

# Der österreichische INTERIM MANAGEMENT Markt 2018

Autoren

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



Wien und Oberwil, Juni 2018

## INHALT

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>DAS UNTERSUCHUNGSDESIGN</b> .....	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>KEY MESSAGES – QUICK VIEW</b> .....	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>TEIL 1: BEFRAGUNG DER INTERIM MANAGERINNEN</b> .....	<b>5</b>
4.1	Demografische Merkmale der Interim ManagerInnen .....	5
4.2	Zum Interim Management und Mandat .....	6
4.3	Befragung zu rein webbasierten Interim Management Providern .....	18
<b>5</b>	<b>TEIL 2: BEFRAGUNG DER UNTERNEHMENSVERTRETERINNEN</b> .....	<b>20</b>
5.1	Demografische Merkmale der UnternehmensvertreterInnen .....	20
5.2	Merkmale der Unternehmen.....	21
5.3	Zum Interim Management .....	22
5.4	Aktuelle Trendumfrage – Transformationsprozess in Unternehmen.....	36
<b>6</b>	<b>RESÜMEE</b> .....	<b>38</b>
<b>7</b>	<b>DIE AUTOREN</b> .....	<b>39</b>
<b>8</b>	<b>BÜHLER MANAGEMENT</b> .....	<b>39</b>

Copyright

Bühler, Ranefeld-Rathbauer  
Der österreichische Interim Management Markt 2018

© 2018 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.

An einigen Stellen haben wir zur besseren Lesbarkeit die männliche Form verwendet. Aber natürlich sind auch in diesen Fällen immer beide Geschlechter gemeint.

## 1 EINLEITUNG

BÜHLER MANAGEMENT erhebt nun bereits zum fünften Mal den österreichischen Interim Management Markt. Die Studie betrachtet sowohl die Angebotsseite des Interim Management Markts als auch die Nachfrage und stellt die jeweiligen Kernaussagen gegenüber.

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 Interim Management anbieten und UnternehmensvetreterInnen.

Ziele der Studie im Einzelnen sind:

- › Zeitpunktbezogene Erhebung des Interim Management Marktes in Österreich durch Befragung von Interim ManagerInnen und UnternehmensvertreterInnen
- › Analyse der zeitlichen Entwicklung
- › Darstellung der unterschiedlichen Einschätzungen von Interim ManagerInnen und Unternehmen
- › Detektion von Markthemmnissen und Akzeptanzproblemen
- › Ableitung des Handlungsbedarfs

## 2 DAS UNTERSUCHUNGSDESIGN

Befragt wurden rund 1.000 deutschsprachige Interim ManagerInnen, aus dem BÜHLER MANAGEMENT Pool. Zusätzlich wurden etwa 1.300 Vorstände, GeschäftsführerInnen, Bereichs- und AbteilungsleiterInnen sowie Human Resources LeiterInnen befragt.

Erhebung	2018
<b>Teil 1 - Befragung Interim ManagerInnen</b>	1.000
<b>Rücklauf</b>	74
<b>Rücklaufquote</b>	7,4 %
<b>Teil 2 - Befragung UnternehmensvertreterInnen</b>	1.300
<b>Rücklauf</b>	32
<b>Rücklaufquote</b>	2,5 %

Die Befragung erfolgte im März 2018 mittels anonymisiertem online Fragebogen (SurveyMonkey). Wir danken allen, die uns bei der Erstellung der Studie unterstützt haben.

Maria Th. Bühler

Peter Ranefeld-Rathbauer

### 3 KEY MESSAGES – QUICK VIEW

#### Teil 1: Interim ManagerInnen

49% der IM sind ausgelastet; Beschäftigungsausmaß zu 75% und mehr (+5% zu VJ)

55% der IM schließen mehr als ein Mandat im Jahr ab

89% wenden keine bis max. 20% der Kapazität für die Akquisition auf

25% der Mandate werden über Provider abgeschlossen

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

Einsatz der IM als Programm-, ProjektmanagerInnen sowie als CFO und CEO

Trend zu kürzeren Mandaten mit Vollzeiteinsätzen bzw. Einsätzen >15 Tage p.m.

40% erreichen eine Lead to Deal Quote >50%

Akquisition über persönliche Kontakte nimmt ab

58% konnten einen Tages-Satz von EUR 1.000 und mehr umsetzen

Nachfrager vorwiegend aus, Anlagen-, Maschinen-, Apparatebau, Automotive

Pos. Markteinschätzung, 64% gehen von einem wachsenden Markt aus

#### Teil 2: UnternehmensvertreterInnen

44% der befragten Unternehmen benötigen zusätzliche Ressourcen

75% geben an, zusätzliches externes Know-how zu benötigen

27% geben an, bereits IM bei temporären Engpässen genutzt zu haben

Mehrheitlich werden 3 Interim ManagerInnen im Jahr eingesetzt

38% entschädigen zw. EUR 1.001 und EUR 2.000

CEO → Entscheidungsträger über IM-Einsatz

Restrukturierung, Vakanzen, Bedarf an Experten sind Hauptgründe für IM Einsätze

Größtenteils interne Initialisierung von IM-Mandaten

Anstieg bei Vollzeiteinsatz, 89% beschäftigen IM im Ausmaß von mindestens 75%

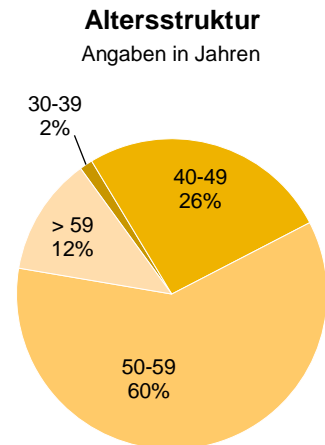
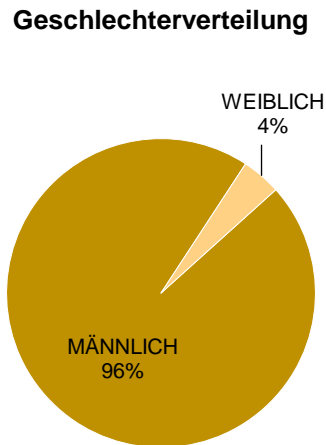
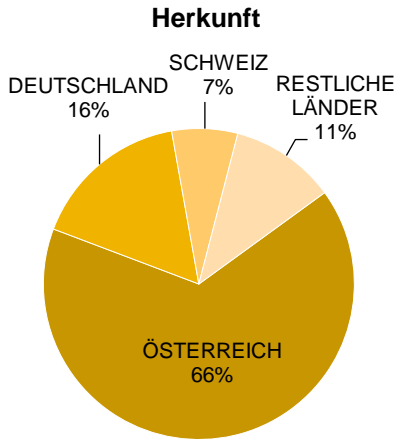
Engagement erfolgt meist über persönlichen Kontakt

Erfolg & Zufriedenheit:

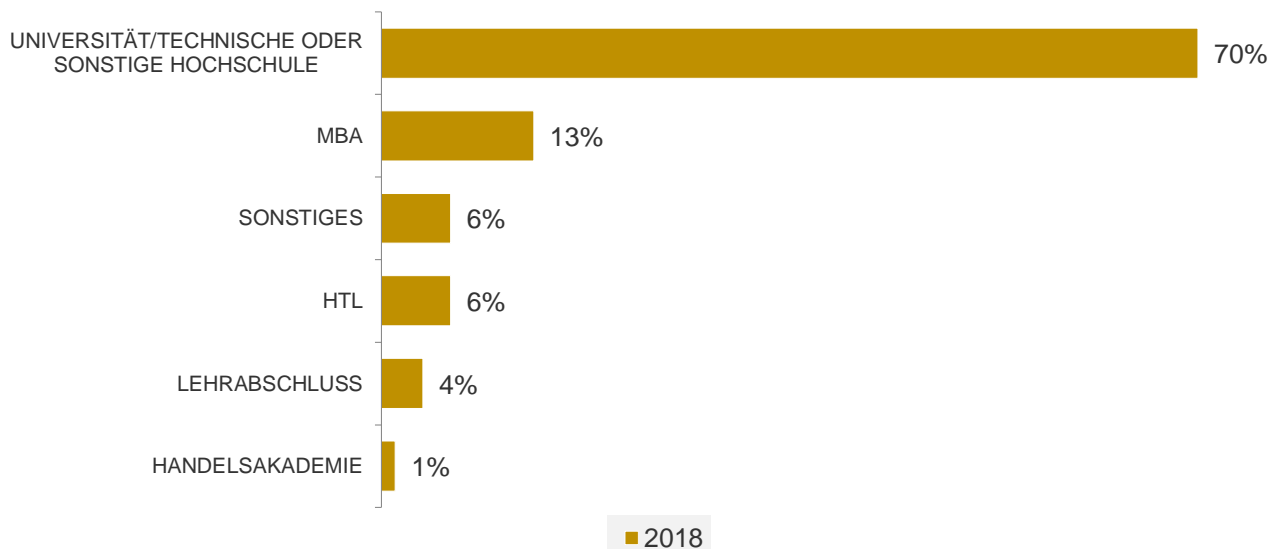
90% der Auftraggeber zufrieden; 66% schätzen den Einsatz von IM erfolgreich ein; 59% tendieren zu erneuten IM-Einsätzen

## 4 TEIL 1: BEFRAGUNG DER INTERIM MANAGERINNEN

### 4.1 Demografische Merkmale der Interim ManagerInnen



#### Welche ist Ihre höchste Ausbildung?



89% der befragten Interim ManagerInnen stammen aus der DACH-Region, 66% aus Österreich. 70% der Interim ManagerInnen besitzen einen universitären- oder Hochschulabschluss.

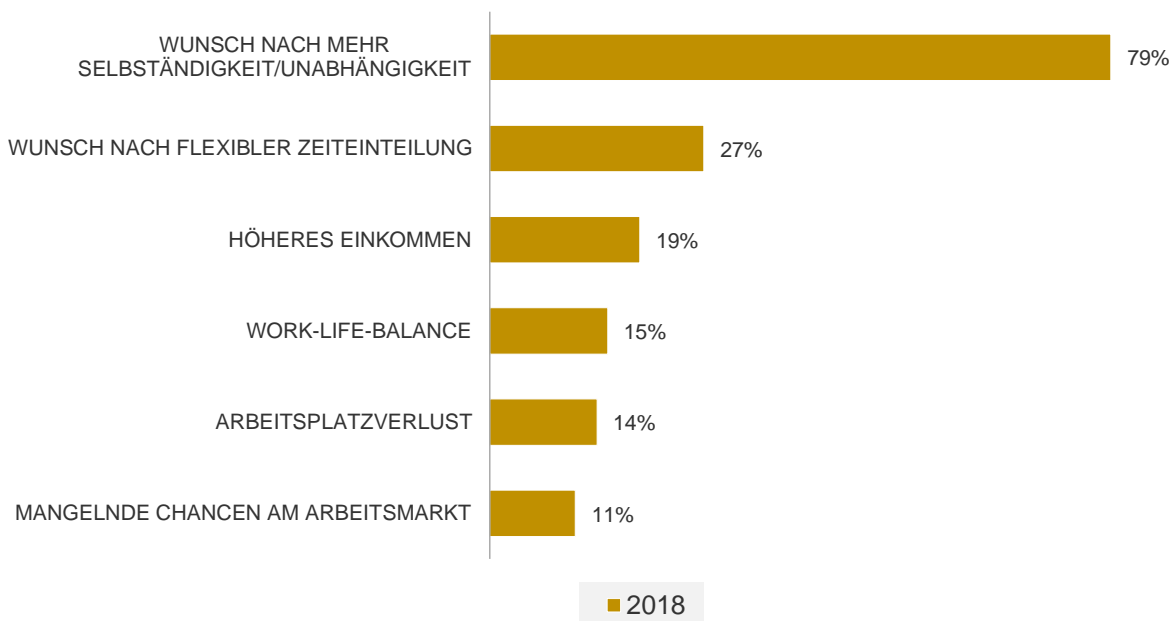
Unter Sonstiges wurde folgende Ausbildungen erwähnt: FCCA, CMA, CMC, CTE, Steuerberaterprüfung, Bilanzbuchhalter

**72% der IMs sind über 50 Jahre, 26% zw. 40-49, 2% <40 Jahre.**

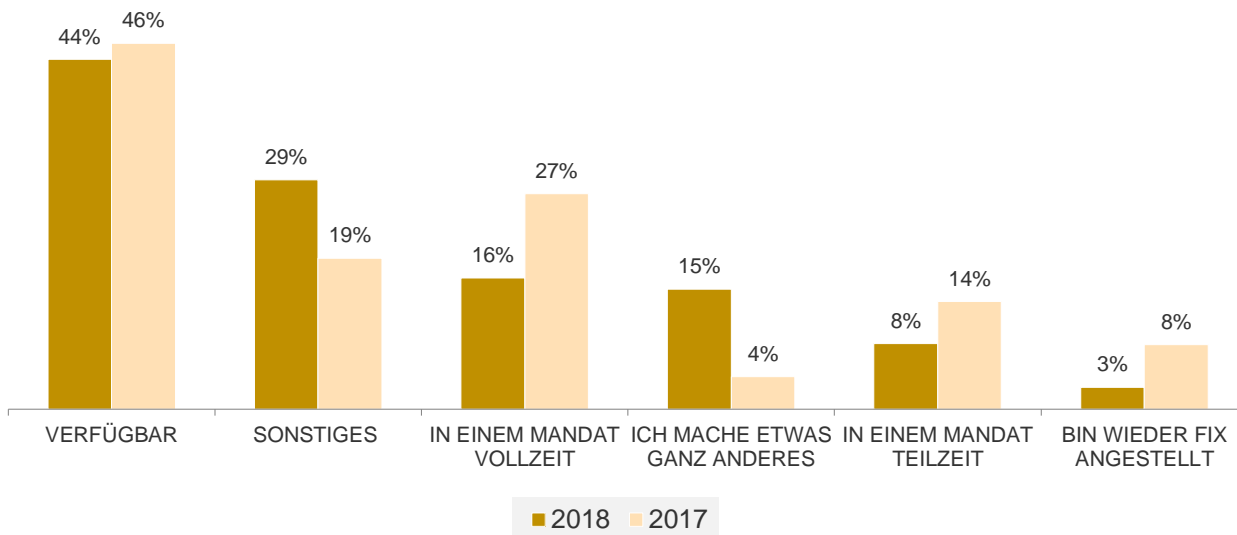
**Universitäts- bzw. Hochschulabschluss dominieren bei der Ausbildung der IM.**

## 4.2 Zum Interim Management und Mandat

### Beweggrund für Interim Management



### Wie ist Ihre aktuelle berufliche Situation?



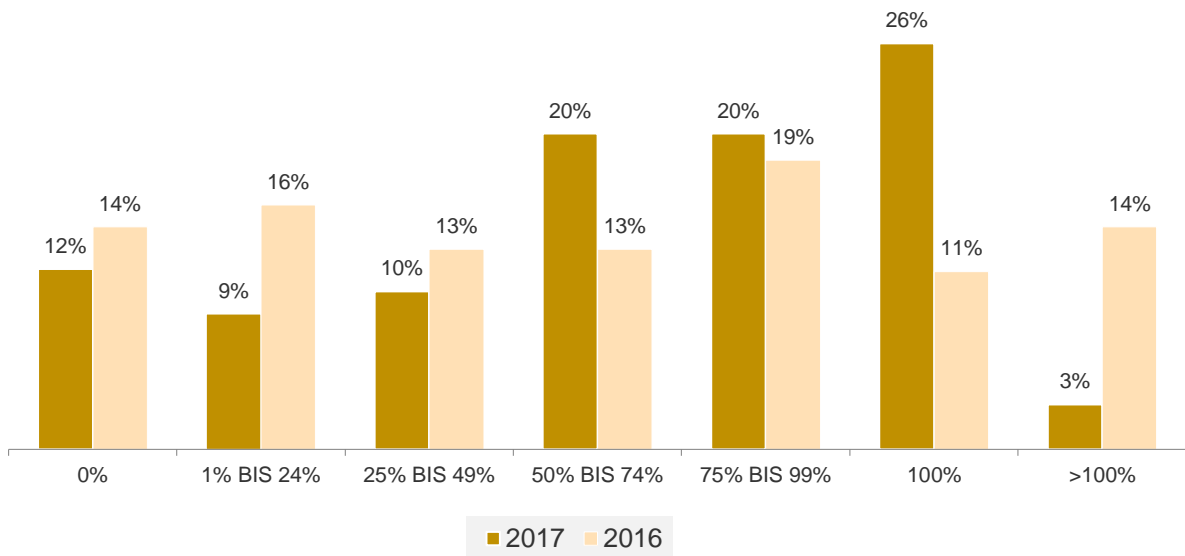
Die Wünsche nach Selbständigkeit, Unabhängigkeit und nach einer flexiblen Zeiteinteilung sind Treiber für die Entscheidung Interim ManagerIn zu werden.

24% der Befragten geben an in Mandaten beschäftigt zu sein. Die Verfügbarkeit ist mit 44% immer noch sehr hoch und gegenüber dem Vorjahr (46%) leicht gesunken.

