

# 03.08

# ZU**b**

3. Jahrgang  
Juni 2008  
Seiten 97-144

www.ZUbdigital.de

## Zeitschrift der Unternehmensberatung

### Wissen und Praxis des Consulting

#### Fachbeirat:

*Dr. Steffen Gackstatter*, Innovation Management Inc, a Monitor Group Company

*Dr. Peter Melcher*,  
Aufsichtsrat BearingPoint GmbH

*Michael Müller*, Geschäftsführer MBtech Consulting GmbH und Vice President MBtech Group

*Prof. Dr. Gerd Pechtl CMC*, Bundesvorsitzender der Unternehmensberater der Wirtschaftskammer Österreich

*Dr. Helmut Schmitt*, Droege & Comp. GmbH

*Christoph Weyrather*, Geschäftsführer, Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

*Prof. Dr. André C. Wohlgemuth CMC*, ARCOM Management Consulting, Ehrenmitglied der ASCO

#### **Wissen Best Practice Strategien**

Web 2.0-Instrumente in der Unternehmensberatung [Reiß/Spejic, 102]

Her mit dem nachhaltigen Konsumenten! [Koschel, 107]

Schlaflos im Dschungel der Rechtsvorschriften? [Mantz/Dobslaw, 113]

Frech wie OSCAR [Baron, 116]

#### **Lösungen Methoden Arbeitshilfen**

Vertrauensmarketing [Grass/Bühl, 121]

Entwicklung des deutschen Interim Management-Marktes 2007 [126]

360°-Feedback [Wegner, 132]

ESV

ERICH SCHMIDT VERLAG

72226

# Entwicklung des deutschen Interim Management-Marktes 2007

## Inkl. Analyse der Honorare in Abhängigkeit vom Einsatzumfeld

Ludwig Heuse GmbH [interim-management.de](http://interim-management.de)\*

*Das Ergebnis der im Februar 2008 durchgeführten Umfrage zur Entwicklung des deutschen IM-Marktes im Jahr 2007 beschreibt die Lage des deutschen Interim Management-Marktes 2007 und analysiert erstmalig die Honorare in Abhängigkeit vom Einsatzumfeld.*

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

### 1. Nachfrage weiter steigend bei stabiler Auslastung, verhaltener Optimismus

Im Laufe des Jahres 2007 erhielten Interim Manager durchschnittlich 4,5 konkrete Anfragen, eine Steigerung um 11% 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%, die 158 von 220 fakturierbaren Arbeitstagen entspricht.

Die Prognose für 2008 lautet 2,32<sup>1</sup> 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.

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

Der Markt für Führungskräfte ist zur Zeit angespannt, gute Leute sind rar. Deshalb weichen Unternehmen zunehmend auf Interim Manager aus, wie die Analyse der jeweiligen Einsatzgründe zeigt. Die beiden Einsatzgründe „Zusätzlicher Bedarf“ und „Überbrückung“ zusammengefasst stiegen von 2006 auf 2007 um 10%. Krisen/Sanierungs- und Restrukturierungsthemen sind weiter rückläufig auf jetzt 26%, in 2005 waren es noch 34% der Aufträge. Auch die Nachfrage nach den bei Sanierungen zuvor-

derst eingesetzten Kaufleuten ging seit 2005 von 20% auf 14% zurück.

### 3. Interim Management-Provider steigern ihren Marktanteil auf 33% der Mandate

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

### 4. 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 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% 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 Tagesätze in Gesellschafterwechsel-Projekten gezahlt werden. Diese Situationen werden von den Mandanten als existentiell begriffen, persönliches Vertrauen ist entscheidend, die Honorarfrage ist sekundär ...

\* Ludwig Heuse GmbH [interim-management.de](http://interim-management.de), Frankfurter Straße 13A, D-61476 Kronberg i.Ts., Fon: +49(0)6173/9241-0, Fax: +49(0)6173/9241-11, E-Mail: [heusegmbh@interim-management.de](mailto:heusegmbh@interim-management.de), Web: [www.interim-management.de](http://www.interim-management.de)  
 1 Bewertung auf einer Skala von 1 (sehr gut) bis 5 (schlecht).

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)

### 5. Grafiken

Die IM-Nachfrage ist seit drei Jahren im Aufschwung und auf einem „all time high“. Dies wird durch die Markterfahrung bestätigt: Noch nie waren so viele kontaktierte IM bereits im Einsatz oder konnten zwischen mehreren Angeboten wählen (s. Abb. 1).

