

### Interim Management

## Steigender Bedarf an Managern auf Zeit

Die Digitalisierung schlägt sich auch bei der Nachfrage nach Interim-Managern nieder: Neben Controllern sind IT-Spezialisten am meisten gefragt – wie eine aktuelle Studie der Ludwig Heuse GmbH interim-management.de belegt.

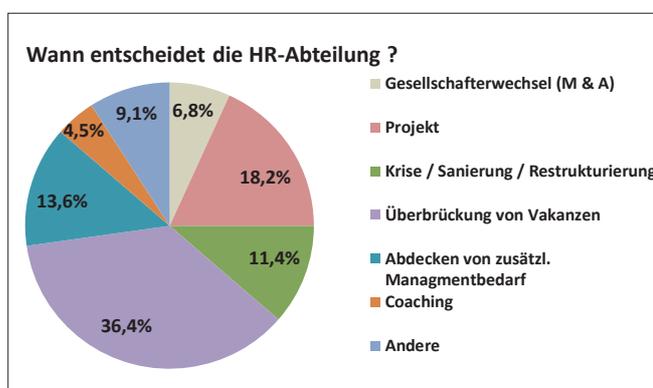
Manager auf Zeit gibt es seit den mittleren 1980er Jahren in Deutschland. Das Modell stammt aus den Niederlanden und ermöglichte eine Flexibilisierung der Arbeitsmärkte, auch auf Führungsebene. Man wollte schneller auf Markt- und Technologieveränderungen reagieren können. Nach den Niederlanden (1970) wurde das Modell in Großbritannien (1980) adaptiert und kam schließlich auch nach Deutschland.

Das Konzept „Interim Management“ wurde seitdem in allen Unternehmensbereichen und in allen Branchen in Deutschland etabliert: von der Automotive-Industrie über Banken, Handel, Maschinen- und Anlagenbau, Produktion bis hin zum Transportwesen. Hier werden, ob in kleinen, mittleren oder großen Unternehmen, Interim-Manager als CFO, CEO, COO oder als Werkleiter, Kaufmännische Leiter und HR-Leiter eingesetzt. Auf den Punkt gebracht: Überall, wo es Management gibt, kann sich auch ein Interim Management-Bedarf ergeben.

Bis vor einigen Jahren wurde Interim Management vornehmlich mit den Themen Sanierung und Restrukturierung in Verbindung gebracht. Hier liegen die Ursprünge. Allerdings ist die Bandbreite heute sehr viel größer als „nur“ der klassische Feuerwehrmann-Einsatz. In den letzten Jahren – nach der Krise 2008/2009 – machten diese Einsätze nur ein Viertel aller Projekte aus. Drei Viertel stehen für zeitlich begrenzte Vorhaben (z. B. Einführung einer neuen IT oder eine Betriebsverlagerung), Vakanzüberbrückungen (der neue Stelleninhaber ist nicht sofort verfügbar, Schwangerschafts-, Krankheitsvertretungen) oder in Change Situationen (die Dinge sind unternehmensintern im Fluss und das Profil für eine Festbesetzung kann noch nicht definiert werden, trotzdem muss aber ein Profi das Steuer in der Hand halten). Eines gilt jedoch in fast allen Fällen: Dringlichkeit. Viele Kunden erwarten die Kandidatenvorschläge für einen IM-Einsatz „bitte schon gestern“.

#### Was hat sich in den letzten Jahren im deutschen Interim Management-Markt verändert?

Die Ludwig Heuse GmbH (LHG) ist seit 1993 als Interim Management-Gesellschaft am Markt und führt jährlich eine Umfrage unter den in Deutschland aktiven Interim-Managern durch. Im Januar 2016 haben 969 Interim-Manager zu ihren in 2015 abgeschlossenen Projekten berichtet – selbstverständlich anonym und ohne die Kunden zu benennen.



© Ludwig Heuse GmbH interim-management.de Jan 2016  
Vor allem bei Vakanz entscheidet die HR-Abteilung über den Einsatz von Interim-Managern.

Wie die Ergebnisse bestätigen, wächst der IM-Markt seit dem Einbruch Anfang des Jahrzehnts kontinuierlich, so wie auch die Auslastung der Interim-Manager, die sich im Zeitraum 2010 bis 2015 von 56 auf 64 Prozent erhöhte (bezogen auf 220 Projektstage). Projektfreie Zeiten nutzen die Manager auf Zeit für die berufliche Fortbildung oder die Projekt-Akquisition.

