

04.09

ZU**b**

4. Jahrgang
August 2009
Seiten 145–192

Zeitschrift der Unternehmensberatung

www.ZUbdigital.de

Wissen und Praxis des Consulting

Fachbeirat:

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

Dr. Peter Melcher,
Aufsichtsrat BearingPoint GmbH

Dr. 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

Erfolg und Zukunftsicherung im Handel
[Eggert, 149]

Interview mit den Leitern der Inhouse Consulting Einheiten der Initiative „Dichter dran“ [Niedereichholz, 157]

Lösungen

Methoden Arbeitshilfen

Interim Management in Deutschland
[Cropp, 165]

Change Management – mehr als das Salz in der Suppe
[Winter/Heeg/Caglar, 173]

Software-gestützte Erstellung von Entscheidungsbegründungen (Teil 2)
[Graumann/Bialasinski/Beier, 181]

ESV

ERICH SCHMIDT VERLAG

Interim Management in Deutschland Entwicklung 2008/ Prognose 2009

Matthias Cropp*

Seit 2001 befragt die Ludwig Heuse GmbH aus Kronberg (LHG) die deutsche Interim Manager-Community zu deren durchgeführten Projekten, der Einschätzung des Marktes und der Entwicklung der Honorare. In diesem Jahr neu waren einige Fragen zu den besonderen Anforderungen, den Erfolgsfaktoren und zur Akzeptanz ihrer Tätigkeiten in den Unternehmen. Das Ergebnis ist eine ausführliche Marktübersicht mit hohem Informationswert. Die Auswertung beinhaltet die Angaben von 481 Interim Managern zu insgesamt 670 Projekten¹.

1. Was qualifiziert einen Interim Manager im Besonderen? Was konnten sie erreichen? Wie wurden sie in den Unternehmen aufgenommen?

Die Fähigkeit zur schnellen Einarbeitung, Durchsetzungsfähigkeit und Teamführungsqualitäten sind die zumeist genannten Anforderungen, die ein Interim Manager bei einem Einsatz mitbringen sollte. Auf den Punkt gebracht: Der erfolgreiche Interim Manager (IM) muss sehr schnell seine PS auf den Boden bringen, Hindernisse aus dem Weg räumen und rasch die Mannschaft hinter sich bringen. Als weniger wichtig werden spezielles Fachwissen und Branchenerfahrung angesehen, dies im Unterschied zum Feststellungsmarkt, wo diese Kriterien eine weit wichtigere Rolle spielen (vgl. Abb. 1).

Bei der Frage nach den „weichen“ Faktoren bekamen die Aussagen Kommunikationsfähigkeit, ein Gespür für das „Machbare“ und Konfliktfähigkeit die meiste Zustimmung.

Auftraggeber fragen angesichts der teilweise beeindruckenden Lebensläufe immer wieder, ob ein Kandidat für das Engagement nicht überqualifiziert sei. Eine Mehrheit von gut 53% der befragten Interim Manager sieht dies ebenso, aber über 80% beurteilen dies als positiv, ja sogar entscheidend für den Erfolg des Einsatzes. Schließlich gaben fast 2/3 der Befragten an, dass sich im Laufe des Projekts die Einstellung in den Unternehmen gegenüber Interim Management verbessert bzw. sehr verbessert habe (vgl. Abb. 2).

Im Vergleich zu festangestellten Managern in den Unternehmen sehen die Interim Manager ihren Vorteil in der Fähigkeit



Matthias Cropp

zur schnellen Problemanalyse und raschen Umsetzung (vgl. Abb. 3).

Die in den Unternehmen auftauchenden Interim Manager werden von den dortigen Mitarbeitern zunächst skeptischer aufgenommen (25,1%) als vom Management (18,3%). Der Grund hierfür dürfte darin liegen, dass das Management in der Regel in den IM-Auswahlprozess einbezogen ist und der Abgleich in Bezug auf die Chemie zwischen den Betroffenen bereits stattgefunden hat. Die Mitarbeiter verbinden

mit dem Einsatz eines Interim Managers zunächst vor allem eines: Veränderung. Hier Widerstände rasch abzubauen und von Anfang an die richtigen Zeichen zu setzen, ist die Voraussetzung für den erfolgreichen IM-Einsatz. Deshalb die Wichtigkeit der schnellen Einarbeitung und die Fähigkeit, auch im Zusammenhang mit unbequemen, aber notwendigen Entscheidungen, die Mannschaft rasch hinter sich zu bringen.

2. Bewertung der Marktlage und eigene Auslastung

Die Jahreswende 2008/2009 zeichnet sich im Rückblick als Wasserscheide für die IM-Industrie ab. Der seit Jahren anhaltende Aufwärtstrend bei Nachfrage (+6,7% 2007/2008), Auslastung (+2,3%) und Honoraren (+2,0%) führte dazu, dass die befragten IM das Jahr 2008 mit der besten bisher vergebenen Note 2,2 bewerteten (1= sehr gut bis 5 = sehr schlecht). Für Zweidrittel der IM war die Krise bis zur Jahreswende noch nicht merklich spürbar. Die Prognose zur Marktentwicklung 2009 fiel jedoch mit 2,7 wesentlich verhaltener aus, diese lag für 2008 noch bei 2,3 (vgl. Abb. 4).

Die Interim Manager hatten 2008 objektiv ein gutes Jahr (das letzte fürs erste?), denn sie waren mit 74% so hoch ausgelastet wie noch nie zuvor. Ist die bereits sinkende Zahl der durchgeführten Projekte den sich abzeichnenden dunklen Wolken am „Konjunktur-Horizont“ geschuldet?

Die Interim Manager sehen in der Krise sowohl Licht als Schatten, denn in Bezug auf ihre persönlichen Einsatzmöglichkeiten in 2009 erwarten fast ebenso viele eine Verbesserung (31%) wie eine Verschlechterung (36%) (vgl. Abb. 5).