Die Konstanz der Projektdurchführung korrespondiert mit der über die Jahre gleichbleibenden durchschnittlichen Projektdauer von ca. 6 1/2 Monaten (s. Abb. 2 und 3)

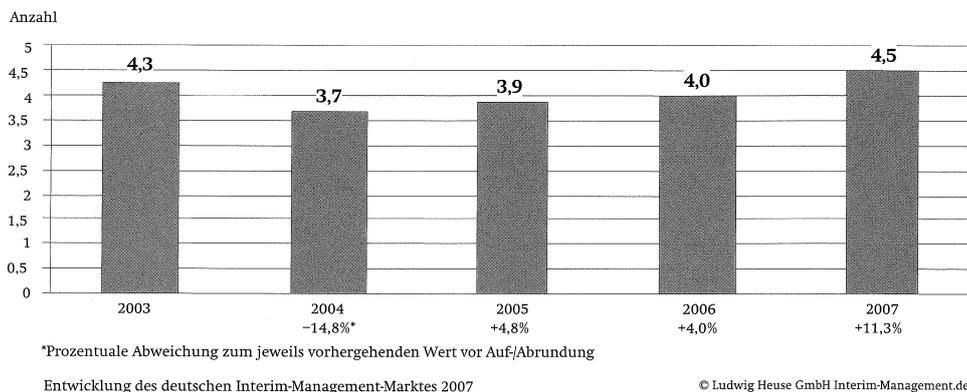


Abb. 1: Anzahl der Anfragen / ernsthafte Akquisitionen im Jahr 2007 im Durchschnitt / IM