Größte „IM-Abnehmer“ sind traditionell die Automotive-Industrie mit 15 Prozent sowie der Maschinen- und Anlagenbau, ebenfalls mit 15 Prozent in 2015. Diese Zahlen waren letztes Jahr allerdings „China-bedingt“ im Rückwärtsgang. Meistgefragtes Know-how über alle Branchen war 2015 das Controlling und die IT mit jeweils 12 Prozent, die IT dabei im starken Aufwind. Es scheint, dass sich der Hype um Industrie 4.0 bereits jetzt in realen Projekten widerspiegelt. Interim Management also als Indikator für sich ankündigende Industrietrends, das gab es auch schon in der Vergangenheit. Wie in den Vorjahren standen HR-Interim-Manager auch in 2015 für rund 10 Prozent der abgeschlossenen Projekte.

#### Wer trifft die Entscheidung für einen Interim Management-Einsatz im Unternehmen?

46 Prozent der Entscheidungen für einen Interim Management-Einsatz werden auf der Geschäftsführungs- und der Vorstandsebene getroffen. Die HR-Abteilungen als Entscheider sind dann hauptsächlich gefragt, wenn es um die Besetzung von Vakanz geht (siehe Abbildung „Wann entscheidet die HR-Abteilung“). Ludwig Heuse sieht

die Gründe hierfür in der Unterschiedlichkeit der Seniorität der Aufgaben und der Dringlichkeiten: „Wird ein Interim-Manager für ein Sanierungsprojekt benötigt, ist dies Chefsache. Bei einer stressfreien Vakanzüberbrückung sieht das anders aus. Auch hängt es von den Unternehmensgrößen ab. In Konzernen läuft das Kontrahieren von Interim-Managern über andere Kanäle als im inhabergeführten Mittelstand.“

Auch wenn, wie bereits erläutert, Interim-Manager heutzutage nicht mehr vornehmlich als Feuerwehrleute gerufen werden, gibt es dennoch von Fall zu Fall Vorbehalte, wenn ein Interim-Manager vor der Tür steht – sozusagen als Vorbote kommender Veränderungen. Deshalb wurden die Teilnehmer auch danach gefragt, ob sie Vorbehalte beim Management und den Mitarbeitern zum Projektauftritt wahrgenommen und inwiefern sich diese im Lauf des Projektes erledigt haben. Das Ergebnis: Schon nach 20 Tagen waren bei einer Mehrheit von Management und Mitarbeitern Vorbehalte gegen den IM-Einsatz ausgeräumt, bei den Mitarbeitern zunächst etwas zögerlicher, wie nicht anders zu erwarten (siehe Abbildung „Vorbehalte gegen Interim-Manager“).

	Eventuelle Vorbehalte gegen den IM-Einsatz hatten sich erledigt innerhalb von x Tagen (kumuliert)		
	5 Tagen	10 Tagen	20 Tagen
beim Management	23%	39%	51%
bei Mitarbeitern	19%	37%	51%

© Ludwig Heuse GmbH interim-management.de Jan 2016

Die meisten Vorbehalte gegen Interim-Manager erledigen sich innerhalb von drei Wochen.

Die gesamte Studie zum Deutschen Interim Management-Markt 2015/2016 wird im Februar 2016 erwartet und auf der Homepage der Ludwig Heuse GmbH ([www.interim-management.de](http://www.interim-management.de)) veröffentlicht.

## „Der IM-Markt wird weiter wachsen“

Fragen an Ludwig Heuse, Inhaber der Ludwig Heuse GmbH [interim-management.de](http://interim-management.de).

**Herr Heuse, was glauben Sie, wohin entwickelt sich der IM-Markt in den nächsten drei Jahren?**

**Heuse:** Wir stehen einer Kaskade der erzwungenen Flexibilisierungen gegenüber. Und die Ursache hierfür sind Sie und ich, die Verbraucher, die wir immer sprunghafter in unserem Konsumverhalten werden. Was heute noch Top ist, ist morgen schon Flop. Heute Diesel, morgen Hybrid, übermorgen Elektro und überübermorgen Brennstoffzelle? Und dann wieder zurück Marschmarsch? Weiß keiner, aber durchaus möglich. Die Industrie ist auf jeden Fall gezwungen, ihre Organisation und Strukturen zu flexibilisieren, um auf diese sich immer rascher ändernden Konsumwünsche reagieren zu können. Und da der Dieselexperte kein Hybridexperte ist, entsteht großer Druck, auch das Management der Unternehmen bei diesen rasanten Kurvenfahrten zu immer neuen Produkten und Angeboten flexibel zu halten. Interim Management ist hier eine Antwort, deshalb ist mit einem weiter wachsenden IM-Markt zu rechnen. Ein wachsender IM-Markt wird, wie auch schon in den letzten Jahren, immer neue IM-Anbieter bzw. Provider auf den Plan rufen – und die werden sich, um sich vom Wettbewerb abgrenzen und einen eigenen USP begründen zu können,



Ludwig Heuse,  
Inhaber der  
Ludwig Heuse  
GmbH

spezialisieren müssen. Spezialisierung bei der „Anbieter-Community“ ist somit der wichtigste Trend im IM-Markt in den kommenden Jahren.