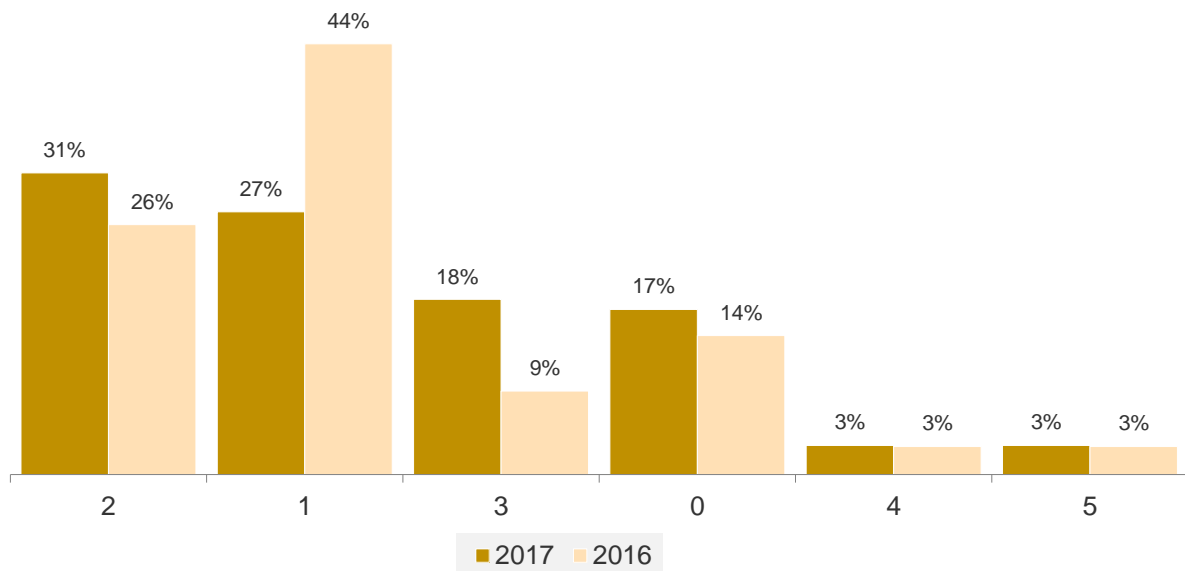
**Treiber für IM: Selbständigkeit & Unabhängigkeit**

**Sehr hohe Verfügbarkeit der IM - 24% in aufrechtem Mandat.**

### Durchschnittliche Auslastung 2017 als Interim Manager (220 Tage = 100%)



### Abgewickelte Mandate im Jahr 2017



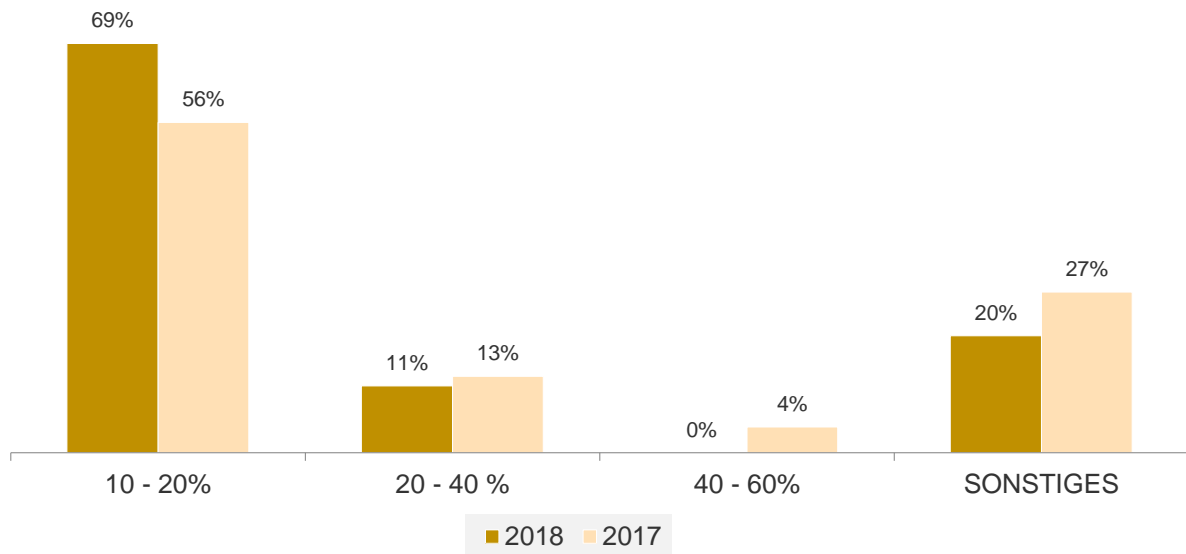
49% der Befragten waren zu 75% und mehr ausgelastet. Dies ist gegenüber dem Vorjahr ein Anstieg von 5%. Immerhin können 69% eine Auslastung von 50% und mehr aufweisen (VJ 57%). Die volle Auslastung nimmt zu.

55% der Interim ManagerInnen bearbeiteten mehr als ein Mandat im Jahr.

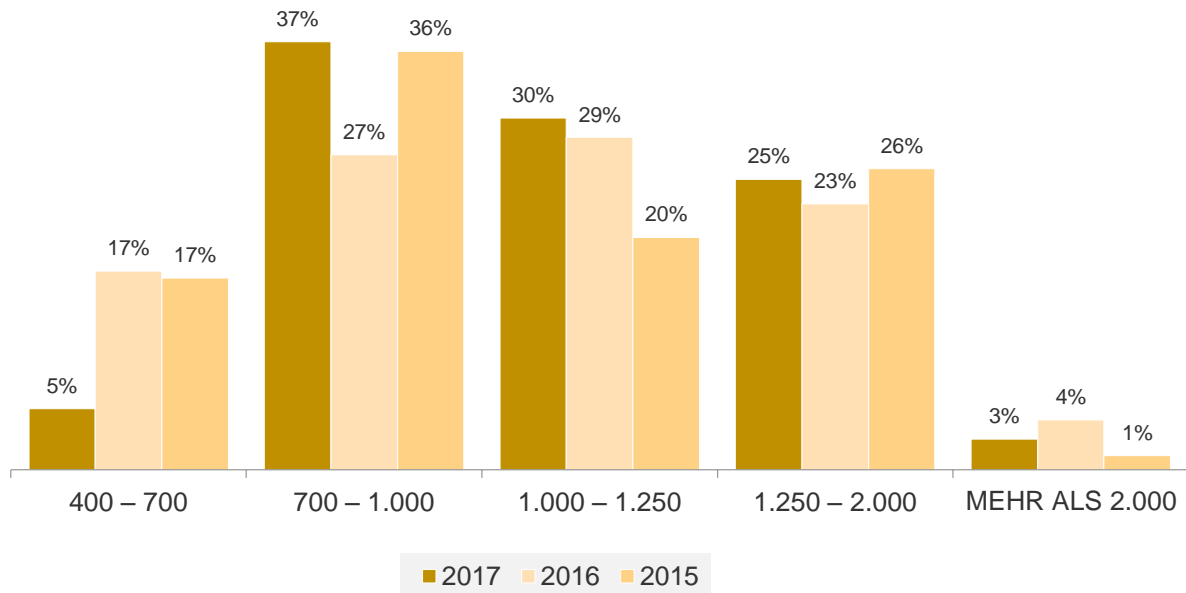
**Auslastung bei 49% der Befragten 75% und mehr (+5% zu VJ).**

**55% der IM schließen mehr als ein Mandat im Jahr ab.**

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



**Durchschnittlich verrechneter Tages-Satz in EUR**



Der Zeitaufwand für die Akquisition neuer Mandate liegt mehrheitlich bei max. 20%. Unter Sonstiges wurden Aufwände unter 10% bzw. keine direkte und aktive Akquise genannt.

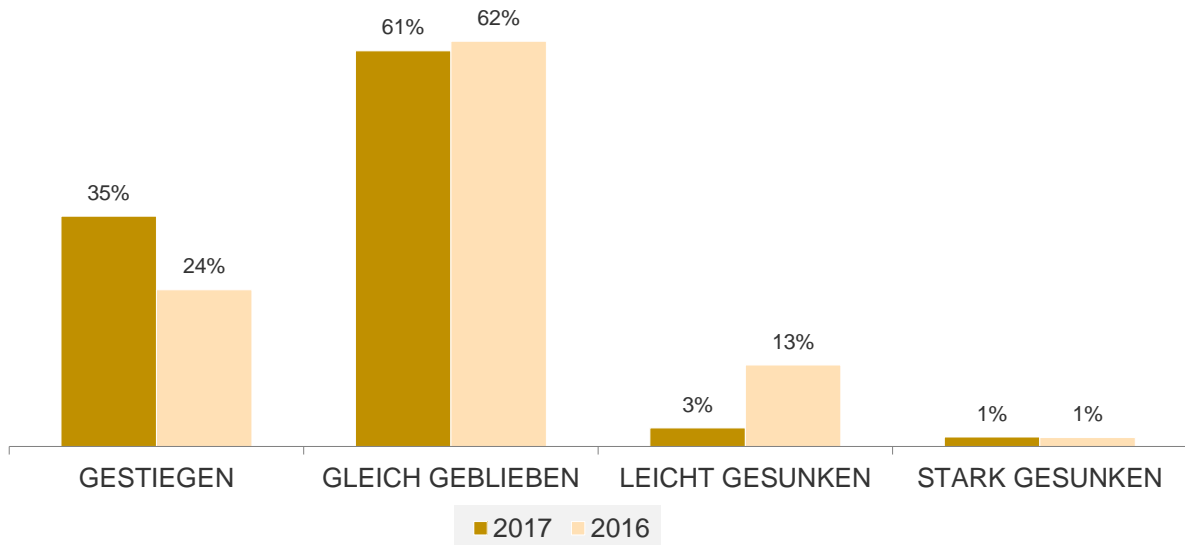
Im Jahr 2017 konnten 58% einen Tages-Satz von mehr als EUR 1.000 erwirtschaften (VJ 56%). Bandbreiten zw. EUR 700-1.000 sowie zw. EUR 1.000–1.250 wurden am häufigsten genannt.

**89% wenden 0 bis max. 20% der Kapazität für die Akquisition von Mandaten auf.**

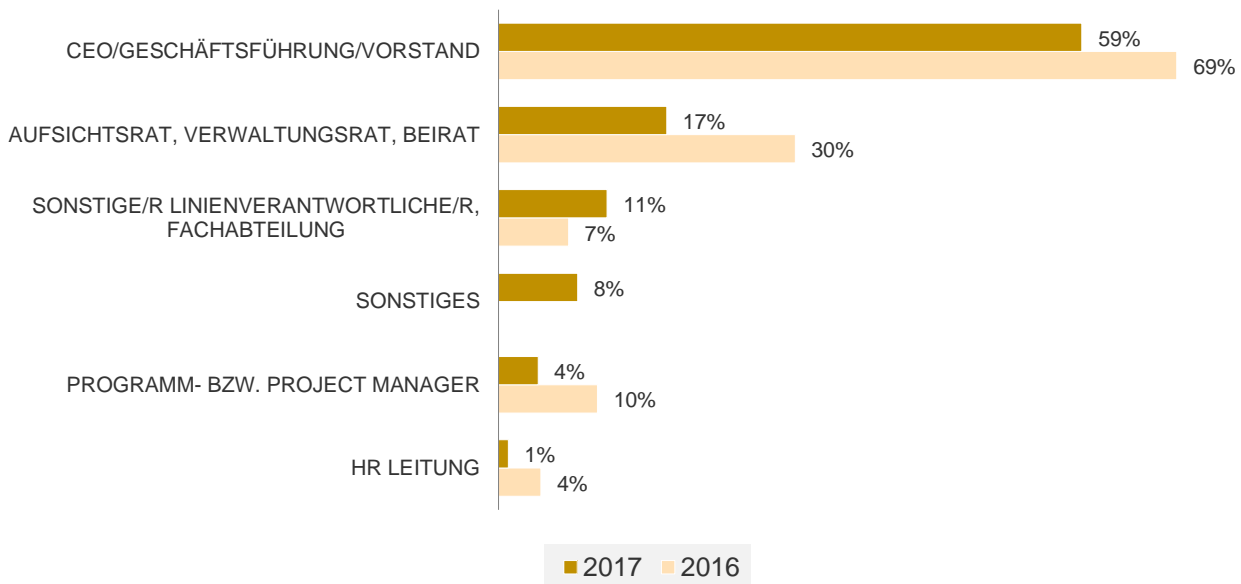
**58% konnten einen Tages-Satz von EUR 1.000 und mehr umsetzen.**



### Entwicklung der verrechenbaren Tages-Sätze



### Funktionsträger, die über den IM Einsatz entschieden haben



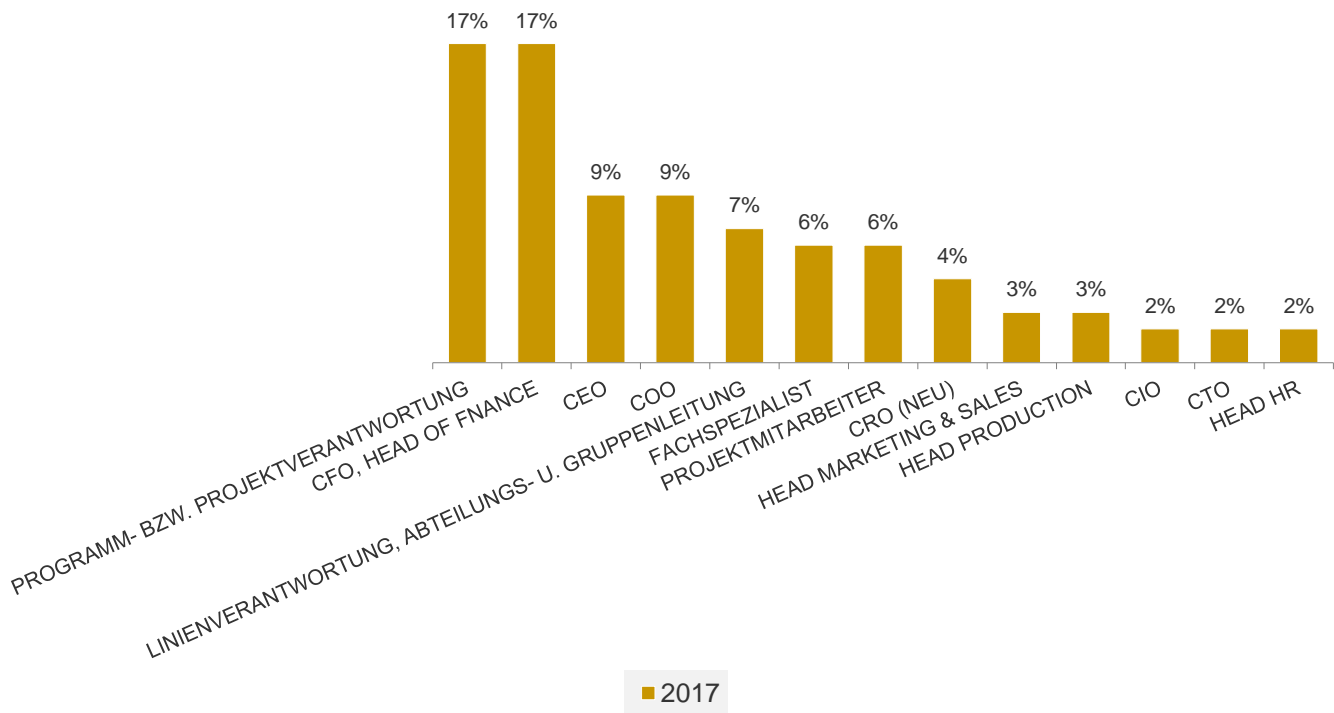
61% der Interim ManagerInnen geben an, dass die Tages-Sätze unverändert sind – für 35% sind die Tages-Sätze gestiegen.

Die Geschäftsführung entscheidet über den Einsatz von IM Mandaten. Unter Sonstiges wurden Unternehmenseigentümer genannt.

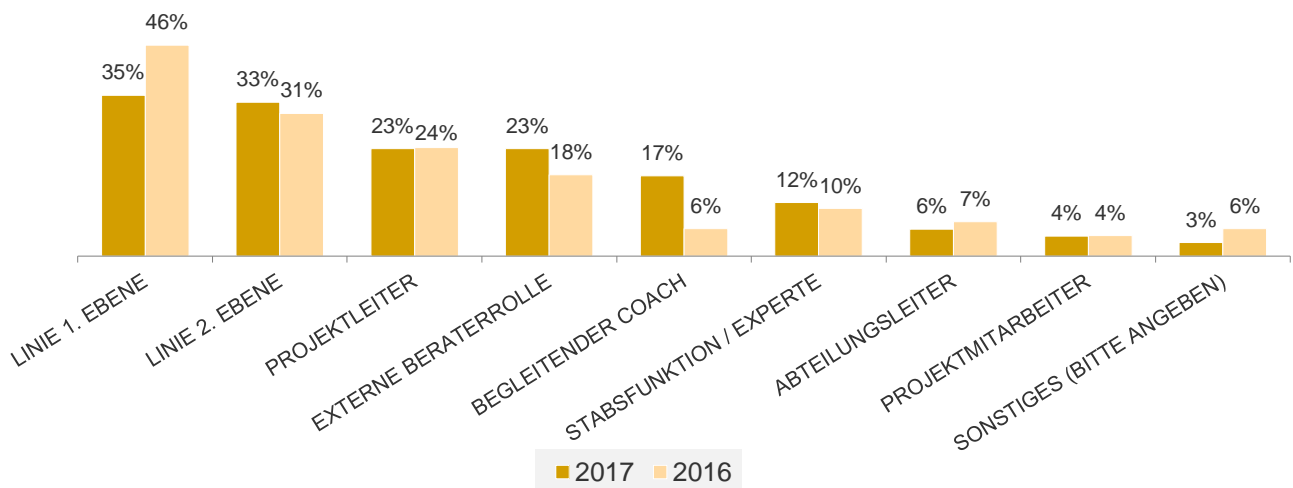
**Bei 35% steigt der Tages-Satz an (VJ 24%). 61 % geben an, keine Veränderung im Tages-Satz vorgenommen zu haben.**

**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



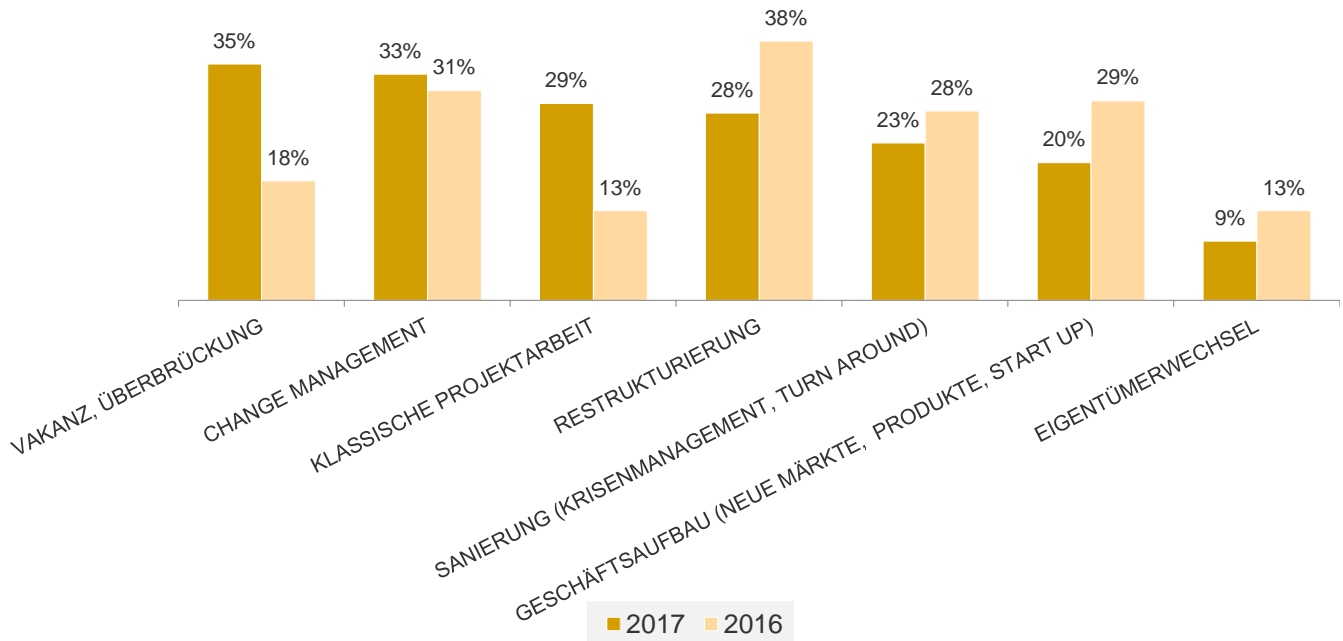
Interim ManagerInnen werden vorwiegend als Programm- und Projektverantwortliche, CFO/Head of Finance sowie CEO und COO engagiert.