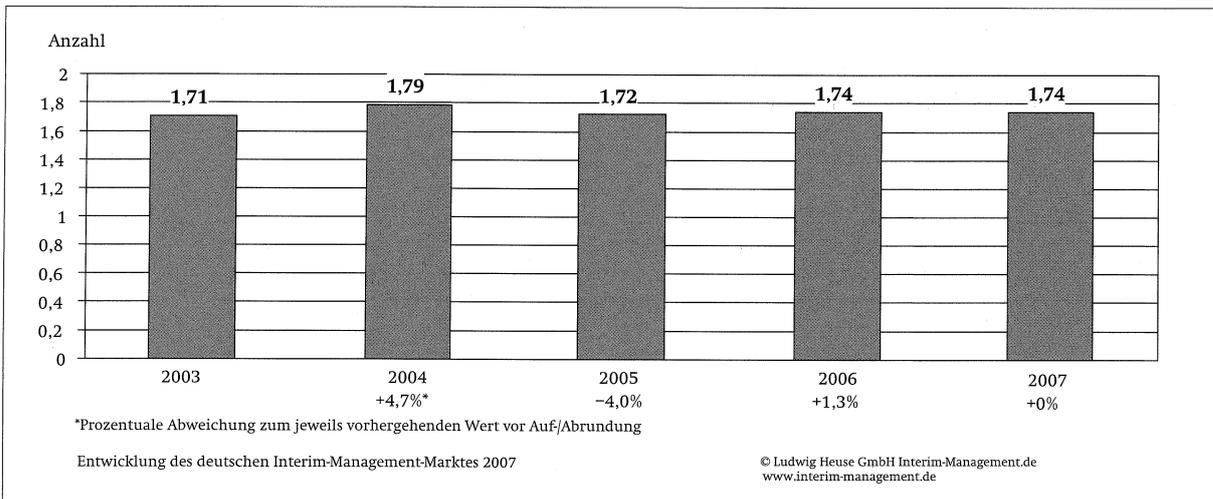


Abb. 2: Anzahl der in 2007 durchgeführten Projekte im Durchschnitt /IM

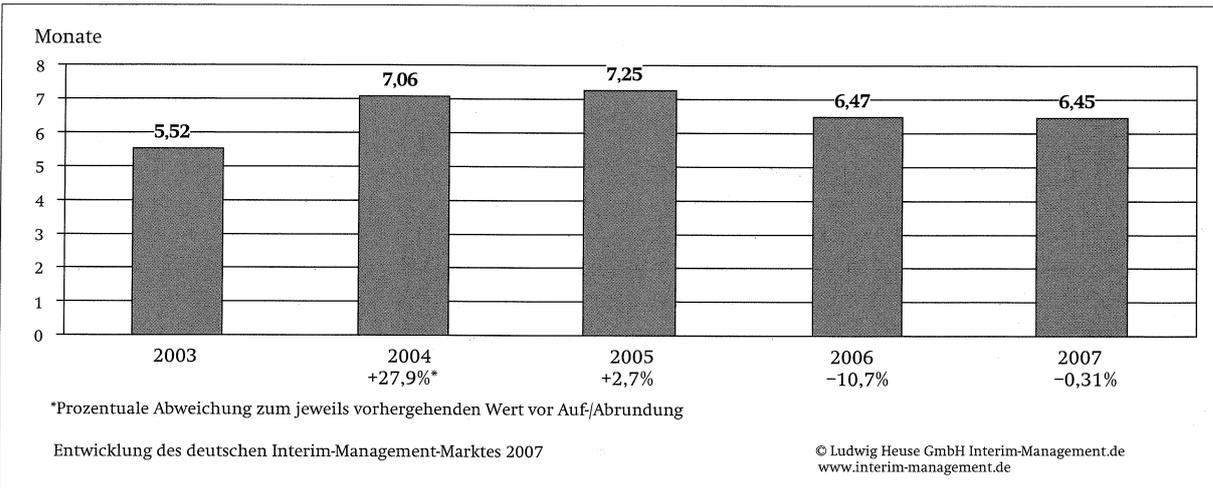


Abb. 3: Projektdauer in Monaten

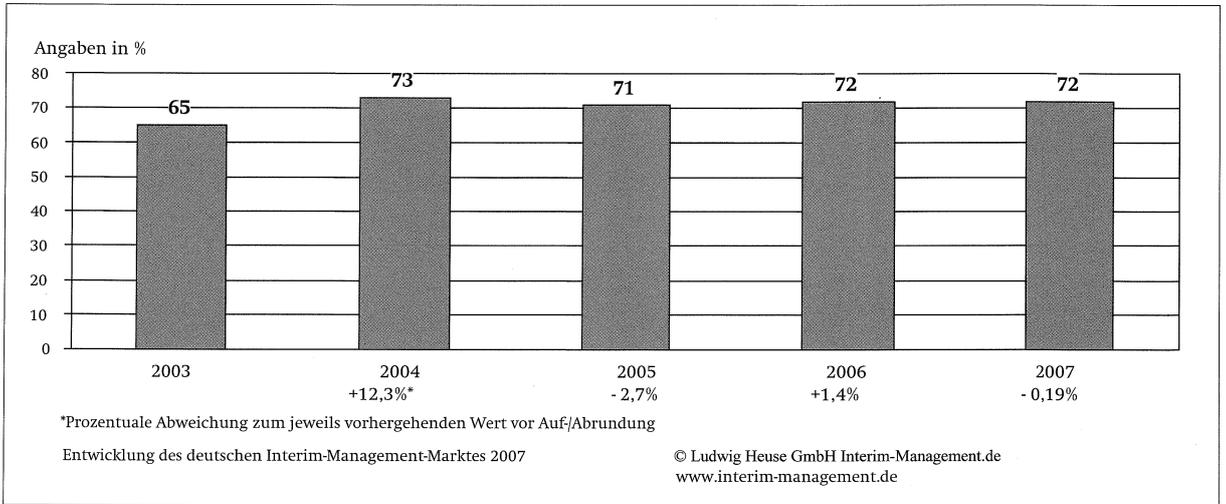


Abb. 4: Auslastung im Jahr bezogen auf 220 Arbeitstage in %

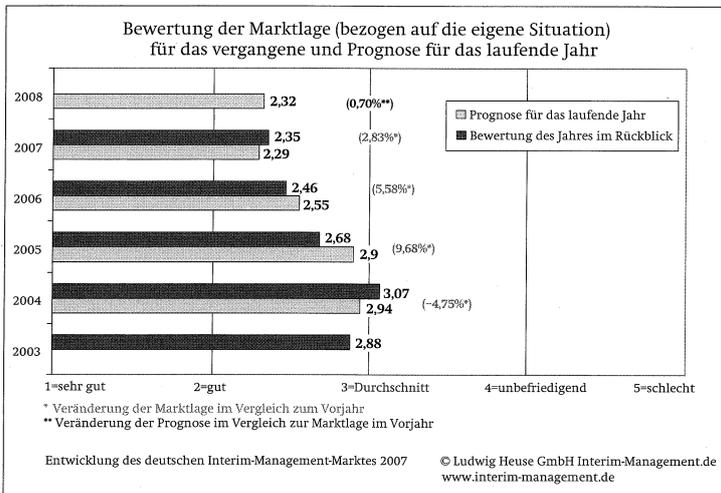


Abb. 5

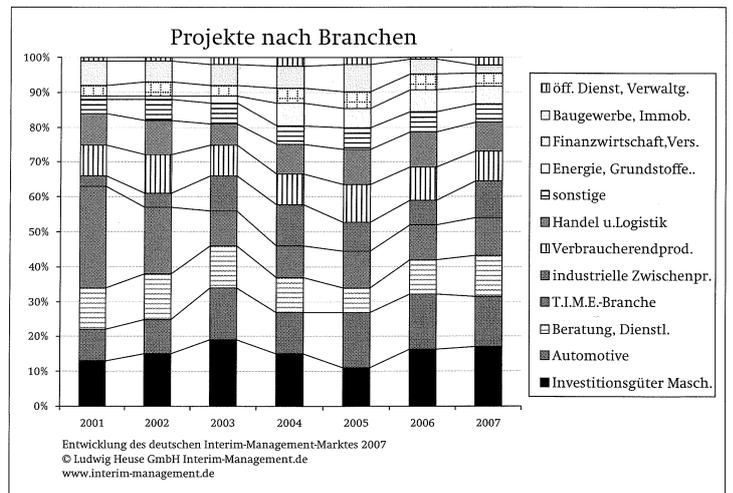


Abb. 6

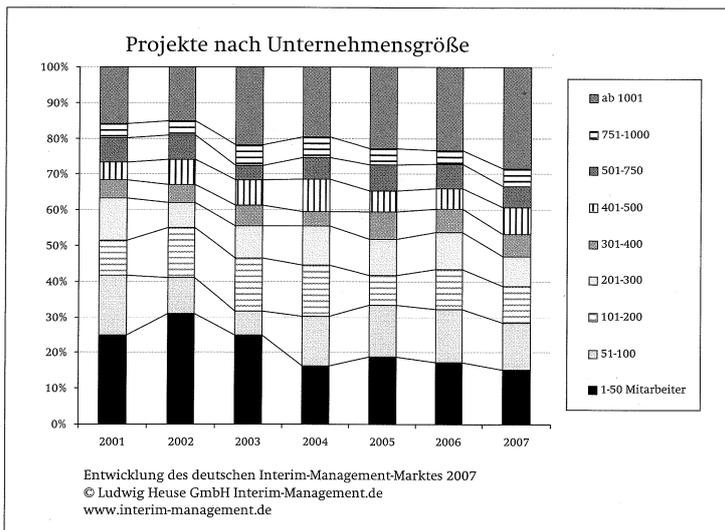


Abb. 7

