



# Der österreichische INTERIM MANAGEMENT Markt 2017

Autoren

**Maria Th. Bühler, BÜHLER MANAGEMENT**  
**Peter Ranefeld-Rathbauer, Ranefeld & Ranefeld-Rathbauer**

Wien und Oberwil, Juni 2017

## Inhalt

1	Einleitung.....	3
2	Das Untersuchungsdesign.....	3
3	Quick view – Key Messages.....	4
4	Die Ergebnisse der Befragung der Interim ManagerInnen .....	5
4.1	Eigenschaftsmerkmale der Befragten .....	5
4.2	Zum Interim Management und Mandat .....	6
4.3	Exkurs zu rein webbasiertem Interim Management Provider .....	18
5	Die Ergebnisse der Befragung der UnternehmensvertreterInnen .....	20
5.1	Eigenschaftsmerkmale der Befragten .....	20
5.2	Merkmale der Unternehmen.....	21
5.3	Zum Interim Management .....	22
6	Schlussbemerkungen .....	35
7	Die Autoren .....	36
8	BÜHLER MANAGEMENT .....	36

### Copyright

Bühler, Ranefeld-Rathbauer  
Der österreichische Interim Management Markt 2017

© 2017 Bühler, Ranefeld-Rathbauer

maria.buehler@buehler-mgmt.com

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil dieser Studie darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der Autoren reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

## 1 Einleitung

BÜHLER MANAGEMENT hat sich zum Ziel gesetzt, den Interim Management Markt jährlich zu erheben, damit transparenter zu machen und die Entwicklungen nachzuvollziehen. Die Markterhebung wurde mittlerweile zum vierten Mal durchgeführt. Die Studie betrachtet sowohl die Angebotsseite des Interim Management Markts wie auch die Nachfrage und stellt die jeweiligen Kernaussagen gegenüber.

Wichtige Fragen rund um den Kern des Interim Management wurden über den Beobachtungszeitraum nicht verändert. Fragen zu aktuellen Themen und Trends wurden jeweils angepasst.

Anbieter im Interim Management Markt sind:

- Interim ManagerInnen
- Provider, die Interim ManagerInnen vermitteln
- Beratungsunternehmen mit Interim Management im Dienstleistungsportfolio

Nachgefragt wird Interim Management von Unternehmen aller Größenklassen und von der öffentlichen Hand.

Befragt wurden Interim ManagerInnen sowie UnternehmensberaterInnen, die auch Interim Management anbieten und UnternehmensvertreterInnen.

Ziele der Studie im Einzelnen sind:

- Zeitpunktbezogene Erhebung des Interim Management Marktes in Österreich durch Befragung von Interim ManagerInnen und UnternehmensvertreterInnen
- Analyse der historischen Entwicklung
- Darstellung der unterschiedlichen Sichtweisen von Interim ManagerInnen und Unternehmen
- Detektion der Markthemmnisse und Akzeptanzprobleme
- Ableitung des Handlungsbedarfs

## 2 Das Untersuchungsdesign

Befragt wurden rund 1.000 deutschsprachige Interim ManagerInnen, aus dem BÜHLER MANAGEMENT Pool. Zusätzlich wurden rd. 1.300 Vorstände, GeschäftsführerInnen und Human Resources LeiterInnen befragt.

Untersuchungsdesign	2017	2016	2015	2014
<b>Teil I - Befragung Interim ManagerInnen</b>	1.000	900	750	750
<b>Rücklauf</b>	74	89	74	84
<b>Rücklaufquote</b>	7,4 %	9,9 %	9,9 %	11,2 %
<b>Teil II - Befragung UnternehmensvertreterInnen</b>	1.300	2.300	1.500	700
<b>Rücklauf</b>	20	50	26	27
<b>Rücklaufquote</b>	1,5 %	2,2 %	1,7 %	3,9 %

Zur Aussagekraft der Ergebnisse der Unternehmensbefragung: Die Rücklaufquote lässt keine statistischen Aussagen zu. Die Ergebnisse sind als qualitative Aussagen anzusehen.

Die Befragung erfolgte im April 2017 mittels anonymisiertem online Fragebogen (SurveyMonkey). Wir danken allen, die uns bei der Erstellung der Studie unterstützt haben.

Maria Th. Bühler

Peter Ranefeld-Rathbauer

### 3 Quick view – Key Messages

#### Interim ManagerInnen

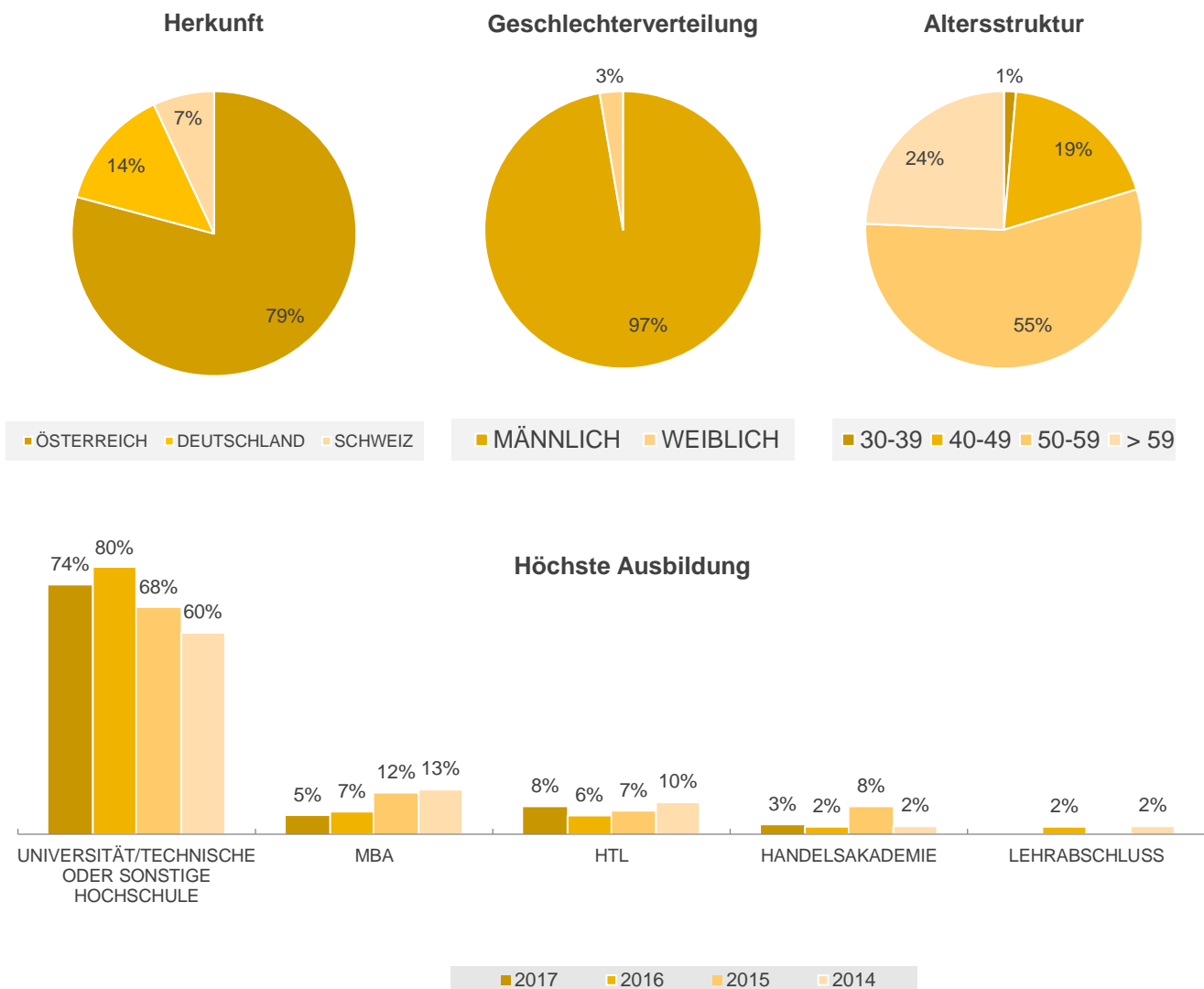
<p><b>79% der IM über 50 Jahre</b></p> <p><b>Universitäts- sowie höherer &amp; technischer Abschluss dominieren</b></p>	<p><b>Hohe Verfügbarkeit der IM, 41% in aufrechem Mandat</b></p> <p><b>56% konnten einen Tages-Satz von EUR 1.000 und mehr umsetzen</b></p>	<p><b>GF entscheidet über IM-Einsatz, gefolgt von Aufsichts-, VW- &amp; Beirat</b></p> <p><b>Einsatz in erster &amp; zweiter Ebene sowie in Projektleitung</b></p>
<p><b>Einsatz als CEO, Programm-, Projekt Manager &amp; CFO überwiegen, Fokus auf Restrukturierung, Change Management, Geschäftsaufbau sowie Sanierung</b></p>	<p><b>33% der Mandate weisen eine Einsatzdauer &gt; 1 Jahr auf. Mandate bis zu 6 Monaten gehen zurück. 28% erreichen eine Lead to Deal Quote &gt;50%</b></p>	<p><b>Wichtigkeit der Provider steigt</b></p> <p><b>Gemischte Erfahrungen mit webbasierten IM-Provider (zu anonym, kein Matching)</b></p>

#### UnternehmensvertreterInnen

<p><b>35% der Befragten haben bereits IM eingesetzt. 95% ist Interim Management bekannt. CEO = Entscheidungsträger über IM-Einsatz, des Weiteren entscheiden auch VW-, Aufsichts- &amp; Beiräte</b></p>	<p><b>57% haben IM bei temporären Engpässen genutzt.</b></p> <p><b>Generelle Bereitschaft IM einzusetzen erstmalig bei 36% - so hoch wie nie</b></p>	<p><b>Tages-Sätze steigen zum VJ – 78% der Unternehmen entschädigen zw. EUR 1.001 bis 1.250, 22% zw. EUR 400 bis 1.000</b></p>
<p><b>Dauer der Mandate unter 12 Monate gesunken. 57% der Mandate dauern zw. 3-6 Monate, 43% 6-12 Monate</b></p>	<p><b>57% der Suche erfolgen über persönlichen Kontakt</b></p> <p><b>Die Suche über Provider steigt auf 29%</b></p>	<p><b>76% gehen von einem wachsenden Markt aus, 13% davon einem stark wachsenden</b></p>

## 4 Die Ergebnisse der Befragung der Interim ManagerInnen

### 4.1 Eigenschaftsmerkmale der Befragten



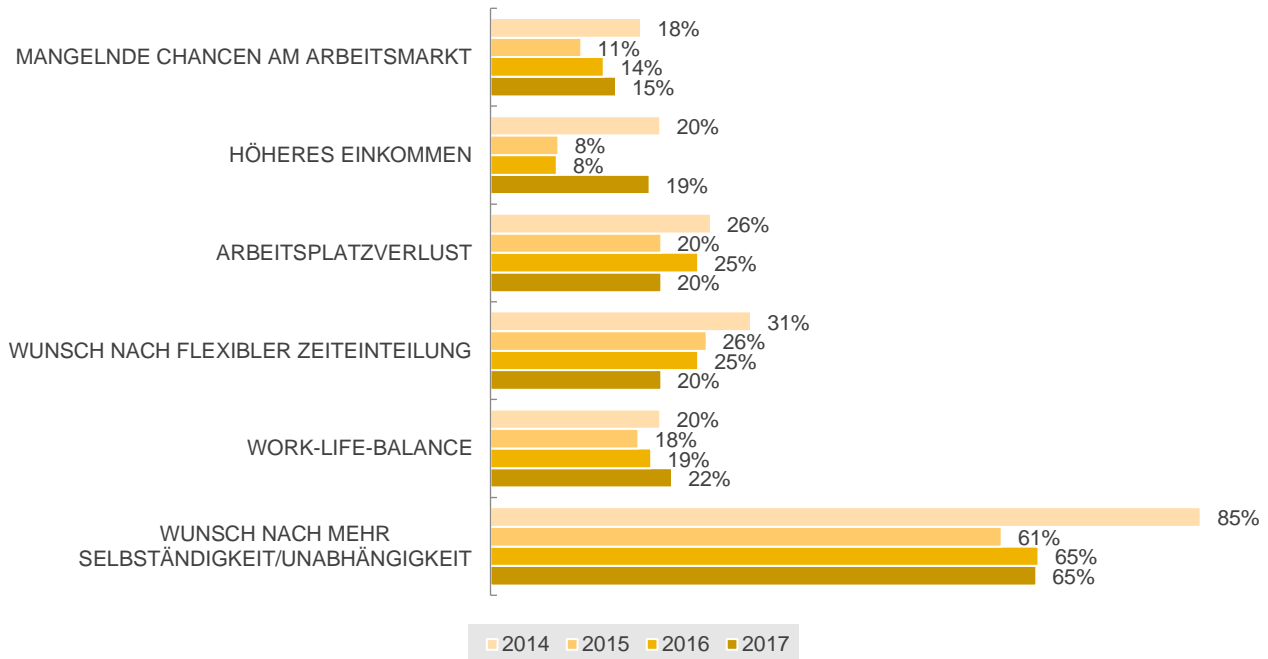
Die Befragten stammen aus der DACH-Region, 79% aus Österreich. Über den Beobachtungszeitraum von vier Jahren ist deutlich erkennbar, dass Interim ManagerInnen über einen höheren, technischen oder Universitätsabschluss verfügen.

**Alter – 79% über 50 Jahre**

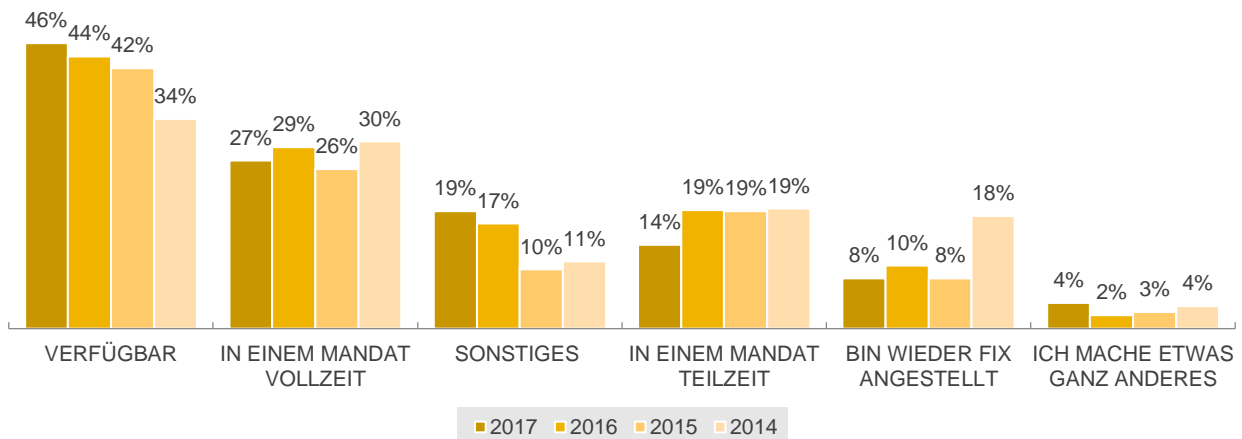
**Universitäts- bzw. Hochschulabschluss dominieren**

## 4.2 Zum Interim Management und Mandat

### Beweggrund für Interim Management



### Aktuelle berufliche Situation

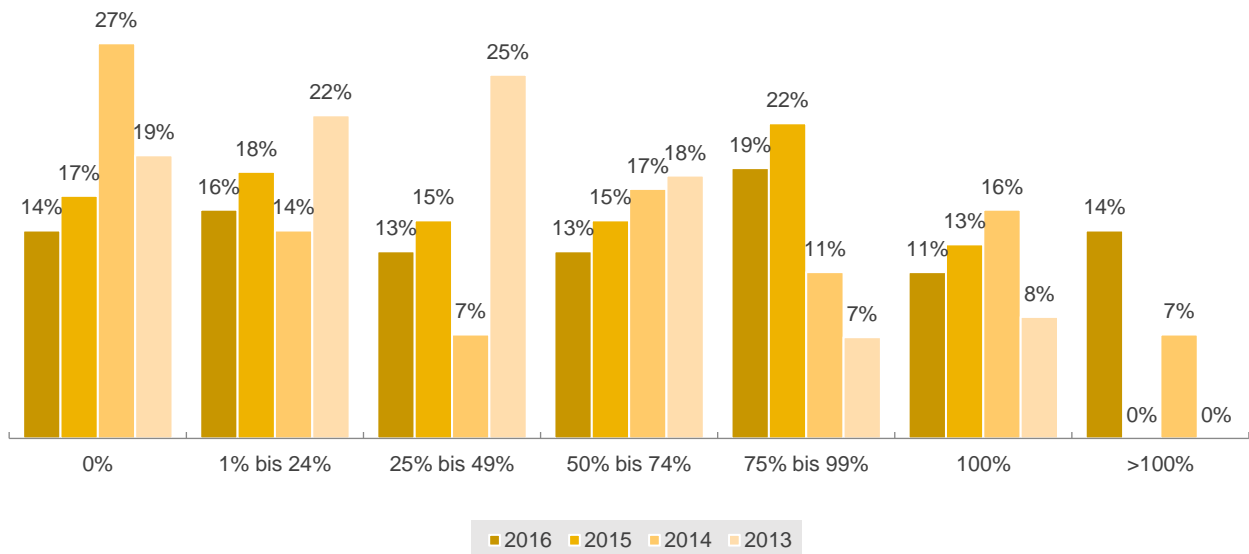


Die Wünsche nach Selbständigkeit, Unabhängigkeit und einer höheren Work-Life-Balance sind nach wie vor die Treiber für die Entscheidung Interim ManagerIn zu werden. 41% (gegenüber 48% im VJ) der Befragten geben an, in Mandaten beschäftigt zu sein. Die Verfügbarkeit ist sehr hoch und gegenüber dem Vorjahr noch gestiegen.

