Unternehmensgrößen erweitert

** Quelle: Statista - Anzahl der Unternehmen in Deutschland nach Beschäftigtengrößenklassen (Stand Oktober 2016)

Projekte nach gefordertem Know-how

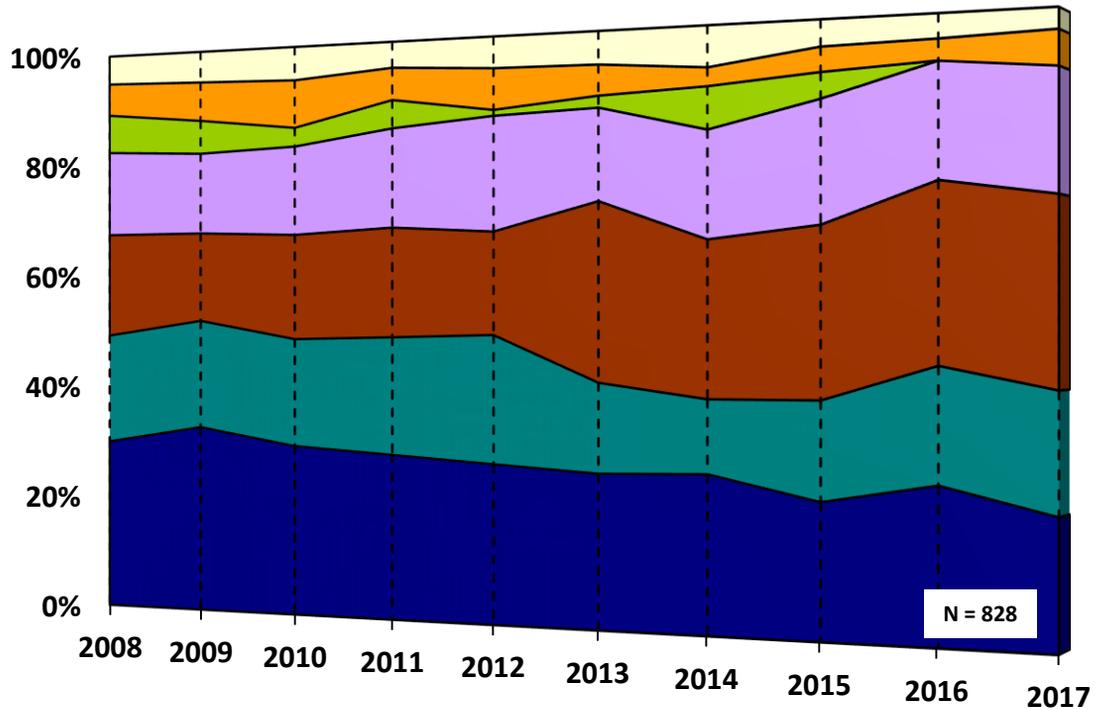


Controlling-Projekte mit größtem Zuwachs.

Know-how	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
QM	1,1%	2,0%	1,3%	3,1%	1,6%	2,8%	2,4%	2,5%	3,0%	2,1%
Recht	1,9%	0,5%	1,5%	0,9%	1,5%	1,1%	1,0%	0,8%	1,3%	1,0%
Produktion / Einzelfertigung	2,8%	4,3%	3,4%	2,7%	3,9%	3,3%	3,5%	3,7%	4,3%	4,4%
Logistik	4,5%	5,2%	4,6%	4,1%	3,3%	3,0%	3,8%	2,7%	2,0%	3,6%
F & E	4,7%	4,1%	4,8%	2,8%	4,6%	5,3%	6,0%	5,4%	7,4%	7,5%
IT	4,8%	5,6%	4,4%	4,8%	5,3%	4,5%	6,8%	9,3%	11,2%	10,8%
Einkauf / Materialwirtschaft	5,0%	6,5%	6,4%	6,0%	6,6%	5,6%	6,7%	8,6%	9,1%	9,9%
Marketing	7,0%	6,9%	4,4%	5,1%	6,0%	5,8%	3,9%	4,7%	4,3%	4,9%
Produktion / Serienfertigung	8,1%	6,5%	7,2%	9,4%	8,1%	8,8%	9,1%	9,8%	11,2%	10,3%
Personal	9,2%	9,8%	9,5%	9,7%	10,8%	9,3%	9,1%	9,6%	11,6%	10,7%
Finanz- u. Rechnungswesen	11,3%	14,1%	12,8%	13,6%	11,2%	10,3%	10,4%	8,9%	13,1%	11,5%
Controlling	13,6%	11,7%	12,8%	12,5%	7,8%	10,0%	9,0%	12,0%	8,3%	11,9%
Service									1,8%	1,7%
Sonstige (überwiegend Gesamtverantwortung)*	12,5%	7,4%	13,0%	10,5%	14,8%	12,9%	14,5%	10,8%	-	-
Vertrieb	13,4%	15,2%	13,8%	14,9%	14,4%	17,3%	13,8%	11,2%	11,4%	9,7%