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

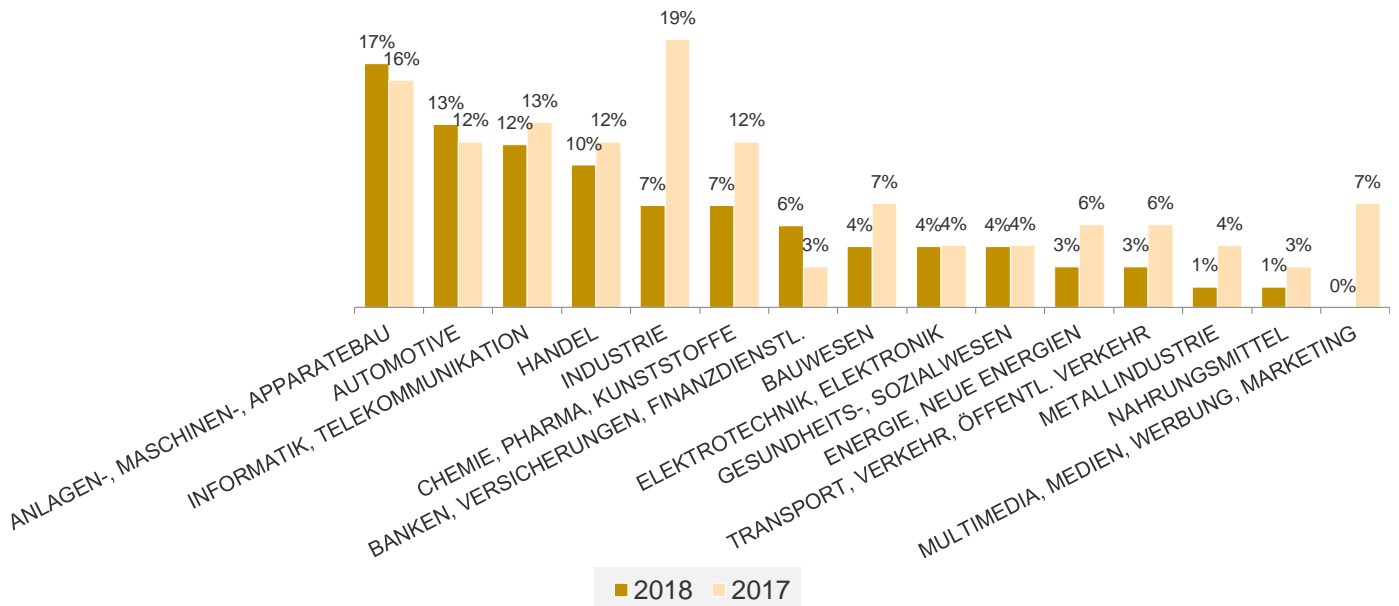
**Funktionen als Programm- und ProjektmanagerInnen sowie als CFO und CEO überwiegen.**

**IM werden vorwiegend in der ersten und zweiten Ebene sowie in der Projektleitung eingesetzt.**

### Hintergrund/Auslöser des letzten Mandats beim Kunden



### Mandatsabwicklung in welcher Branche



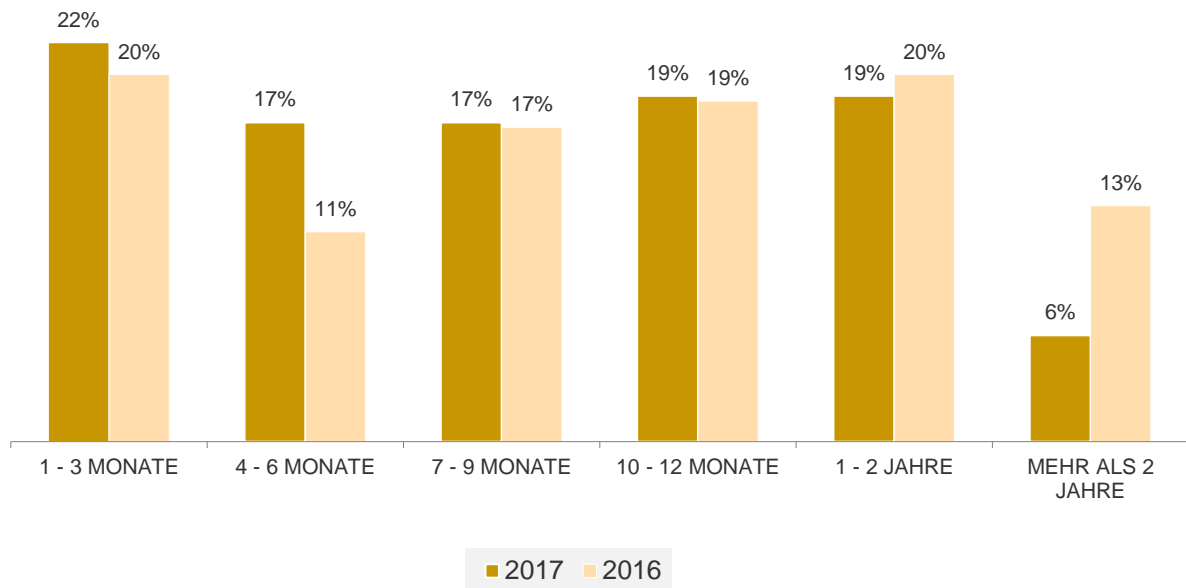
Vakanzen, Überbrückungen und Change Management sowie klassische Projektarbeit werden als Auslöser genannt. Restrukturierung und Sanierungen verlieren an Bedeutung.

Die am häufigsten genannten Branchen sind Anlagen-, Maschinen- und Apparatebau sowie Automotive.

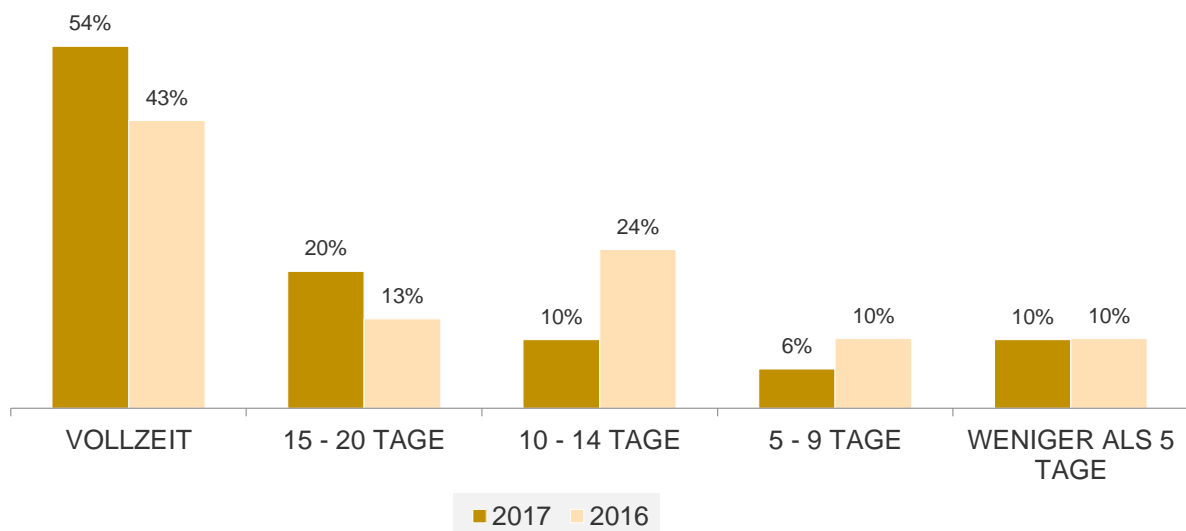
**Fokus der IM: Change Management, Vakanzen sowie Projektmanagement.**

**Nachfrager vorwiegend aus, Anlagen-, Maschinen- und Apparatebau sowie Automotive.**

### Dauer des letzten Mandats



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

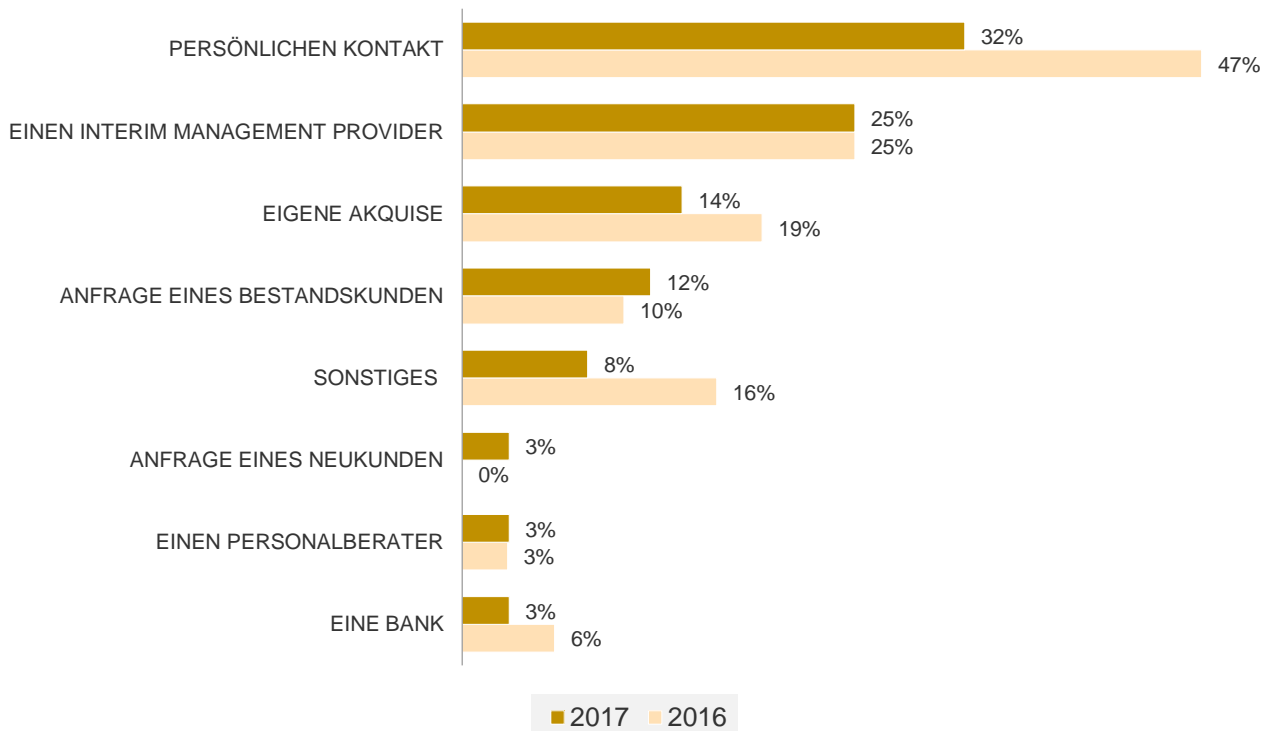


22% geben an in Kurzmandaten gearbeitet zu haben. Mandate über 2 Jahre haben sich gegenüber VJ halbiert. 39% der IM nehmen Mandate mit einer Dauer unter 6 Monaten an.

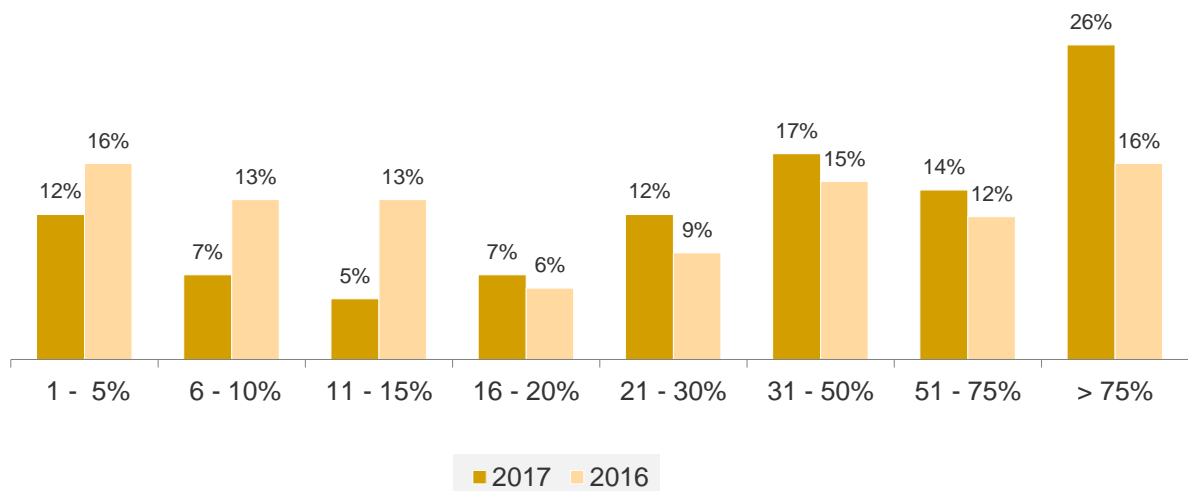
54% der IM sind in Vollzeitmandaten engagiert. 74% haben mind. 15 Tage pro Monat für das letzte Mandat aufgewendet.

**25% der Mandate weisen eine Einsatzdauer > 1 Jahr auf, der Trend geht in Richtung kürzerer Mandatsdauer - jedoch mit Vollzeiteinsätzen bzw. Einsätzen > 15 Tage p.m.**

### Akquisition des letzten Mandats über...



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



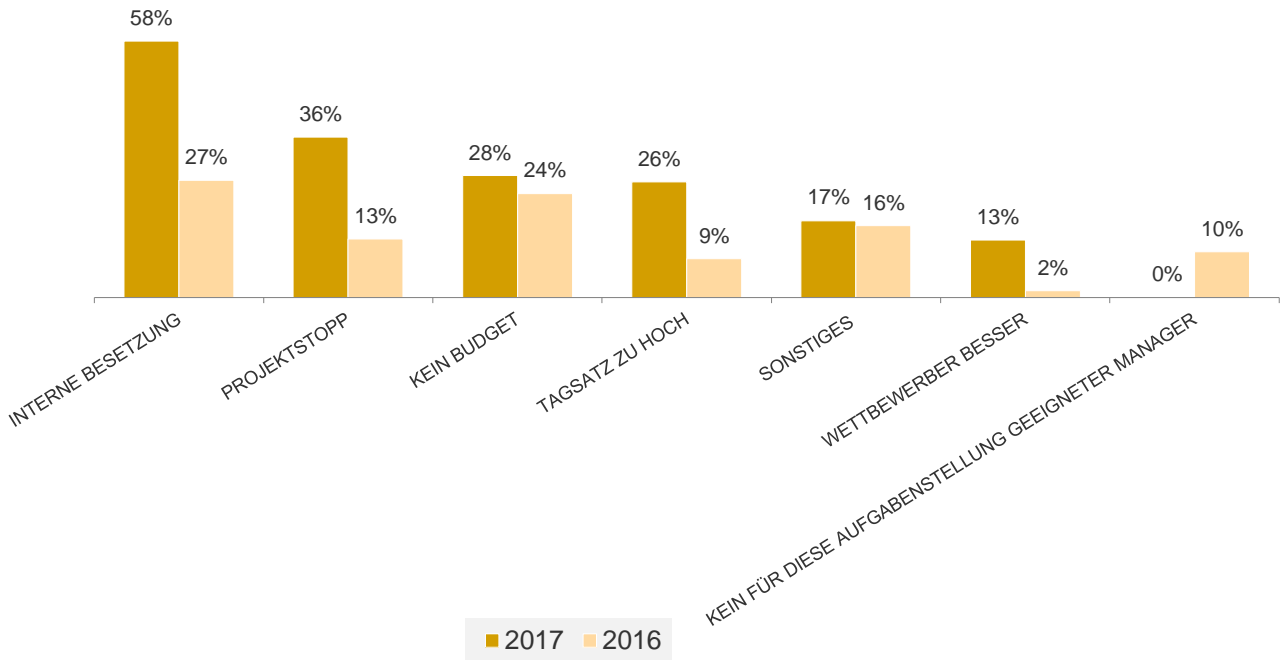
Der persönliche Kontakt bei der Akquisition verliert an Bedeutung. 25% der Mandate werden über Provider akquiriert. Sonstiges: Netzwerk und Consultingunternehmen.

31% geben eine Lead to Deal Quote von bis zu 20% an, 29% der Interim ManagerInnen weisen eine Quote zw. 21-50% aus; 40% geben an, eine Lead to Deal Quote von >50% zu erreichen.

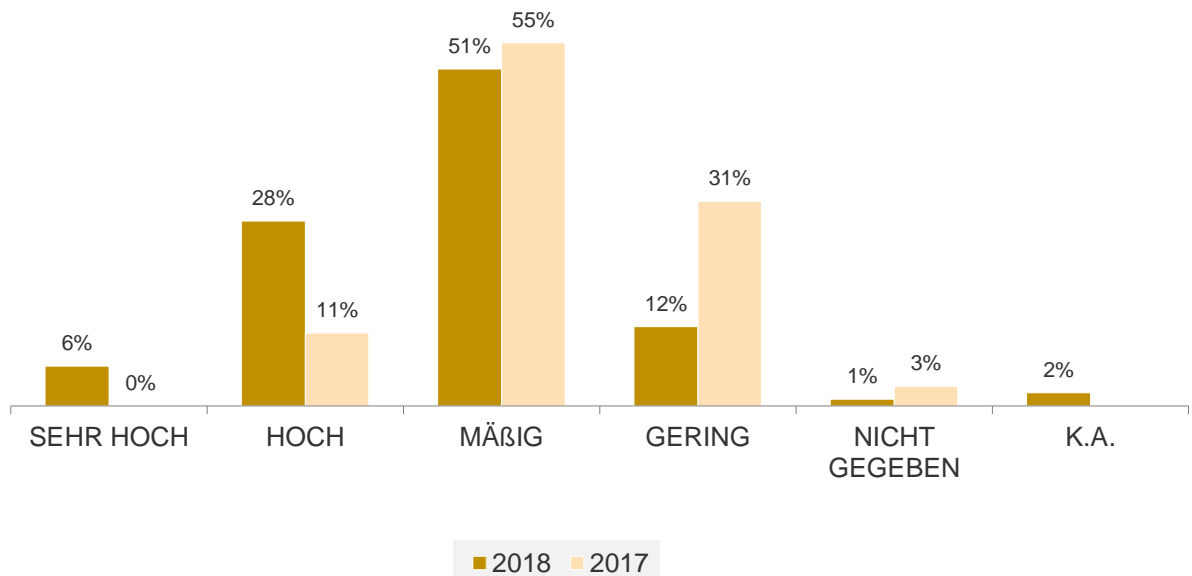
**25% der Mandate über Provider, Akquisition durch persönlichen Kontakt nimmt ab.**

**40% erreichen eine Lead to Deal Quote >50%.**

### Gründe für keinen Auftragsabschluss



### Bereitschaft in Unternehmen, Interim Manager einzusetzen



Interne Besetzung, Projektstopp und kein Budget sind die meist genannten Gründe für das Nichtzustandekommen eines Mandats.