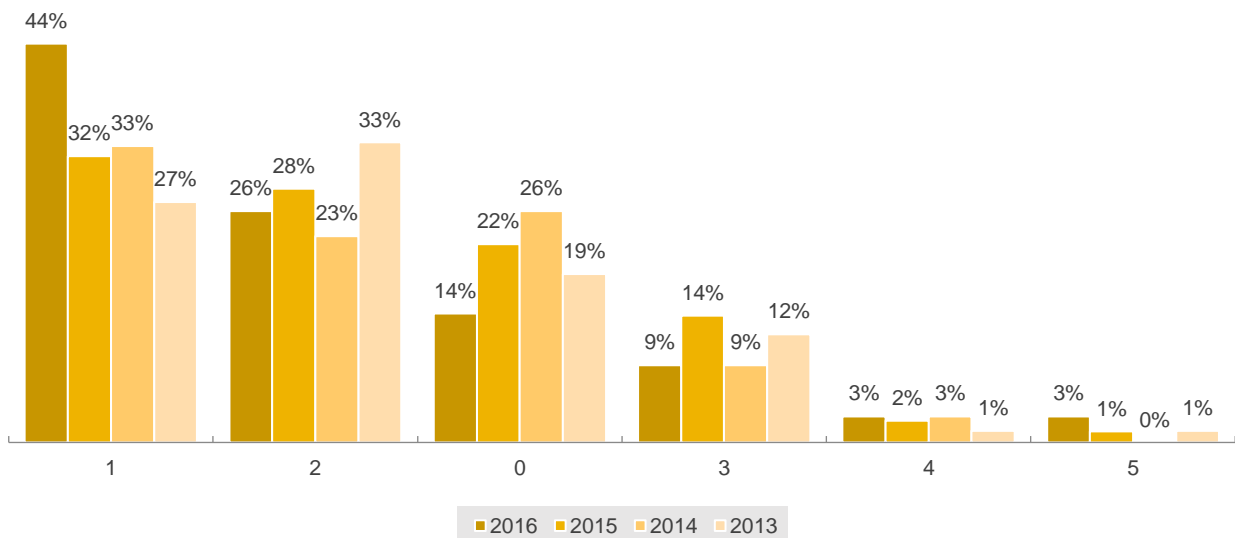
**Treiber für IM: Selbständigkeit & Unabhängigkeit**

**Hohe Verfügbarkeit der IM  
41% in aufrechtem Mandat**

### Durchschnittliche Auslastung 2016 als Interim Manager (220 Tage = 100%)



### Abgewickelte Mandate im Jahr

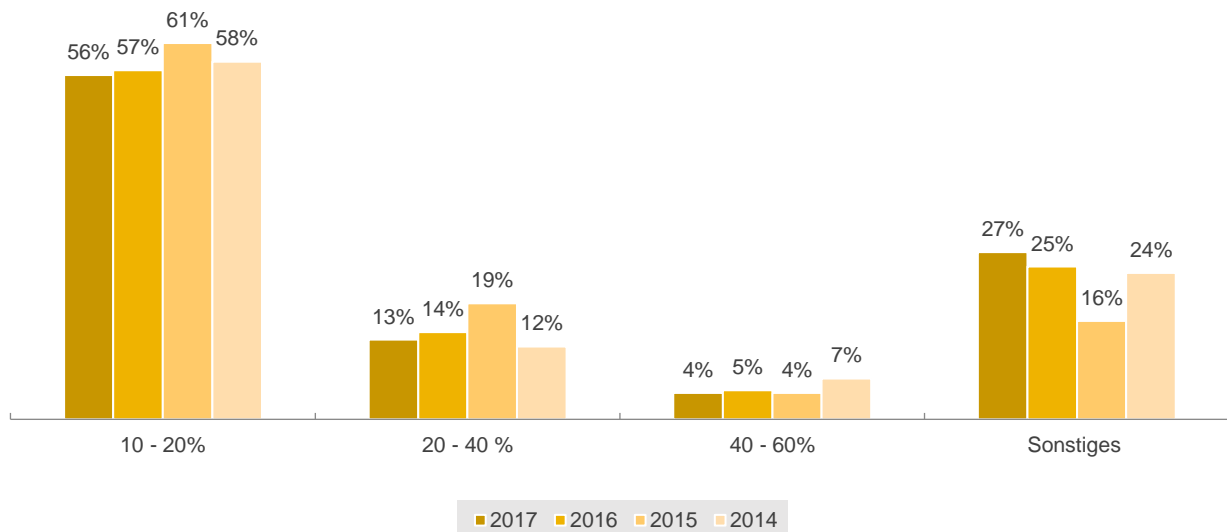


44% der Befragten sind zu 75% und mehr ausgelastet. Dies ist gegenüber dem Vorjahr ein Anstieg von 9%-Punkten. Auffallend ist der Anstieg in der Kategorie über 220 Tage Auslastung von Vorjahr 0% auf 14%.

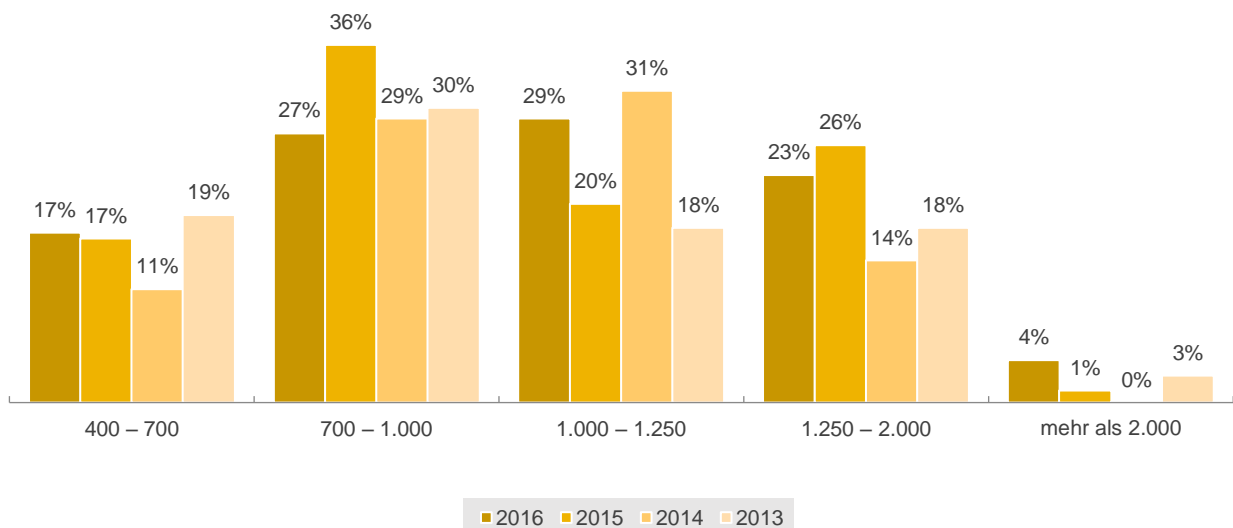
26% der Interim ManagerInnen schlossen zwei Mandate im Jahr ab, 44% ein Mandat.

**Auslastung bei 44% der Befragten zu 75% und mehr; 14 % der IM geben eine Auslastung >220 Tage an**  
**44% wickeln 1 Mandat im Jahr ab, 26% der IM haben 2 Mandate abgeschlossen**

### Zeitaufwand in % für Akquisition neuer Mandate (220 Arbeitstage = 100%)



### Durchschnittlich verrechneter Tages-Satz in EUR der letzten beiden Jahre



Der Zeitaufwand für die Akquisition neuer Mandate liegt mehrheitlich bei max. 20%. Unter „sonstiges“ wurden zur Gänze Aufwände unter 10% genannt.

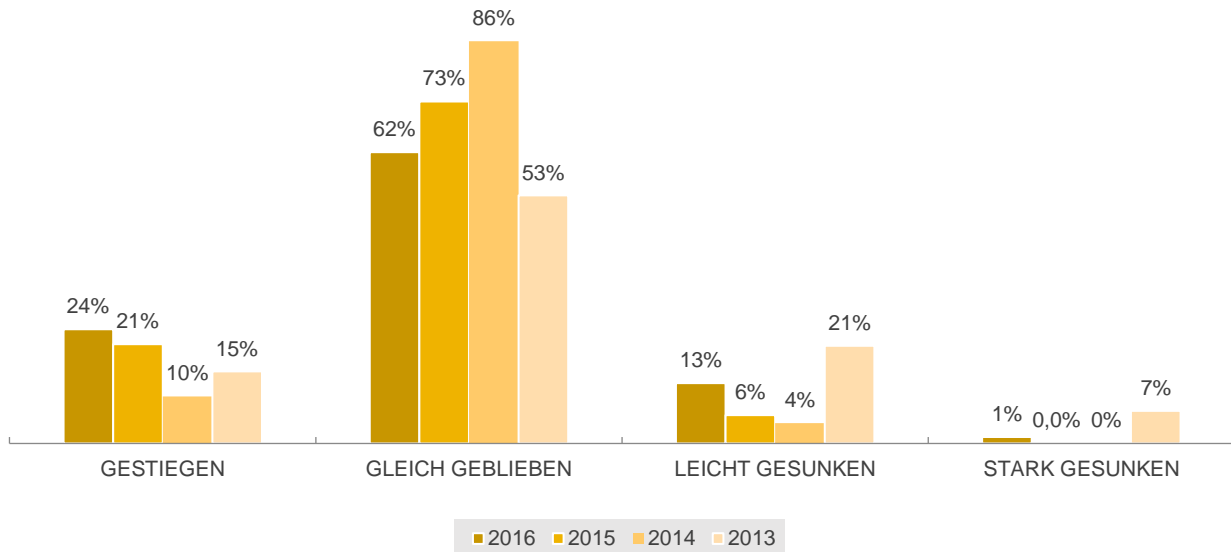
Während letztes Jahr 53% der Interim ManagerInnen einen Tages-Satz von EUR 700 – EUR 1.000 realisiert haben, stieg der durchschnittliche Tages-satz im Jahr 2016. 56% konnten EUR 1.000+ umsetzen.

**83% wenden max. 44 Tage für die Akquisition von Mandaten auf**

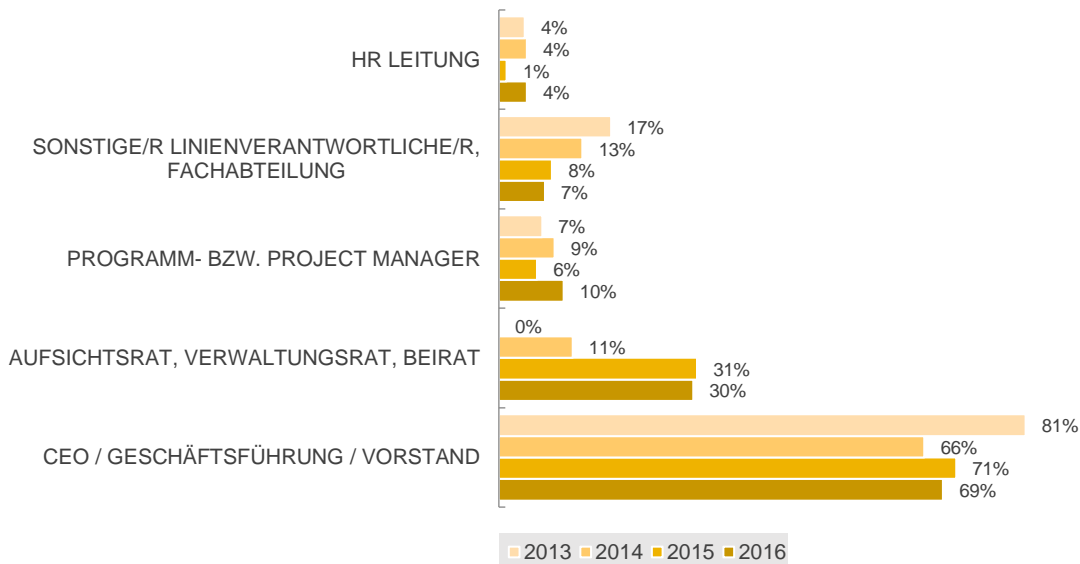
**56% konnten einen Tages-Satz von EUR 1.000 und mehr umsetzen**



### Entwicklung der verrechenbaren Tages-Sätze



### Funktionsträger, die über den IM Einsatz entscheiden

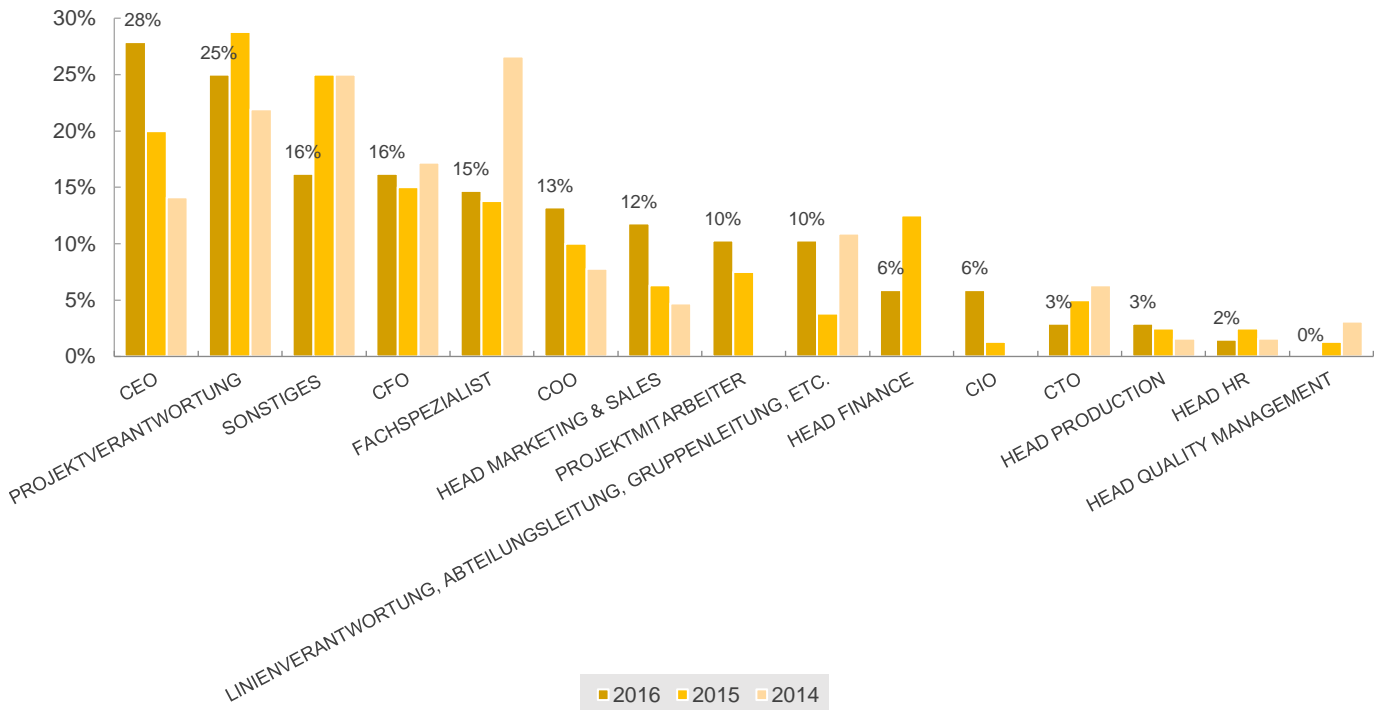


62% der Interim ManagerInnen geben an, dass der Tages-Satz gleich geblieben ist. Über den Beobachtungszeitraum bewegt sich der Trend sowohl zu der Kategorie „gestiegen“ wie auch „leicht gesunken“. Nach wie vor entscheidet in erster Linie die Geschäftsführung über den Einsatz von Interim ManagerInnen. Aber auch Aufsichtsrat, Verwaltungsrat bzw. Beirat treffen entsprechende Entscheidungen.

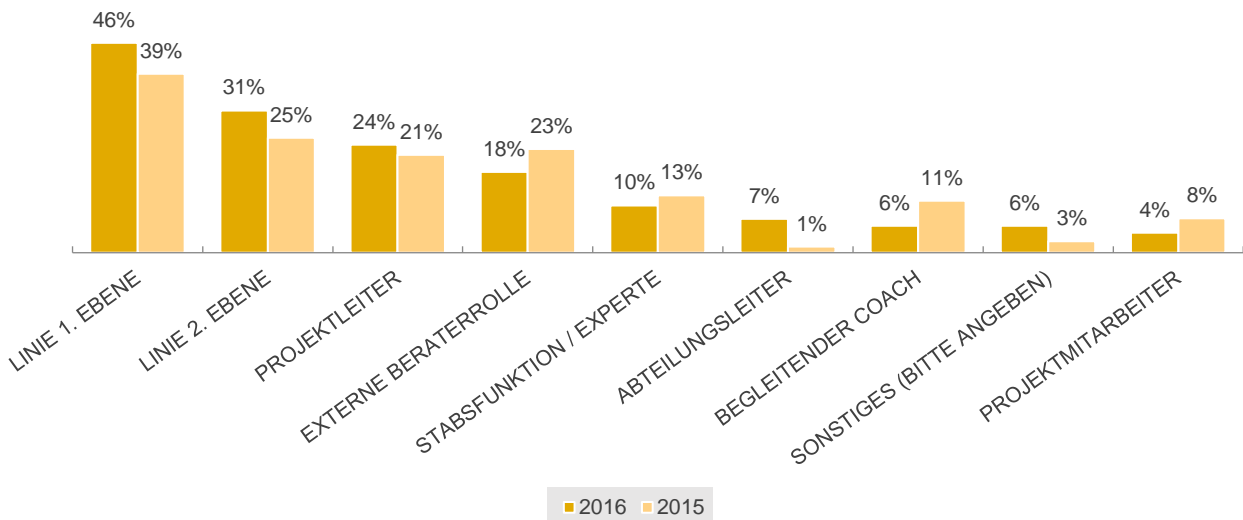
**Gleich gebliebener Tages-Satz bei 62% der IM**

**GF entscheidet über IM-Einsatz, gefolgt von Aufsichts-, VW- & Beirat**

### Funktionen des letzten Interim Mandats



### Eingenommene Rolle bzw. Platz im Organigramm während des letzten Mandats



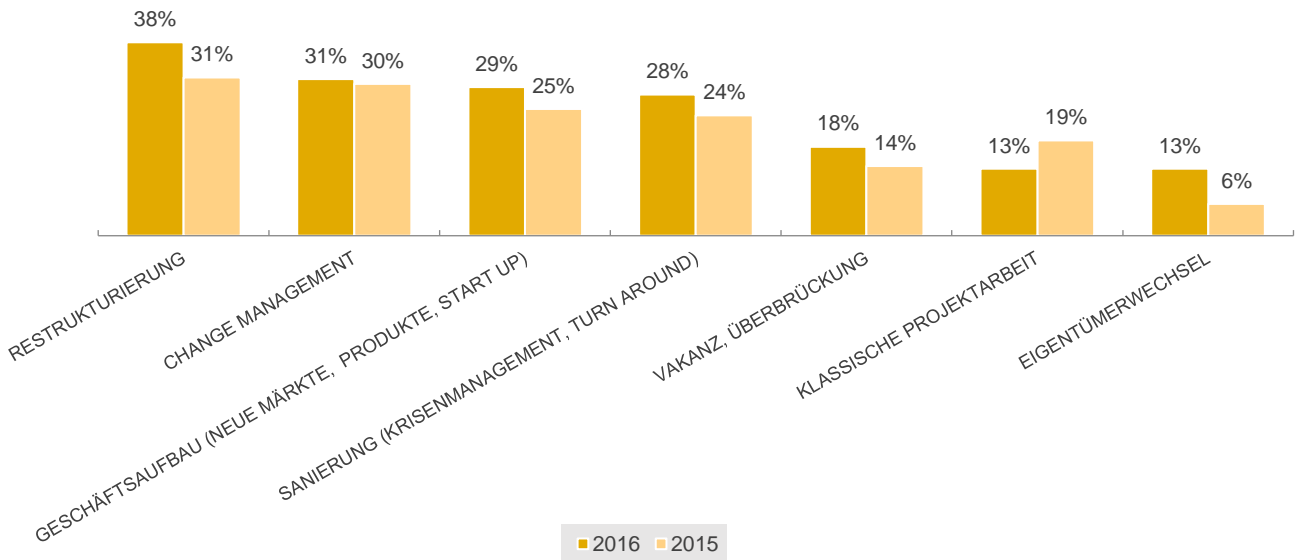
Interim ManagerInnen kommen überwiegend als CEOs zum Einsatz, gefolgt von Funktionen als Programm- bzw. Projektverantwortliche. Unter Sonstiges wurden ua Change Manager und Divisionsleitung genannt.