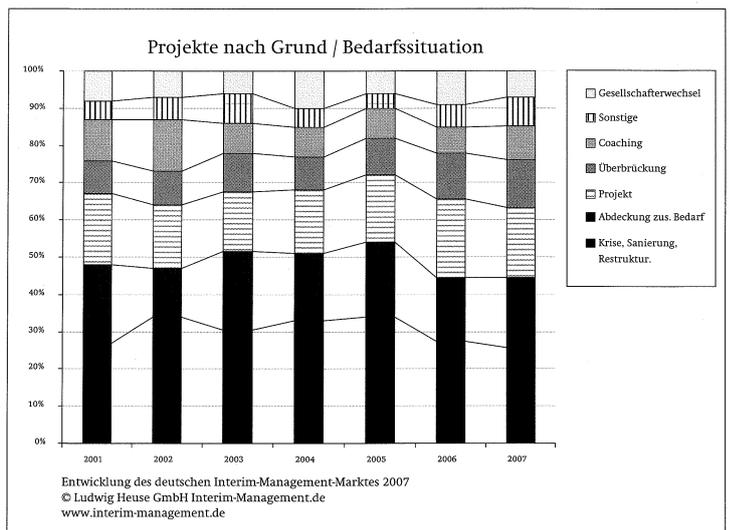


Abb. 8

Auch bei der Auslastung sind künftig keine „Ausreißer“ zu erwarten (s. Abb. 4).

Erstmals seit 2004 war die Prognose für das vergangene Jahr besser als das tatsächliche Ergebnis, dennoch wird für 2008 eine leichte Verbesserung gegenüber 2007 erwartet (s. Abb. 5).

Auffällig ist bei der Branchenorientierung die konjunkturunabhängige, nahezu konstante Nachfrage im Bereich Verbraucherendprodukte (s. Abb. 6).