85% der IM schätzen die Bereitschaft als mäßig bis hoch ein, dass in Unternehmen Interim ManagerInnen eingesetzt werden.

**Interne Besetzung und kein Budget sind die häufigsten Gründe für das Nichtzustandekommen eines Abchlusses.**

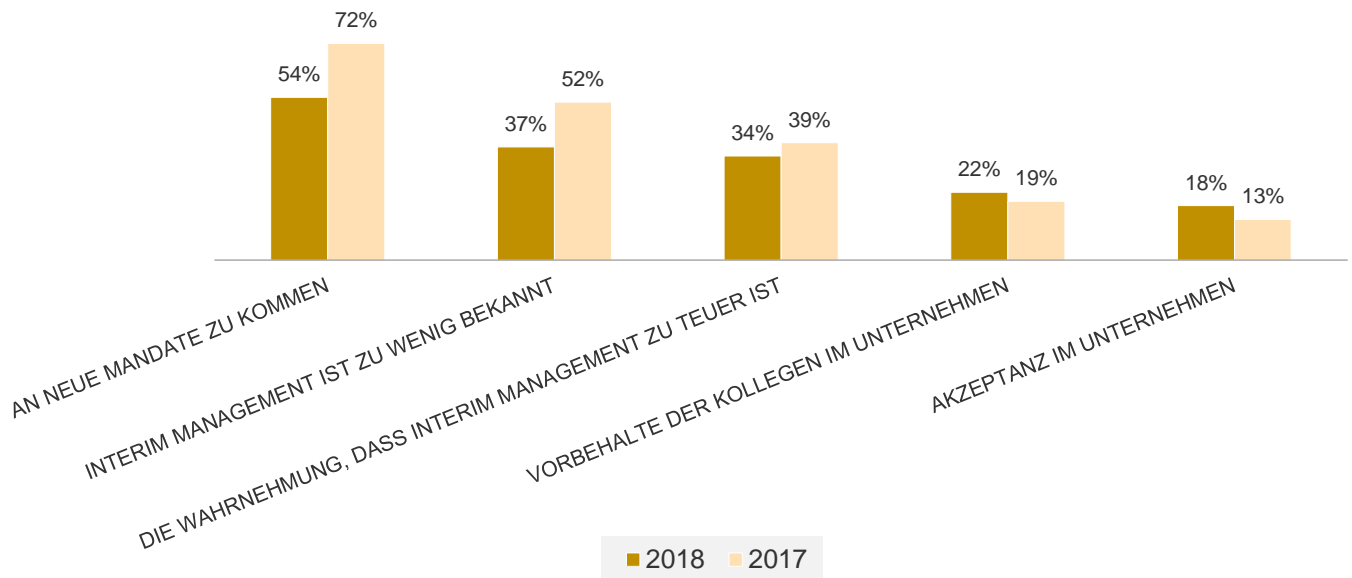
**Die Einschätzung der Bereitschaft für Interim Einsätze steigt massiv.**

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

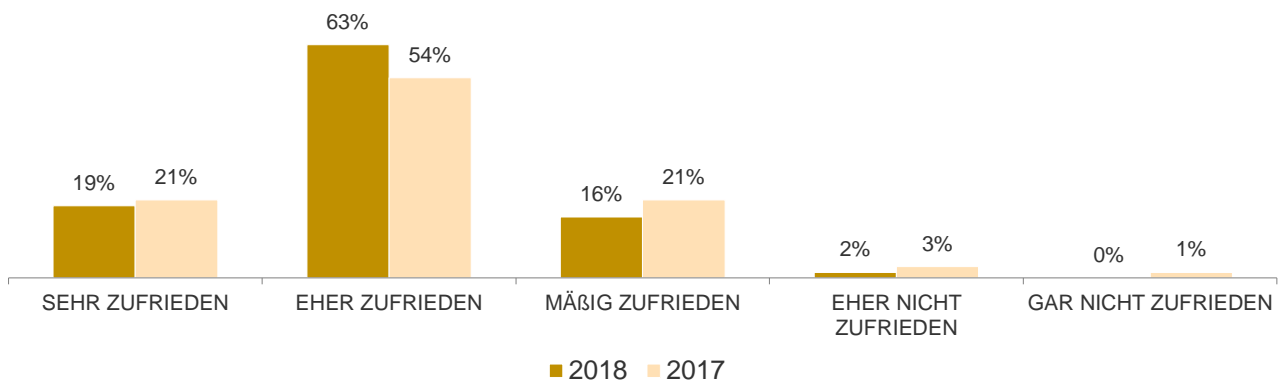
Meistgenannt wurden:

- kurze Einarbeitungszeit; rasche Umsetzung
- Unternehmensinterne Intrigen (Eigentümer, Abteilungen, Geschäftsführer)
- Führungsschwäche - unklare Strukturen
- Veränderungswiderstände
- Unklare Unternehmensstrategie

### Persönlich größten Herausforderungen eines Interim Managers



### Zufriedenheit mit Entlohnung als Interim Manager



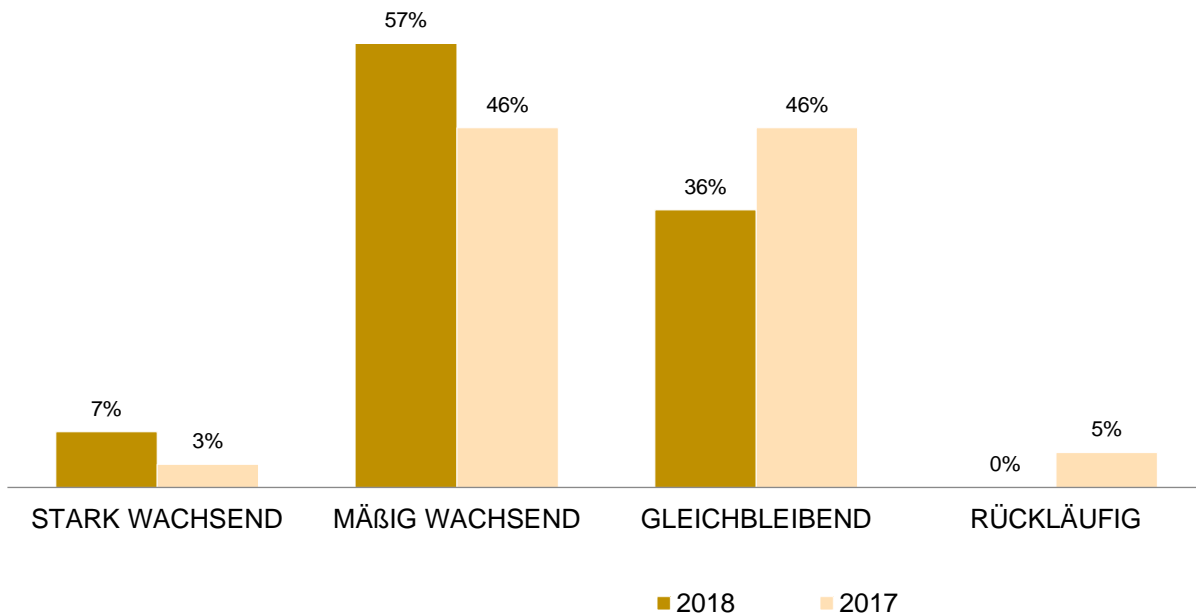
Die größte Herausforderung für IM bleibt neue Mandate zu akquirieren. Der geringe Bekanntheitsgrad von IM ist ebenso ein Kriterium. Beide Items verlieren aber an Bedeutung.

IM sind mit der Entlohnung eher bzw. sehr zufrieden. Dies steht im Zusammenhang mit den steigenden realisierten Tagessätzen.

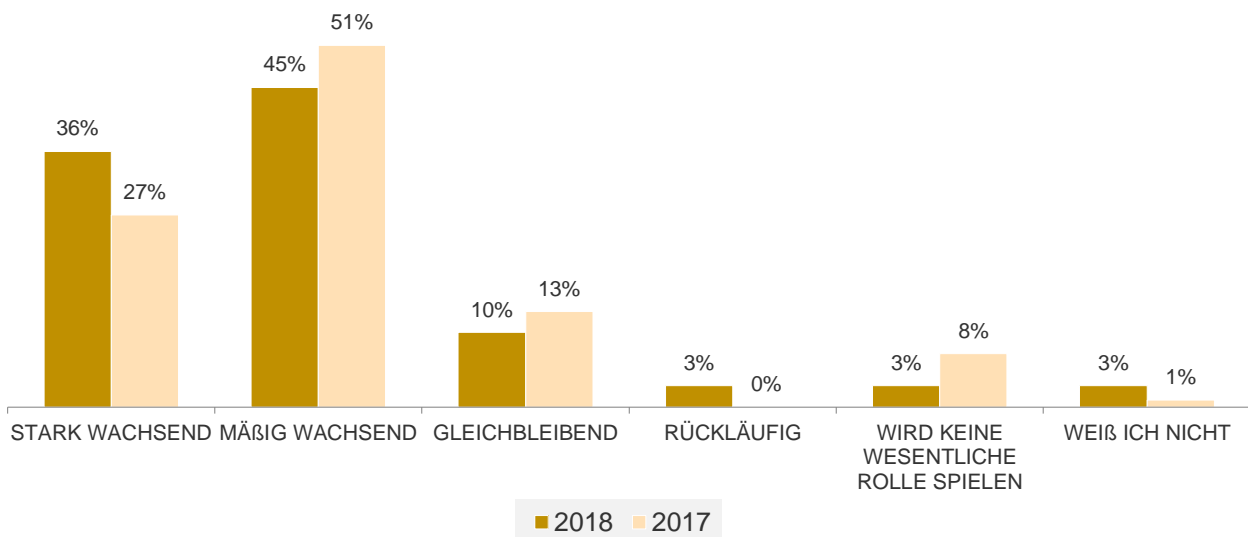
**Die größten Herausforderungen Bekanntheit und neue Mandate - verlieren an Bedeutung.**

**Zufriedenheit mit Entlohnung steigt weiterhin.**

### Aktuelle Einschätzung des Interim Management Markts in Österreich



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



Interim ManagerInnen gehen von einem gleichbleibenden bis mäßig wachsenden Markt aus. Kein IM schätzt den Markt rückläufig ein.

81% der Interim ManagerInnen sind überzeugt, dass der Stellenwert von Interim Management als Arbeitsform wächst (VJ 78%).

**Positive Markteinschätzung des IM-Marktes in AT – 64% gehen von einem wachsenden Markt aus.**

**81% sehen den Stellenwert von IM als Arbeitsform wachsend bis stark wachsend an.**



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

- › Breitere Unterstützung über Wirtschaftskammer
- › Verstärkte Öffentlichkeitsarbeit
- › Erfolgsberichte in Medien platzieren
- › Qualitätsstandards für IM einführen
- › Kommunikation von Nutzen/Kosten, Vorteile darstellen

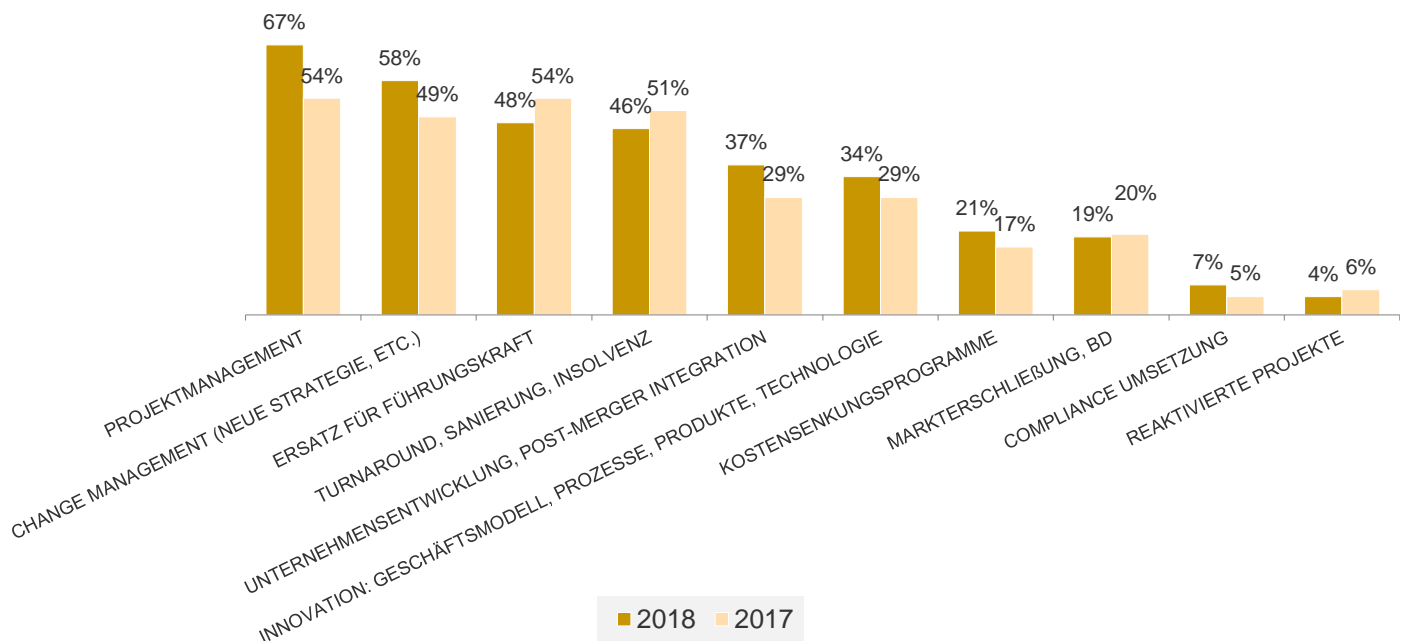
### Größter Wunsch im Zusammenhang mit Interim Management (offene Fragestellung)

- › Forum für Austausch
- › Klare Definition und Abgrenzung von Mandaten
- › Größere Anzahl an verfügbaren Mandaten
- › Höhere Akzeptanz am Arbeitsmarkt
- › Es passt so, wie es ist

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

- › Alle, bei denen ein Veränderungsbedarf erkennbar ist
- › Alle, die von der Digitalisierung betroffen sind
- › Industrie, Anlagenbau, Gebäudetechnik, Automotive, Maschinenbau, Aerospace, Handel, Gesundheitswesen
- › In allen Branchen die erkannt haben, dass sie mittel- bis langfristig im Zuge der Digitalisierung den Anschluss verpassen könnten.

### Erwartetes größtes Potential in Themen- /Funktionsbereichen



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

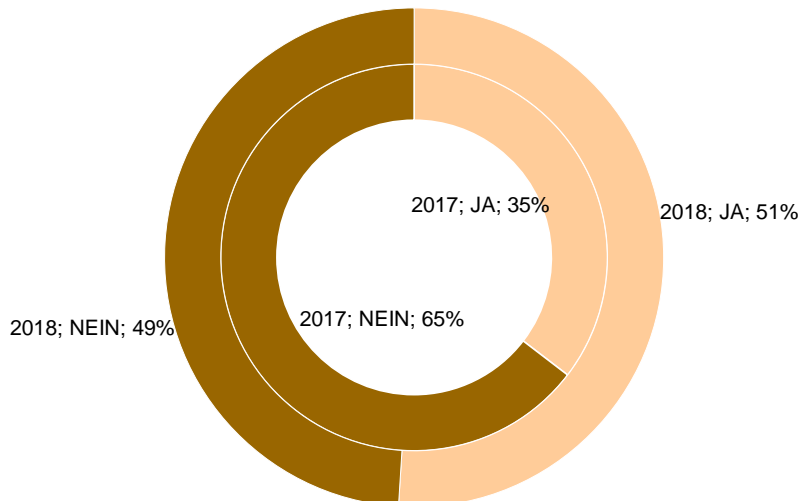
**Öffentlichkeitsarbeit und dadurch höhere Akzeptanz bei Unternehmen sind weiterhin die Anliegen der IM.**

**Potentiale in Projekt- und Change Management, bei Vakanzen sowie Turnaround.**

### 4.3 Befragung zu rein webbasierten Interim Management Providern

Die Befragung nach webbasierten IM-Providern erfolgte 2018 zum zweiten Mal.

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



Die Zahl der bei rein webbasierten Providern eingeschriebenen IM ist gegenüber dem Vorjahr stark gestiegen.

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

- › Äußerst schlechte Kommunikation
- › Die Ergebnisse blieben hinter den Erwartungen zurück
- › Sehr gut
- › Eher zur Info, keine Aufträge bisher
- › Mittelmäßig
- › Nachfrage nach Mandaten übersteigt das Angebot
- › Sehr unverbindlich und nur an schneller Besetzung orientiert
- › Funktioniert für die erste Ebene bisher nicht
- › Erhalte wöchentlich Angebote

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

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>› geringere persönliche Betreuung bei webbasierten Providern</li> <li>› webbasierten Provider sind distanziert, Verbesserung der Interaktion von Menschen notwendig</li> <li>› Qualität der klassischen Provider ist deutlich besser, Vorteil der direkten Akquisitionsarbeit</li> <li>› Kein persönlicher Kontakt – Interim wird zu Commodity – Gefahr für Interim Management</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Klassische Provider bringt einen besseren „Fit to Project“</li> <li>› Webbasierend – nur zielführend bei klar strukturierten und definierten Aufgaben</li> <li>› Der persönliche Kontakt fehlt bei webbasierten IM-Providern, die Persönlichkeit spielt eine wesentliche Rolle</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

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

- › viele neue Projektanfragen, größere Streuung möglich
- › 24 Stunden verfügbar
- › es wird versucht eine höhere Effizienz zu generieren
- › leichter 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.

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

Die Mehrheit gibt an, dass der persönliche Kontakt fehlt und somit kein Vertrauen aufgebaut werden kann.