IMs werden in der ersten und zweiten Ebene sowie als ProjektleiterInnen eingesetzt.

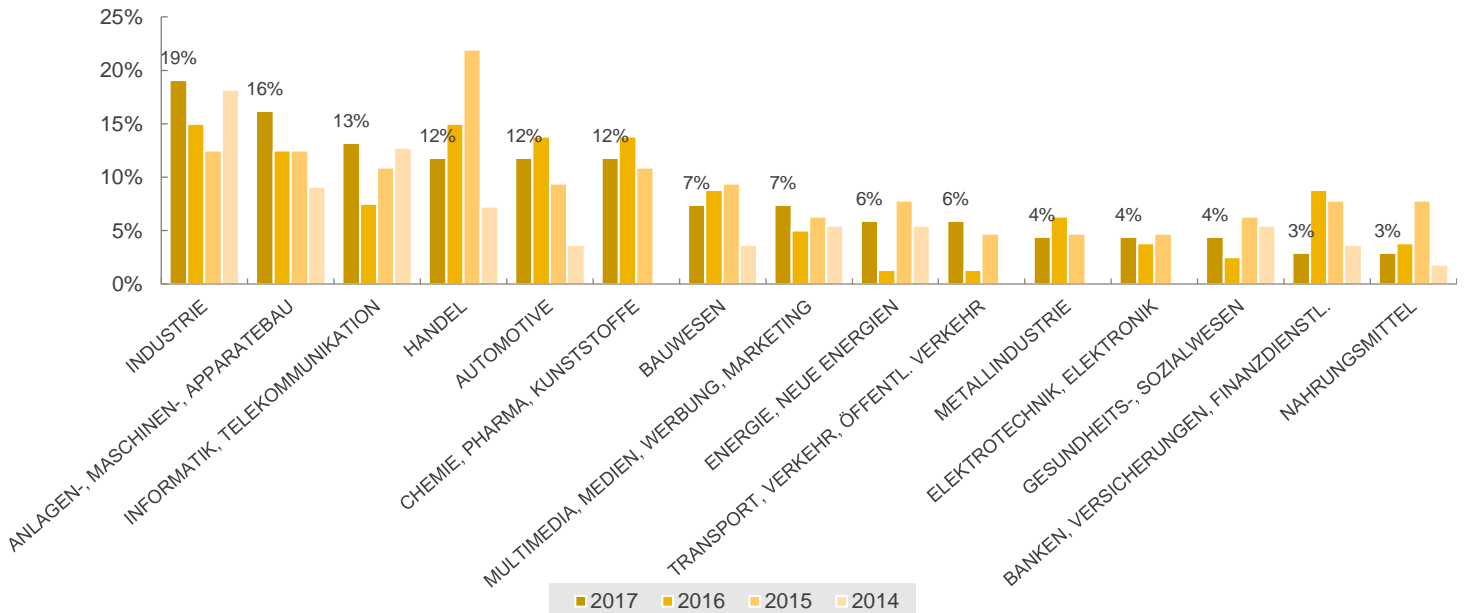
**Funktionen als CEO, Programm- und Projekt ManagerInnen sowie als CFO überwiegen**

**IM wird in der ersten und zweiten Ebene sowie in der Projektleitung eingesetzt**

### Hintergrund/Auslöser des letzten Mandats beim Kunden



### Mandatsabwicklung in welcher Branche



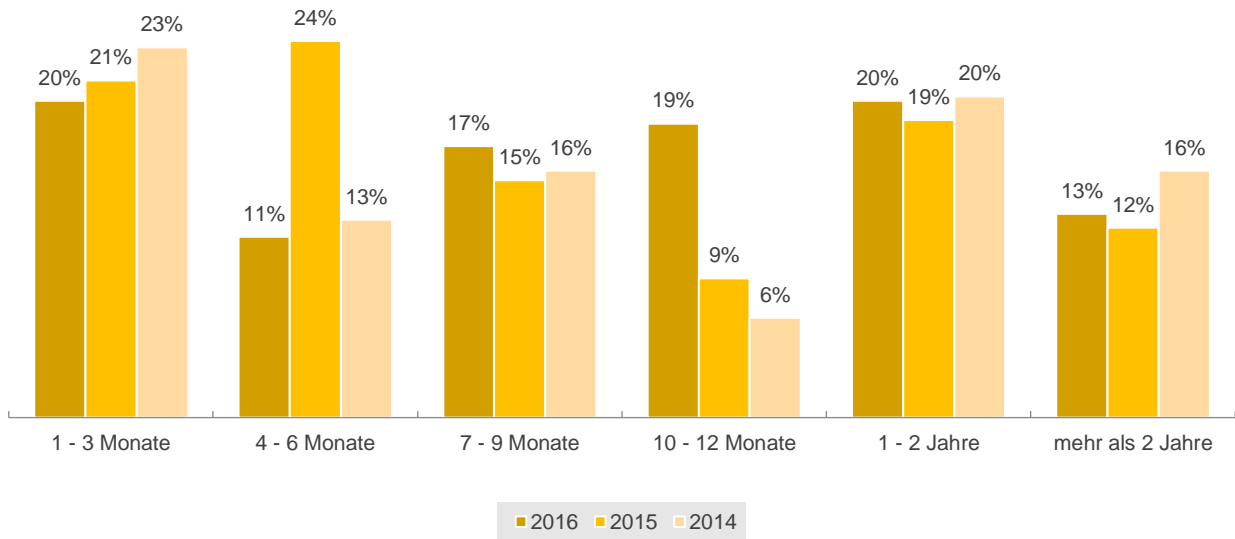
Restrukturierung, Change Management, Geschäftsaufbau sowie Unternehmenssanierung stehen im Vordergrund beim Interim Management.

Stand in den letzten Jahren der Handel im Mittelpunkt der Interim Management Nachfrage, so verlagert sich die Nachfrage zu Industrie, Anlagen- Maschinen- und Apparatebau.

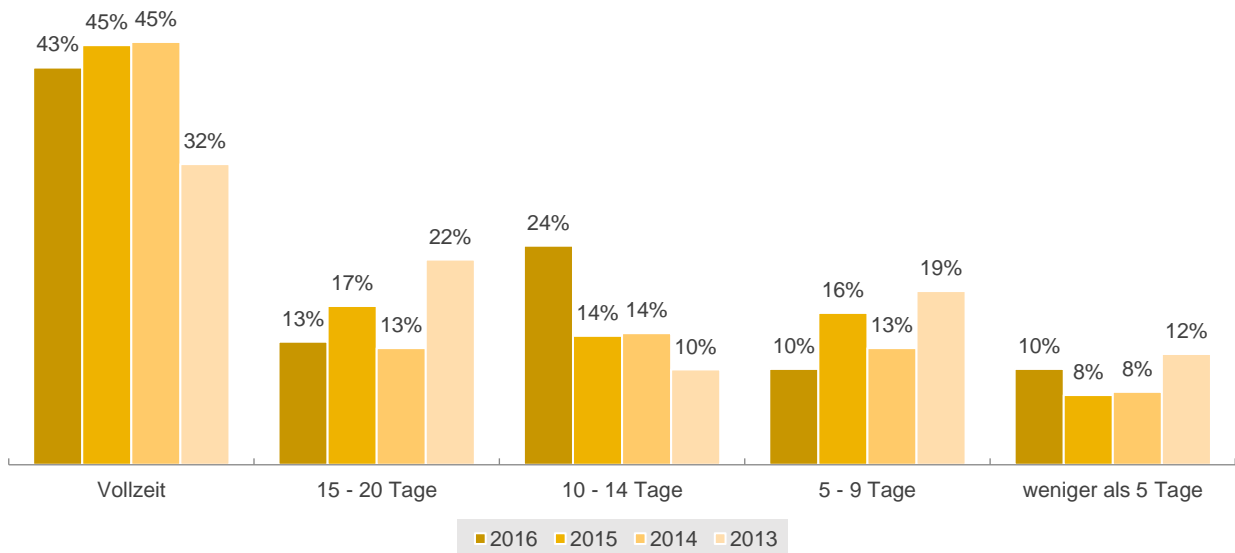
**Fokus des IM: Restrukturierung, Change Management, Geschäftsaufbau sowie Sanierung**

**Nachfrager vorwiegend aus Industrie, Anlagen- u. Maschinenbau**

### Dauer des letzten Mandats



### Durchschnittlich aufgewendete Tage pro Monat für das letzte Mandat

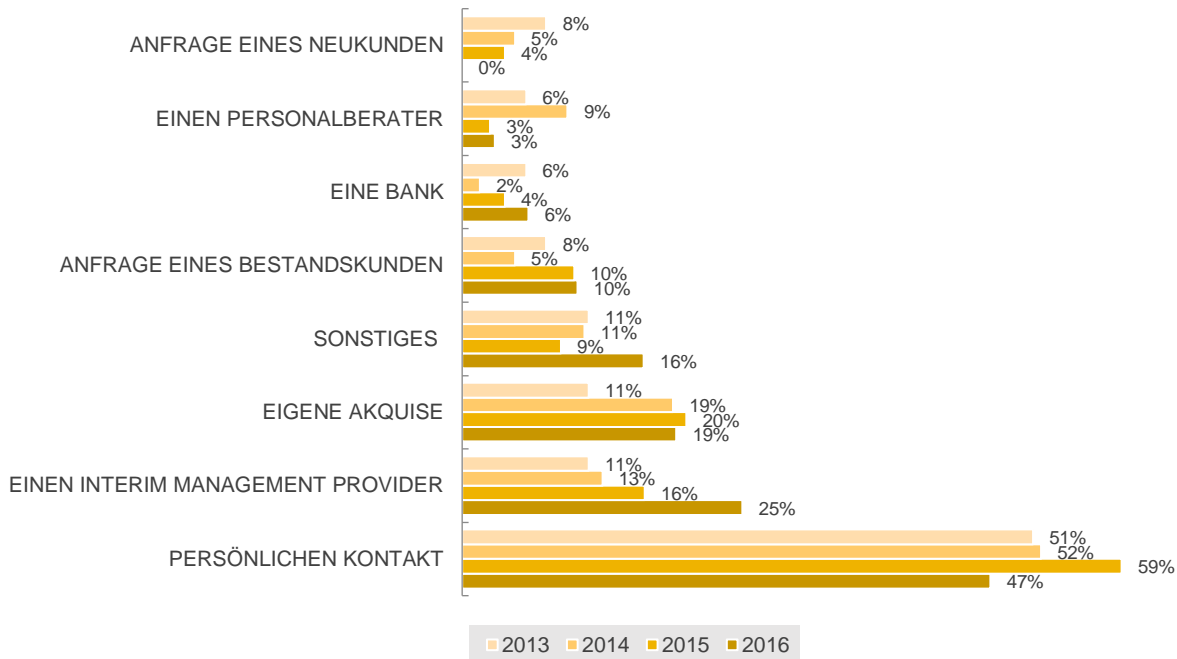


31% der Mandate dauern 1 bis 6 Monate (gegenüber 45% im VJ), 36% dauern 7-12 Monate, immerhin 33% dauern länger als ein Jahr. Die Einsatzdauer über einem Jahr hat sich gegenüber dem Vorjahr um 2% erhöht.

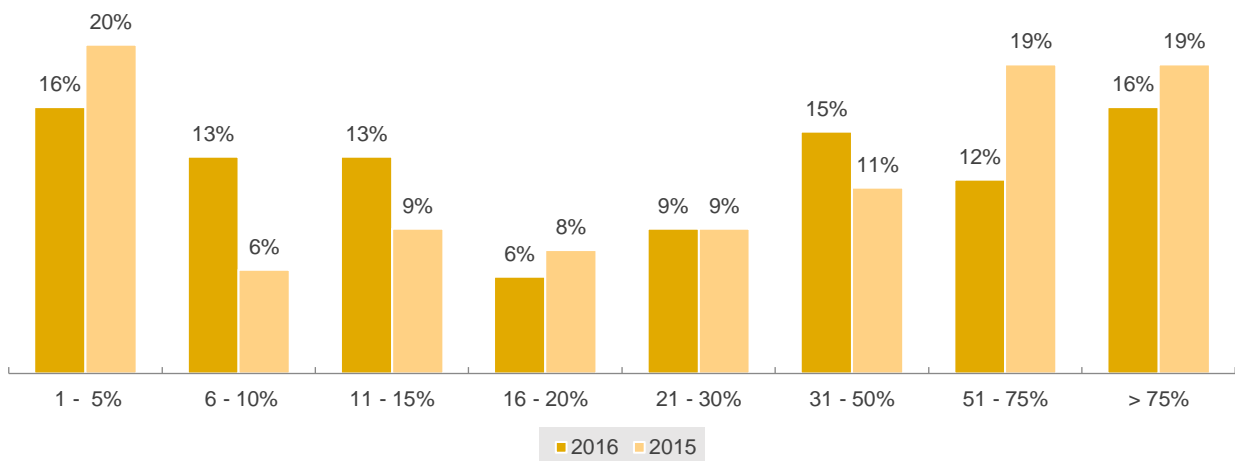
Während die Vollzeiteinsätze bzw. Einsätze über 75% auf rd. 56% sinken (VJ rd. 62%), steigt der Anteil jener unter 75% auf 44% (VJ rd. 38%).

**33% der Mandate weisen eine Einsatzdauer > 1 Jahr auf. Mandate bis zu 6 Monaten gehen zurück**  
**Teilzeiteinsätze steigen gegenüber VJ um 6% auf 44% zu Lasten der Vollzeiteinsätze**

### Akquisition des letzten Mandats über...



### Lead to Deal Quote (Anfragen vs. abgeschlossene Projekte)



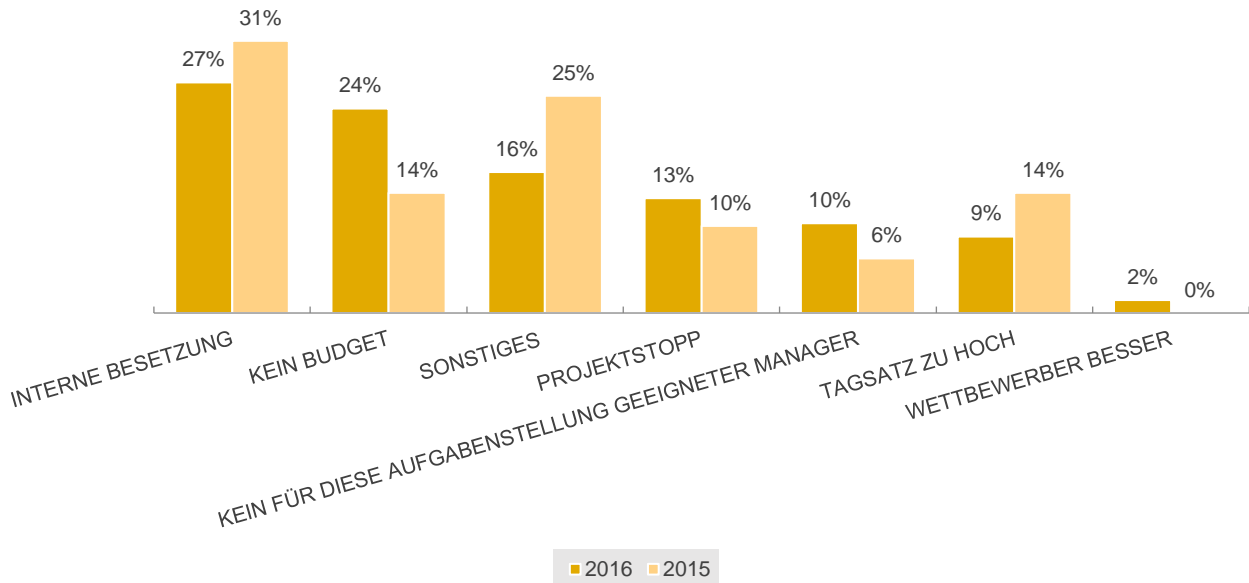
Die Vermittlung über Interim Management Provider nimmt stark zu während die Bedeutung der Akquise über persönliche Kontakte um 12% Punkte sinkt.

48% geben eine Lead to Deal Quote von bis zu 20% an, 26% der Interim ManagerInnen weisen eine Quote zw 21-50% aus und 28% geben an, eine Quote von >50% zu erreichen.

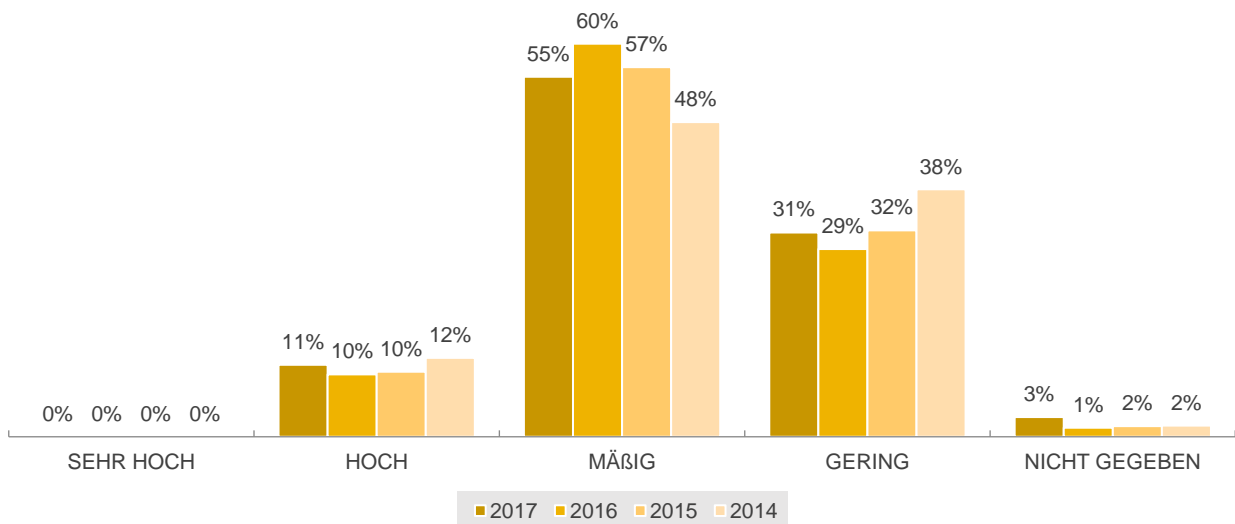
**Wichtigkeit der Provider steigt stetig; Akquisition durch persönlichen Kontakt nimmt leicht ab**

**28% erreichen eine Lead to Deal Quote >50%**

### Gründe für keinen Auftragsabschluss



### Einschätzung der Bereitschaft in Unternehmen, Interim Manager einzusetzen



Die interne Besetzung als Grund für das Nichtzustandekommen eines Auftrags verliert gegenüber dem Vorjahr, allerdings kommen Mandate vermehrt aus Budgetgründen nicht zustande.

