

# HR SERVICES

Die Welt der Personaldienstleistungen

3/2008 Juni

[www.datakontext-press.de](http://www.datakontext-press.de)

**Special: update  
Arbeitsrecht**

-----  
**Milliardenmarkt:  
Manager auf Zeit**

-----  
**Management-  
beratung – Analyse**

-----  
**Wenn es im  
Unternehmen  
kriselt oder kracht**

-----  
**Mitarbeiter-  
beurteilungen**

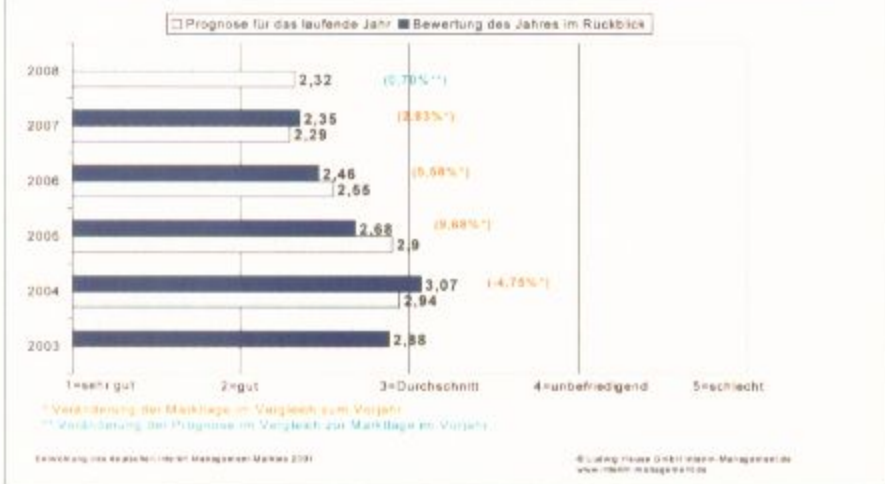
-----  
**Urlaub 2008  
im Griff**

-----  
**16. DGFP-  
Kongress &  
Weiterbildung**



**Personalabteilung  
gegen  
Interim Management?**

Bewertung der Marktlage (bezogen auf die eigene Situation) für das vergangene und Prognose für das laufende Jahr



Ergebnisse einer jährlichen Umfrage

# Interim Management 2008 Nachfrage hält weiter an

Trends/Highlights:

- Deutliche Steigerung der Anfragen bei stabiler Auslastung
- Interim Manager decken zusätzlichen Managementbedarf ab
- Interim Management-Provider steigern ihren Marktanteil
- Honorare variieren stark entsprechend der Einsatzsituation

Verwendete Abkürzung: IM = Interim Management bzw. Interim-Manager

Die aktuelle Erhebung der Ludwig Heuse GmbH beschreibt die Lage des deutschen Interim Management-Marktes 2007 und analysiert erstmalig die Honorare in Abhängigkeit vom Einsatzumfeld.

Die im Februar durchgeführte Umfrage stieß auf eine große Resonanz: 473 Interim-Manager machten detaillierte Angaben zu 684 Projekten, eine bemerkenswerte Zunahme von 42 Prozent im Vergleich zum Vorjahr.

## Nachfrage weiter steigend bei stabiler Auslastung, verhaltener Optimismus

Im Laufe des Jahres 2007 erhielten Interim Manager durchschnittlich 4,5 konkrete An-

Die komplette Studie zur Entwicklung des deutschen Interim Management-Marktes 2007 samt den Trends und Entwicklungen 2001–2007 finden Sie unter [www.interim-management.de](http://www.interim-management.de).