Einige Aussagen dazu:

- › Persönliche Ansprache fehlt
- › fehlender persönlicher Austausch
- › keine Bezugspersonen
- › wenig Kontakt, zu unpersönlich
- › Gespür des Vermittlers wird ausgeschaltet
- › Interim ManagerIn wird zur Hausnummer degradiert
- › Projekte werden zu oberflächlich betrachtet
- › Keine Betreuung
- › Intransparenz

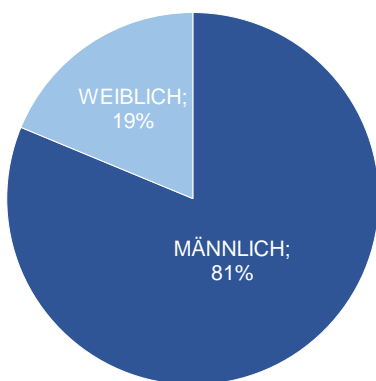


## 5 TEIL 2: BEFRAGUNG DER UNTERNEHMENSVERTRETERINNEN

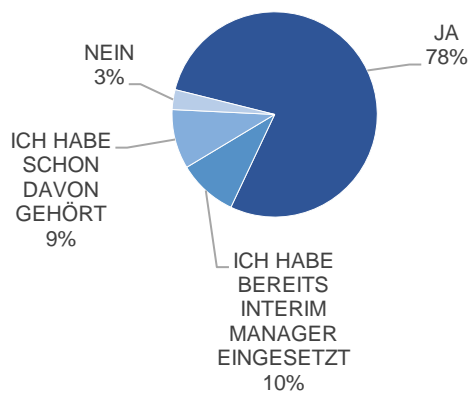
94% der teilnehmenden Unternehmen stammen aus Österreich und 6% aus Deutschland. Befragt wurden 1.300 UnternehmensvertreterInnen (Vorstände, GeschäftsführerInnen, Bereichs- und AbteilungsleiterInnen sowie Human Resources LeiterInnen) aller Unternehmensgrößen, Mikroorganisationen ausgenommen.

### 5.1 Demografische Merkmale der UnternehmensvertreterInnen

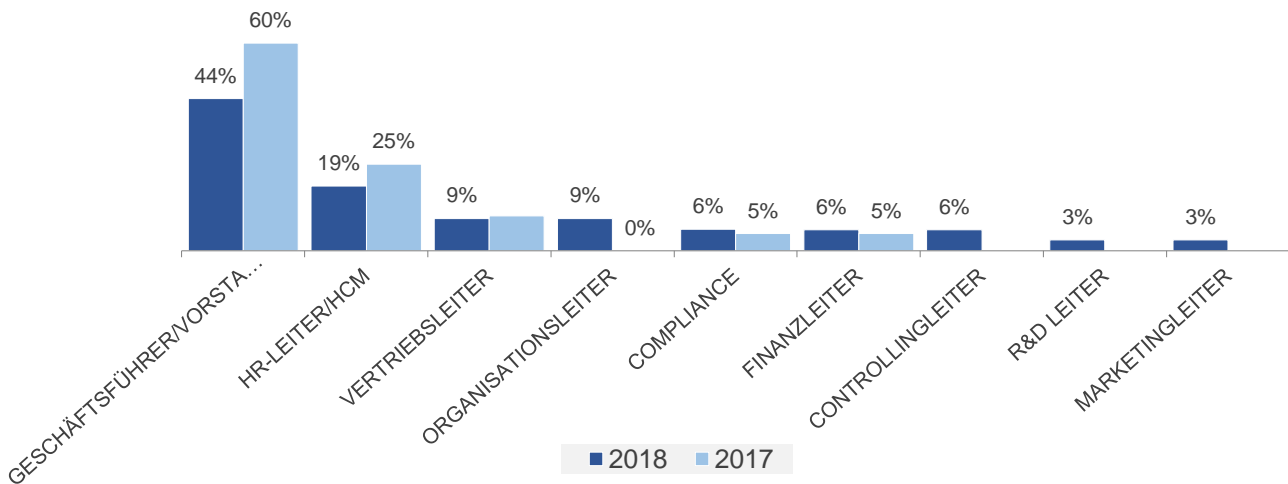
**Geschlechterverteilung**



**Ist Ihnen Interim Management bekannt**



**Funktion der befragten Person im Unternehmen**



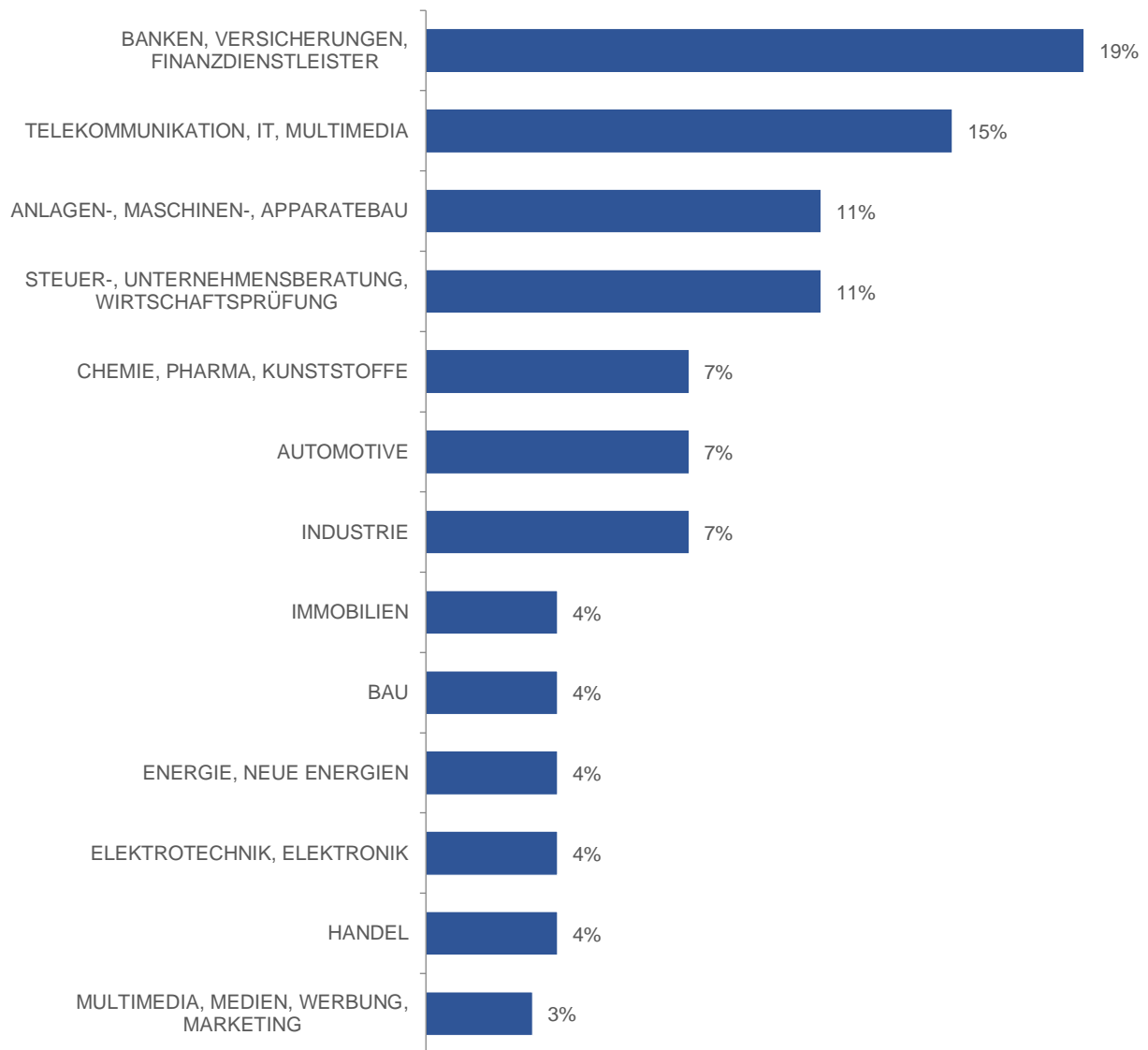
97% haben von Interim Management zumindest gehört; 10% haben bereits Interim ManagerInnen im Unternehmen eingesetzt.

**10% der Befragten haben bereits IM eingesetzt.**

**97% ist IM bekannt.**

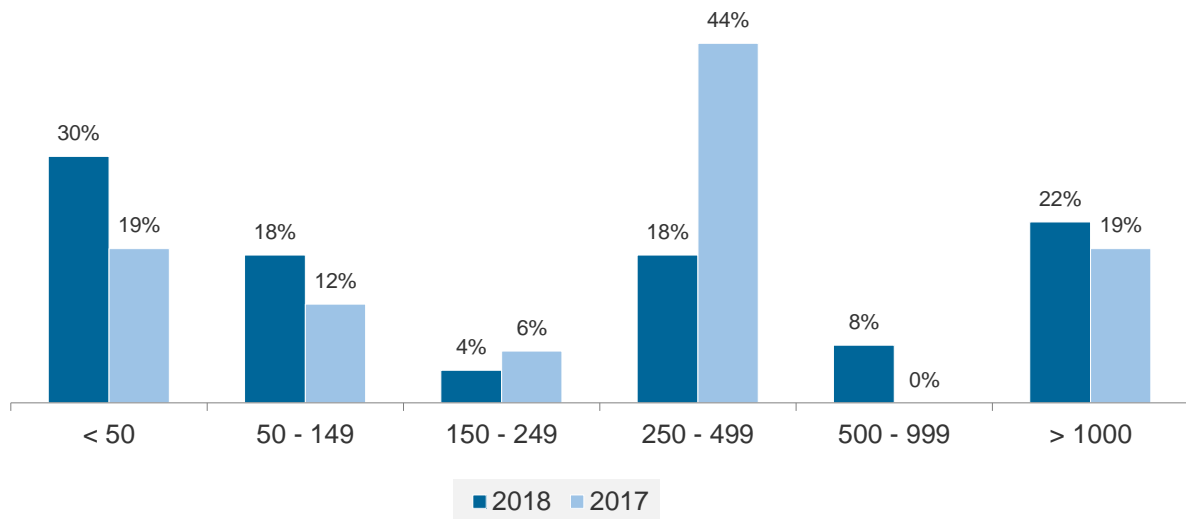
## 5.2 Merkmale der Unternehmen

**Branchenzuordnung der Unternehmen**



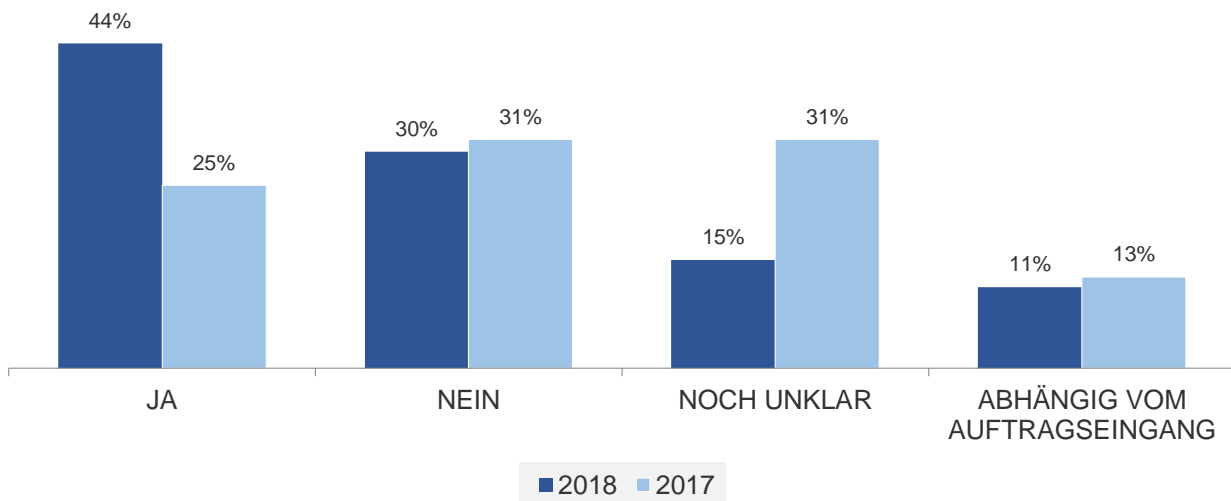
Rd. 32% der Befragten stammen aus dem Industrie-sektor (Automotive, Chemie/Pharma/Kunststoffe, Anlagen- und Maschinenbau), 30% der teilnehmenden UnternehmensvertreterInnen sind dem Dienstleistungssektor zuzuordnen, 15% dem Telekom/IT-Sektor. Der Rest verteilt sich auf unterschiedliche Branchen.

### Anzahl Mitarbeiter in den Unternehmen in Österreich



### 5.3 Zum Interim Management

#### Notwendigkeit zusätzlicher personeller Ressourcen in Österreich in 2018



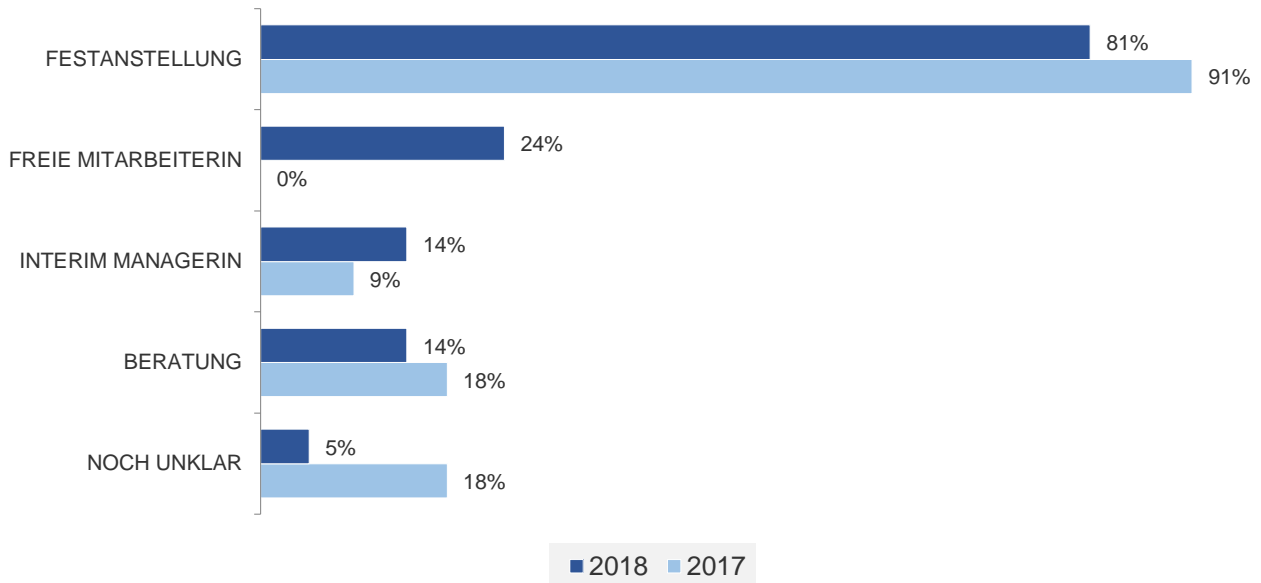
52% der UnternehmensvertreterInnen arbeiten in Unternehmen mit mehr als 150 MitarbeiterInnen in Österreich.

44% benötigen zusätzliche personelle Ressourcen (+19%). Für nur 15% der Befragten ist keine Entscheidung getroffen, ob personelle Ressourcen notwendig sind. Für 11% werden zusätzliche Ressourcen vom Auftragseingang abhängig gemacht.

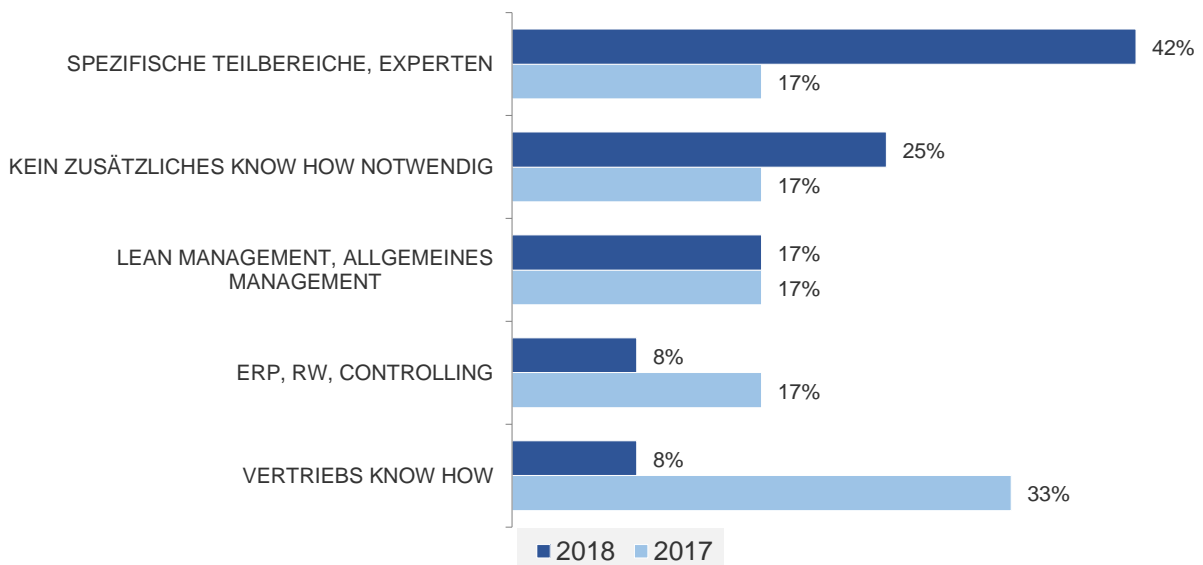
**Für 44% sind zusätzliche Ressourcen notwendig, der Prozentsatz der Unentschlossenen hat sich halbiert.**

**11% orientieren sich beim zusätzlichen Einsatz von Ressourcen am Auftragseingang.**

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



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



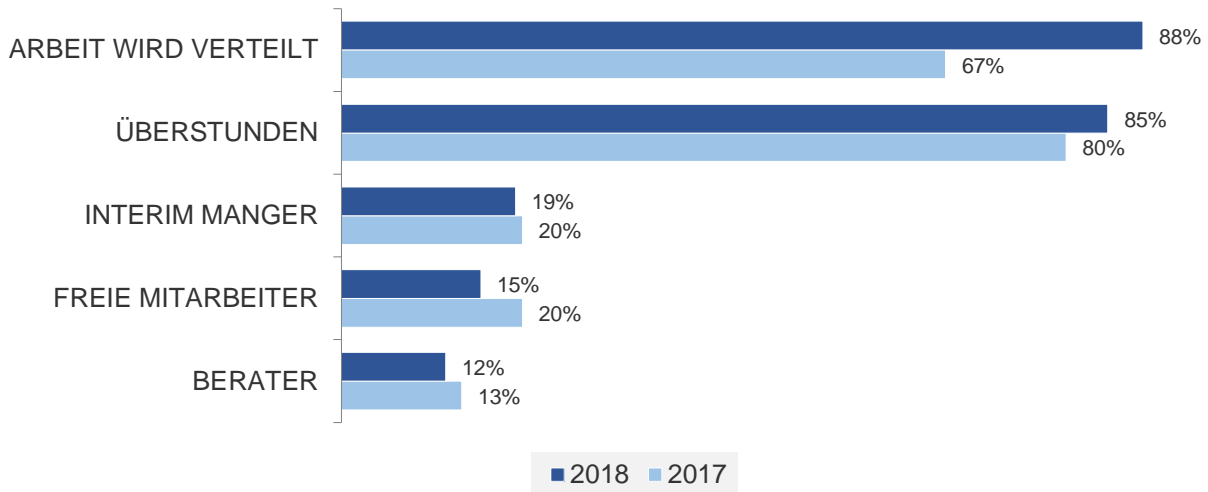
Festanstellungen zur Abdeckung zusätzlicher Ressourcen dominieren nach wie vor, der Trend ist jedoch rückläufig. Zusätzlicher Bedarf wird zunehmend über Interim ManagerInnen u/o freie MitarbeiterInnen abgedeckt.