An der Einschätzung hat sich über den Beobachtungszeitraum wenig geändert. Mäßige bis geringe Bereitschaft der Unternehmen Interim ManagerInnen einzusetzen wird angenommen.

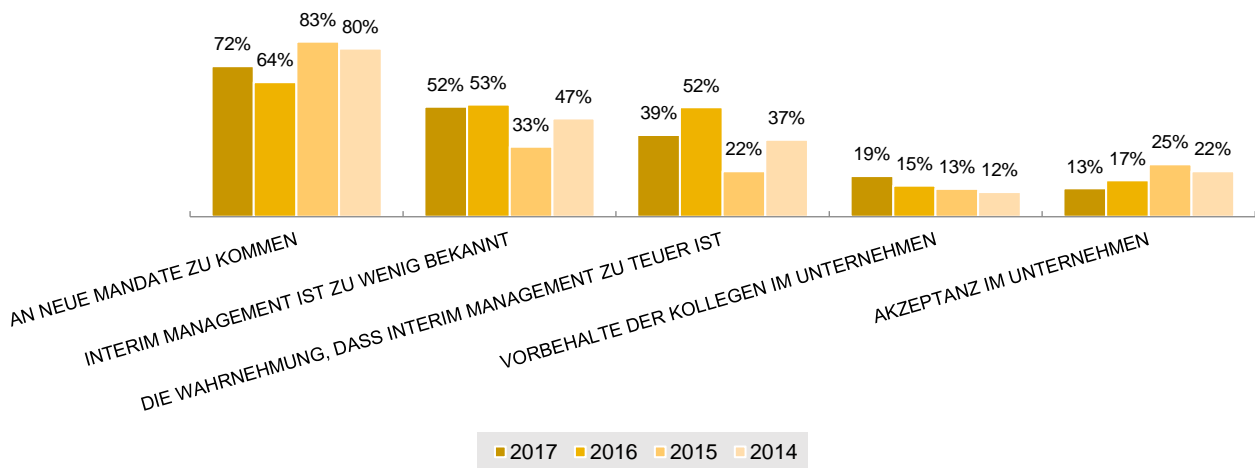
**Interne Besetzung & kein Budget sind die Gründe für Nichtzustandekommen eines Abschlusses**

**Mäßige bis geringe Bereitschaft bei Unternehmen für Interim Einsatz wird angenommen**

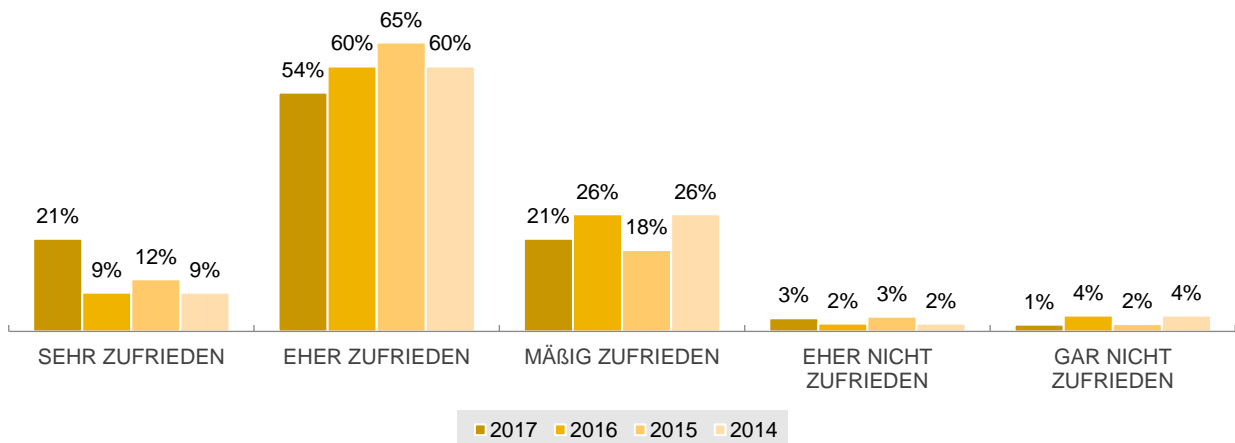
### Herausforderungen der Interim ManagerInnen in Unternehmen (offene Fragestellung)

- Rasche Einarbeitung notwendig – Zeitknappheit
- Zügige Anpassung an fremde Unternehmenskultur
- Mangelnde Akzeptanz bei MitarbeiterInnen, Management und Stakeholder – ablehnende Haltung gegenüber Veränderungen
- Change - sowohl bei MitarbeiterInnen als auch im Management eine Herausforderung
- Überzeugungsarbeit und Vertrauensaufbau notwendig
- Netzwerk im Unternehmen rasch aufbauen
- Herausforderung Informationsbeschaffung vs. "Information Hiding"

### Persönlich größten Herausforderungen eines Interim Managers



### Zufriedenheit mit Entlohnung als Interim Manager



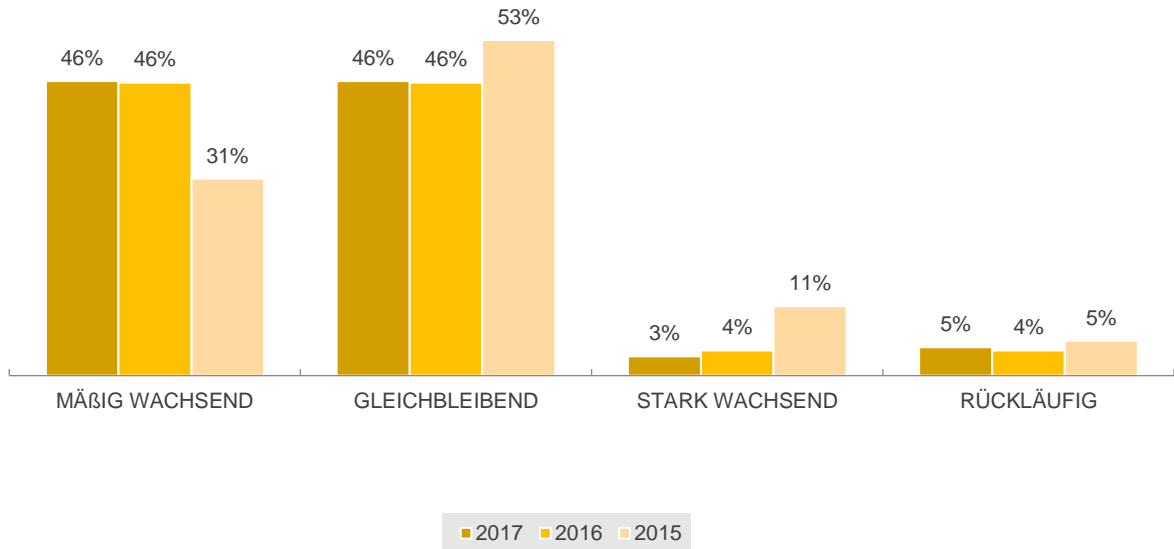
Die größte Herausforderung ist es an neue Mandate zu kommen. Positiv fällt auf, dass die Akzeptanzproblematik weiter zurückgeht. Auch die Wahrnehmung, dass Interim Management zu teuer ist, verliert an Bedeutung.

Die Zufriedenheit mit der Entlohnung steigt. Dies steht im Zusammenhang mit den steigenden realisierten Tagessätzen.

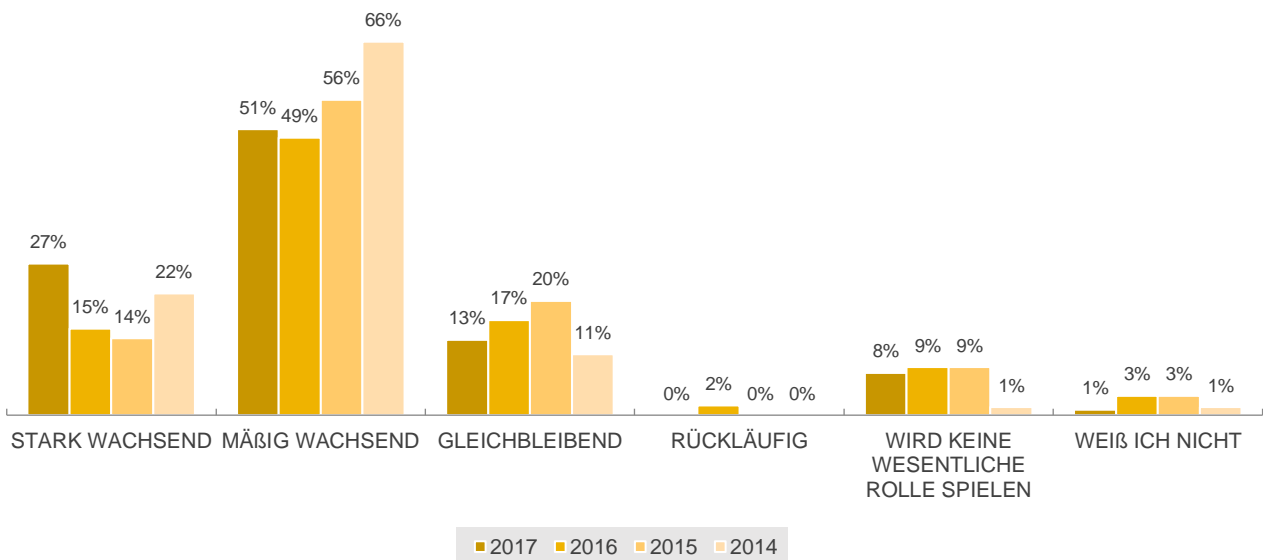
**Größte Herausforderung → neue Mandate. Vorurteil, IM sei zu teuer, geht zurück**

**Zufriedenheit mit Entlohnung steigt**

### Aktuelle Einschätzung des Interim Management Markts in Österreich



### Einschätzung des Stellenwerts von Interim Management als Arbeitsform der Zukunft



Interim ManagerInnen gehen über den Beobachtungszeitraum von einem gleichbleibenden bis mäßig wachsenden Markt aus.

Des Weiteren sind 78% der Interim ManagerInnen davon überzeugt, dass der Stellenwert von Interim Management als Arbeitsform wächst.

**Konstante Einschätzung eines gleichbleibend bis mäßig wachsenden Markts in AT**

**78% sehen den Stellenwert von IM als Arbeitsform als wachsend an**



### Was müsste getan werden, damit Interim Management in Österreich verstärkt angenommen wird (offene Fragestellung)?

- Success Stories darstellen, vor allem für den Mittelstand
- Gezielte Informationen an Unternehmen, Aufklärungsarbeit
- Kommunikation von Nutzen/Kosten, Vorteile darstellen
- Einsatz der WKO und weitere Institutionen für Interim Management

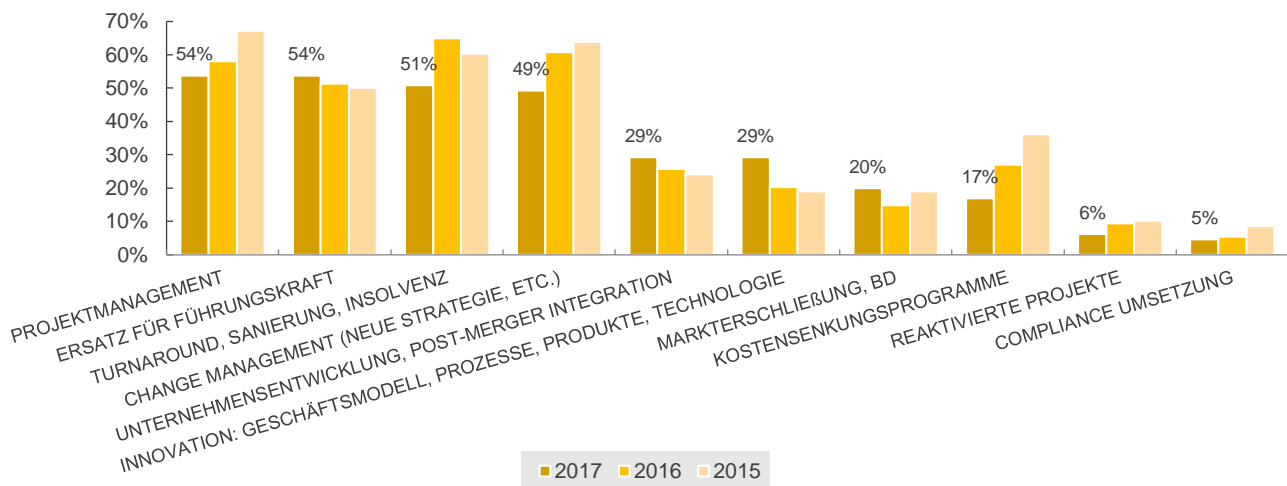
### Größter Wunsch im Zusammenhang mit Interim Management (offene Fragestellung)

- Höhere Nachfrage aus dem Mittelstand
- Rechtliche Sicherheit, Schaffung erforderlicher gesetzlicher Rahmenbedingungen
- mehr Vertrauen zur Arbeitsform Interim Management
- bessere Verlinkung von Angebot und Nachfrage, mehr Unterstützung von Providern

### Erwartetes größtes Potential in Branchen (offene Fragestellung)

- Automotive, Pharma, produzierende Unternehmen und Industrie, Maschinen- und Anlagebau, IT, Telecom, Security
- In keiner bestimmten Branche; alle, die sich in einem schnell ändernden, innovativem bzw. disruptiven Markt bewegen
- Überall dort, wo die Digitalisierung noch keinen Einzug gefunden hat
- KMU über alle Branchen

### Erwartetes größtes Potential in Themen- /Funktionsbereichen

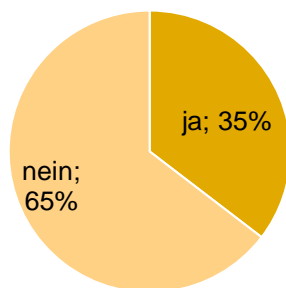


Die Befragten sehen bei Projektmanagement, Vakanzen, Turnaround, Sanierung, sowie Change Management die größten Potentiale.

**Wunsch nach rechtlicher Sicherheit**  
**Größte Zukunftspotentiale in Projektmanagement, Vakanzen, Turnaround, Sanierung und Change Management**

### 4.3 Exkurs zu rein webbasiertem Interim Management Provider

#### Registrierung bei einem rein webbasiertem Interim Management Provider



■ ja ■ nein

#### Erfahrungen mit rein webbasierten Providern bisher (offene Fragestellung)

Der Großteil der Antwortenden hat noch keine Erfahrung auf Grund der kurzen Zugehörigkeitsdauer. Weitere Aussagen auszugsweise:

- › Anfragen, aber noch kein Kundenkontakt
- › Durchwachsen!
- › Noch keine Mandatsvermittlung
- › Gut bzw. sehr gut
- › Nachfrage nach Mandaten übersteigt das Angebot
- › Keine spezifischen, nur allgemeine Angebote
- › Wenig Anfragen, mangelnder Support, Passgenauigkeit der Projektvorschläge mangelhaft eher durchschnittlich bis negativ
- › Unpersönlich; wenig Response
- › Durchwachsen, keine Aufträge erhalten
- › Keine, da ich wissen möchte, wer meine Daten liest.
- › Matching funktioniert nicht

#### Unterschiede zwischen klassischen und webbasierten Providern (offene Fragestellung)

- › Recruiting-Prozess lässt sich nur beschränkt digitalisieren, wodurch bei letzterem die Qualität leiden kann.
- › Geschäfte werden mit Menschen gemacht. Der klassische Provider arbeitet als Filter und gleichzeitig als Bindeglied zwischen den Parteien.
- › Persönlicher Kontakt und Vertrauen
- › Eher persönlich, zu anonym
- › Unterschied liegt eher auf Kundenseite
- › Klassisch = persönlich, webbasiert = oberflächlich
- › Schlechterer Vertrieb bei webbasierten Providern
- › Web: Transparenz aber vereinfachte Botschaft zum Profil. Klassisch: perfect-matching möglich, Verständnis Aufgabe/Unternehmung kombiniert mit Kenntnis des Manager Profils
- › Bin überzeugt, dass das persönliche Gespräch und Kennenlernen weiterhin sehr wichtig bleiben!
- › Faktor Mensch, Kommunikation, Prozesse, Qualität
- › Keine
- › Reine WORT-Suche (Suchmaschine)
- › Das muss sich erst zeigen, ob man den persönlichen Kontakt mit Kunden ersetzen kann, m.E. nein.
- › Webbasiert ist reaktiver
- › Qualitätskriterien
- › Know-how des klassischen Providers, die richtigen Menschen an die richtigen Positionen zu bringen
- › Persönliche Betreuung fehlt
- › Anonymität
- › Persönliche Betreuung und Kenntnis der agierenden Personen
- › Aktive Akquisition von Mandaten (mit Mehrwert) vs. Angebote von Firmen

### **Vorteile eines webbasierten Providers (offene Fragestellung)**

- › Schnelligkeit, eventuell raschere Abwicklung, Transparenz, easy to use, kostengünstiger, internationaler
- › Pull-Modell, Volltext-Suche in Expertenprofilen
- › Breite Streuung
- › Durch leichteren Zugriff auf die Profile der Interim Manager
- › Breitere und kostengünstigere Basis
- › Informationen rasch verfügbar
- › Automatisierte Zusendung von Projektangeboten. Aktive Darstellung des eigenen Profils schnell und einfach machbar.
- › Klare Projektliste, Suchfunktion
- › Kostengünstiger
- › Anmelden, Profil vervollständigen, warten
- › Für mich keine, bin selbst im Netz
- › Keine besonderen

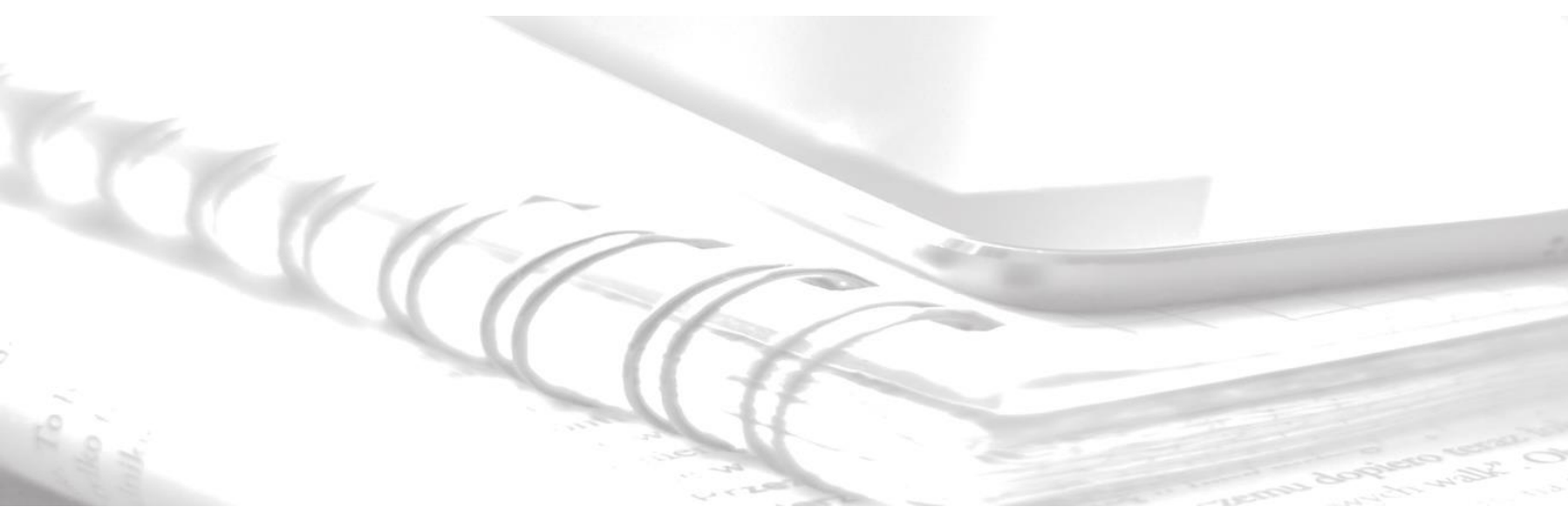
### **Nachteile eines webbasierten Providers (offene Fragestellung)**

Mehr als die Hälfte der Interim ManagerInnen ist der Meinung, dass die Zusammenarbeit zu anonym ist.