3. Branchen und Honorare

Automotive und Investitionsgüter (Maschinenbau) sind nach wie vor die Branchen mit der größten Nachfrage nach IM (zusammen fast 1/3). Man darf gespannt sein, wie sich in 2009 die Situation in diesen Segmenten auf das Interim Management auswirken wird. Die Pharmaindustrie als Auftraggeber wurde für 2008 das erste Mal aufgeführt und ist mit über 6% der Engagements stark vertreten. Hier wurden die höchsten Honorare erzielt (gut

* Matthias Cropp ist Partner der Ludwig Heuse GmbH interim-management.de, Frankfurter Straße 13a, D-61476 Kronberg i.Ts., Tel: +49(0)6173/9241-0, Fax: +49(0)6173/9241-11, Web: www.interim-management.de, E-Mail: m.cropp@interim-management.de

1 Die komplette Studie ist veröffentlicht unter: http://www.interim-management.de/c/LHG_IM_Studie2008.pdf.

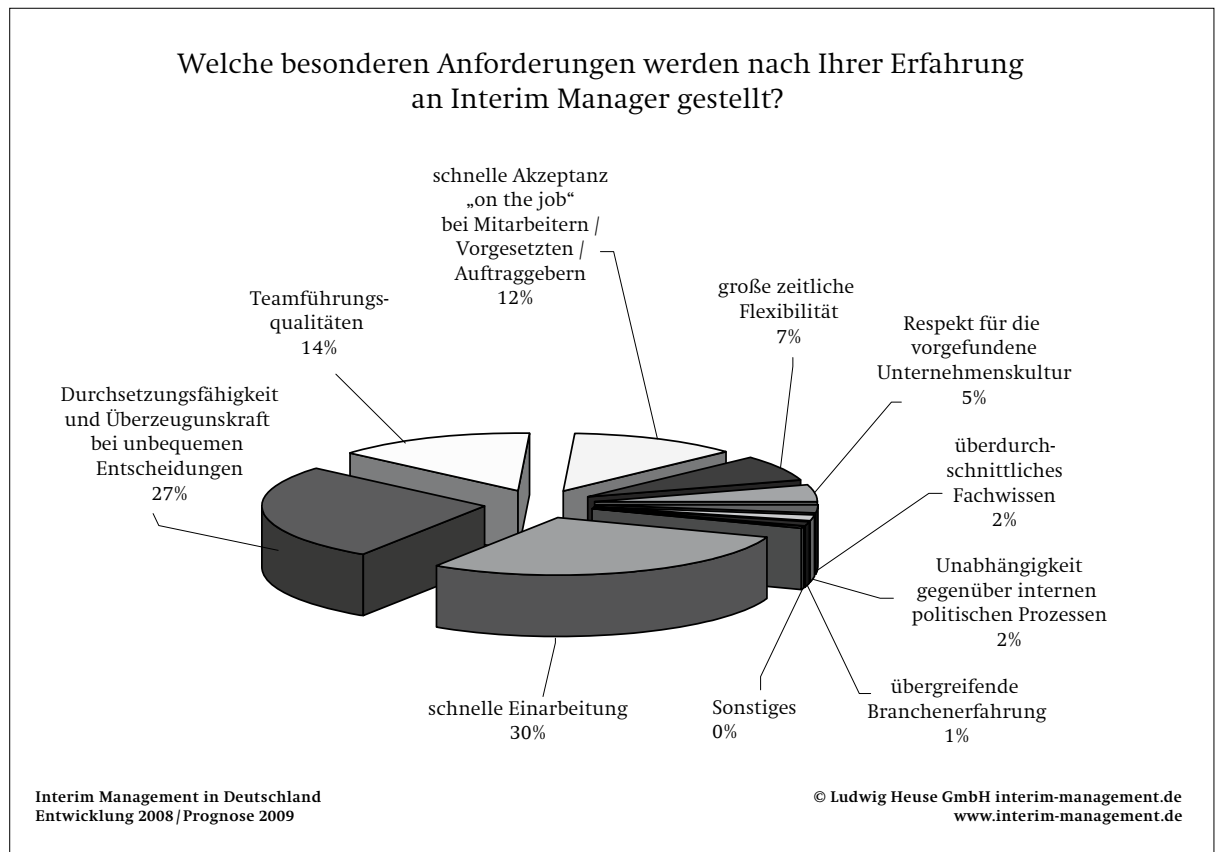


Abb. 1: Besondere Anforderungen an Interim Manager

10% über dem Schnitt). Projekte im öffentlichen Dienst und Verwaltung brachten am wenigsten ein (30% unter dem Schnitt) (vgl. Abb. 6).

4. Unternehmensgrößen und Honorare

Dass Interim Management in der ganzen Breite der Industrie angekommen ist, zeigt auch eine inzwischen gleichmäßigere Verteilung der Projekte nach den Unternehmensgrößen. In den Jahren 2001–2003 wurde noch eine starke Konzentration auf sehr kleine und ganz große Unternehmen festgestellt. Auch die Verteilung der Honorare erscheint in 2008 gleichmäßiger (vgl. Abb. 7).

5. Know-how und Honorare

Der größte Teil der Interim Einsätze fand auf der ersten Ebene statt, 41% der IM trugen Gesamtverantwortung. Die Nachfrage nach guten Controllern (13,6%) war

in 2008 so stark wie noch nie! Kurz gesagt: Neben dem Blick fürs Ganze war der Blick auf die Zahlen von größter Wichtigkeit! Die um fast 15% gestiegenen Honorare für Controller verdeutlichen den Trend (vgl. Abb. 8–9).

6. Einsatzgründe und Honorare

Die Einsatzgründe und die darauf bezogene Honorierung waren für Interim Manager durchaus unterschiedlich, was Abb. 10–12 kenntlich machen.

Befragt zu ihrer Einschätzung nach einer leistungsabhängigen Vergütung im Interim Management, sehen derzeit nur 28% Honorare mit Erfolgsanteil als üblich an, während fast 74% sie für ein probates Mittel halten, wenn sie sich denn an klaren und messbaren Kriterien orientieren.

7. Bedeutung der Provider

Die Bedeutung der Provider ist weiter gewachsen, sie stehen inzwischen für gut 1/3 der Interim Projekte. 2/3 der Befragten halten die Provider für die eigene Akquise für wichtig bzw. sehr wichtig. Die Anzahl der selbst akquirierten Projekte hingegen ist auf unter 50% gesunken, was einem Tiefststand gleichkommt (vgl. Abb. 13–14).

