

# Der Interimsmarkt wandelt sich

**STUDIE.** Externe Manager werden immer seltener als Krisenfeuerwehr eingesetzt. Das zeigt die aktuelle Umfrage des Spezialisten für Interimsmanagement Ludwig Heuse.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

**D**ie gute Nachricht zuerst: Interimsmanager werden immer seltener für Sanierungen und Restrukturierungen in die Unternehmen geholt. Der Bedarf an Krisenmanagern auf Zeit nimmt seit drei Jahren ab. Daraus lässt sich folgern, dass es die Unternehmen in Deutschland weiterhin recht gut dastehen. Allerdings geht es immer noch in 27 Prozent der Fälle um den Einsatzgrund „Krise, Sanierung, Restrukturierung“, wenn Firmen sich Interimsmanager ins Haus holen. Doch andere Bedarfsfälle holen auf.

Stark angestiegen ist die Beauftragung von Interimsmanagern, um zusätzlichen Personalbedarf im Unternehmen abzudecken (22 Prozent). Der Einsatz von Interimsmanagern zur Überbrückung von kurzfristigen Vakanzen (20 Prozent) nimmt ebenfalls weiter zu. Auf ähnlichem Niveau wie in den Vorjahren bewegt sich die Beschäftigung von Interimsmanagern für Projektarbeit (18 Prozent) sowie für Coachingaufgaben (sieben Prozent). Rund fünf Prozent der Aufträge betreffen einen Gesellschafterwechsel.

## Verhaltene Stimmung

Seit mehr als zehn Jahren führt die Ludwig Heuse GmbH Interim-Management.de in Kronberg im Taunus Umfragen zum Marktgeschehen durch. In diesem Jahr haben 1.088 Interimsmanager teilgenommen – 40 Prozent mehr als im Vorjahr. Das zeigt zum einen, dass sich die Dienstleistung Interimsmanagement in Deutschland weiter etabliert,



Wenn's im Management Lücken gibt, passt manchmal eine externe Lösung am besten.

und zum anderen, dass die Manager auf Zeit auch selbst daran interessiert sind, die Markttrends zu erkennen.

Wie die Umfrage weiter zeigt, ist die Stimmung auf dem Markt eher verhalten. So hat die Zahl der ernsthaften Anfragen 2012 erstmals nach zwei Jahren Aufwärtstrend wieder leicht abgenommen. Auch die Auslastung ist seit 2009 erstmals wieder leicht gesunken und liegt nun bei 61 Prozent. Das mag der Grund dafür sein, dass die befragten Interimsmanager bei ihrer Prognose für 2013 zurückhaltender sind als noch vor einem Jahr. Nach Schulnoten vergaben sie für 2013 eine Prognose von 2,4. Im Vorjahr lag die Prognose noch bei 2,3.

Während in den Vorjahren insbesondere die Großunternehmen auf externe Experten zurückgriffen, scheint dieser Trend nun vorerst gebrochen. Rund 30 Prozent der Auftraggeber von Interimsmanagern sind Firmen mit 1.000 und mehr Mitarbeitern. Gut 38 Prozent der Einsatzunternehmen zählen lediglich 200 oder weniger Mitarbeiter. „Es stellt sich die Frage, ob der Grund für diese Entwicklung in einer Stimmungseintrübung bei den großen exportorientierten Unternehmen liegt“, kommentiert Studieninitiator Ludwig Heuse die Zahlen.

Diese Aussage wird durch den Vergleich der Projekte nach Branchen bestärkt. Hier zeigt sich, dass im vergangenen Jahr

vor allem der exportorientierte Maschinen- und Anlagenbau sowie der wegen strukturellen Anpassungsdrucks voll auf der Kostenbremse stehende Finanzbereich, also vor allem Banken und Versicherungen, weniger Interimsmanager als in den Vorjahren angefragt hat.

Ein weiterer Trend: Elf Prozent der Manager auf Zeit sind Personal. Vor zehn Jahren lag dieser Anteil noch bei sechs Prozent. Auch der Anteil der Interimsmanager mit Gesamtverantwortung hat im Zehn-Jahres-Vergleich deutlich zugenommen (von sieben auf 15 Prozent). Abgenommen dagegen hat die Nachfrage nach Experten aus dem Finanz- und Rechnungswesen (von 18 auf elf Prozent) sowie nach Marketingexperten (von 13 auf sechs Prozent). Auch IT-Know-how ist weniger gefragt (von neun auf fünf Prozent).

Die Honorare waren im Krisenjahr 2009 deutlich zurückgegangen, bewegen sich seit 2011 aber wieder auf höherem Niveau. „Ein gut ausgelasteter Interimsmanager, der auf rund 200 Einsatztage im Jahr kommt, verdient im Schnitt 185.000 Euro pro Jahr“, erklärt Heuse. „Das entspricht etwa 925 Euro pro Einsatztag.“ Doch das sind Durchschnittswerte. Je nach Herkunft der Projekte ergeben sich ganz unterschiedliche Tagessätze. „Bei Projekten, die von Banken initiiert wurden, sind die Tagessätze die höchsten“, erklärt Heuse. Projekte, die durch eigene Akquise der Interimsmanager zustande kommen, liegen im Mittelfeld. Etwas geringer werden Einsätze honoriert, die über Personalberater und

Interimsprovider vereinbart werden. Die geringsten Tagessätze erhalten Interimsmanager, die Aufträge über soziale Medien generieren.

### Soziale Medien fallen durch

Auch in Sachen Ergebnisqualität fallen Social Media in der Einschätzung der Experten durch. Die Wertigkeit dieser Vertriebschiene wird als niedrig bis durchschnittlich eingeschätzt. Eine höhere Ergebnisqualität messen die Befragten spezialisierten Providern bei, die höchste ihren eigenen Kontakten. Das Fazit von Ludwig Heuse: „Der Hype um Social Media und Onlinemarktplätze scheint im Interimsmanagement noch nicht angekommen zu sein.“ ■

## GEFRAGTES KNOW-HOW



Für die meisten Interimsmanagementprojekte sind Experten mit Vertriebs- und Management-Know-how gefragt. Personalexperten stehen ebenfalls recht hoch im Kurs.

QUELLE: LUDWIG HEUSE GMBH INTERIM-MANAGEMENT.DE, 2013

“Our Open Enrollment and Tailored Corporate Programs are the best investment in human capital and add innovation to your business.”

Dr Peter Lorange

Association of MBAs

EFMD EPAS

EDUQUA



Get more information  
by phone +41 44 728 99 44  
or info@lorange.org, apply  
on www.lorange.org

**Lorange**  
Institute of Business Zurich