Ein Rückgang ist bei den Unternehmen mit 1 bis 300 MA festzustellen, eine Zunahme bei den Großunternehmen. Eventuell liegt ein Grund darin, dass sich aus Einsätzen bei Großunternehmen leichter Folgeprojekte generieren lassen (s. Abb. 7).

Weitere Untersuchungsergebnisse hinsichtlich

- ▶ Grund/Bedarfsituation
- ▶ gefordertem Know-how
- ▶ Hierarchie-Ebene
- ▶ Eigentümersituation
- ▶ Auslands-eigentümern
- ▶ Herkunft der Projekte

zeigen die Abbildungen 8 bis 13.

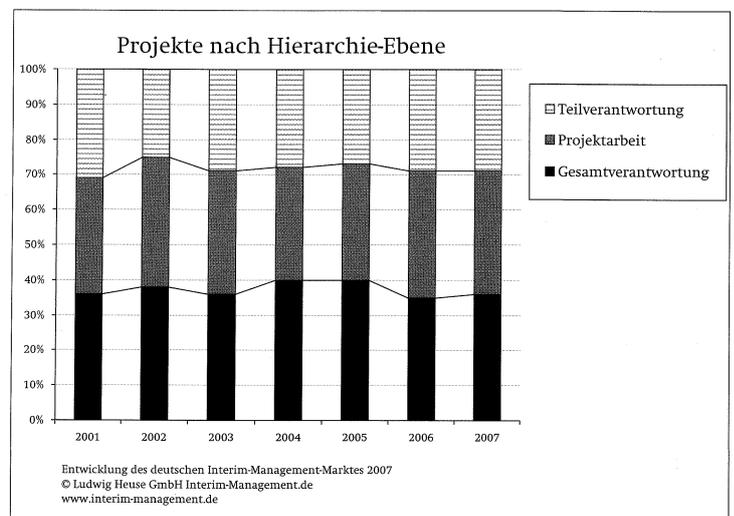
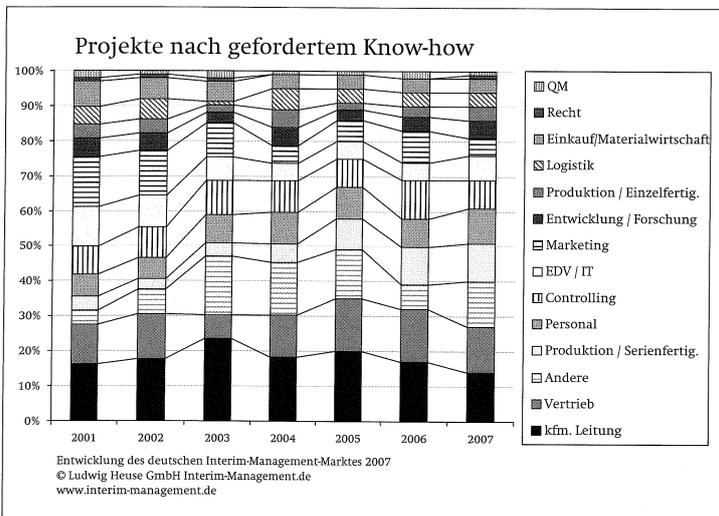