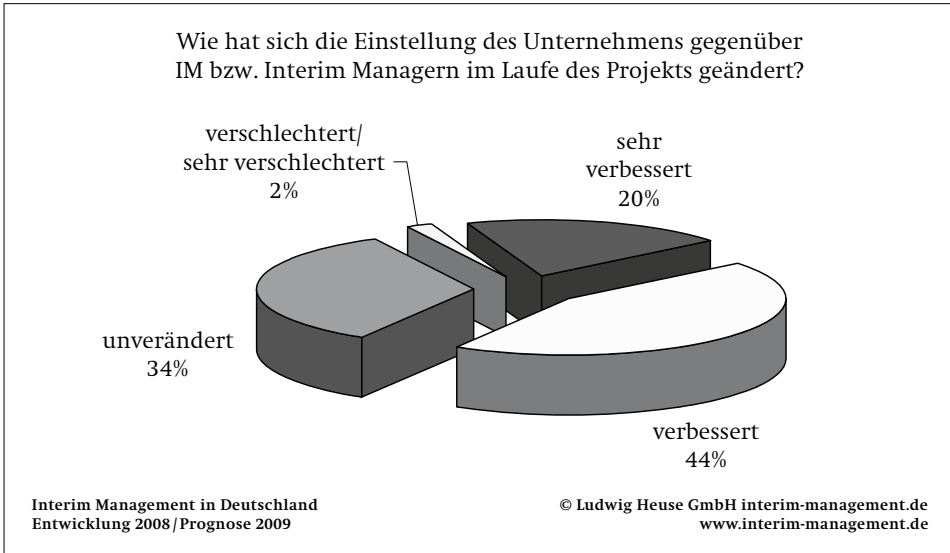


Abb. 2: Einstellung zu Interim Managern

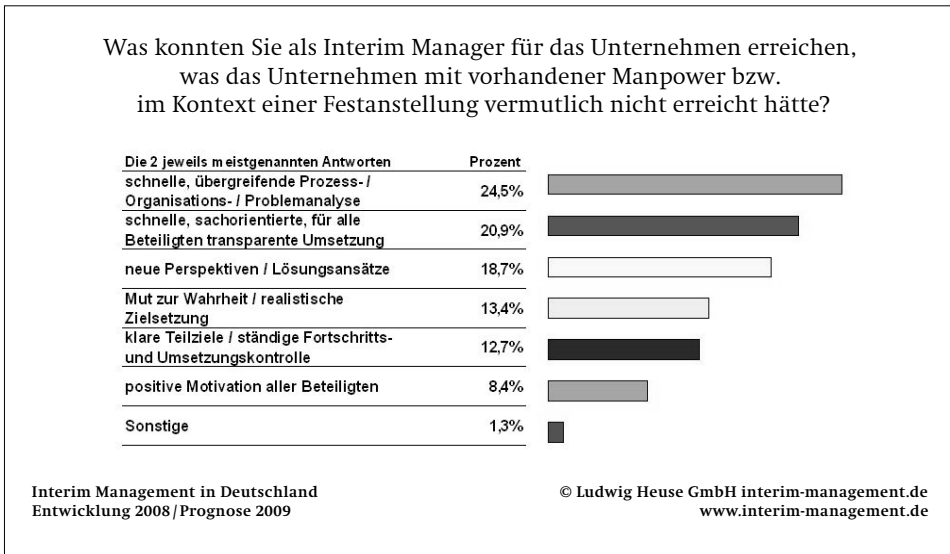


Abb. 3: Erreichte Ziele im Vergleich zur Festanstellung

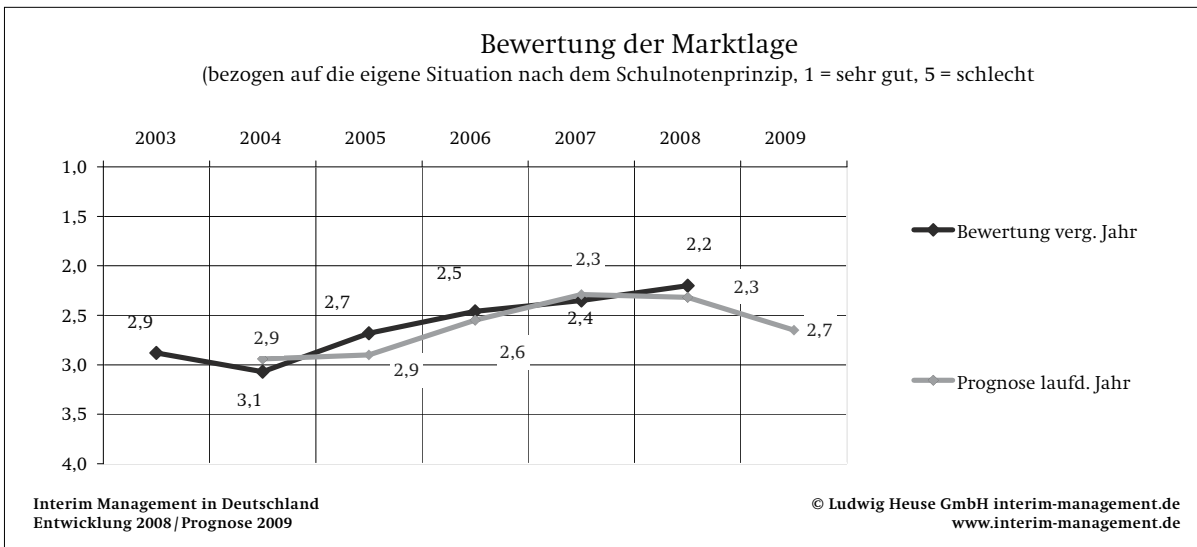


Abb. 4: Bewertung der Marktlage