Aussagen dazu:

keine Qualitätskontrolle, Massenangebot, fehlendes Persönlichkeitseinschätzungsvermögen, im Pool ist es schwer die Spreu vom Weizen zu trennen, keine Bezugspersonen, wenig laufender Kontakt, klassische traditionelle Vorgehensweise fehlt, nur WORTverkehr, der persönliche Kontakt darf nicht vernachlässigt werden, Qualitätskriterien fehlen, im persönlichen Gespräch gewonnener Eindruck welches Projekt zu welchem Manager und umgekehrt passt (soft facts) bleibt auf der Strecke, persönlicher Kontakt fehlt, zu unpersönlich, Gespür des Vermittlers wird ausgeschaltet

- › Für Interim ManagerInnen keine
- › Schlechter Vertrieb, fehlende Projektbetreuung
- › Mangelnde bis unprofessionelle Projekt-Description
- › Stärkere Standardisierung und daher kaum Möglichkeit der individuellen Kommunikation
- › Kostengünstiger, evt. geringere Hemmschwelle bei potentiellen Kunden
- › Kosten
- › Es fehlt soziale Komponente des Providers
- › Falschbesetzungen höher da nicht persönlich bekannt
- › Daten der Interim Manager sind auch für "unbekannte Dritte" einsehbar
- › Reine Plattform ohne Beratung für den Kunden den besten für dessen Einsatz zu empfehlen
- › Keine aktive Akquisition von Mandaten

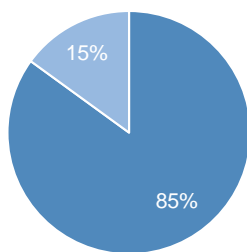


## 5 Die Ergebnisse der Befragung der UnternehmensvertreterInnen

Der Großteil der teilnehmenden Unternehmen stammt aus Österreich, davon rd. 50% aus Ostösterreich (Wien, Niederösterreich), 13% aus Westösterreich (Vlbg.) und 25% aus Südösterreich (Kärnten, Steiermark). Die restlichen Teilnehmer (12%) stammen aus Deutschland. Befragt wurden 1.300 UnternehmensvertreterInnen (Vorstände, GeschäftsführerInnen und Human Resources LeiterInnen) aller Unternehmensgrößen, Mikroorganisationen ausgenommen.

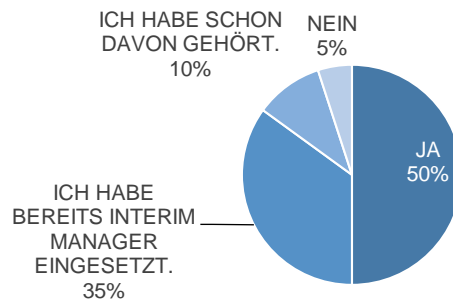
### 5.1 Eigenschaftsmerkmale der Befragten

**Geschlechterverteilung**



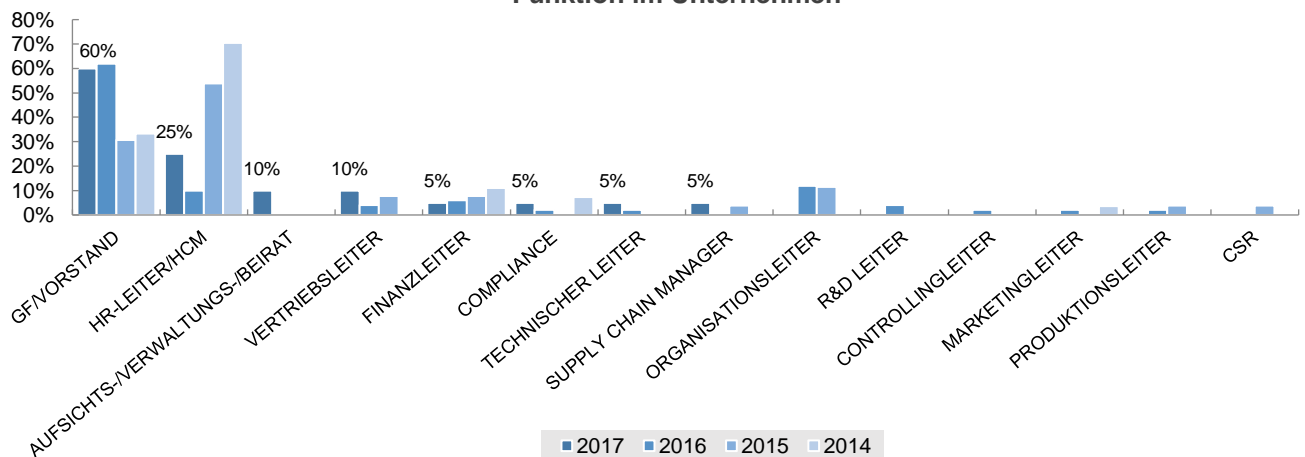
■ MÄNNLICH ■ WEIBLICH

**Ist Ihnen Interim Management bekannt**



■ JA  
■ ICH HABE BEREITS INTERIM MANAGER EINGESETZT.  
■ ICH HABE SCHON DAVON GEHÖRT.  
■ NEIN

**Funktion im Unternehmen**



■ 2017 ■ 2016 ■ 2015 ■ 2014

95% haben von Interim Management zumindest gehört und 35% bereits Interim ManagerInnen im Unternehmen eingesetzt.

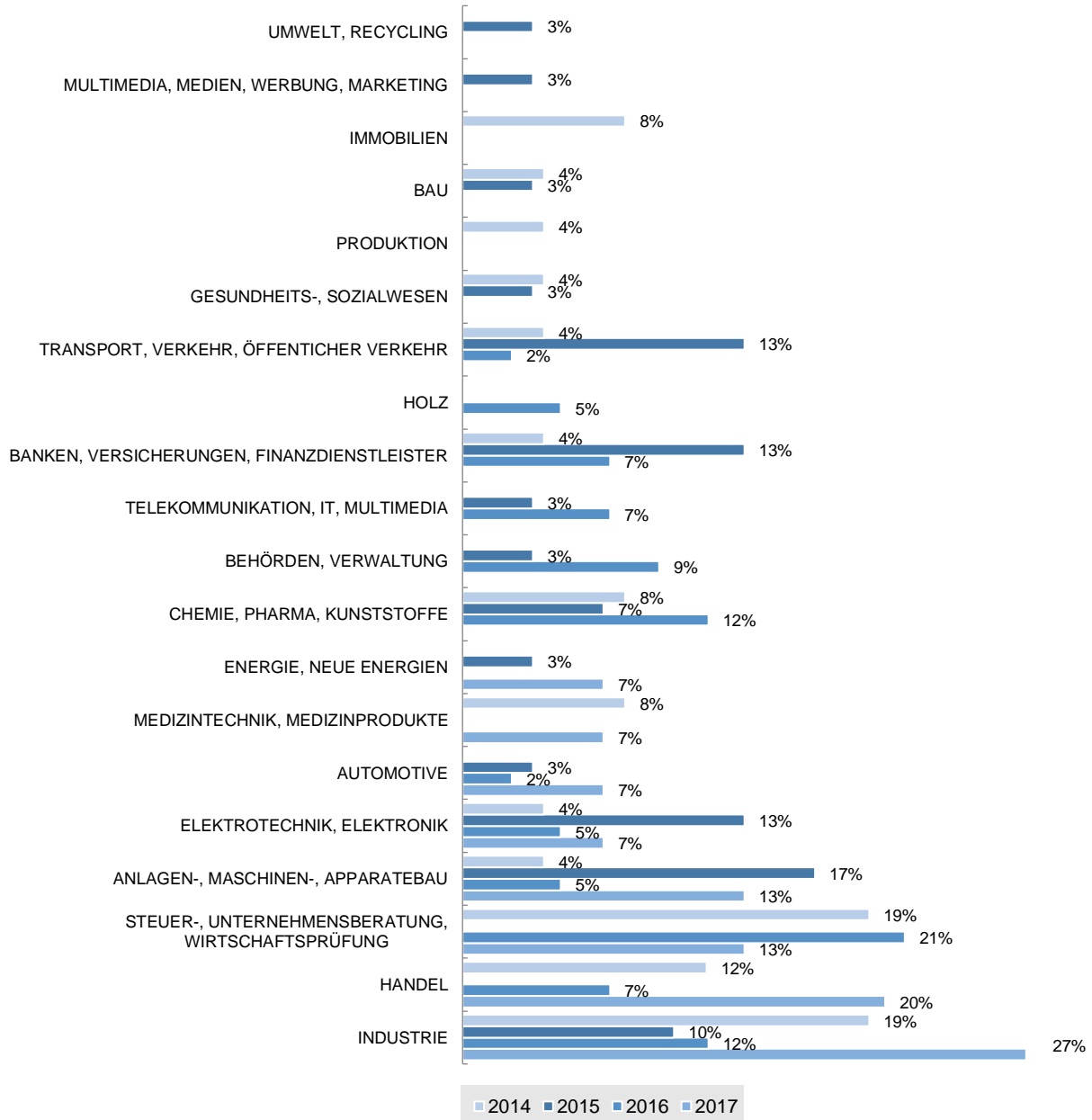
2014 und 2015 war die Mehrheit der Befragten im HR tätig, 2016 und 2017 wurden vermehrt GeschäftsführerInnen, CEOs, Vorstände, HR-Verantwortliche aber auch Mitglieder eines Aufsicht-, Verwaltungs- und Beirats sowie AbteilungsleiterInnen befragt.

**35% der Befragten haben bereits IM eingesetzt**

**95% ist IM bekannt**

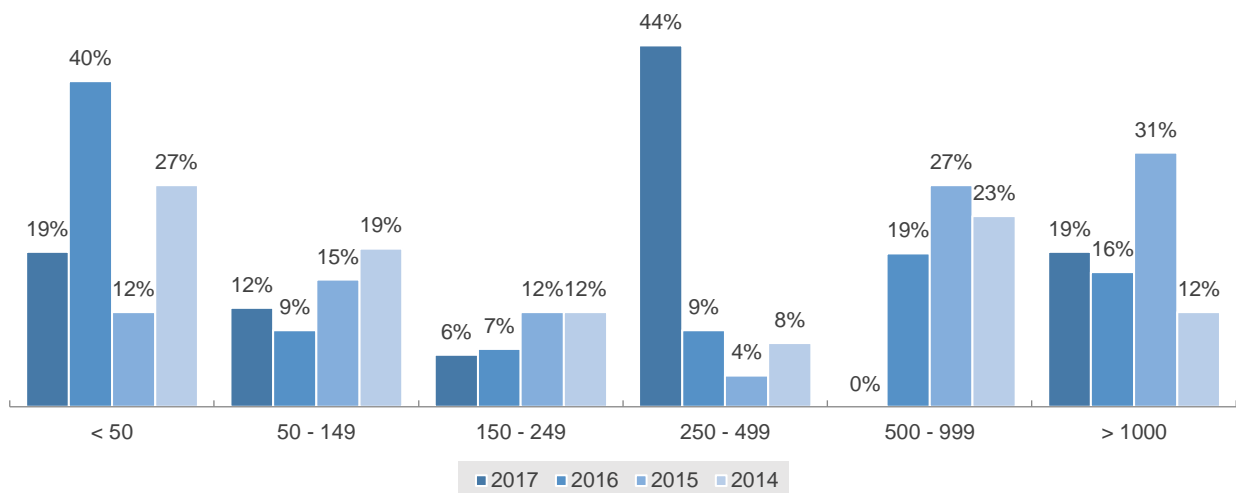
## 5.2 Merkmale der Unternehmen

### Branchenzuordnung der Unternehmen



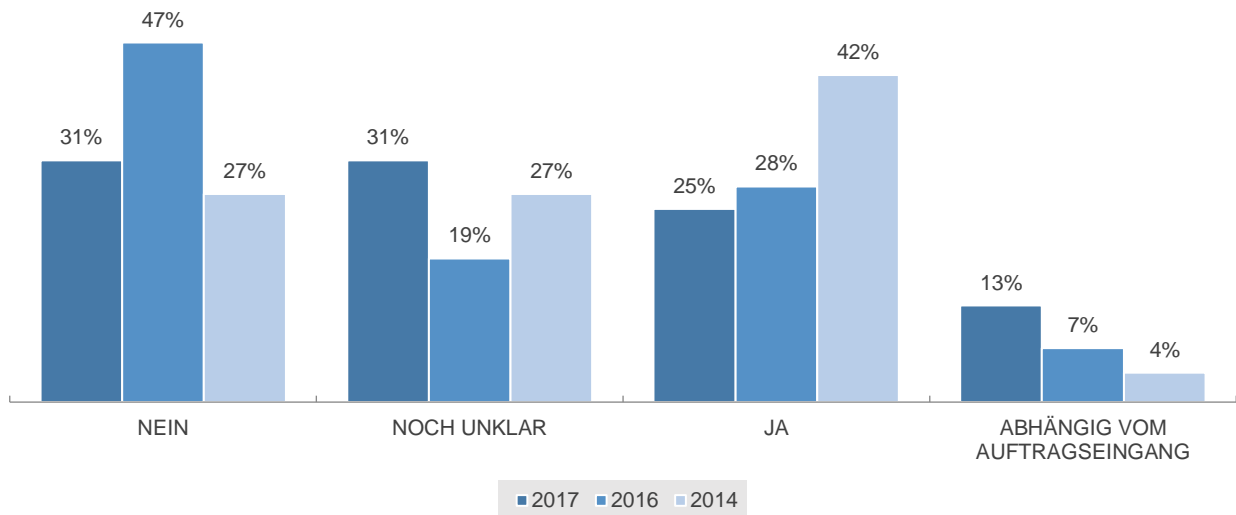
Rd. 73% der teilnehmenden UnternehmensvertreterInnen stammen aus Industrie, Handel, Dienstleister, Anlagen-, Maschinen- und Apparatebau.

### Anzahl MitarbeiterInnen im Unternehmen in Österreich



### 5.3 Zum Interim Management

#### Notwendigkeit zusätzlicher personeller Ressourcen in Österreich in 2017



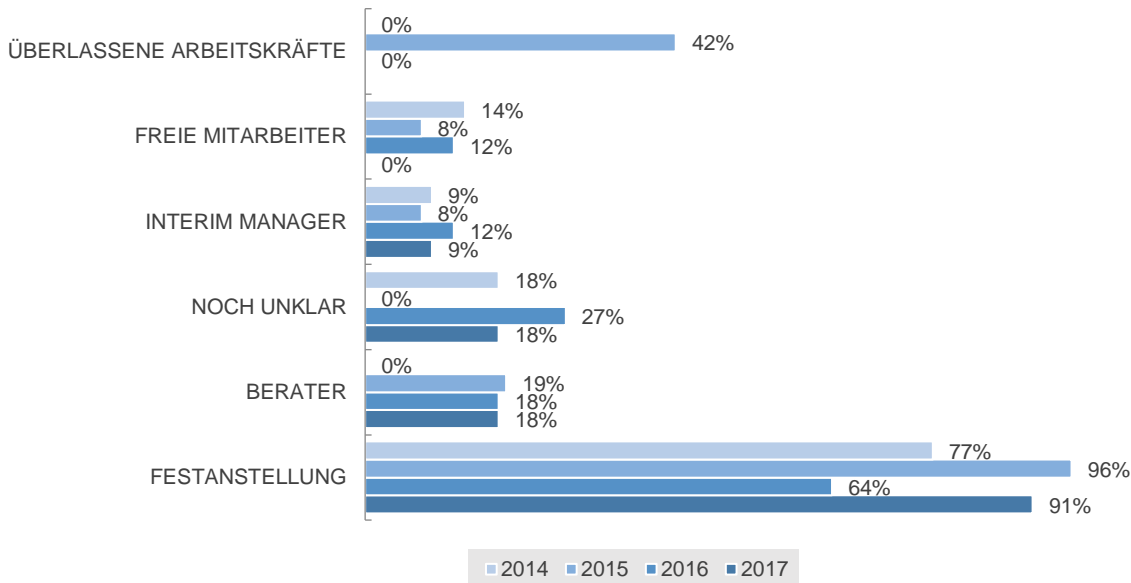
69% der UnternehmensvertreterInnen arbeiten in Unternehmen mit mehr als 150 MitarbeiterInnen in Österreich.

Für rd. 31% der Befragten Unternehmen ist noch unklar, ob personelle Ressourcen notwendig sind, dies ist auch vermehrt abhängig vom Auftragseingang. Dieser Trend mag auch der diesjährigen Branchenverteilung geschuldet sein. (2015 wurde diese Frage nicht gestellt.)