Abb. 9

Abb. 10

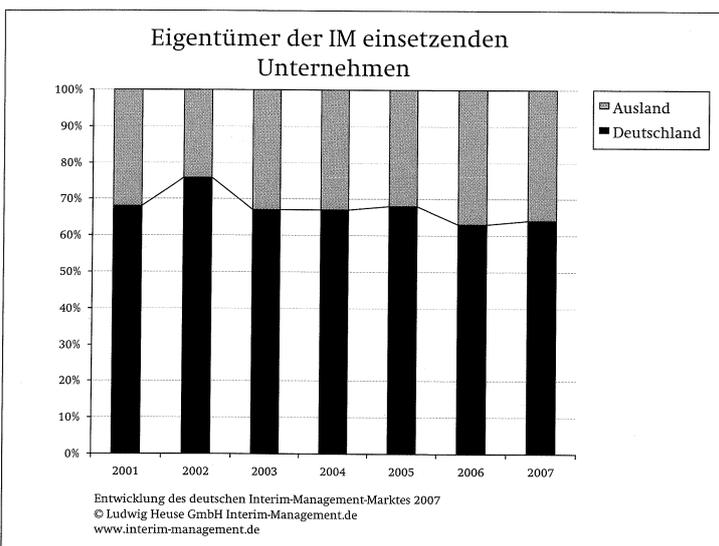


Abb. 11

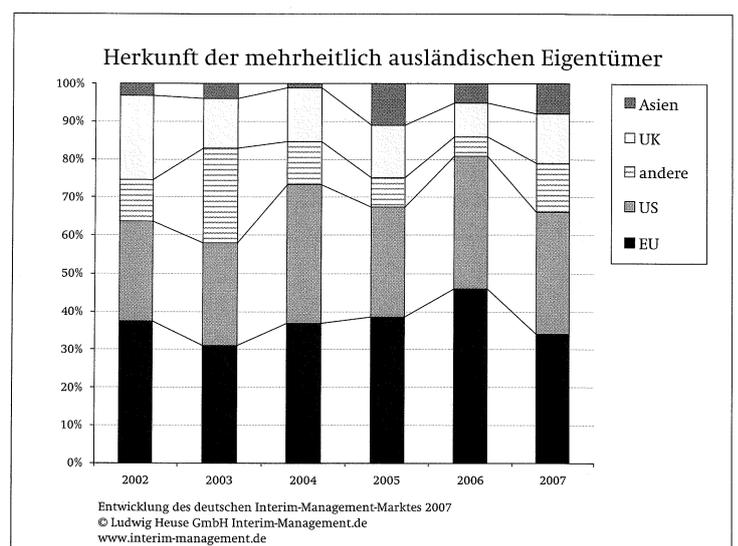


Abb. 12

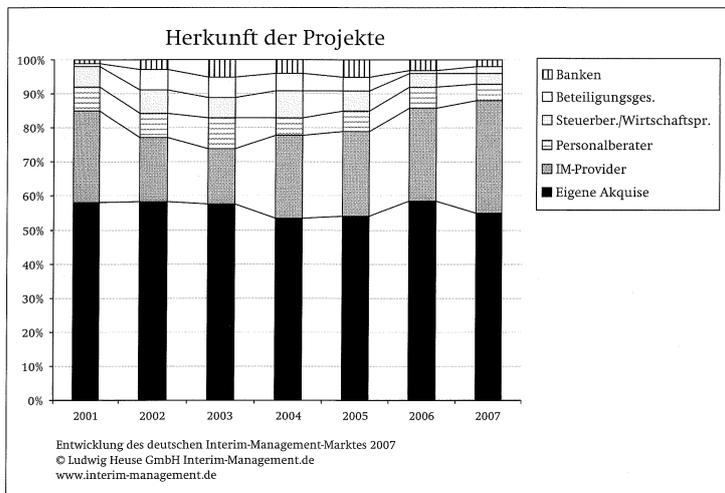


Abb. 13

Bemerkenswert ist, dass der Anteil des über die Provider laufenden IM-Geschäfts seit 4 Jahren anwächst (s. Abb. 13).

Die Analyse der Honorare wird mit den Grafiken 14 bis 19 beschrieben:

- ▶ Tagessätze nach gefordertem Know-how
- ▶ Tagessätze nach Hierarchie-Ebene
- ▶ Tagessätze nach Branche
- ▶ Tagessätze nach Unternehmensgröße
- ▶ Tagessätze nach Bedarfssituation
- ▶ Tagessätze nach Herkunft des Projektes

In der Abb. 14 sind „Andere“ zumeist Gesamtverantwortliche, die sich nicht mehr einem bestimmten Know-how zuordnen, sondern sich als General Manager sehen. Die relativ gute Honorierung von Vertriebs- und IT-Managern entspricht dem Festanstellungsmarkt.