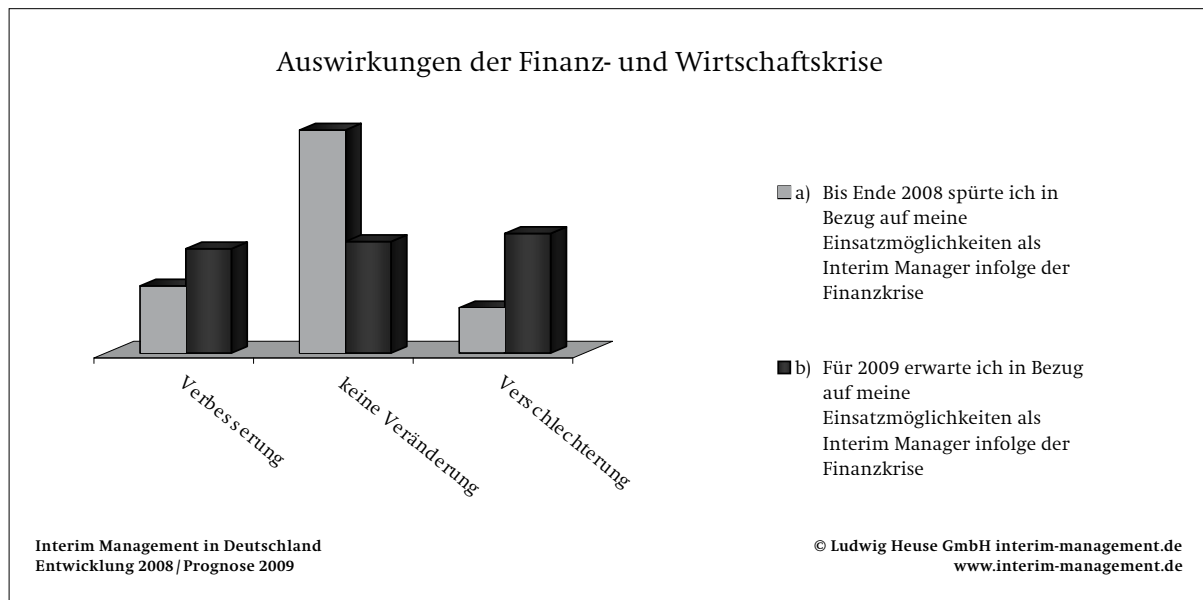


Abb. 5: Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise

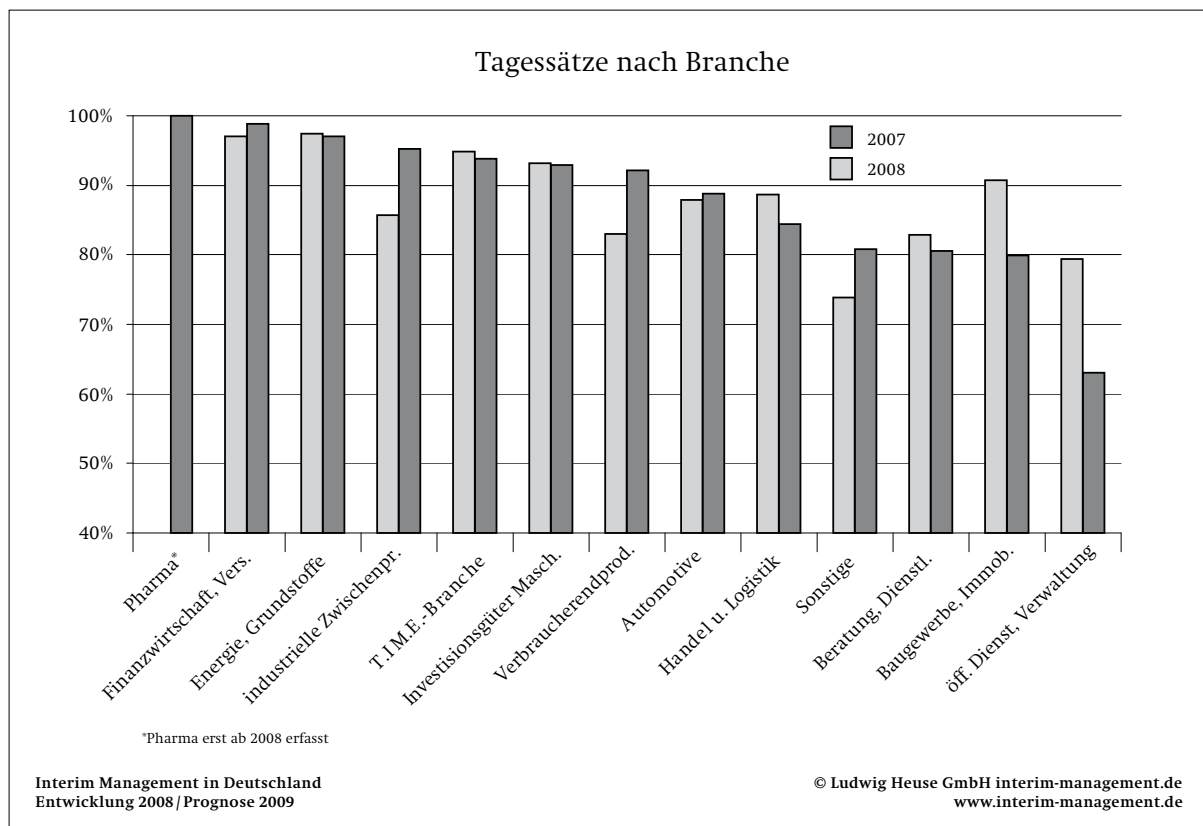


Abb. 6: Tagessätze nach Branche

Einsätze mit Gesamtverantwortung sind mit 40 % etwas gestiegen.