42% geben an für Teilbereiche externe ExpertInnen temporär einzusetzen. 75% benötigen externes Know-how in verschiedensten Fachbereichen.

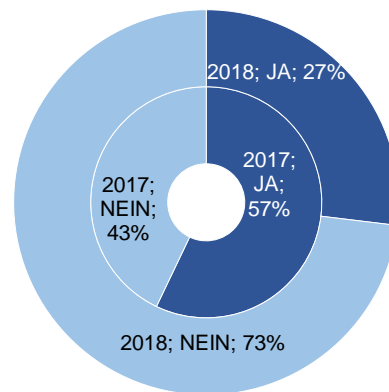
**Zusätzliche Ressourcen werden nach wie vor überwiegend über Festanstellungen abgedeckt.**

**75% 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 bzw. die Arbeit wird auf die Stammbeslegschaft verteilt. Bei rd. 1/5 werden temporäre Ressourcenengpässe mit Interim Managern abgedeckt.

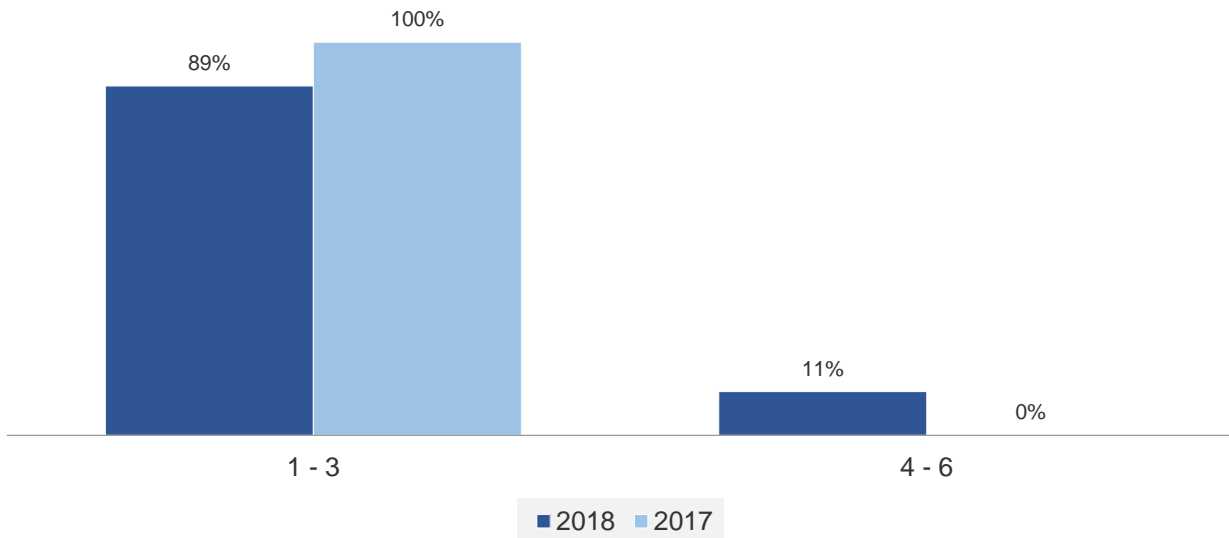
Interim Management wird von rd. 27% der Befragten bereits bei temporären Engpässen genutzt.

**Temporäre Engpässe werden vorwiegend intern ausgeglichen.**

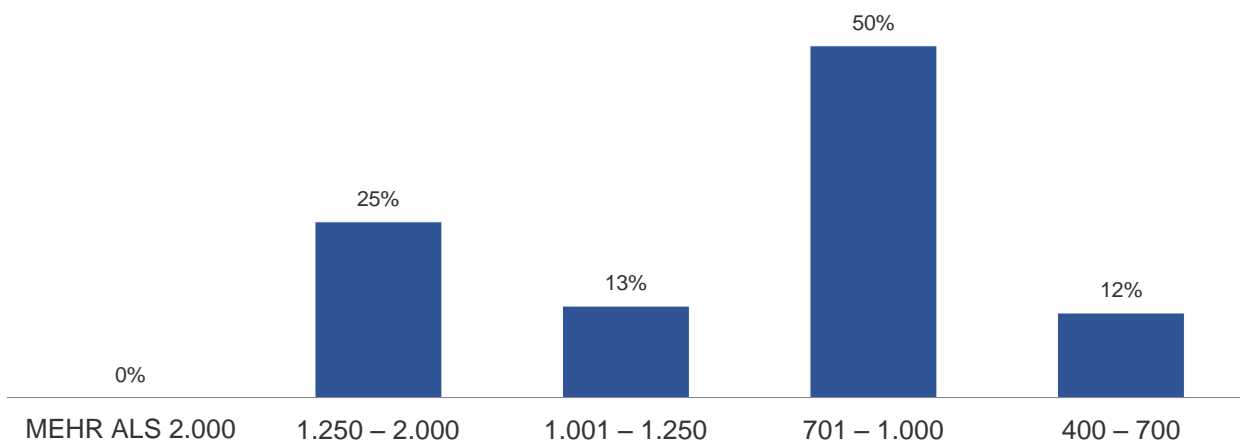
**27% geben an, bereits IM bei temporären Engpässen genutzt zu haben.**



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



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



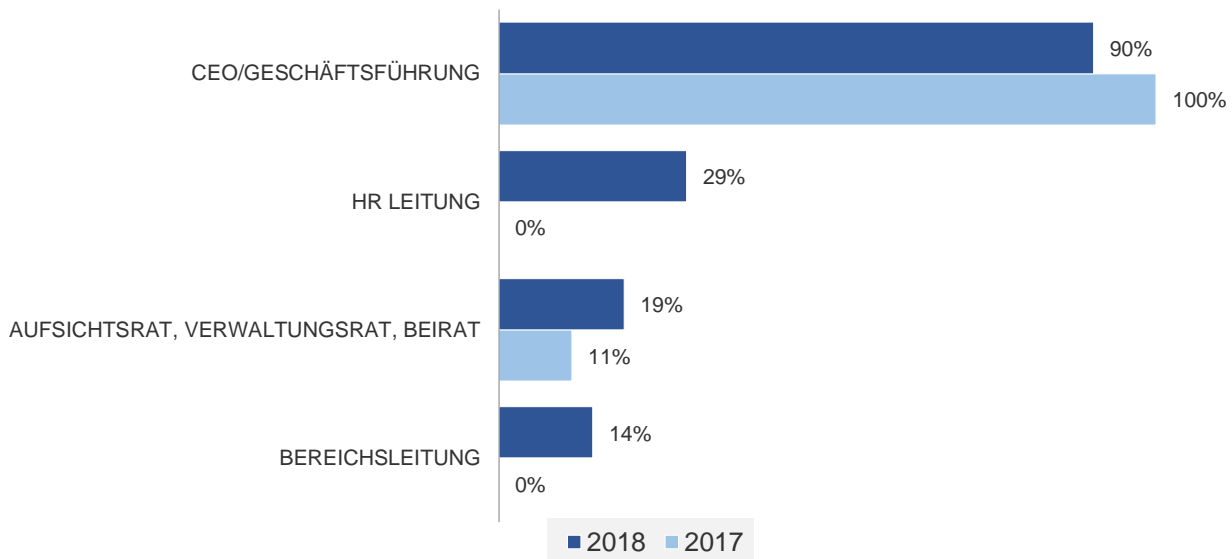
89% der Unternehmen die IM einsetzen, engagieren bis zu 3 Interim ManagerInnen pro Jahr. 11% beschäftigen sogar 4-6 Interim ManagerInnen.

38% bezahlen einen Tages-Satz über EUR 1.000, 12% entschädigen Interim ManagerInnen mit EUR 400 bis EUR 700.

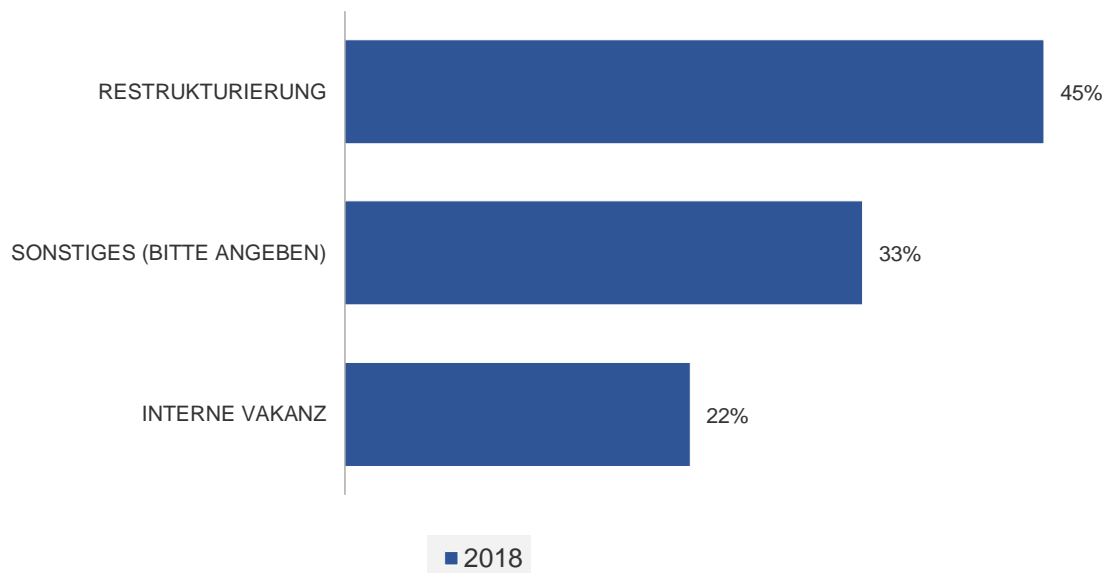
**Mehrheitlich werden bis zu 3 Interim ManagerInnen pro Jahr eingesetzt, erstmalig auch zw. 4 und 6.**

**38% entschädigen zw. EUR 1.001 und EUR 2.000, 62% zw. EUR 400 bis 1.000.**

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



### Grund für den Einsatz von Interim Management



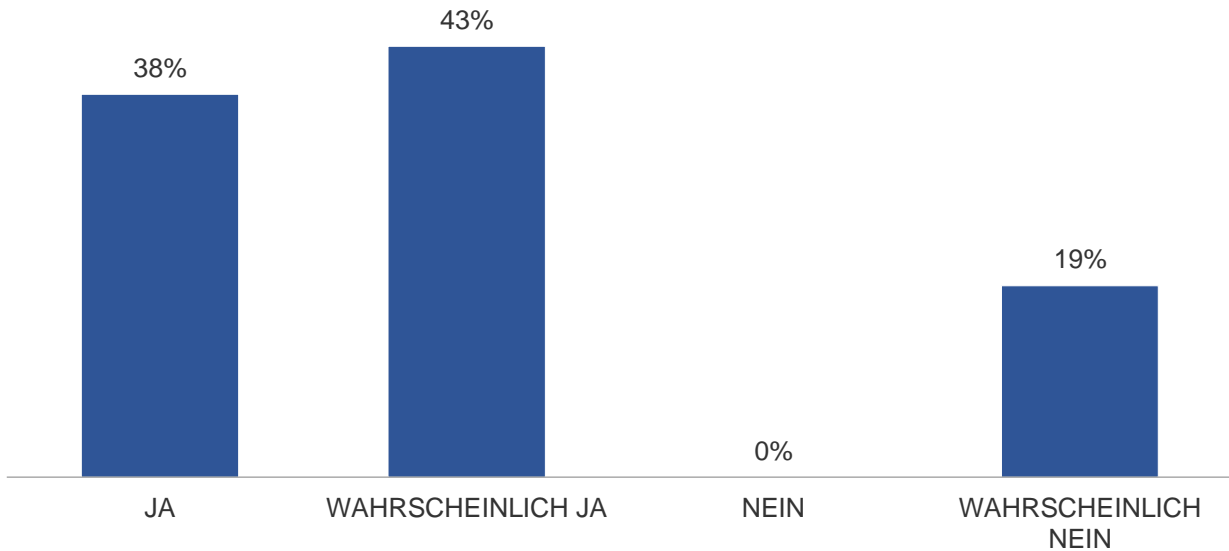
CEOs/Geschäftsführung entscheiden über den Einsatz von Interim ManagerInnen. HR-Leitungen, Aufsichts-, Verwaltungs- und Beiräte sowie Bereichsleitungen sind an der Entscheidung beteiligt.

IM wird vorwiegend bei Restrukturierungsprojekten und Vakanzen eingesetzt. Unter Sonstiges wurden folgende Gründe angegeben: Turn Around, temporäre Einsätze von Experten.

**CEO → Entscheidungsträger über IM-Einsatz, weiters auch HR, VW-, Aufsichts- & Beiräte.**

**Restrukturierung, Vakanzen und temporäre Experten sind Gründe für IM Einsätze.**

### Wird internationale Erfahrung vom/von der Interim ManagerIn gefordert?



### Funktionen und Aufgabenbereiche der zuletzt eingesetzten Interim ManagerInnen



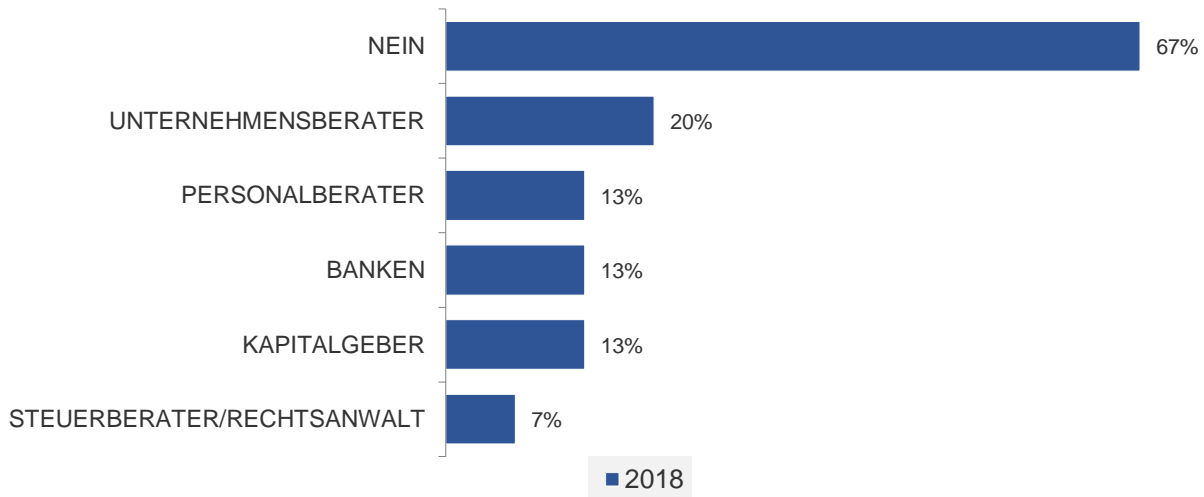
Internationale Erfahrung von IM ist ein wichtiger Entscheidungsfaktor.

2017 wurden IM vorwiegend als Fachkräfte, AbteilungsleiterInnen und Projektverantwortliche eingesetzt.

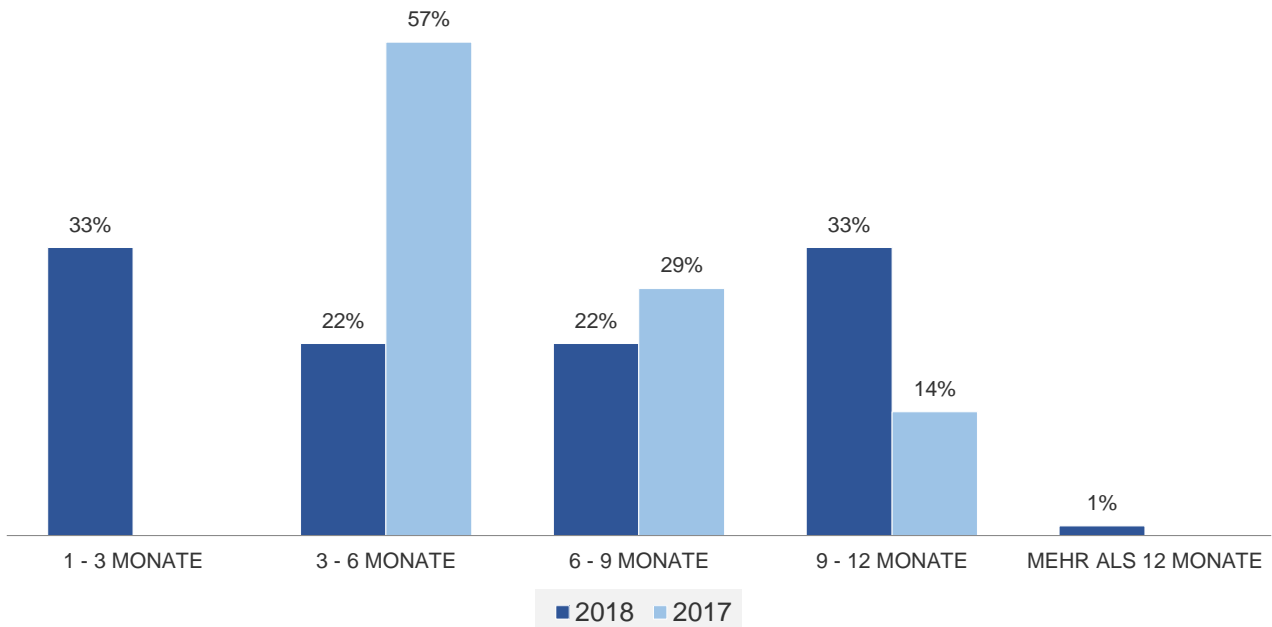
**Internationalität von IM ist wichtig.**

**Experten, Abteilungsleiter und PMs wurden am häufigsten genannt.**

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



**Dauer der Interim Management Einsätze im Durchschnitt**



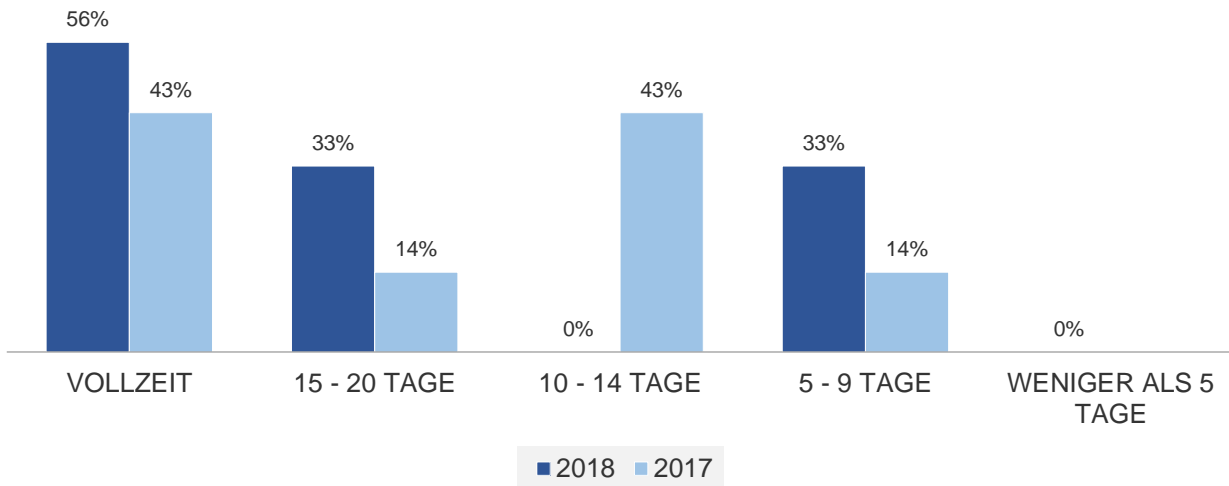
Die Initiierung von Projekten und IM erfolgt größtenteils intern. Zusätzlich beeinflussen Stakeholder wie UnternehmensberaterInnen, Kapitalgeber, Banken und SteuerberaterInnen die Entscheidung von außen.