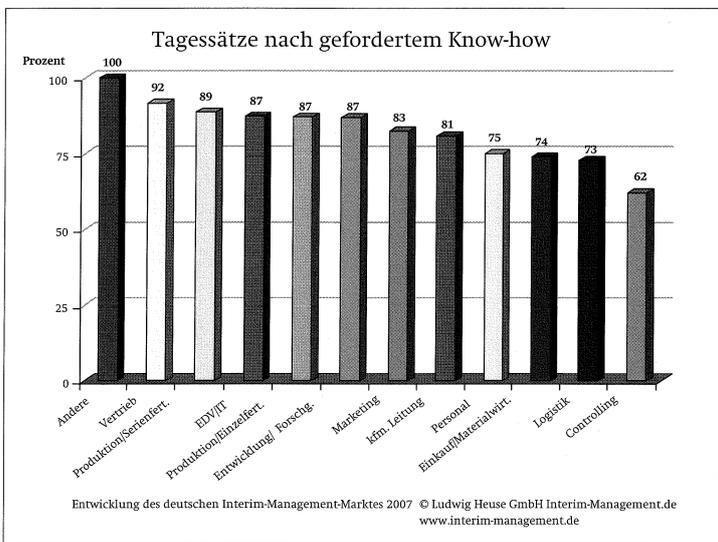


Abb. 14

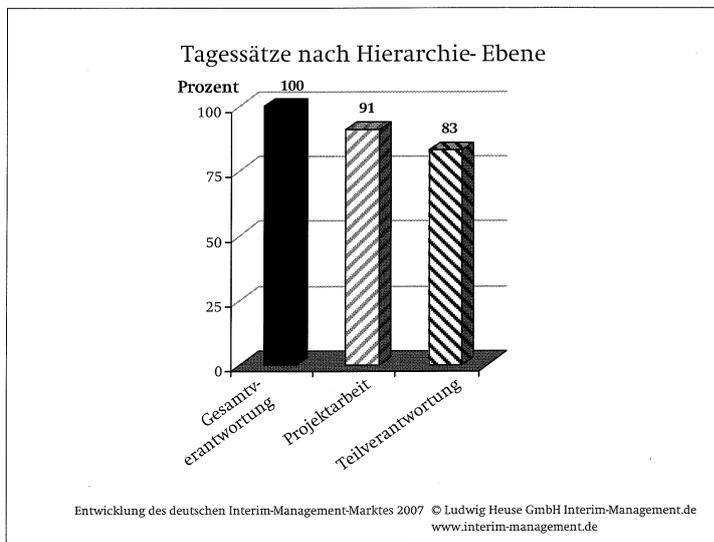


Abb. 15

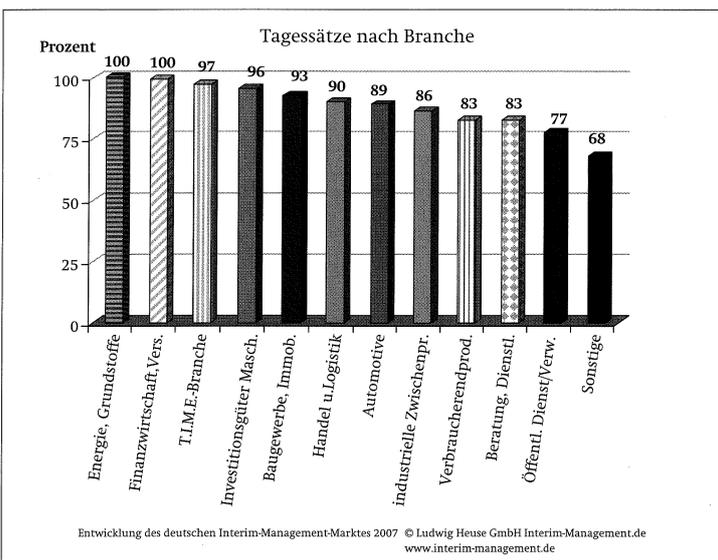


Abb. 16

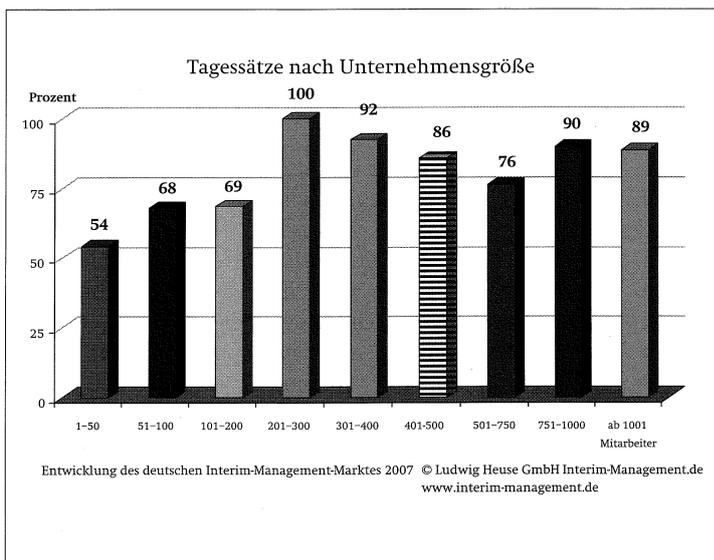


Abb. 17

In Bezug auf die Hierarchie-Ebene scheinen die Honorarunterschiede im IM-Markt geringer zu sein als die Gehaltsunterschiede im Feststellungsmarkt (s. Abb. 15).