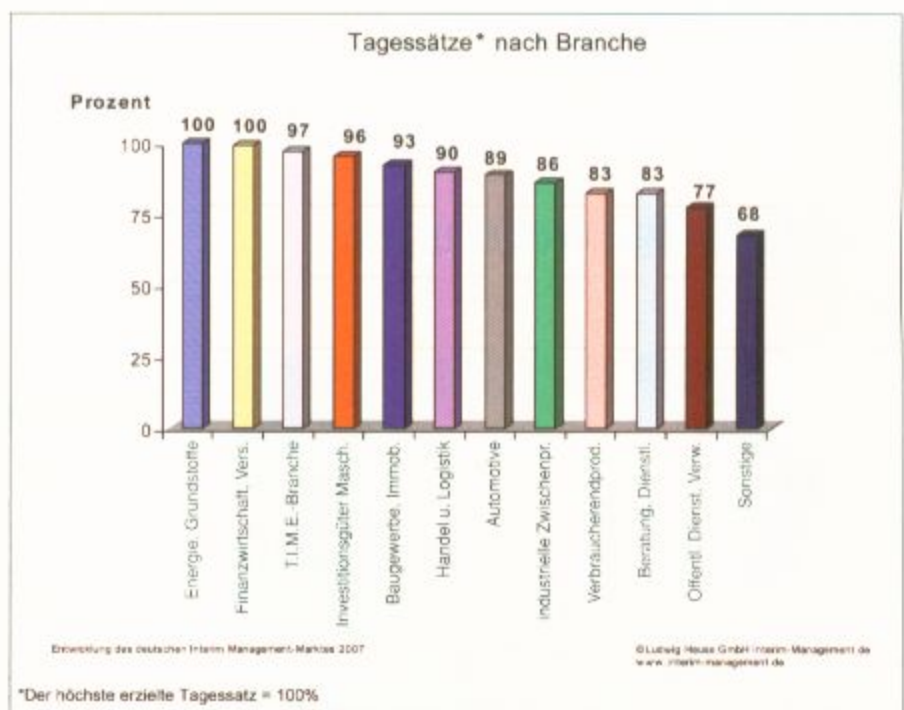
fragen, eine Steigerung um 11 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Die jetzt seit drei Jahren steigende Nachfrage – parallel zum allgemeinen wirtschaftlichen Aufschwung – ermöglicht es etablierten Interim Managern zunehmend, unter mehreren Angeboten auswählen zu können. Die Anzahl der jährlich durchgeführten Projekte pro Interim-Manager blieb mit einem Wert von 1,74 weitgehend stabil, ebenso die durchschnittliche Projektdauer von 6,45 Monaten und die Auslastung von 72 Prozent, die 158 von 220 fakturierbaren Arbeitstagen entspricht.

Die Prognose für 2008 lautet 2,32 (Bewertung auf einer Skala von 1, sehr gut bis 5, schlecht) und liegt damit 3 Punkte über der rückblickenden Bewertung von 2007. Die Interim-Manager zeigen sich somit verhalten optimistisch und erwarten für 2008 eine leichte Verbesserung der Marktsituation gegenüber 2007.

## Interim-Aufträge decken zusätzlichen Managementbedarf ab, Sanierer sind weniger gefragt

Der Markt für Führungskräfte ist zurzeit angespannt, gute Leute sind rar. Deshalb weichen Unternehmen zunehmend auf Interim-Manager aus, wie die Analyse der

Tagessätze\* nach Branche



jeweiligen Einsatzgründe zeigt. Die beiden Einsatzgründe „Zusätzlicher Bedarf“ und „Überbrückung“ zusammengefasst stiegen von 2006 auf 2007 um 10 Prozent. Krisen-/Sanierungs- und Restrukturierungsthemen sind weiter rückläufig auf jetzt 26 Prozent, in 2005 waren es noch 34 Prozent der Aufträge. Auch die Nachfrage nach den bei Sanierungen zuvörderst eingesetzten Kaufleuten ging seit 2005 von 20 Prozent auf 14 Prozent zurück.