22% der Mandate dauern zw. 3 und 6, 45% zw. 6 und 12 Monaten.

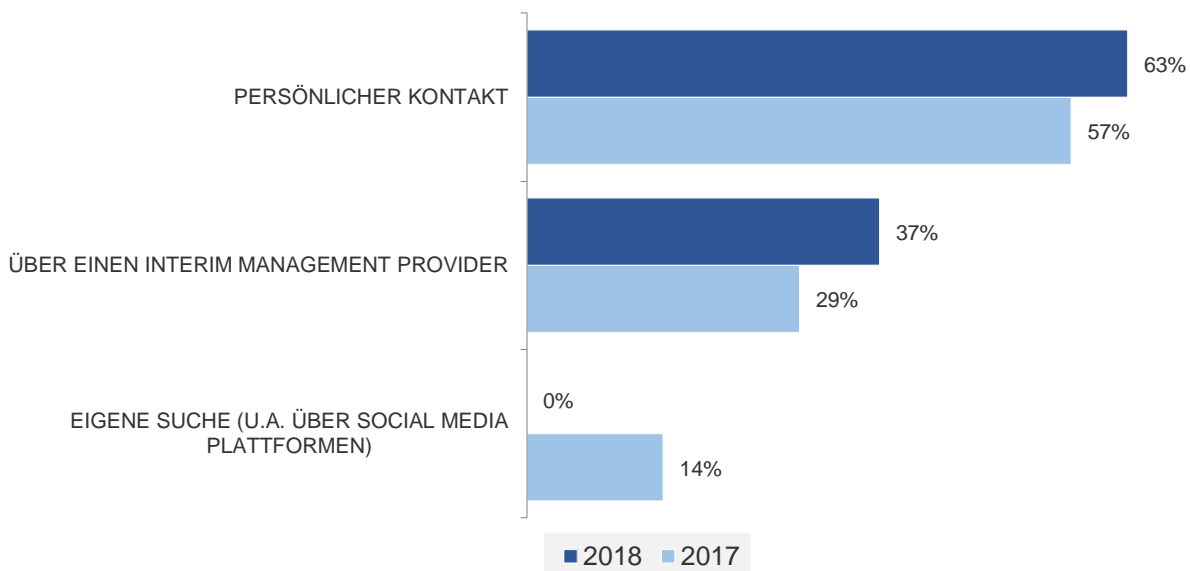
**Größtenteils interne Initialisierung von IM-Mandaten.**

**Einsätze unter einem Jahr dominieren. Starker Anstieg bei Einsätzen zwischen 1 und 3 Monaten.**

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



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



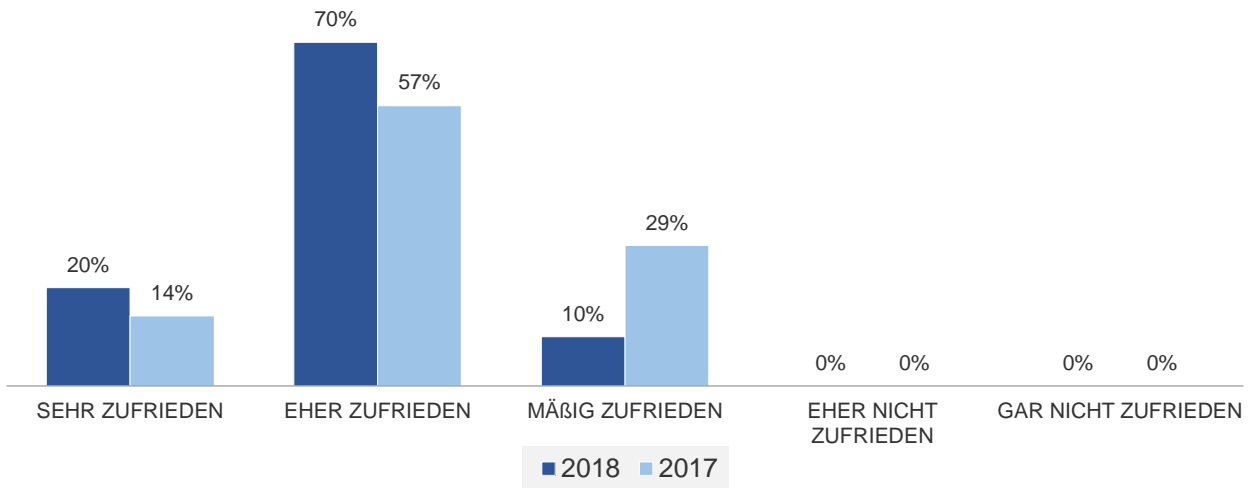
89% der Befragten engagieren Interim ManagerInnen Vollzeit oder zu mehr als 75%. Teilzeitbeschäftigungen sind im Vergleich zum Vorjahr zurückgegangen.

Die Kontaktaufnahme erfolgt nach wie vor überwiegend durch persönlichen Kontakt; die Dienstleistung von Providern wird zunehmend in Anspruch genommen. Social Media/Online-Plattformen spielen keine Rolle.

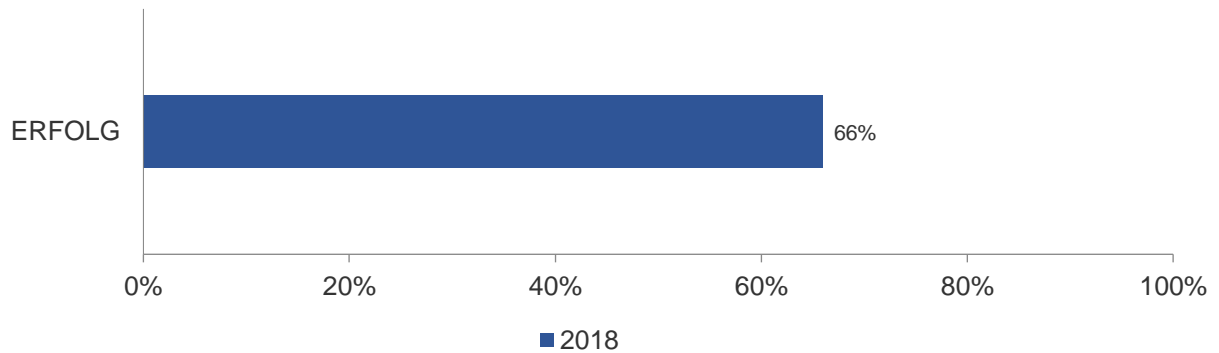
**Anstieg bei Vollzeiteinsatz gegenüber Vorjahr, 89% beschäftigen IM im Ausmaß von zumindest 75%.**

**Engagement erfolgt meist über persönlichen Kontakt; erneuter Anstieg bei Suche über Provider.**

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



### Erfolgsmessung des Einsatzes



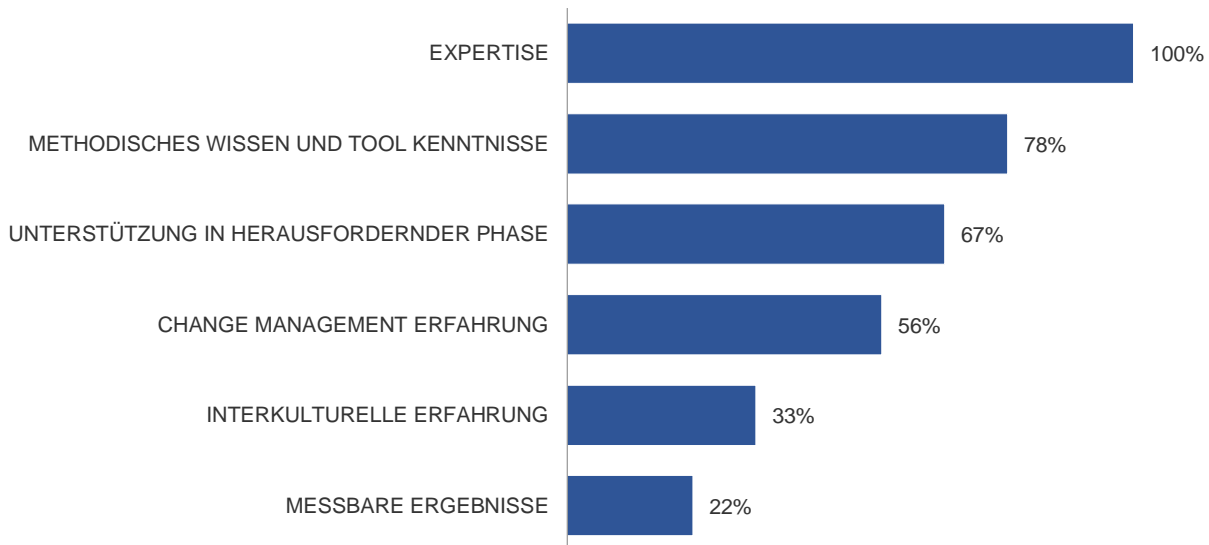
Im Vergleich zum Vorjahr ist die Zufriedenheit mit der Leistungserbringung gestiegen. Nur 10% der Befragten sind mit den Leistungen nur mäßig zufrieden.

66% der UnternehmensvertreterInnen erachten den Einsatz von IM als erfolgreich.

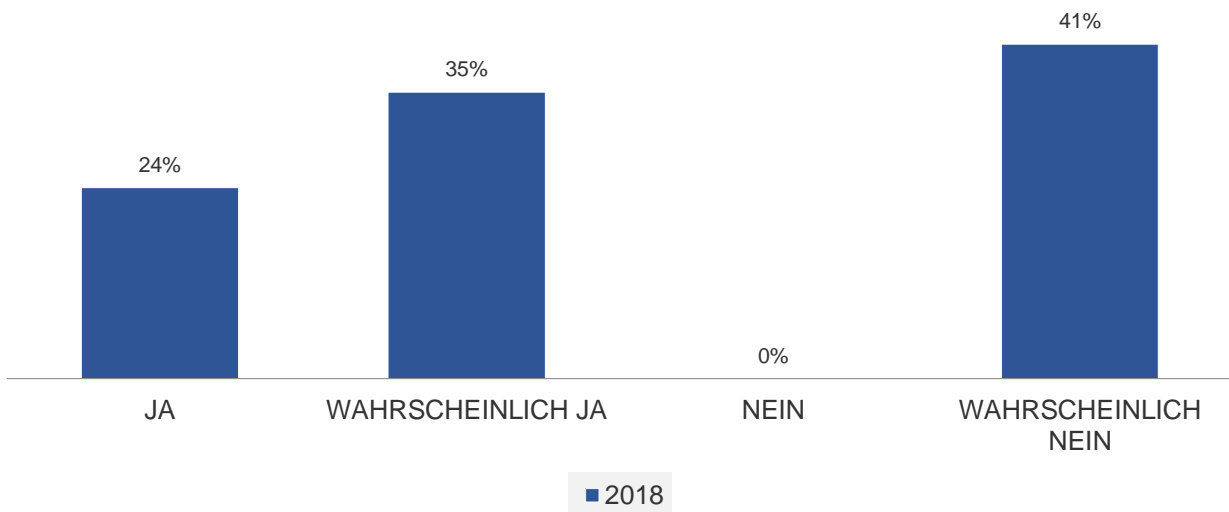
**Zufriedenheit über Leistungserbringung der IM steigt zum Vorjahr. 90% sind sehr bis zumindest eher zufrieden.**

**66% der Befragten schätzten den Einsatz von IM als erfolgreich ein.**

### Welchen Nutzen hat der Einsatz gebracht?



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



UnternehmensvertreterInnen sehen den größten Nutzen in der Expertise, der methodischen Vorgehensweise und der Fähigkeit in schwierigen Phasen zu unterstützen.

59% der Befragten geben an IM zumindest wahrscheinlich wieder einsetzen zu wollen.

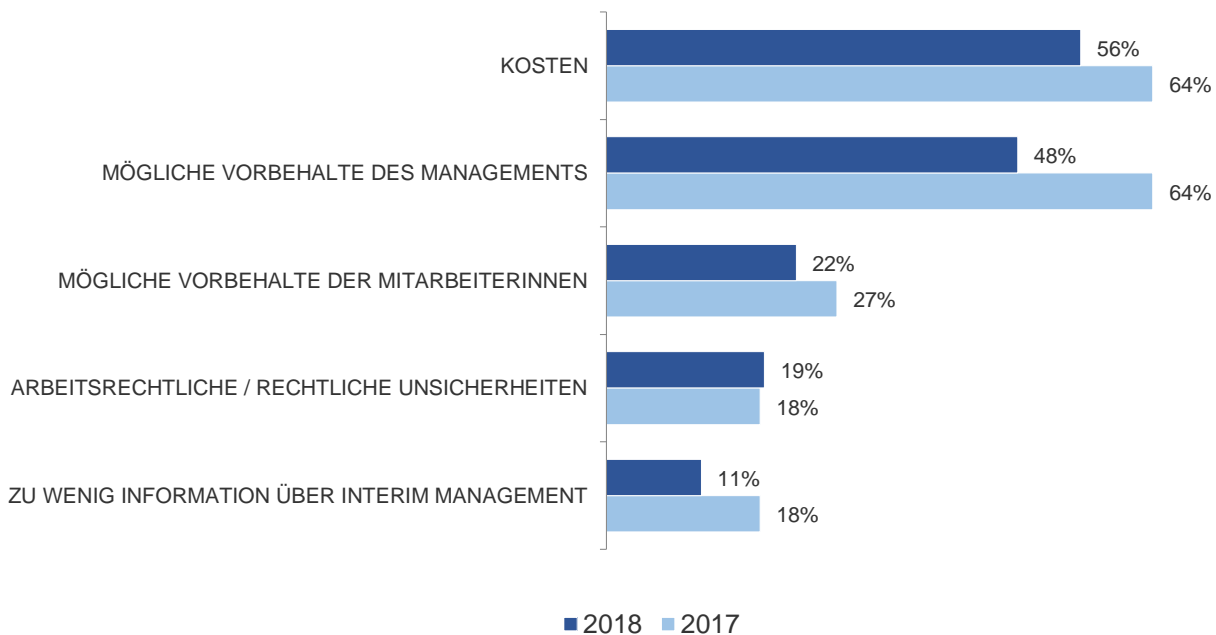
**Expertise, methodische Vorgehensweise und die Unterstützung in schwierigen Phasen zeichnen den IM aus.**

**59% tendieren zu wiederholtem Einsatz von IM.**

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

- Persönlichkeit – trotz Restrukturierung ein guter Zugang zu den Mitarbeitern
- Unabhängigkeit und unbeeindruckt von bisherigen Sachverhalten
- Vertrauen seitens Kapitalgeber
- Lösungskompetenz
- Sofortige Verfügbarkeit
- Rasche Einarbeitung
- „Von 0 auf 100 in einem Tag“

### Mögliche Hindernisse für den Einsatz von Interim Management



Beim IM-Einsatz haben sich insbesondere die Unabhängigkeit, die hohe soziale Intelligenz, die Lösungs- und Kommunikationskompetenz bewährt.

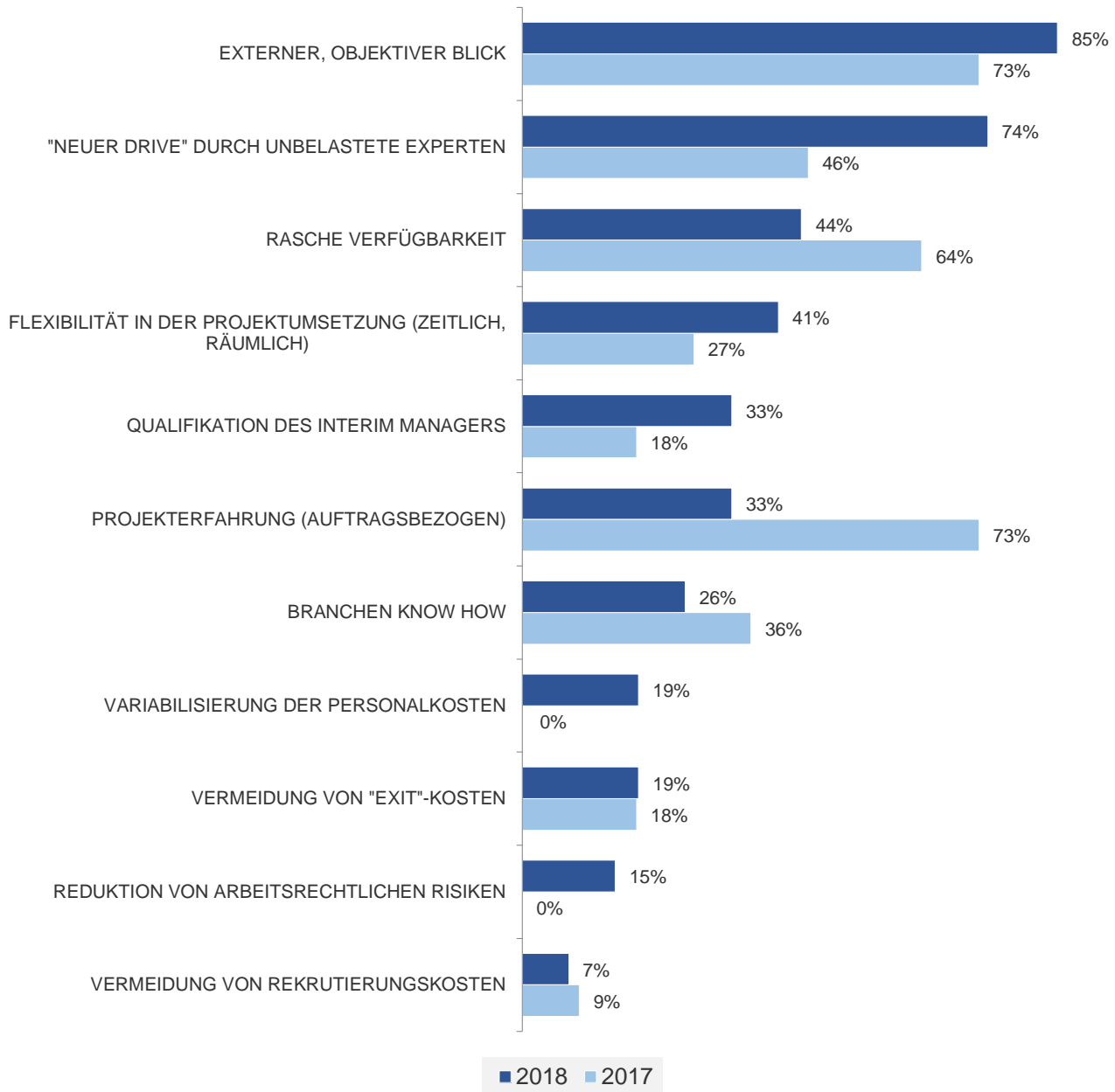
Im Vergleich zum Vorjahr verlieren die klassischen Argumente wie Kosten sowie div. Vorbehalte an Bedeutung.