**Und wie sieht es speziell im Interim-HR-Bereich aus?**

**Heuse:** Über die letzten zehn Jahre stand die Zahl IM-Einsätze im HR-Bereich stabil bei rund 10 Prozent. Ich sehe nicht, dass sich das zukünftig groß ändern wird. Aber die Aufgaben ändern sich durchaus, je nach Konjunkturlage. In den Krisen-jahren Ende des letzten Jahrzehnts waren HR-Interim-Manager mit anderem Know-how gefragt als heute, wo die Wirtschaft brummt.“

**Glauben Sie, dass die HR-Abteilungen zukünftig häufiger bei Interim Management-Projekten mit einbezogen werden?**

**Heuse:** Nein, eher nicht. Was ich sehe ist, dass die HR-Abteilungen ihr Territorium gegenüber dem Einkauf verteidigen müssen. Das beste Ergebnis für das Unternehmen kommt auf jeden Fall heraus, wenn HR und EK beim Einkauf von IM-Leistungen im Einvernehmen handeln.



Seit der Gründung im Jahre 1993 hat die Ludwig Heuse GmbH eine Vielzahl von Projekten in Deutschland und 20 weiteren Ländern durchgeführt. Häufigste Auftraggeber sind mittelständische Unternehmen, aber auch große Industriekonzerne und Bankengruppen nehmen die Dienste ihre in Anspruch. Über 150 Interim-Manager waren bereits erfolgreich für die Kunden der LHG im Einsatz. Weitere 800 potentielle Kandidaten aus dem sich ständig aktualisierenden Netzwerk sind dem Team der LHG persönlich bekannt. Seit 2001 veröffentlicht die LHG die jährliche Studie zur Entwicklung des deutschen Interim Management-Marktes, auch 2015/16 mit über 800 ausgewerteten Projekten die maßgebliche Informationsquelle zum Thema im Markt.

**Weitere Informationen:**  
[www.interim-management.de](http://www.interim-management.de)

## Inhalt SPECIAL FÜR PERSONALMANAGER

- 1 **Interim Management**  
Steigender Bedarf an Managern auf Zeit – aktuelle Studie der Ludwig Heuse GmbH [interim-management.de](http://interim-management.de)
- 2 **„Der IM-Markt wird weiter wachsen“**  
Fragen an Ludwig Heuse, Inhaber der Ludwig Heuse GmbH [interim-management.de](http://interim-management.de)
- 3 **Attraktiv genug für die begehrtesten Bewerber?**  
Interview mit Christoph Meffert, Geschäftsführer der Meffert Software GmbH & Co. KG in Wiesbaden.
- 4 **Marktplatz**  
Digitale Personalakte / Personalmanagement-Software
- 5 **Marktplatz**  
Software für Lohn und Gehalt
- 6 **Marktplatz / Kompetenzprofile**  
Mitarbeiterbefragungen
- 7 **Kompetenzprofile**  
eLearning / HR-Soft- und Hardware
- 8 **Internationales Wirtschaftsrecht**  
Seminare zum Arbeitsrecht in Belgien, Großbritannien, Spanien, Frankreich, Polen und Ungarn



Infoline HR ist ein Supplement der Zeitschrift Human Resources Manager und erreicht mit einer Auflage von 4.500 Exemplaren die Mitglieder des Bundesverbandes der Personalmanager (BPM).

## Impressum Infoline **HR**

**Ausgabe:** Februar 2016

**Verlag:** cks media GmbH  
Claudia Kampmann-Schröder  
Glockenzehnten 7, 69124 Heidelberg  
Tel. 06221 437042  
[cks@cks-media.de](mailto:cks@cks-media.de)  
[www.cks-media.de](http://www.cks-media.de)  
Amtsgericht Mannheim HRB 719300  
USt-IdNr.: DE294 160 813

**Redaktion:** Christian Deutsch, Redaktionsbüro  
Grabengasse 4, 69117 Heidelberg  
[info@redaktiondeutsch.de](mailto:info@redaktiondeutsch.de)

**Layout:** haessmedia, 69245 Bammental  
[www.haessmedia.de](http://www.haessmedia.de)

**Druck:** Dietz Druck Heidelberg  
Hebelstraße 11, 69115 Heidelberg