### Interim Management-Provider steigern ihren Marktanteil auf 33 Prozent der Mandate

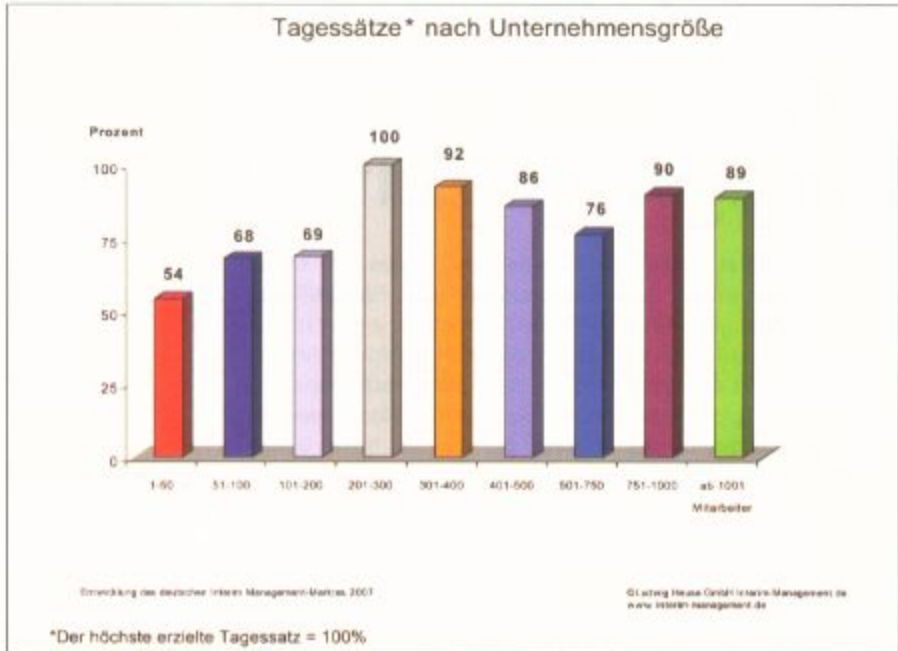
Die Professionalisierung des Marktes zeigt sich im wachsenden Marktanteil des über die IM-Provider laufenden Geschäftes auf jetzt 33 Prozent (zum Vergleich 2003: 16 Prozent). Firmen, die einmal mit Interim Management-Providern gearbeitet haben, greifen wieder auf diese zurück.

### Honorare variieren stark entsprechend der Einsatzsituation

Erstmals wurde die Höhe der Honorare im Detail analysiert, so z.B. die Staffelung der Honorare nach Branche, Unternehmensgröße und Bedarfssituation.

Die eindeutig höchsten Interim Management-Honorare werden in der Energie- und der Grundstoffwirtschaft gezahlt, wobei dies in bezug auf die Energiewirtschaft mit deren Quasi-Monopolstruktur und dem damit fehlenden Kostendruck zu erklären ist. In der Grundstoffwirtschaft sind Personalkosten gegenüber den Kapitalkosten relativ gering, deshalb besteht auch hier kein übermäßiger Druck auf die IM-Honorare. In der Branche „Beratung & Dienstleistung“ erzielen Interim-Manager durchschnittlich nur 83 Prozent dieser Honorarsätze, weil hier die Personalkosten den wichtigsten Kostenfaktor darstellen und somit auch die IM-Honorare unter den entsprechenden Kostendruck kommen. Ähnliches gilt für den ebenfalls personalintensiven „Öffentlichen Dienst“.

Interessanterweise werden in mittelgroßen Unternehmen (201–300 Mitarbeiter) die höchsten IM-Honorare gezahlt, kleine Unternehmen zahlen die niedrigsten Honorare, Großunternehmen liegen im Mittelfeld. Die Vermutung liegt nahe, dass bei



kleinen Unternehmen einfach das Geld fehlt. Wer hier als Interim-Manager kontrahiert, steht vor der Alternative „Take it or leave it“. Die hohen Honorare bei den mittelgroßen Unternehmen erklären sich dadurch, dass diese Art von Unternehmen zwar schon voll in den industriellen JIT-Prozess eingebunden sind mit dem Ergebnis, dass personelle Vakanzen sofort besetzt werden müssen, sie aber in der Regel über keine internen Personalreserven verfügen. Der entsprechende Handlungsdruck

treibt die Preise. Großunternehmen verfügen hingegen über Personalreserven sowie über einen professionellen Dienstleistungseinkauf, das drückt die Honorare.

Die Höhe der Interim Management-Honorare – analysiert nach den Bedarfssituationen – zeigt, dass die höchsten Tagessätze in Gesellschafterwechsel-Projekten gezahlt werden. Diese Situationen werden von den Mandanten als existenziell begriffen, persönliches Vertrauen ist entscheidend, die Honorarfrage ist sekundär ...