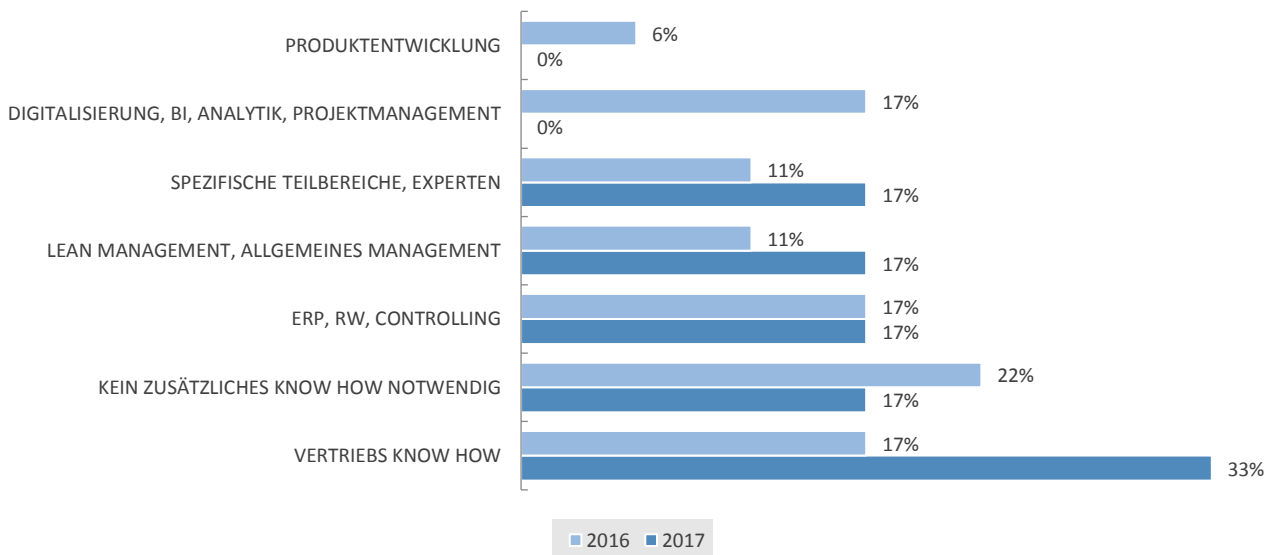
**Für 31% unklar, ob zusätzliche Ressourcen notwendig sind**

**Für 13% abhängig vom Auftrags-eingang**

### Abdeckung von zusätzlich geplanten personellen Ressourcen über...



### Benötigung von temporären externen Know How zur Erreichung der Unternehmensziele



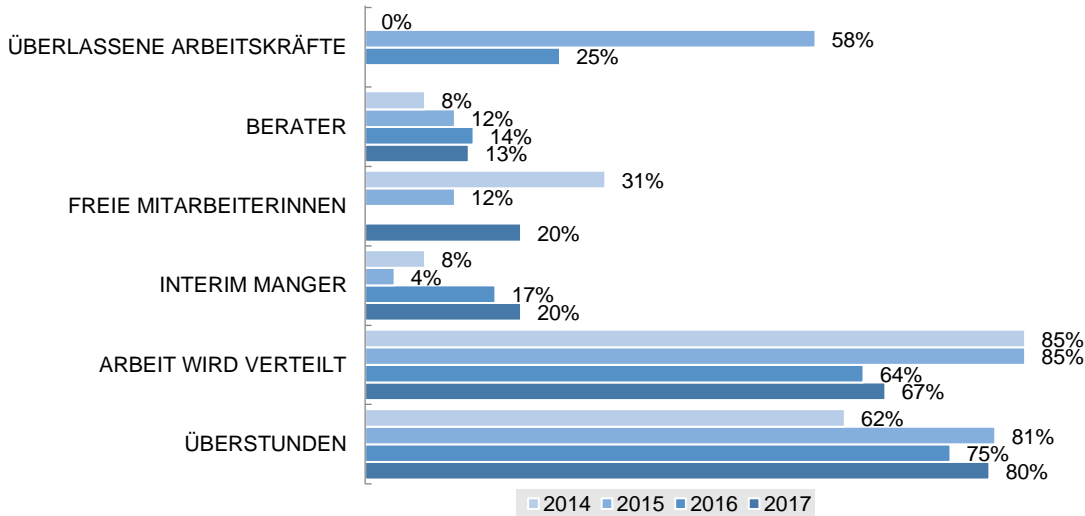
Festanstellungen dominieren bei der Abdeckung von zusätzlichen Ressourcen. Die Beratertätigkeit ist über die Jahre 2015-2017 konstant.

17% geben an, kein zusätzliches Know-how zu benötigen. 83% benötigen jedoch externes Know-how im Vertrieb, im Rechnungswesen & Controlling (auch in Zusammenhang mit ERP), in spezifischen Teilbereichen sowie im Lean Management.

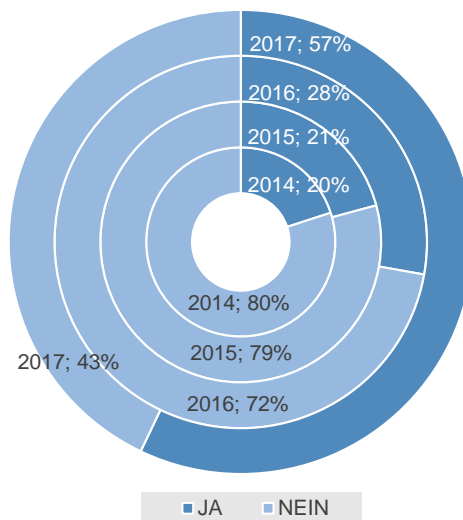
**Zusätzliche Ressourcen werden vorwiegend über Festanstellungen abgedeckt.**

**83% geben an, zusätzliches externes Know-how zu benötigen**

### Bisherige Bewältigung von temporären Ressourcenengpässen über...



### Wurde Interim Management bei Ressourcenengpässen und zeitlich begrenzten Projekten bereits eingesetzt



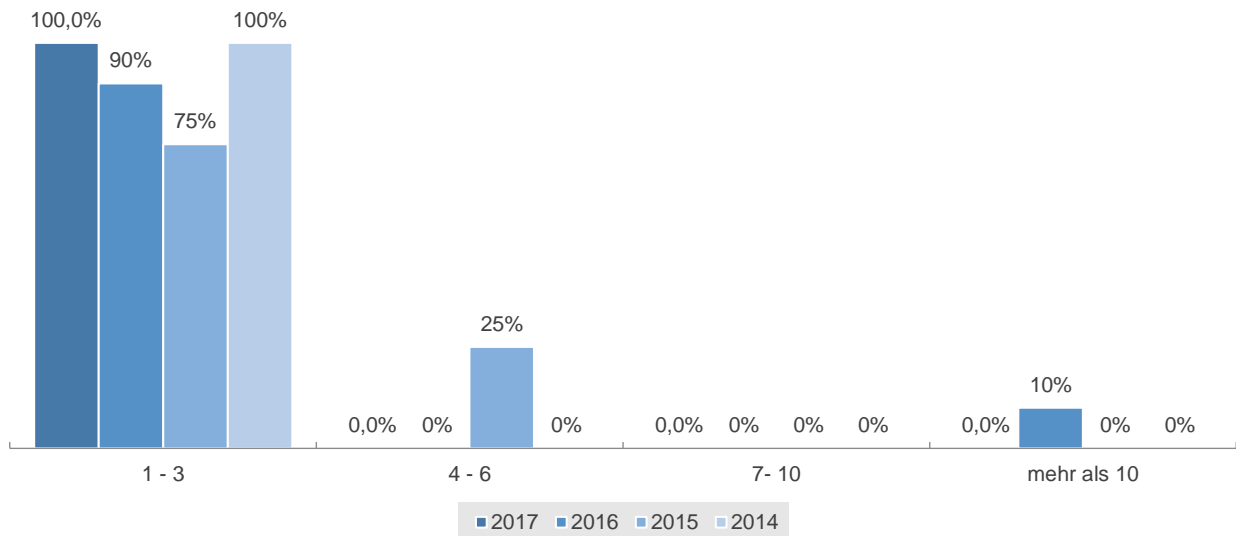
Temporäre Engpässe werden intern abgefangen – vorwiegend mit Überstunden bzw. Verteilung der Arbeit. Interim Management stellt in den letzten beiden Jahren eine Option dar.

Interim Management wird von rd. 57% der Befragten bereits bei temporären Engpässen genutzt. Trend steigend seit 2014.

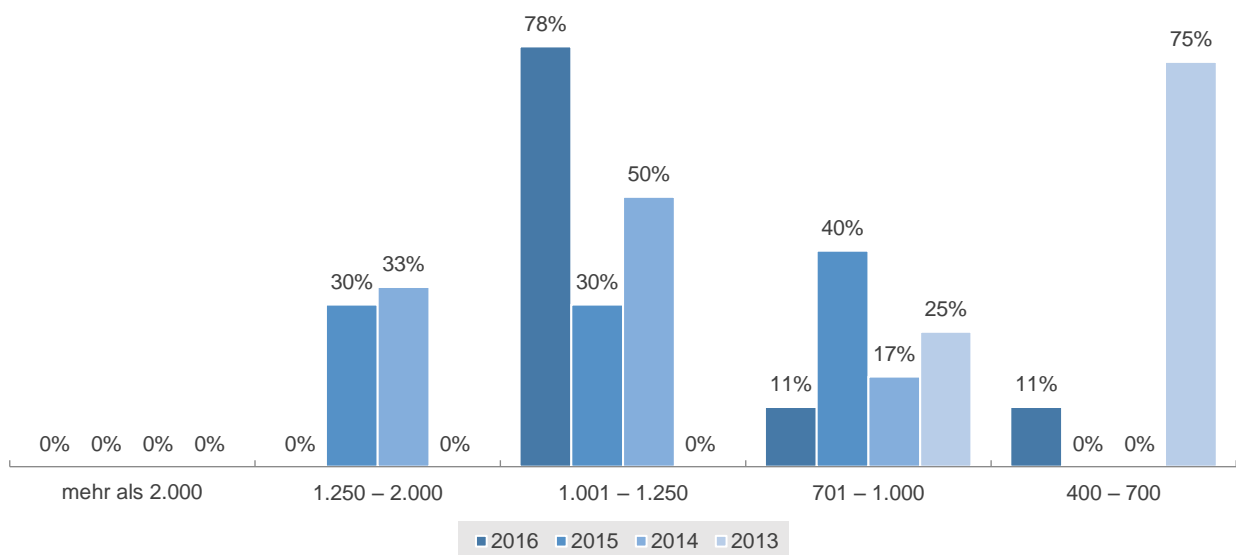
**Temporäre Engpässe werden vorwiegend intern ausgeglichen (Verteilung der Arbeit, Überstunden)**  
**57% geben an, bereits IM bei temporären Engpässen genutzt zu haben**



### Einsatz von Interim ManagerInnen im Jahr (durchschnittlich)



### Durchschnittlich bezahlter Tages-Satz für Interim ManagerInnen (in EUR)



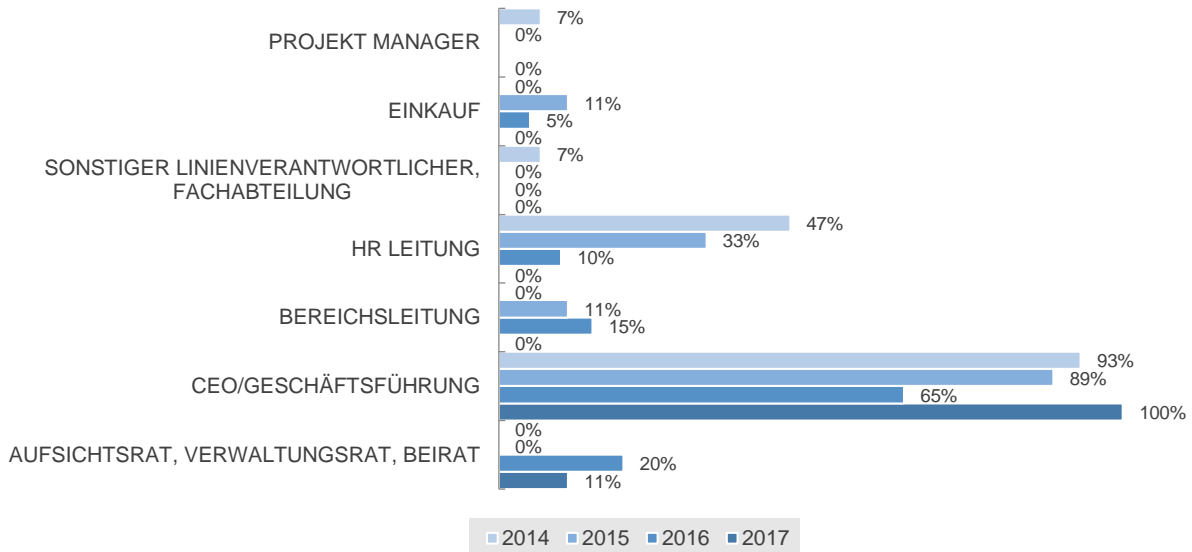
Jene Unternehmen die IM einsetzen, engagieren bis zu 3 Interim ManagerInnen pro Jahr.

78% geben an, Tages-Sätze zw. EUR 1.001 bis EUR 1.250 zu vereinbaren, jeweils 11% entschädigen Interim ManagerInnen mit EUR 701 bis EUR 1.000 bzw. EUR 400 bis 700 - im Vergleich zum VJ eine drastische Veränderung um eine Kategorie.

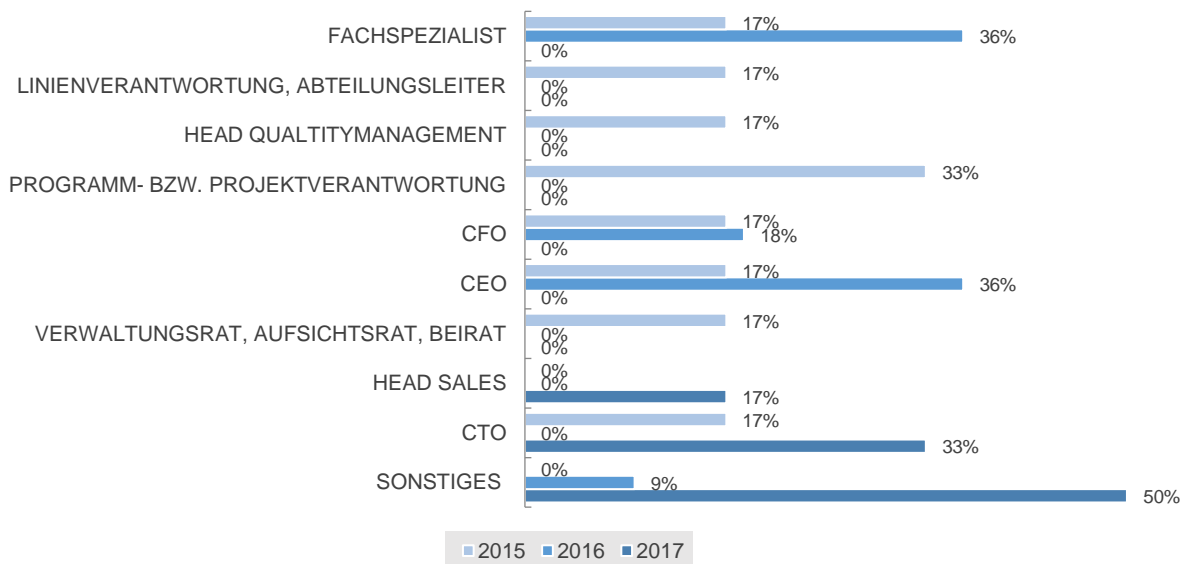
**Es werden bis zu 3 Interim ManagerInnen im Jahr eingesetzt**

**Tages-Sätze steigen im Vergleich zum VJ → 78% entschädigen zw. EUR 1.001 bis 1.250, 22% zw. EUR 400 bis 1.000**

**Der Einsatz von Interim Management wird von folgenden Funktionsträgern entschieden...**



**Funktionen und Aufgabenbereiche der zuletzt eingesetzten Interim ManagerInnen**

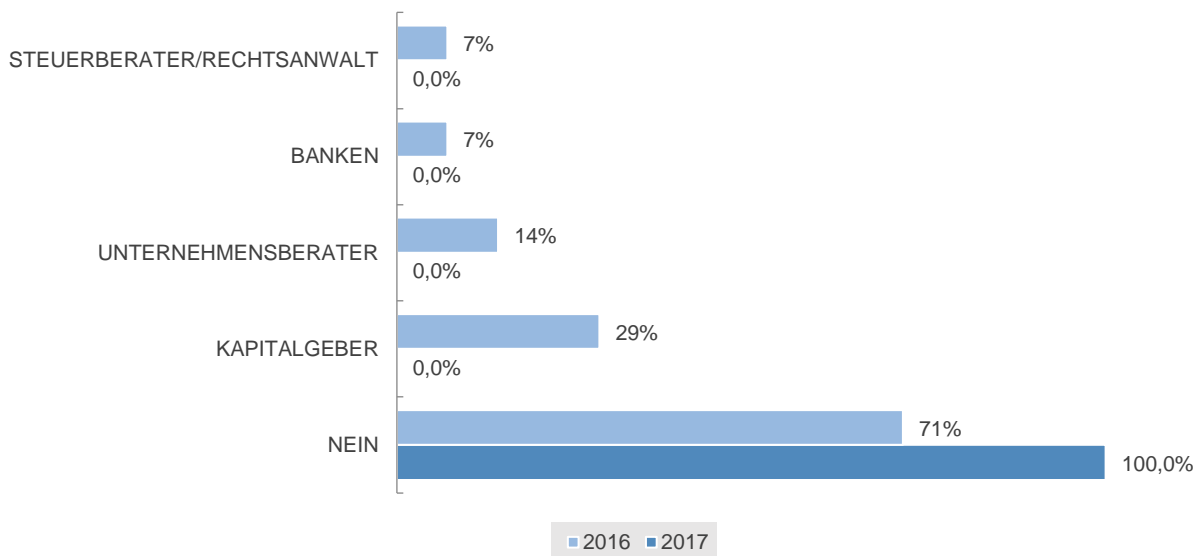


CEOs/Geschäftsführung entscheiden über den Einsatz von Interim ManagerInnen. Aufsichts-, Verwaltungs- und Beiräte sind ebenso Entscheidungsträger über IM.

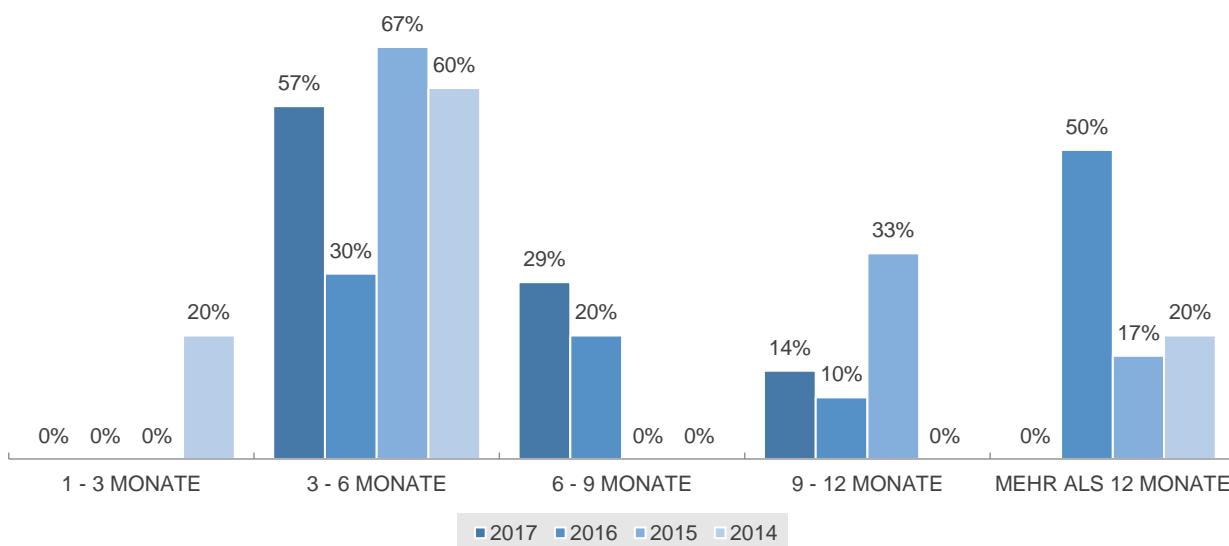
Der CTO wird mit 33% am Häufigsten eingesetzt, gefolgt vom Head of Sales (17%). Unter „Sonstiges“ wurden Controller, CRO und Fachspezialisten angegeben.