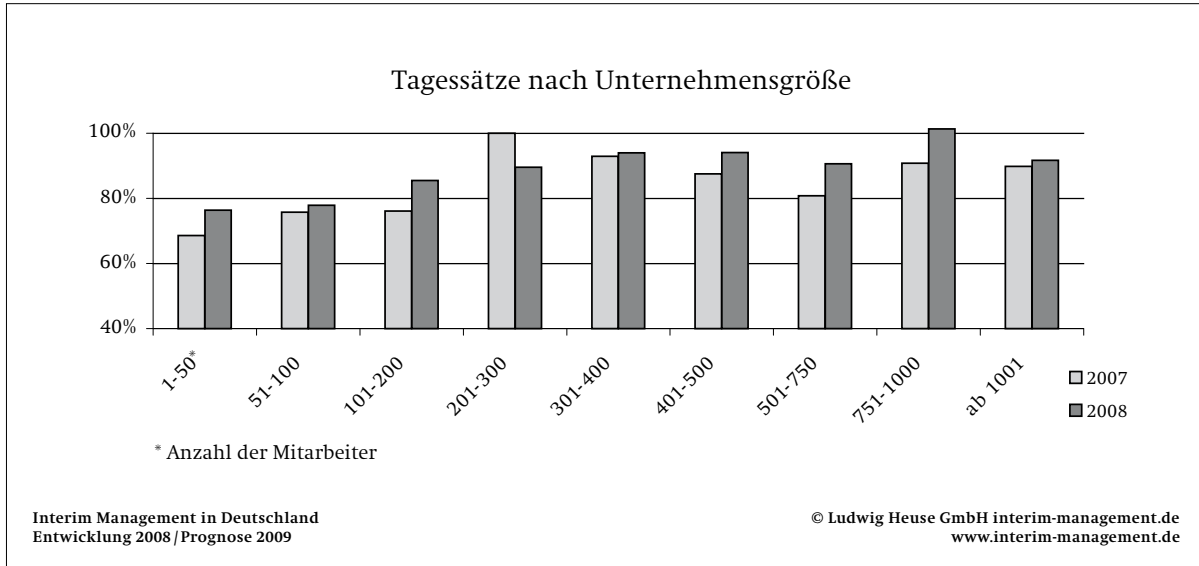


Abb. 7: Tagessätze nach Unternehmensgröße

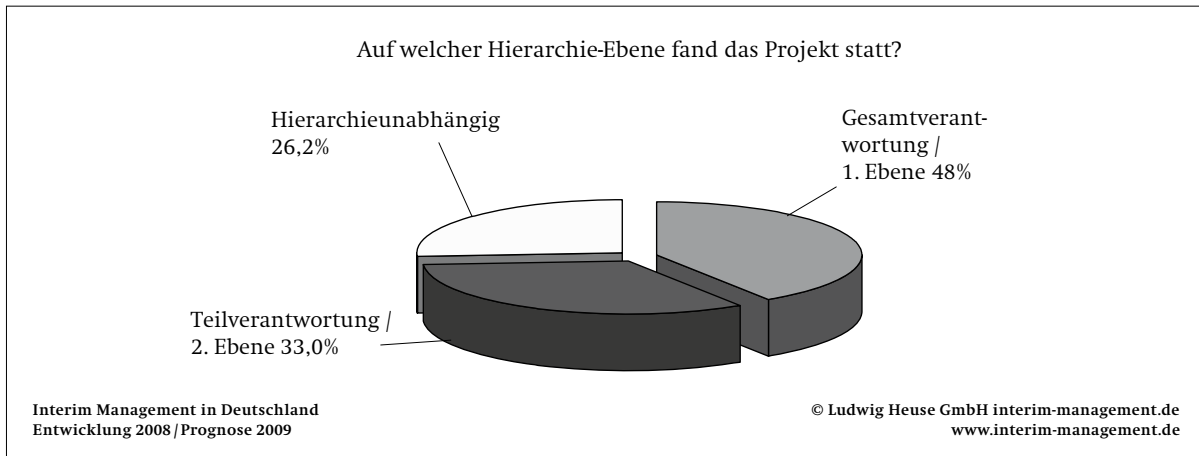


Abb. 8: Hierarchieebene der Projekte

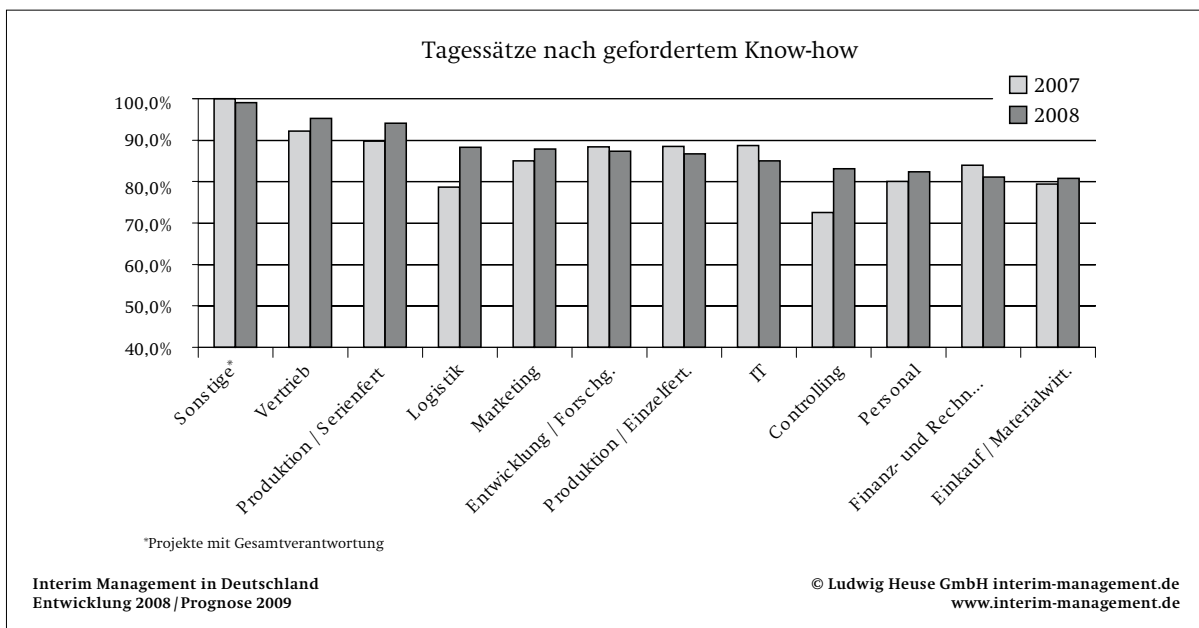


Abb. 9: Tagessätze nach gefordertem Know-how

8. Zukunftsaussichten

Gefragt wurde weiterhin, wie die Interim Manager ihren Markt in 2015 sehen. Als wichtigste Entwicklung sieht man die Vergrößerung des Angebots bei steigendem Bedarf, vor der Einschätzung, dass sich der Markt branchen- und berufsbezogen spezialisieren wird. Die Frage, ob der Wechsel zwischen Festanstellung und In-

terim Management und zurück zur Normalität werden könnte, wird eher zurückhaltend beurteilt.