Bei „Energie, Grundstoffe“ fällt auf: In Quasi-Monopolmärkten wie der Energiewirtschaft erzielen IM die relativ höchsten Honorare; so auch in der Grundstoffwirtschaft, wo die Personalkosten im Verhältnis zu den Kapitalkosten relativ niedrig sind (s. Abb. 16).

Hinsichtlich der Unternehmensgröße kann vermutet werden:

1. Kleinen Unternehmen fehlt einfach das Geld. Wer dort als IM kontrahiert, steht vor der Alternative „Take it or leave it“.
2. Mittlere Unternehmen verfügen über keine internen Personalalternativen und keinen professionellen Dienstleistungseinkauf, sind aber schon eingebunden in die JIT-Disziplin. Im Bedarfsfall liegt die Verhandlungsmacht beim IM.
3. Für Großunternehmen ist Interim Management eine von mehreren Personalalternativen, auch verfügen sie über einen professionellen, die IM-Honorare drückenden Dienstleistungseinkauf. (vgl. Abb. 17)

Hinsichtlich der Bedarfssituation kann vermutet werden:

1. Der Wechsel des Gesellschafters wird als eine existentielle Situation begriffen, hier geht Qualität vor Preis.
2. Auch beim Coaching geht Qualität vor Preis (s. Abb. 18).

Kunde und IM teilen sich jeweils rund zur Hälfte die Kosten für den IM-Provider, wenn das Projekt über diesen zustande kommt (15% mal 2 = 30% ist der durchschnittliche Anteil am Kundenhonorar bei einem Vertrag über einen IM-Provider) s. Abb. 19. Die Tagessätze sind in der Abbildung dargestellt in prozentualer Abweichung vom durchschnittlichen, durch Vermittlung eines IM-Providers, erzielten Tagessatz.

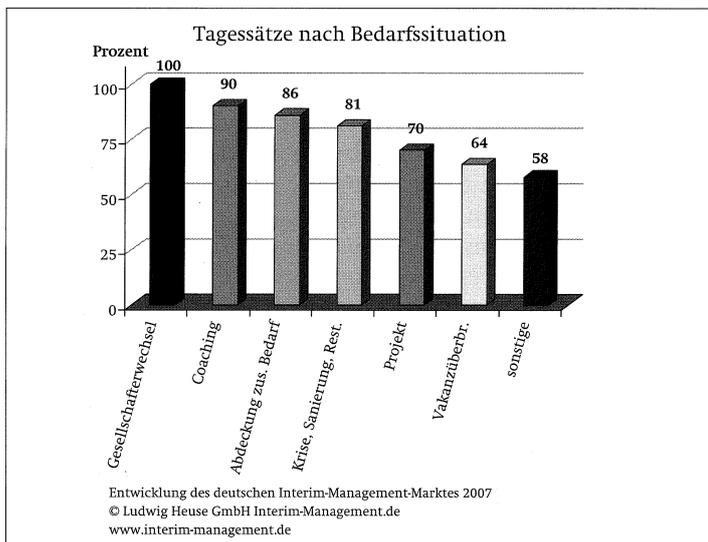


Abb. 18

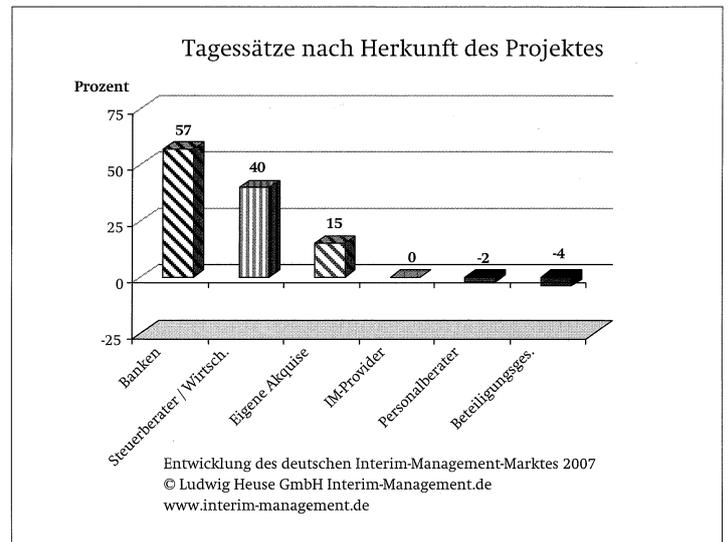


Abb. 19