**CEO → Entscheidungsträger über IM-Einsatz, weiters auch VW-, Aufsichts- & Beiräte**  
**CTO und Head of Sales decken 50% der nachgefragten Funktionen ab, gefolgt von CRO, Fachspezialisten und CFO**

**Wurden Projekte bzw. Interim Management-Aufgaben von Dritten initiiert?  
Wenn ja, von wem?**



**Dauer der Interim Management Einsätze im Durchschnitt**



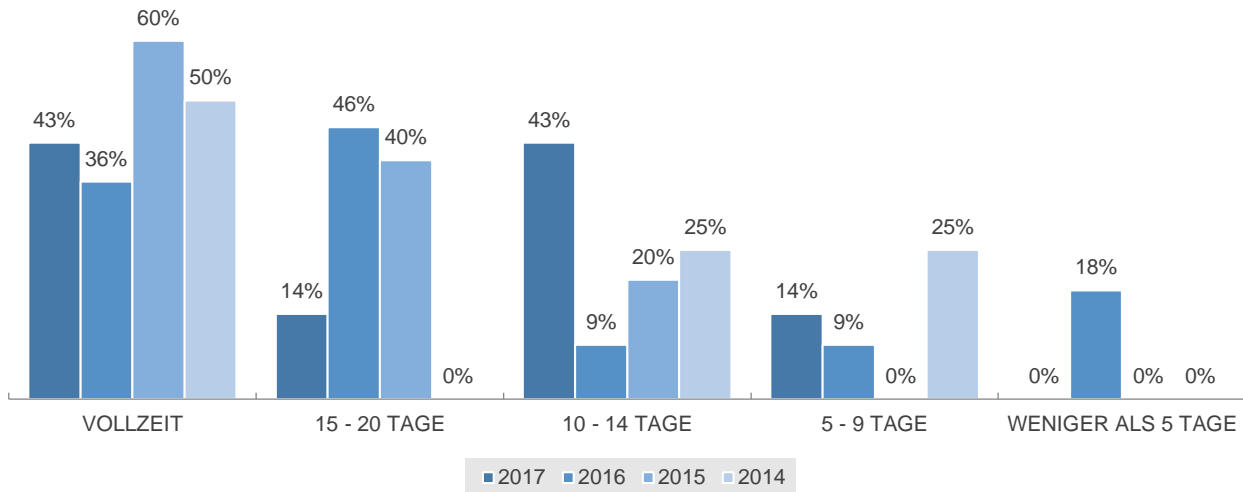
Während im Vorjahr Projekte und IM von Externen initialisiert wurden, erfolgt 2017 die Initialisierung ausschließlich intern.

Dieses Jahr geben die Unternehmensvertreter an, dass die Mandate nicht länger als 12 Monate andauern (im VJ immerhin rd. 50% > 12 Monate). 57% der Mandate dauern zw. 3-6 Monate, 43% zw. 6-12 Monate.

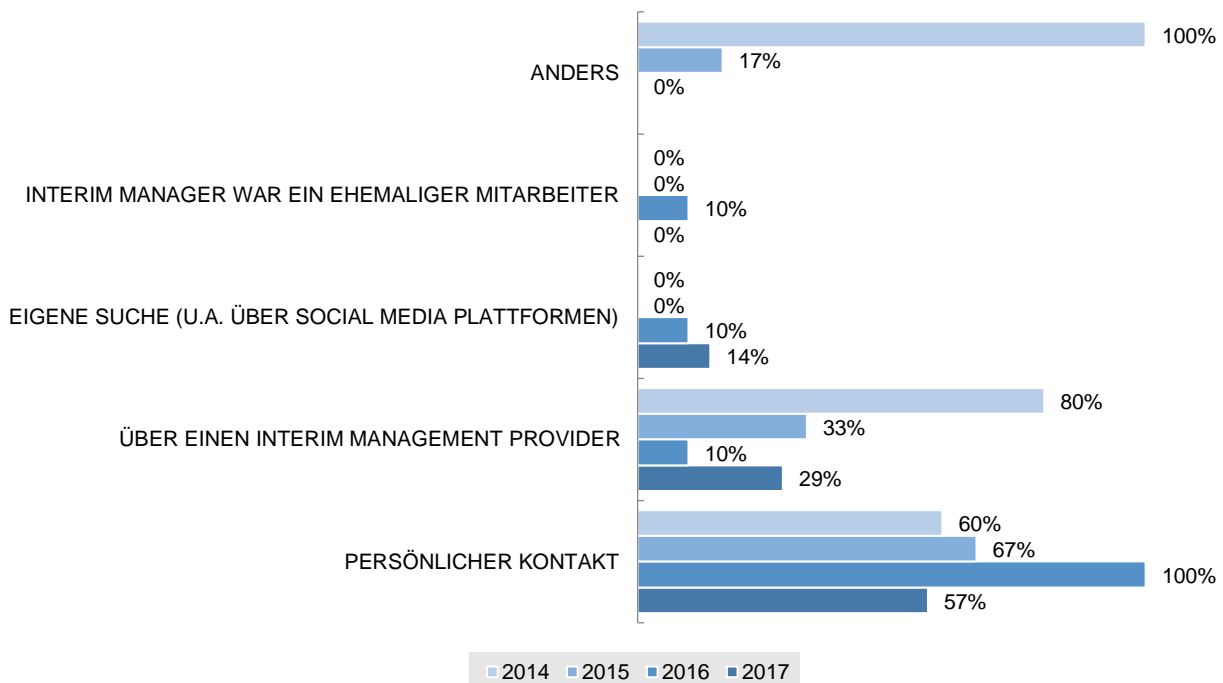
**Keine Initialisierung der IM-Mandate durch externe Stellen**

**Dauer der Mandate unter 12 Monate gesunken. 57% der Mandate dauern zw. 3-6 Monate, 43% 6-12 Monate**

### Durchschnittliche Anzahl der Arbeitstage pro Monat der Interim ManagerInnen im Unternehmen



### Kontaktaufnahme zum/r Interim ManagerIn über...



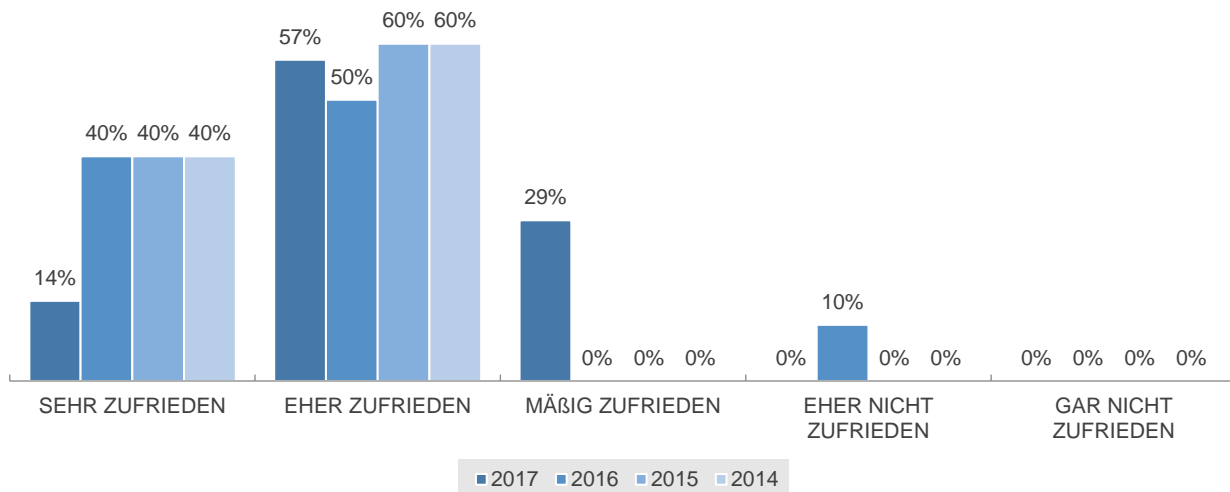
43% der Befragten geben an, Interim Managerinnen im Ausmaß von rd. 10-14 Tagen pro Monat zu beschäftigen. Der im Vorjahr erkennbare starke Rückgang der Vollzeitbeschäftigung wächst wieder auf 43% (VJ 36%). Das Beschäftigungsausmaß zw. 15-20 Tage ist auf 14% gesunken.

Das Engagement erfolgt zu 57% über persönlichen Kontakt – die Suche über Provider (29%) wie auch die eigene Suche (14%) werden bedeutender.

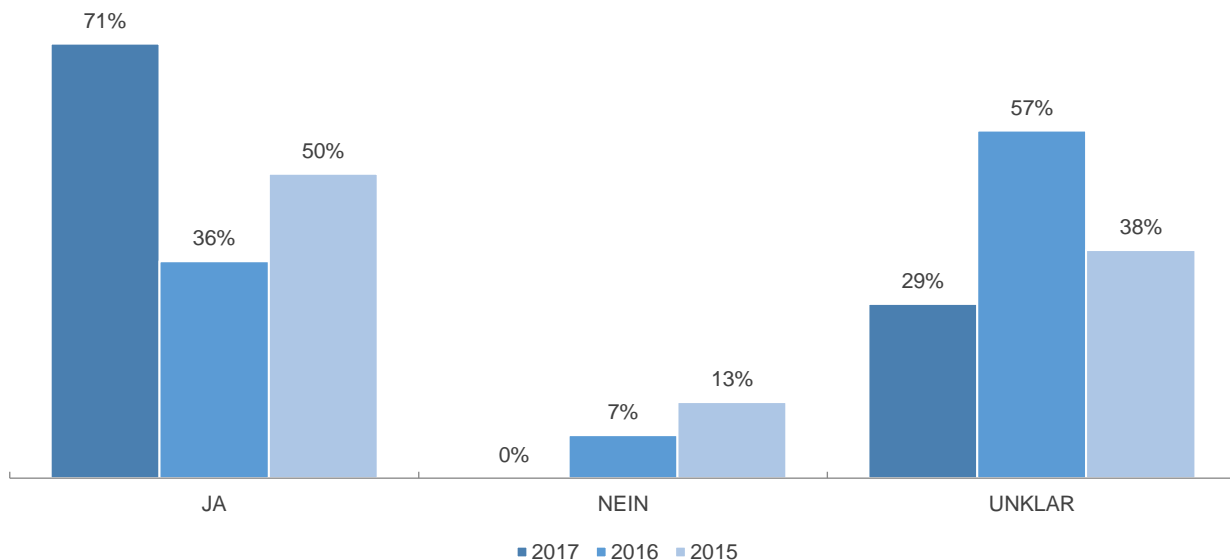
**Jeweils 43% sind Vollzeit sowie 10-14 Tage pm beschäftigt. Rückgang beim Beschäftigungsausmaß zw. 15-20 Tage auf 14 %**

**57% der Suche erfolgen über persönlichen Kontakt; Anstieg auf 29% bei Suche über Provider**

### Generelle Zufriedenheit mit der Leistungserbringung des/der Interim Mangers/Interim Managerin



### Wird Interim Management auch in Zukunft wieder eingesetzt?



71% sind zufrieden mit den Leistungen der IM. Die Zufriedenheit ist aber gegenüber den Vorjahren gesunken. 29% der Befragten sind mit den Leistungen nur mäßig zufrieden.

Trotz des Rückgangs der Zufriedenheit wollen 71% wieder Interim Management einsetzen.

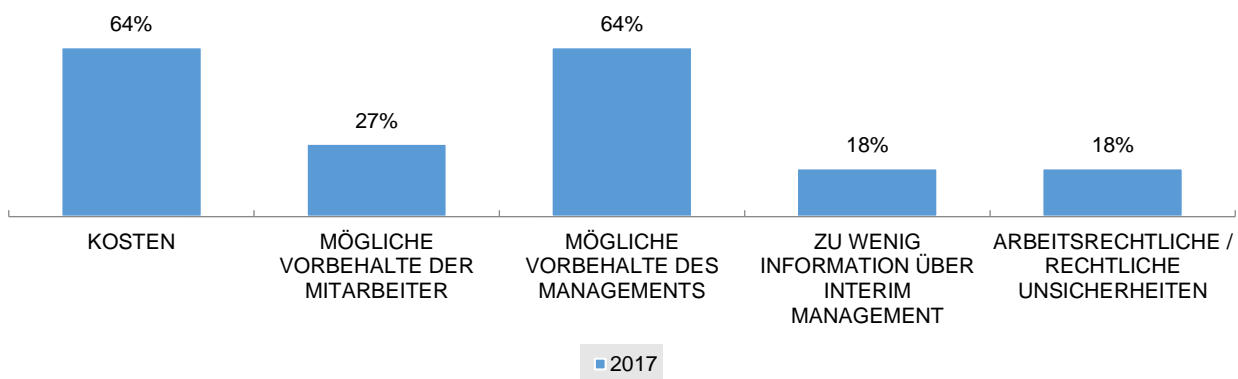
**Zufriedenheit mit der Leistung der IM sinkt – 14% der Befragten sehr zufrieden (VJ 40%)**

**Trotz Rückgang der Zufriedenheit mit der Leistung wollen 71% wieder IM einsetzen → erstmalig keine Negation**

## Was hat sich beim Interim Management Einsatz besonders bewährt (offene Fragestellung)?

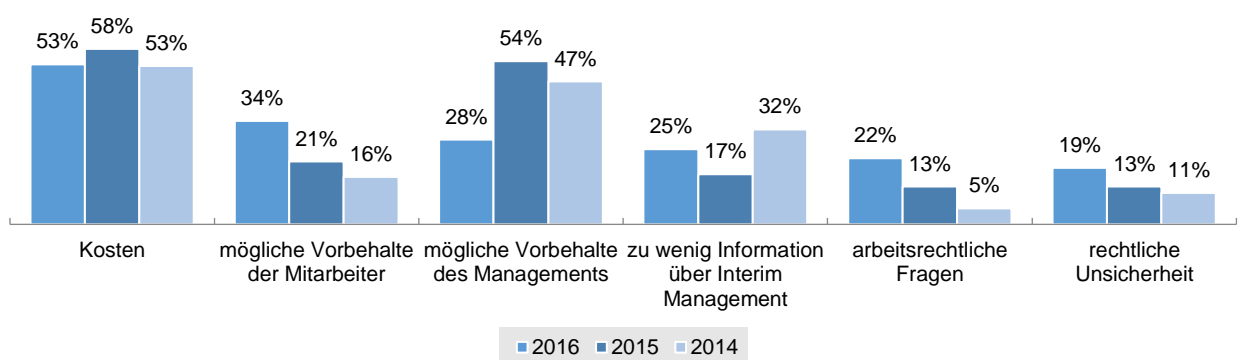
- Ab Tag 1 voll einsatzbereit
- Frisches Denken
- Natürliche Autorität
- Enge Kontrolle
- Insbesondere ältere internationale Manager mit Erfahrung
- Schnelle Einarbeitung
- Erfahrung im Konzern-Reporting
- Auslagerung von Ressourcen und interne Politik-Themen ausgelagert auf 3. Partei

### Mögliche Hindernisse für den Einsatz von Interim Management (2017)



Die Antwortmöglichkeiten wurden im Jahr 2017 verändert. In den Jahren 2014 bis 2016 waren die Antwortkategorien wie folgt:

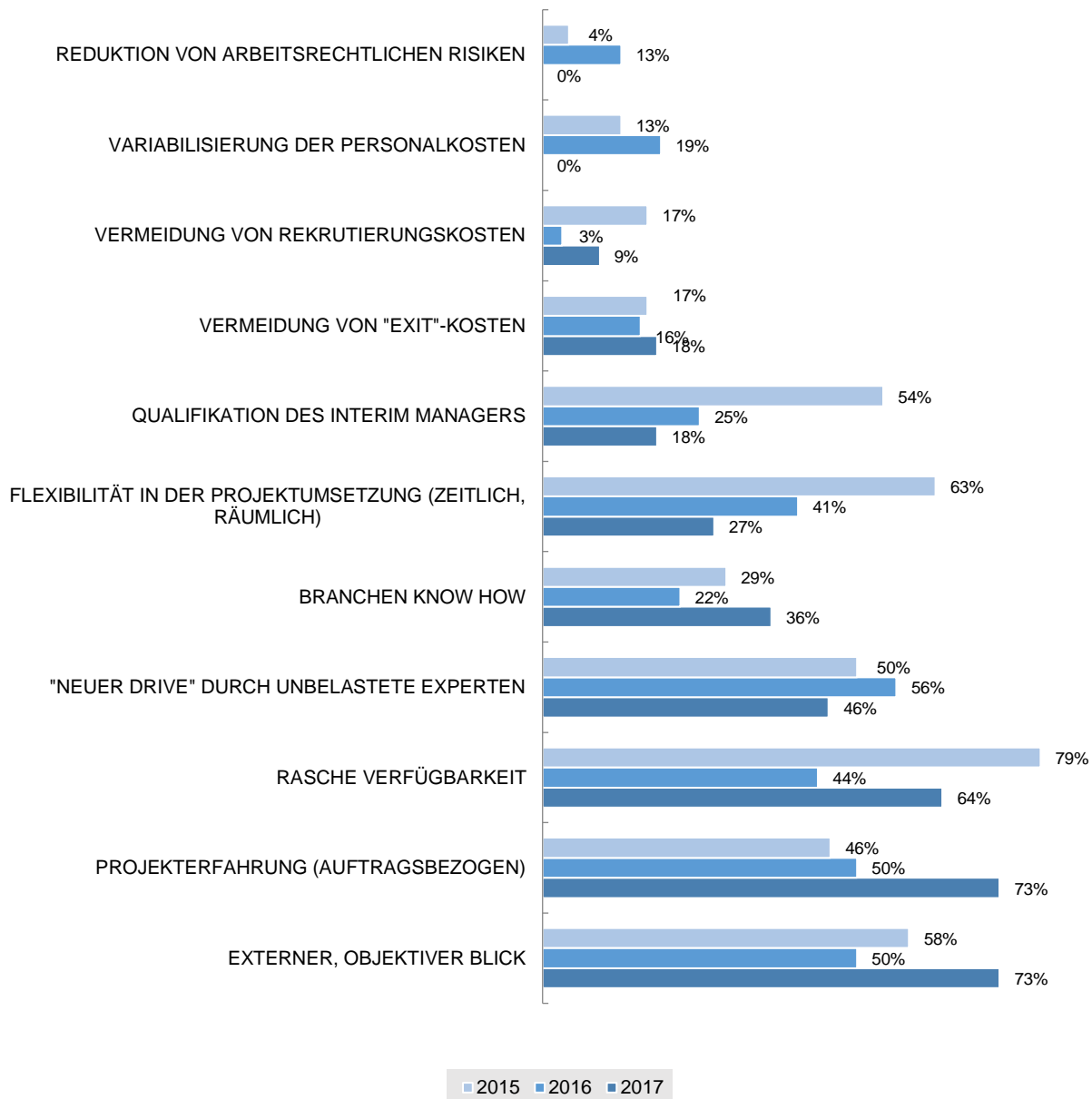
### Mögliche Hindernisse für den Einsatz von Interim Management (2014-2016)



Hindernisse für den Einsatz von Interim Management sind nach wie vor die Kosten sowie Vorbehalte seitens der MitarbeiterInnen.