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

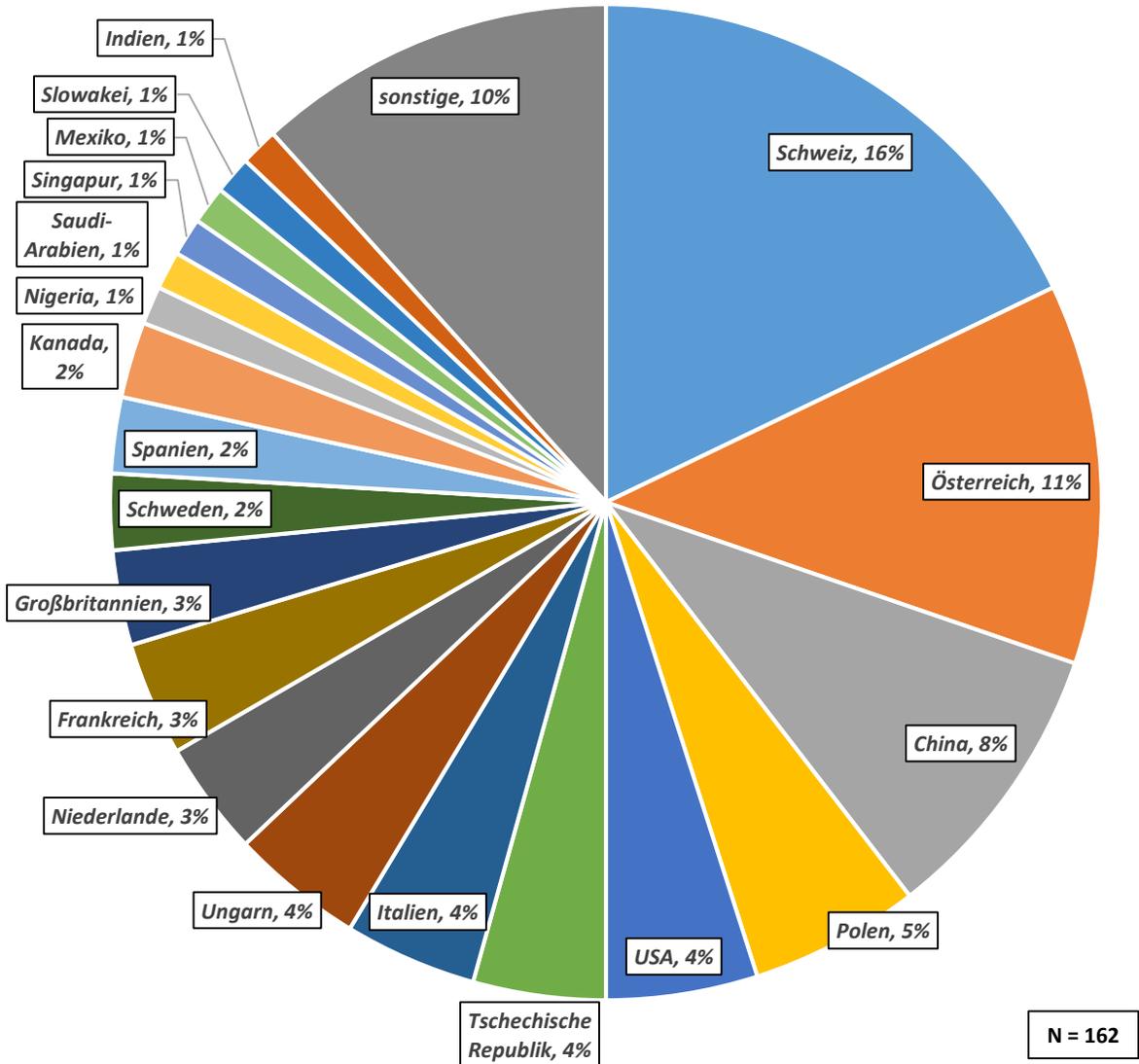
Projekte nach Grund / Bedarfssituation



Krisen-, Sanierungs- und Restrukturierungsprojekte weiter rückläufig – rund ein Drittel unter Höchststand 2009.

Grund / Bedarfssituation	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Gesellschafterwechsel / M&A	5,1%	5,5%	5,9%	4,5%	5,4%	5,6%	6,9%	4,4%	4,0%	3,4%
Coaching	5,7%	6,9%	8,4%	5,6%	7,1%	5,2%	3,1%	4,1%	3,5%	5,7%
Andere (z.B. Umstrukturierung, Neugründung, etc.)	6,8%	5,9%	3,3%	4,9%	1,0%	2,0%	7,1%	4,3%	0%	--
Überbrückung	15,0%	14,3%	15,6%	17,2%	19,7%	15,6%	18,0%	20,3%	18,8%	19,8%
Projekt (z. B. Produktions-optimierung / -verlagerung, Aufbau neuer Märkte, Compliance, Qualitätssicherung)	18,3%	15,7%	18,4%	19,0%	17,6%	30,3%	26,2%	28,3%	29,3%	30,4%
Abdeckung zus. Bedarf	19,3%	19,1%	18,9%	20,4%	22,0%	15,2%	12,3%	16,4%	18,9%	19,6%
Krise, Sanierung, Restrukturierung	29,7%	32,6%	29,6%	28,4%	27,2%	26,0%	26,4%	22,4%	25,5%	21,1%

Auslandsmärkte nach Bedeutung



Interim Management echtes Exportprodukt – rund 1/3 der Einsätze im Ausland, deutschsprachige Märkte Schweiz und Österreich klar führend.



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

heusegmbh@interim-management.de