**Unabhängigkeit, hohe soziale Intelligenz, Lösungs- und Kommunikationskompetenz sind maßgebend.**

**Die stärksten Vorbehalte wie Kosten und Vorbehalte des Managements verlieren an Bedeutung.**



### Vorteile von Interim Management

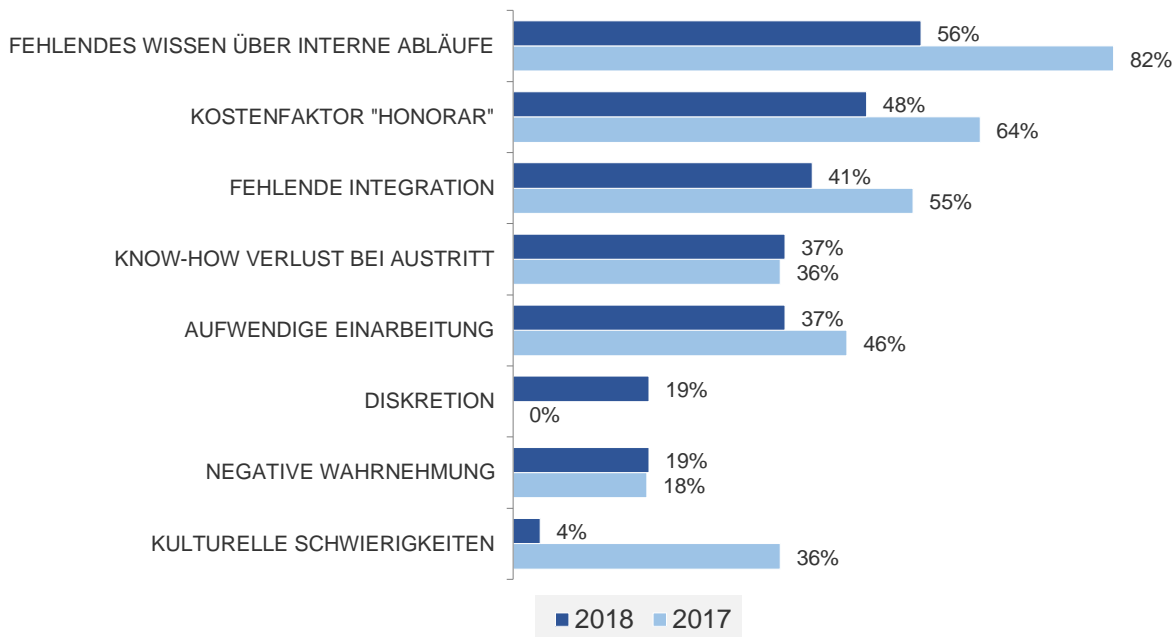


Der externe, objektive Blick, der neue Drive sowie die rasche Verfügbarkeit und die Flexibilität sprechen für IM.

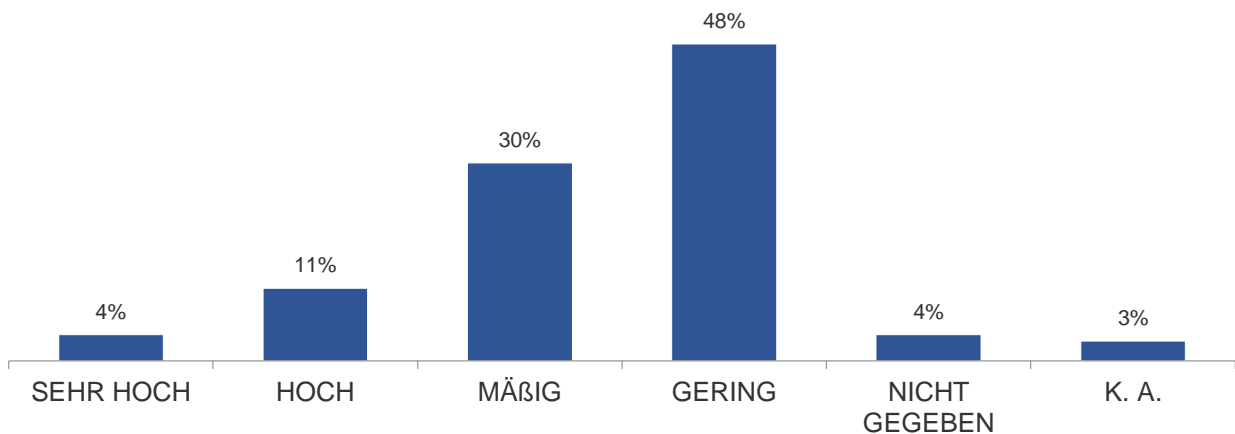
**Ähnlich wie im Vorjahr wurden folgende Vorteile des IM genannt:**

- ▶ **Externer, objektiver Blick**
- ▶ **neuer Drive**
- ▶ **rasche Verfügbarkeit**
- ▶ **Flexibilität**

### Nachteile von Interim Management



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



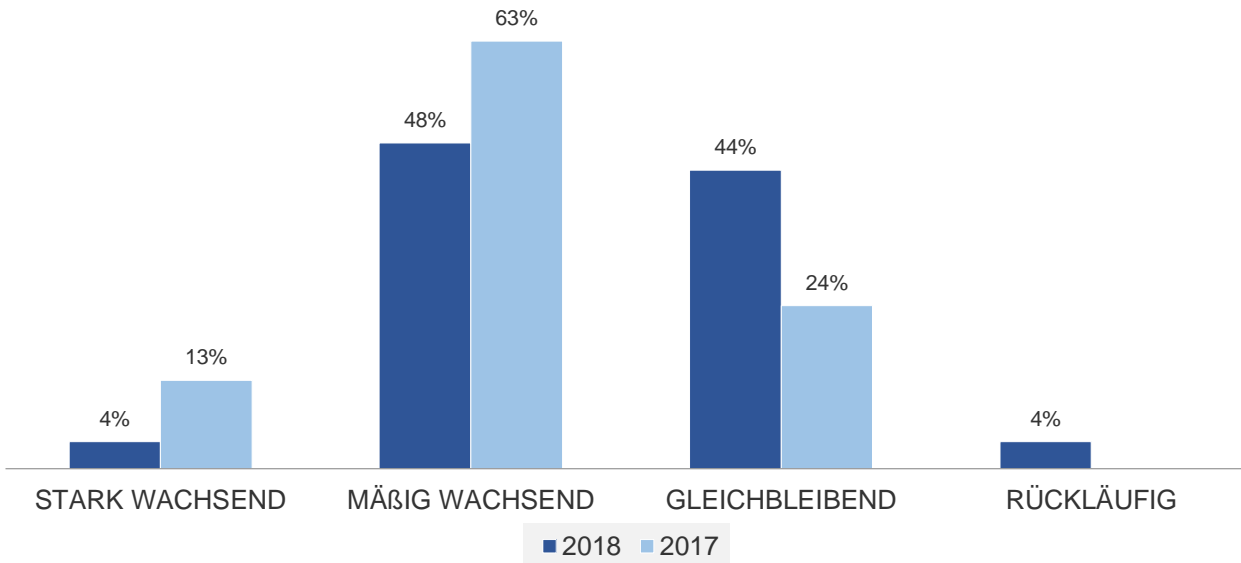
Die klassischen Argumente gegen IM (fehlendes Wissen über interne Abläufe, Kosten, fehlende Integration) verlieren massiv an Bedeutung.

Rd. 45% der Befragten schätzen die Bereitschaft IM einzusetzen als mäßig bis sehr hoch, rd. 52% als gering bis nicht gegeben ein.

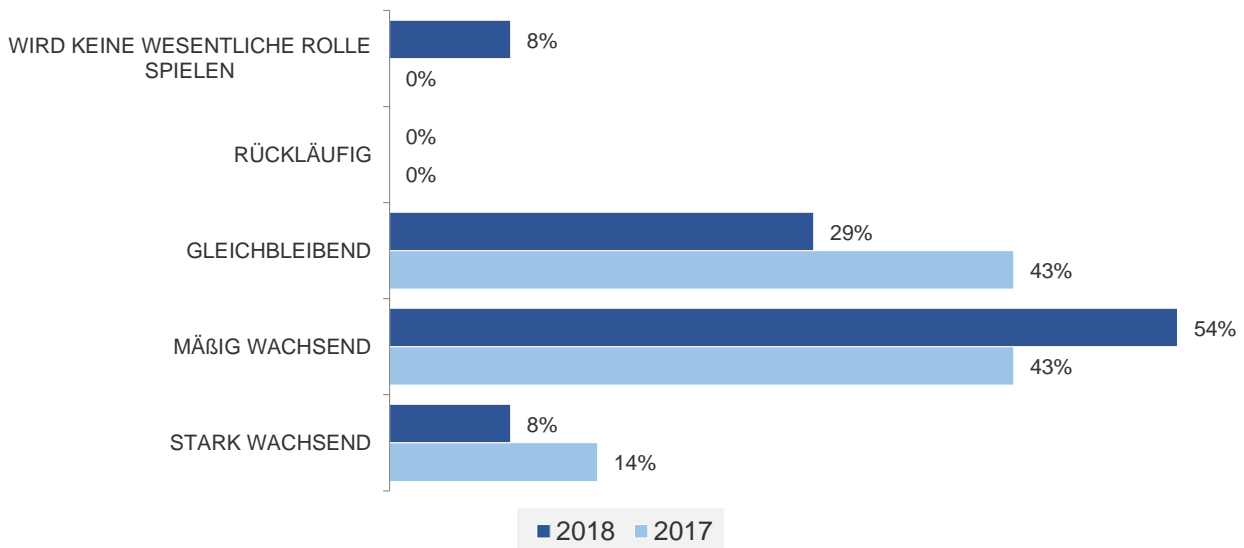
**Klassische Argumente gegen IM (z.B. fehlendes Wissen über interne Abläufe) verlieren massiv an Bedeutung.**

**Die Bereitschaft IM einzusetzen liegt bei rd. 45%.**

### Einschätzung des Interim Management Markts in Österreich



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



52% gehen von einem wachsenden Markt aus, 48 % schätzen den Markt unverändert bzw. rückläufig ein.

62% der Befragten meinen, dass IM als Arbeitsform der Zukunft an Bedeutung gewinnen wird. Die Zahl der Personen, welche IM einen gleichbleibenden Stellenwert als Arbeitsform zuschreiben, sinkt auf 29%. 8% sind der Meinung, diese Arbeitsform wird keine wesentliche Rolle spielen.

**52% gehen von einem wachsenden, 48% von einem stagnierenden bis rückläufigen Markt aus.**

**IM als Arbeitsform der Zukunft hat für 62% einen wachsenden Stellenwert.**

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

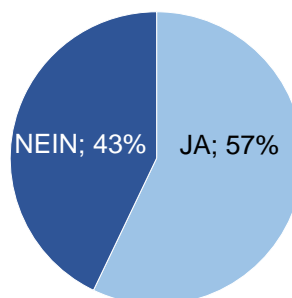
- Sinnvolle Ergänzung
- Gute Möglichkeit für Unternehmen Ressourcen auch kurzfristig zu nutzen, hoher Know-How Transfer
- Besonders in der Sanierung/Restrukturierung eines Unternehmens halte ich IM für notwendig
- Grundsätzlich offen
- Positiv, klare Aufgabendefinition notwendig
- Wir können unseren Bedarf sehr gut mit angestelltem Personal bewältigen

## 5.4 Aktuelle Trendumfrage – Transformationsprozess in Unternehmen

Zusätzlich zum Interim Management Markt werden aktuellen Trends abgefragt. Dieses Jahr haben wir UnternehmensvertreterInnen zu Transformationsprozessen iVm Interim Management befragt.

Ein erfolgreich durchgeführter Transformationsprozess ist für viele Unternehmen existenziell. Hierfür ist in den meisten Fällen externes Expertenwissen notwendig, welches mit Interim ManagerInnen sehr gut abgedeckt werden kann. Aus diesem Grund wurden hierzu die nachfolgenden Fragen an UnternehmensvertreterInnen gestellt.

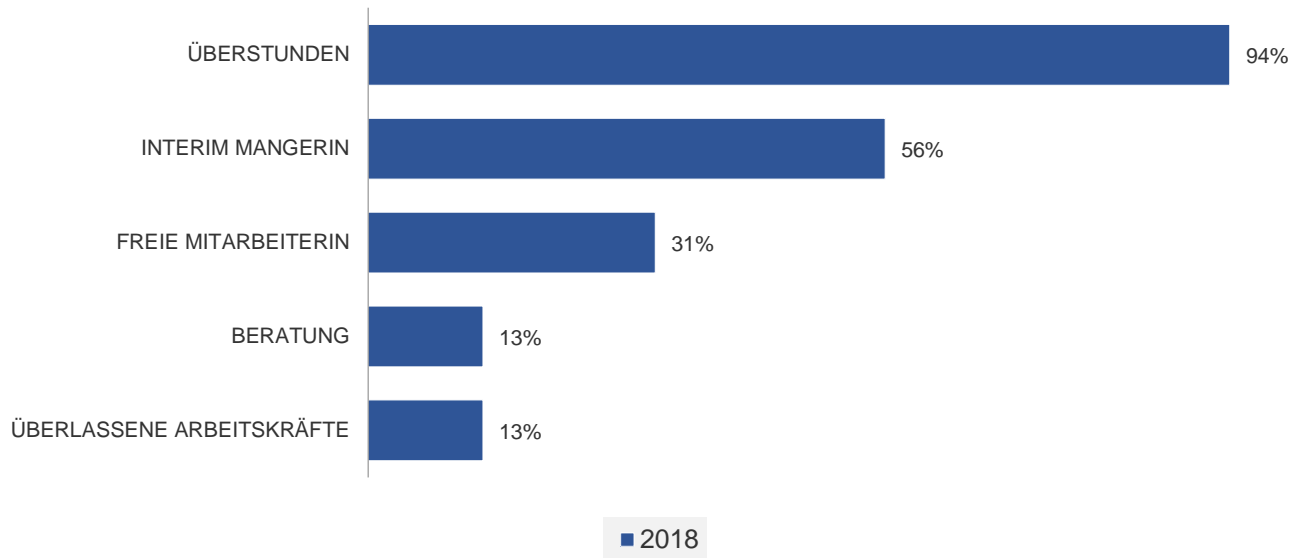
### Hat in Ihrem Unternehmen im Jahr 2017 ein Transformationsprozess stattgefunden?



57 % der Unternehmensvertreter geben an, dass im Jahr 2017 ein Transformationsprozess stattgefunden hat.

**2017 hat in 57% der befragten Unternehmen ein Transformationsprozess stattgefunden.**

**Wenn ja, welche Ressourcen haben Sie eingesetzt, um diesen Transformationsprozess zu bewältigen (mehrere Antworten möglich)?**



## 6 RESÜMEE

Man könnte sagen Interim Management ist auch in Österreich angekommen. Noch nie in den letzten fünf Jahren, seit diese Markterhebung durchgeführt wird, sind die Aussagen so positiv und vielversprechend.

Sowohl Interim Manager als auch Unternehmensvertreter bestätigen, dass

- › die Bereitschaft Interim Manager einzusetzen steigt,
- › wesentliche Vorbehalte der Vergangenheit an Bedeutung verlieren,
- › der Interim Management Markt wächst und
- › die Tagessätze steigen.

Trotzdem ist die Auslastung der Interim ManagerInnen immer noch gering.

Bemerkenswert ist, dass

- › Unternehmen mit dem Einsatz zufrieden bis sehr zufrieden sind. Diese Aussage wird gestützt durch die Tatsache, dass jene Unternehmen, die Interim Manager einsetzen, sich öfters als in der Vergangenheit dieses Instruments bedienen. Erstmals gaben Unternehmensvertreterinnen an, dass auch 4 bis 6 Interim ManagerInnen im Jahr eingesetzt wurden.
- › die Erfolgseinschätzung der Tätigkeit der Interim ManagerInnen bei 66% liegt. Dieser Wert ist ungenügend. Hier gibt es sehr viel Raum für Verbesserung und sollte ein Auftrag an die Anbieter sein.
- › Unternehmen, die einen Transformationsprozess durchlaufen haben, verstärkt Interim Manager einsetzen.
- › sich im letzten Jahr sehr viele Interim ManagerInnen auf rein webbasierten Providerplattformen registriert haben, die Erfahrungen damit überwiegend kritisch bewertet werden und vor allem die Unpersönlichkeit bedauert wird.

Ob dieser positive Trend, der sich aus den Ergebnissen herauslesen lässt, rein der positiven Konjunktur zu verdanken ist oder Interim Management tatsächlich nachhaltig am österreichischen Markt angekommen und angenommen ist, werden die nächsten Umfragen zeigen.

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. Gemeinsam mit seinem Bruder, Paul Ranefeld (Schwerpunkt Sales und Marketing), wurde der Familienverbund Ranefeld & Ranefeld-Rathbauer gegründet. Das fachliche Know-how erwarb er in zahlreichen Positionen als Angestellter in leitenden Positionen sowie als selbständiger Projektmanager in nationalen und internationalen mittelständischen Unternehmen. Er studierte Finanz-, Rechnungs- und Steuerwesen in Wien und Unternehmensrestrukturierung und –sanierung am Institut für grenzüberschreitende Restrukturierung in Tirol.

---

## 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 legt BÜHLER MANAGEMENT bei der Auswahl der Interim Manager 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.