**Kosten sowie Vorbehalte der MitarbeiterInnen stellen die größten Hindernisse dar**

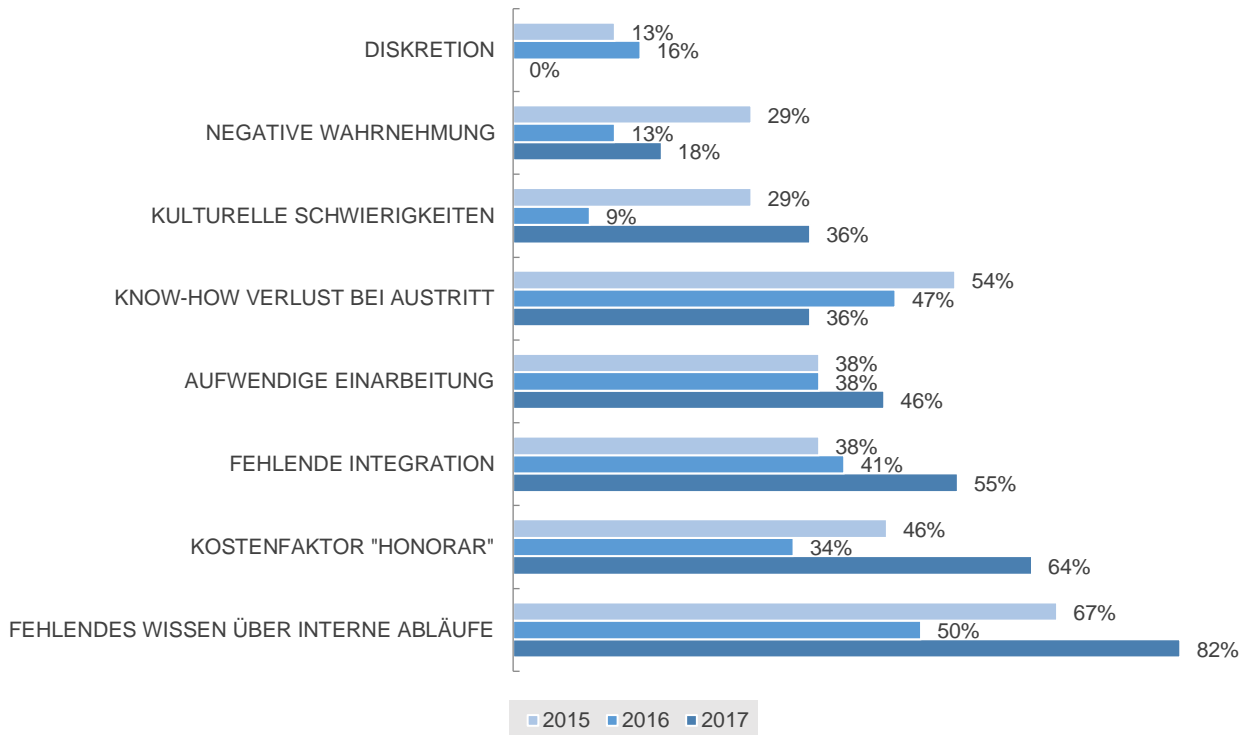
### Vorteile von Interim Management



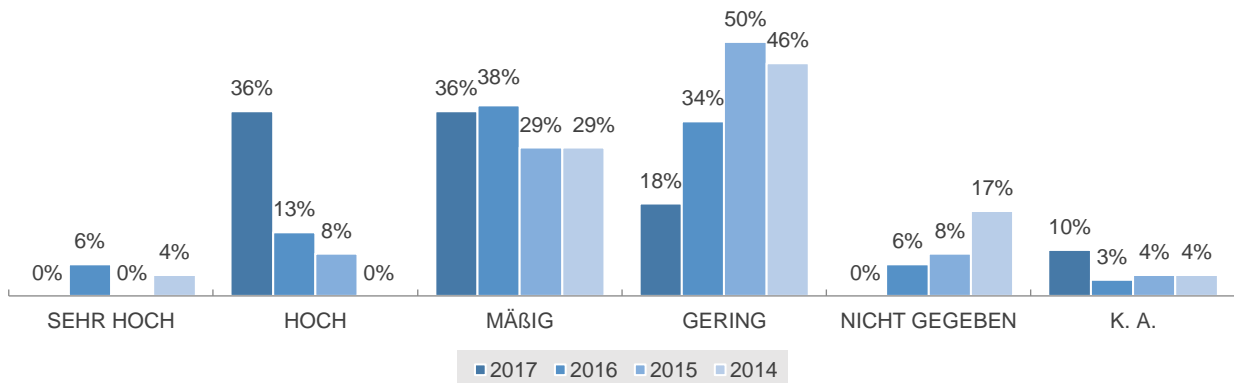
Wie auch in den Vorjahren werden die Merkmale - externer, objektiver Blick, Projekterfahrung, rasche Verfügbarkeit und neuer Drive als Vorteile von Interim Management genannt, nur in einer leicht veränderten Reihenfolge. Die Kategorie Branchen Know-how hat die Flexibilität als Argument verdrängt.

**Vorteile des IM:  
Externer, objektiver Blick, Projekterfahrung, rasche Verfügbarkeit, neuer Drive**

### Nachteile von Interim Management



### Einschätzung der generellen Bereitschaft im Unternehmen, Interim Management einzusetzen



Fehlendes Wissen über interne Abläufe wird wie in den Vorjahren als größter Nachteil von Interim Management gesehen. Die Kosten sowie die fehlende Integration werden als weitere nachteilige Kriterien genannt (wobei fehlendes firmeninternes Know-how bei jeder Neuanstellung temporär auftritt!)

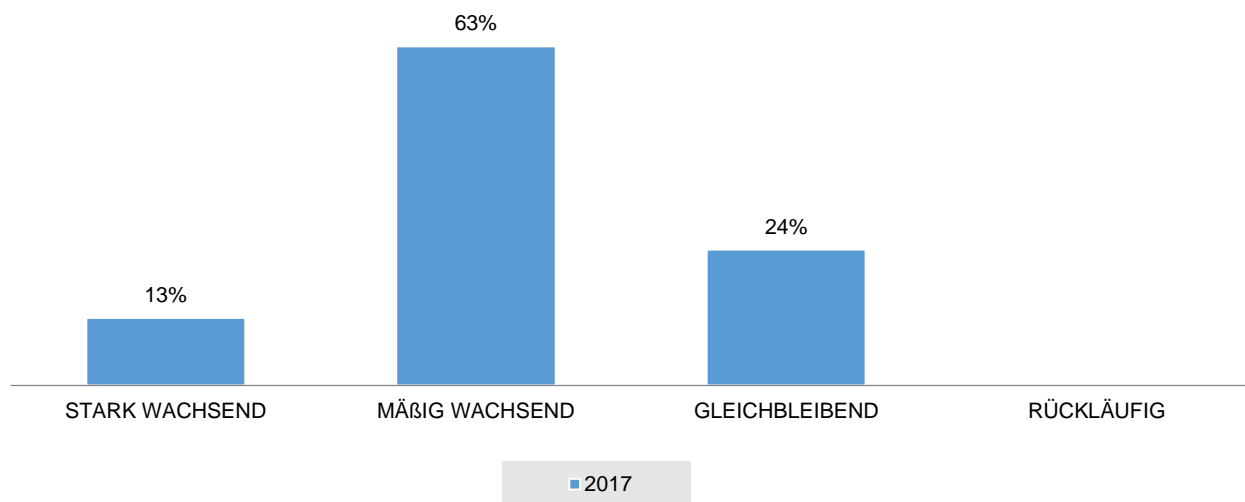
Die Bereitschaft Interim Management einzusetzen ist so hoch wie nie – diese liegt bei 36% und steigt stetig seit 2015.

**Fehlendes Wissen über interne Abläufe, Kostenfaktor, fehlende Integration werden als wesentliche Nachteile gesehen**

**Generelle Bereitschaft IM einzusetzen erstmalig bei 36% → so hoch wie nie**

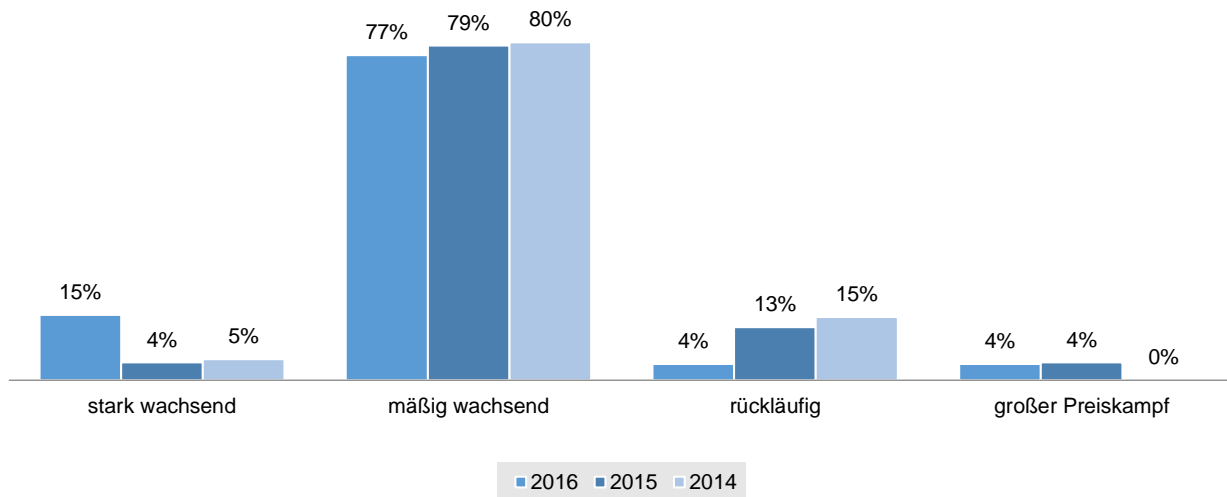


### Einschätzung des Interim Management Markts in Österreich (2017)



Die Antwortmöglichkeiten wurden im Jahr 2017 verändert. In den Jahren 2014 bis 2016 waren die Antwortkategorien wie folgt

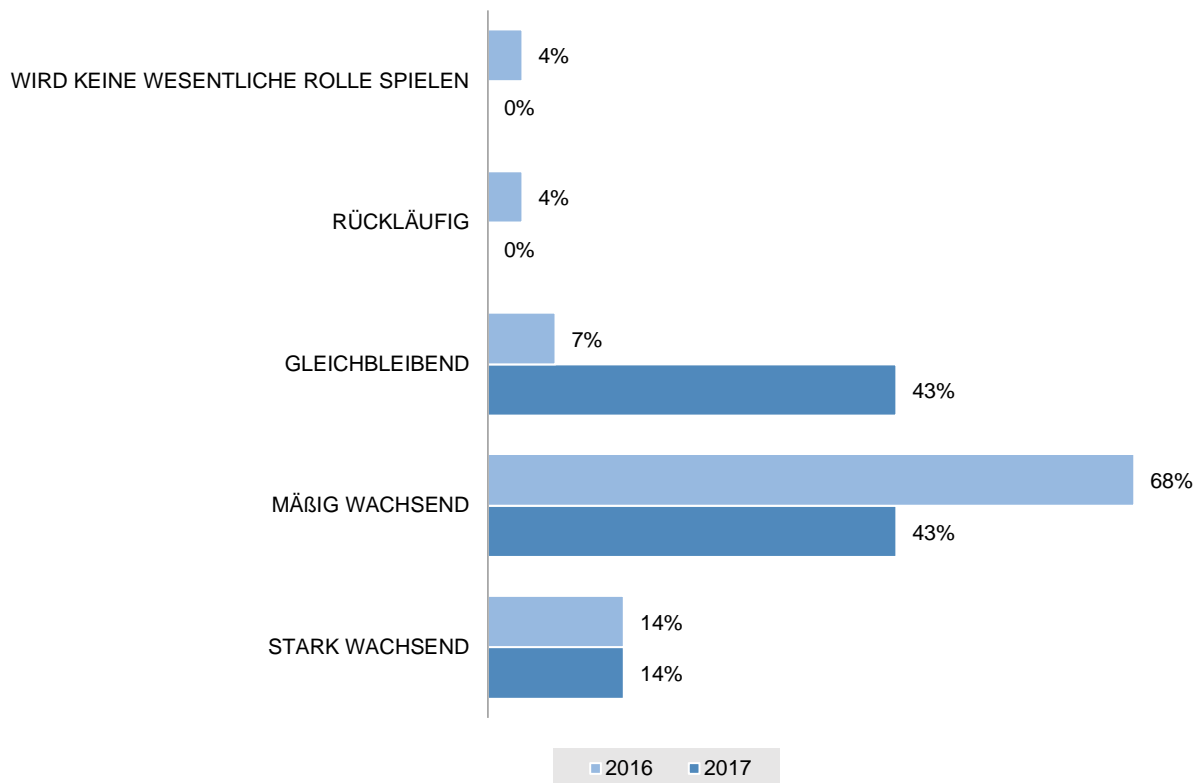
### Einschätzung des Interim Management Markts in Österreich (2014-2016)



76% der Befragten geben an, dass der Markt in Österreich wächst, 13% davon geben sogar an, dass der Markt stark wächst. 24% sind der Meinung, dass der Markt sich nicht verändert hat.

**76% gehen von einem wachsenden Markt aus, davon geben 13% stark wachsend an. Die restlichen 24% meinen, der Markt bleibe gleich**

### Einschätzung des Stellenwerts von Interim Management als Arbeitsform der Zukunft



#### Wie stellen Sie persönlich zu Interim Management (offene Fragestellung)?

- Grundsätzlich positiv
- Neutral bis positiv, zu hohe Kosten
- Falls notwendig, sofort IM einsetzen
- Gute Alternative, wenn es um hochqualifizierte, allgemeine Funktionen wie Finanz und Projektmanagement geht

57% sehen eine ansteigende Bedeutung von Interim Management als Arbeitsform der Zukunft. Gegenüber dem Vorjahr meinen jedoch auch 43%, dass der Stellenwert sich nicht verändern wird.

**Interim Management als Arbeitsform der Zukunft hat für 57% der Befragten einen wachsenden Stellenwert  
43% gehen von gleichbleibendem Stellenwert aus**

## 6 Schlussbemerkungen

Anspruch dieser jährlichen Erhebung ist es auch aktuelle Entwicklungen und Trends abzubilden. Im letzten Jahr wurden einige rein webbasierte Interim Management Vermittlungsplattformen lanciert. Aus diesem Grund haben wir 2017 die Interim ManagerInnen zum ersten Mal nach rein webbasierten Providern befragt. Die Ergebnisse sind sehr interessant. Der Beobachtungszeitraum ist aber zu kurz, um abschließend zu beurteilen. Man darf auf die Ergebnisse der nächsten Jahre gespannt sein.

Erfreulich ist, dass

- › die Tagessätze der Interim ManagerInnen gestiegen sind. Dies ist deshalb bedeutsam, weil in den letzten Monaten immer wieder berichtet wurde, dass Provider aus dem benachbarten Ausland mit „Kampftagessätzen“ in den österreichischen Markt drängen. Es sollte auch ein Anliegen der Provider sein, dass die Interim ManagerInnen von den Tagessätzen nachhaltig leben können und kein „Sozialdumping“ entsteht nur um am Markt präsent zu sein.
- › Vermittlungen vermehrt über Provider erfolgen. Damit ist eine Qualitätssicherung sicher gestellt, die dem gesamten und jungen Markt hilft.

Das Augenmerk muss gelegt werden auf

- › die Qualität. Die Zufriedenheit der Unternehmen mit den Interim Einsätzen liegt bei 71% und ist gegenüber dem Vorjahr erheblich gesunken. Der Wert 71% ist zu tief und das Absinken unerfreulich. Der Fokus sowohl von Providern als auch Interim ManagerInnen muss auf der Qualität liegen.
- › die Auslastung der Interim ManagerInnen. Nur 41% waren im Befragungszeitpunkt in einem Mandat (ggü. 48%) im Vorjahr.

Wir danken allen Teilnehmenden an der Befragung für die Unterstützung.

## 7 Die Autoren



Maria Th. Bühler bringt fast 30 Jahre Erfahrung als Unternehmerin und Managerin in großen, mittleren und kleinen Unternehmen sowie multinationalen Konzernen und der öffentlichen Hand in der Schweiz, Österreich, den USA und Kanada mit. Sie studierte Handelswissenschaft an der WU-Wien und Rechtswissenschaften an der Johannes Kepler Universität in Linz. 2006 gründete sie Bühler Management in Österreich und im Jahr 2010 Bühler Management International in der Schweiz.



Peter Ranefeld-Rathbauer ist selbständig und unterstützt Unternehmen im Aufbau und der Evaluierung von Rechnungswesen- und Controllingprozessen sowie im Restrukturierungsprozess. Das fachliche Know-how erwarb er in zahlreichen Positionen als Angestellter in leitenden Positionen sowie als selbständiger Projektmanager in nationalen und internationalen mittelständischen Unternehmen. Herr Ranefeld-Rathbauer hält derzeit ein Mandat in einem der größten international tätigen osteuropäischen Tourismusunternehmen mit dem Schwerpunkt der Optimierung der F&A-Bereiche. Er studierte Finanz-, Rechnungs- und Steuerwesen in Wien und Unternehmensrestrukturierung und –sanierung am Institut für grenzüberschreitende Restrukturierung in Kufstein.

---

## 8 BÜHLER MANAGEMENT

**BÜHLER MANAGEMENT**, 2006 gegründet, ist der erste und größte österreichische Provider von Managern auf Zeit. Mehr als 1200 Führungskräfte aller Funktionsbereiche und Branchen stehen für interimistische Einsätze im In- und Ausland zur Verfügung. Besonderen Wert legen wir neben der fachlichen Qualifikation und Führungskompetenz auf Soft Skills und interkulturelles Verständnis.

Bühler Management steht für Exzellenz, Verbindlichkeit und Integrität im Interim Management.

Ihre Ziele rasch und effizient zu erreichen ist unsere oberste Verpflichtung.