Den Providermarkt sehen die Interim Manager ähnlich, also eher auf dem Weg zur Differenzierung denn zu einer Konsolidierung, 16,3% vermuten wesentlich mehr, 4,1% hingegen eher weniger Anbieter.

Zur kommenden Jahreswende wird die Ludwig Heuse GmbH die Interim Manager erneut befragen. Gespannt kann man sein, inwieweit sich die gegenwärtige Krise auf das Interim Management-Geschäft auswirken wird (Abb. 15-16).

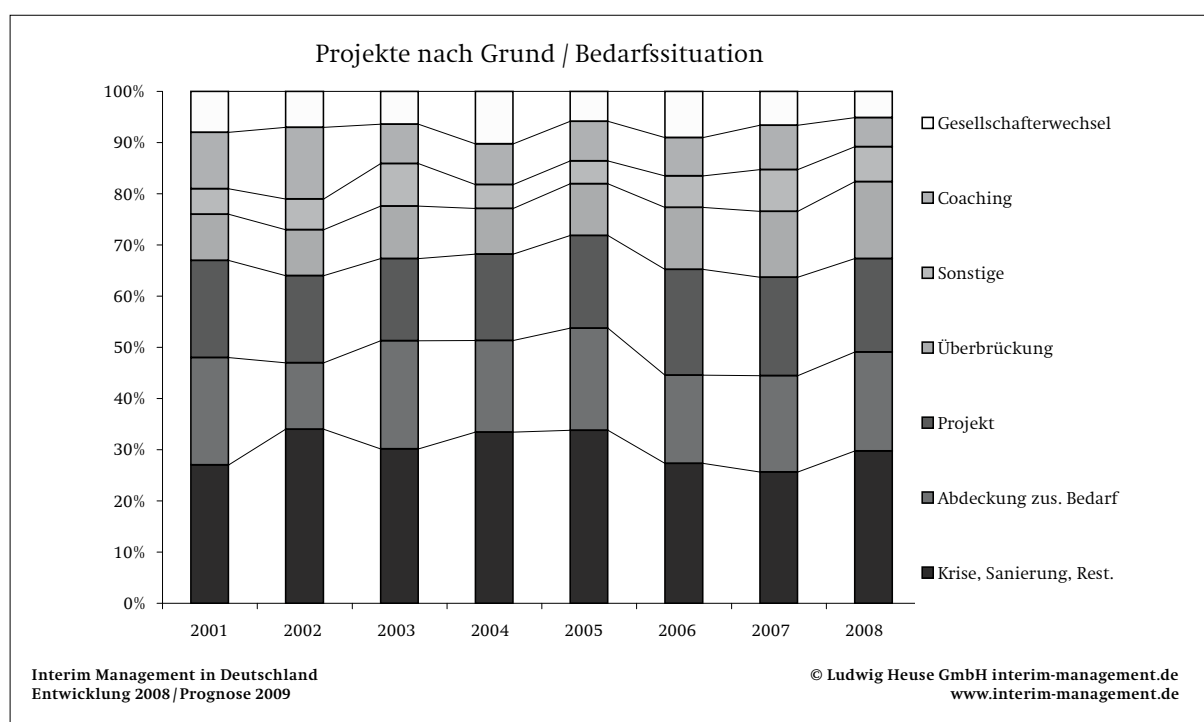


Abb. 10: Projekte nach Grund/Bedarfssituation

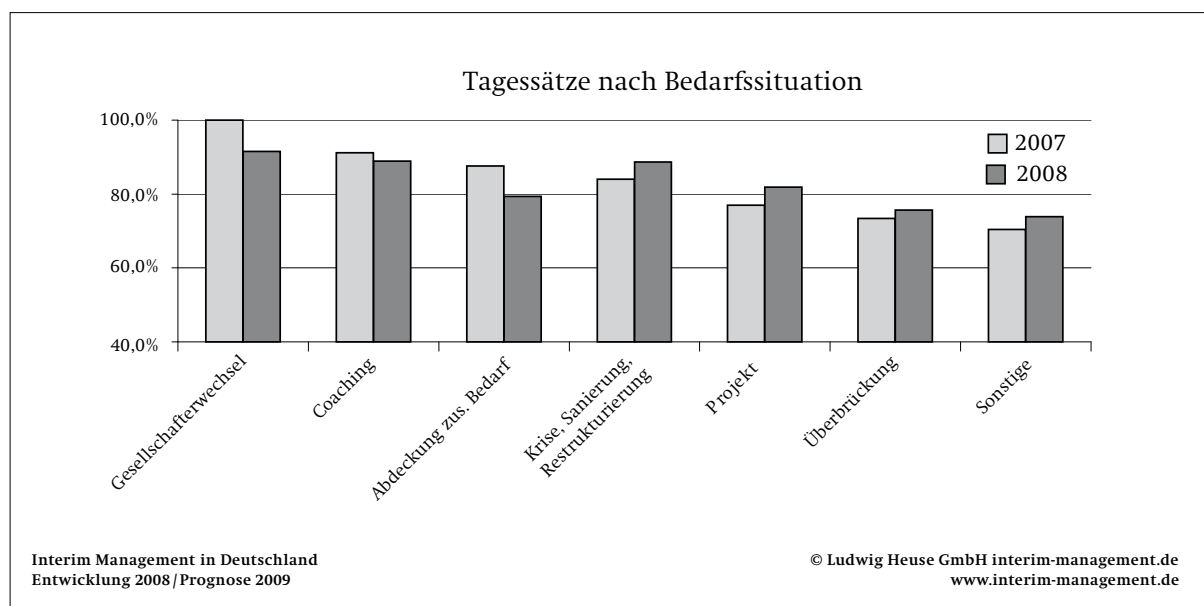


Abb. 11: Tagessätze nach Bedarfssituation

Interim Manager befürworten erfolgsabhängige Honorierung nur bei klaren und messbaren Kriterien.

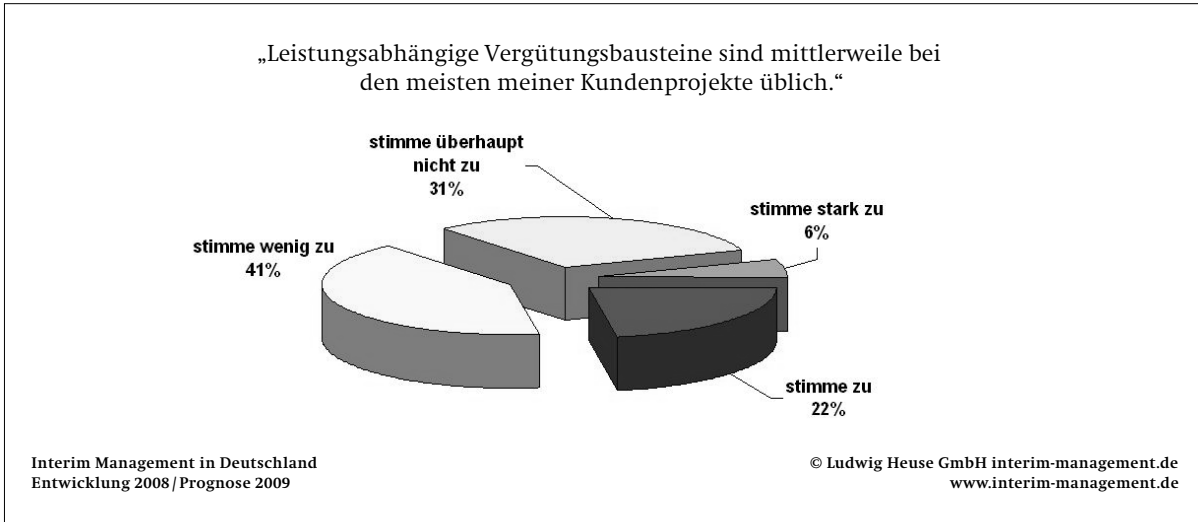


Abb. 12: Akzeptanz der leistungsabhängigen Vergütung

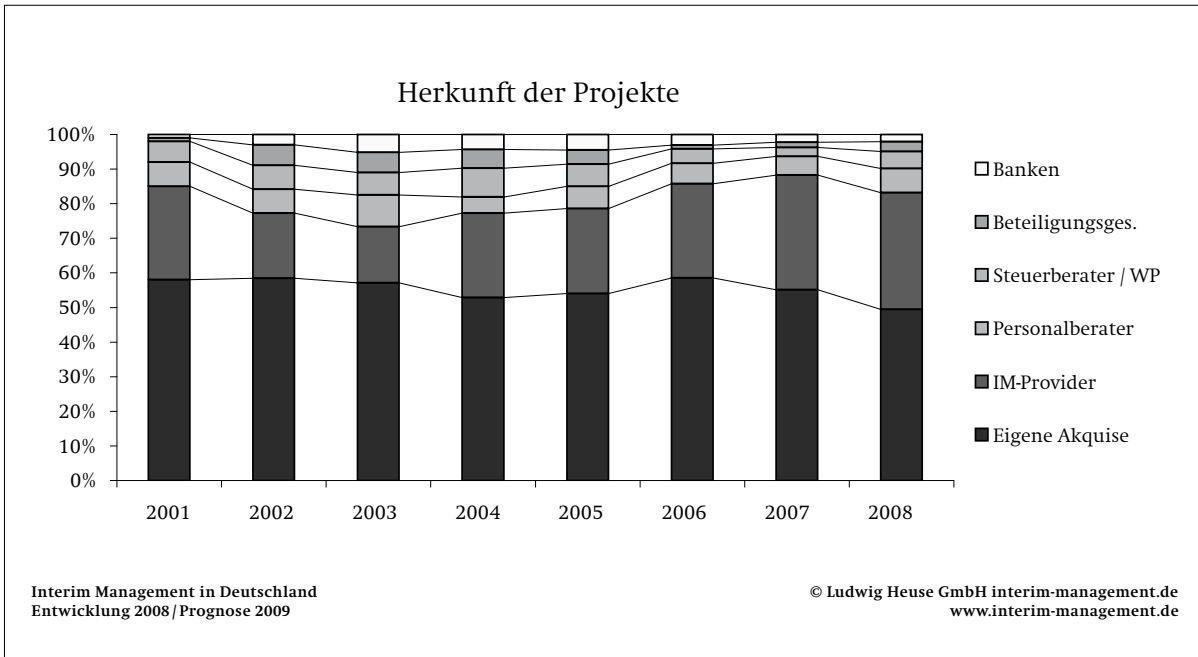


Abb. 13: Herkunft der Projekte

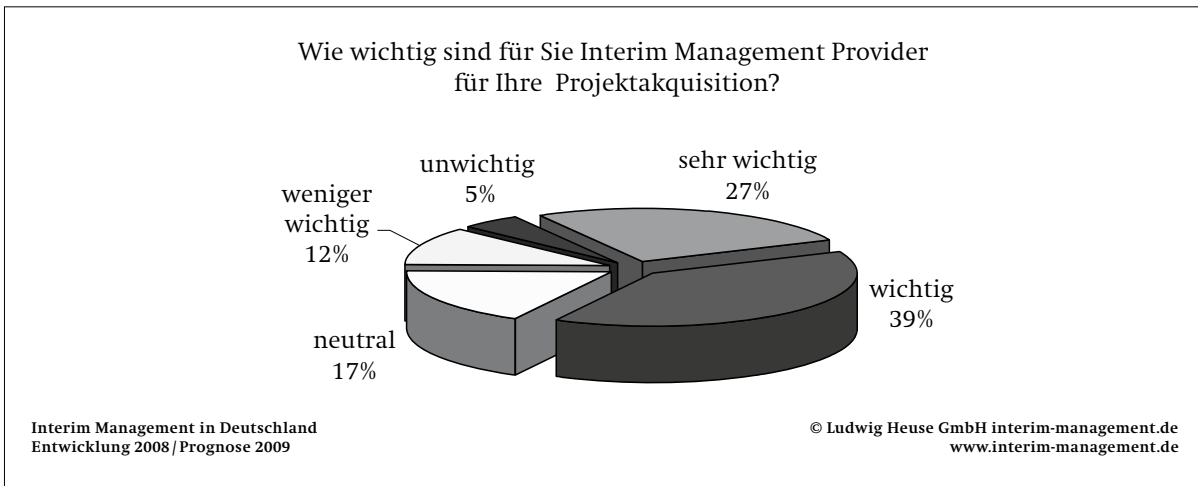


Abb. 14: Bedeutung von IM-Providern

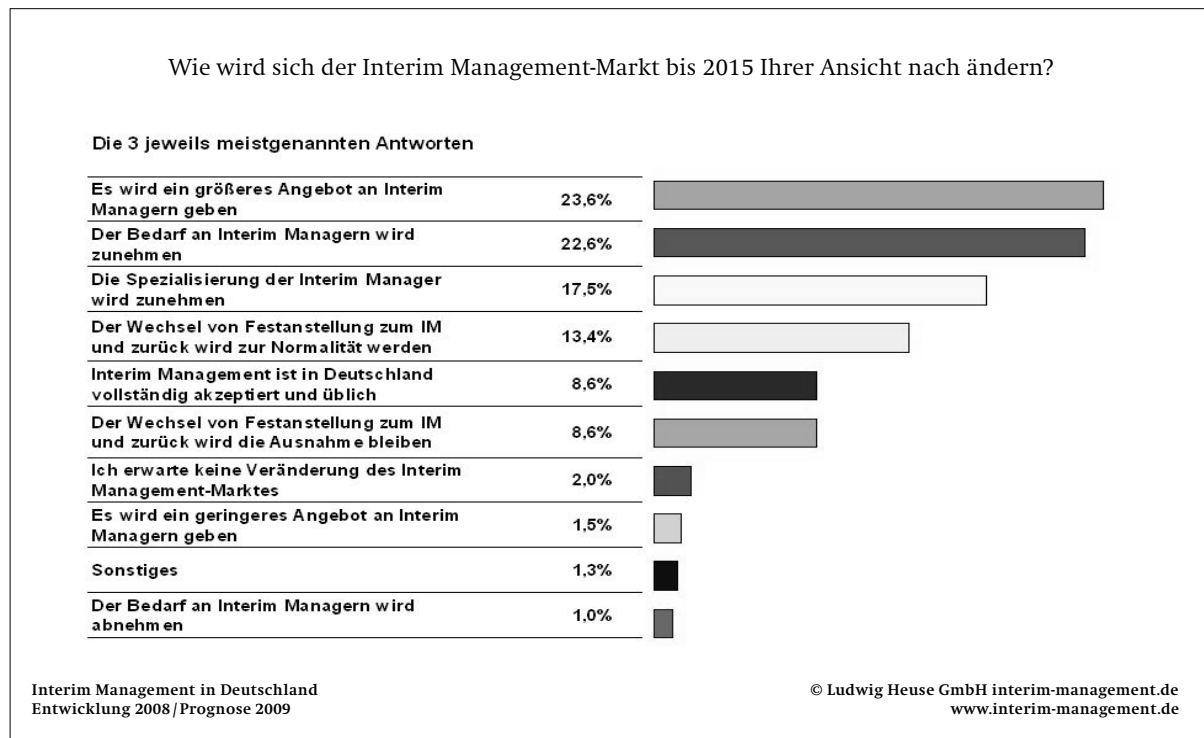


Abb. 15: Veränderung des IM-Marktes bis 2015

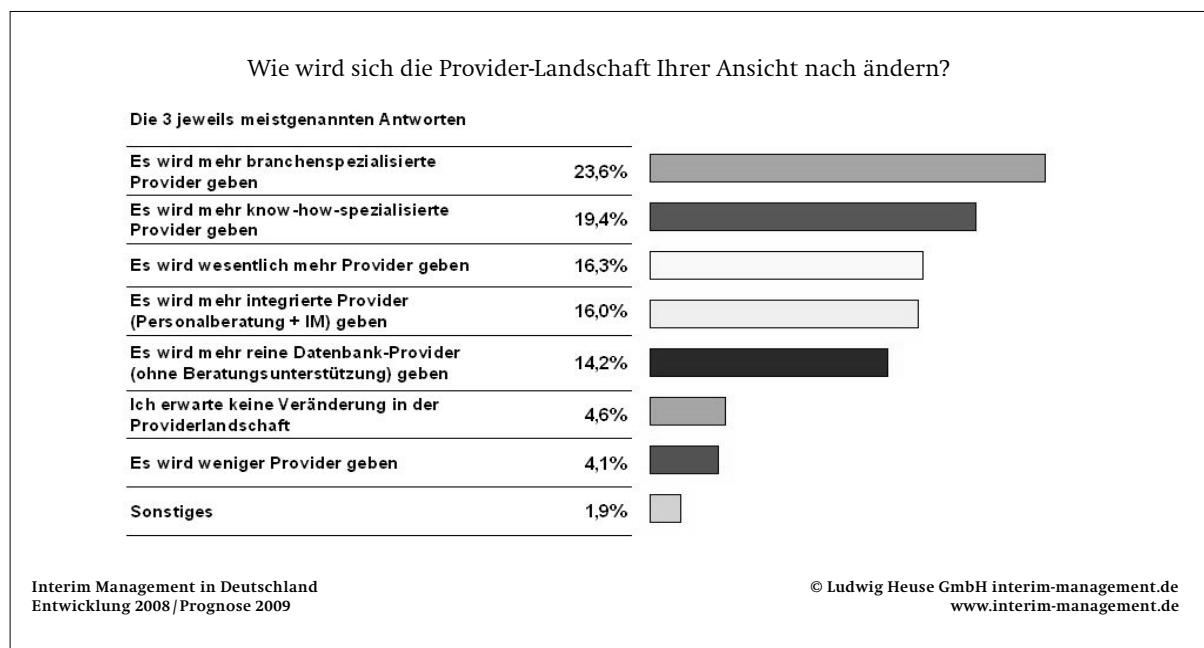


Abb. 16: Veränderung bei den Providern