

Auszug aus den Ergebnissen der

## Studie Interim Management in Österreich – die Arbeitsform der Zukunft?

von Maria Th. Bühler, BÜHLER MANAGEMENT und Bernhard Braunegger

### Management Summary

Die Untersuchung des Interim Management Marktes in Österreich ergab folgende aufschlussreiche Erkenntnisse.

#### **Interim Management ist bekannt**

76% der Befragten aus den Unternehmen geben an, dass sie Interim Management kennen bzw. schon eingesetzt haben. Auch wenn diese Zahl nicht repräsentativ ist, deckt sie sich mit jener aus Deutschland. Das AIMP (Deutscher Dachverband der Interim Management Provider) hat in seiner im Jahr 2013 durchgeführten Studie eine Bekanntheit des Themas von 75% in Unternehmen festgestellt.

Der daraus abzuleitende Handlungsbedarf ist also nicht so sehr die Bekanntmachung des Themas sondern viel mehr die existierenden Vorbehalte (Kosten, Misstrauen) abzubauen.

#### **Die Einstellung zu Interim Management ist positiv**

Interim Management wird von der Mehrheit der FirmenvertreterInnen positiv bewertet, wenn auch nicht in allen Fällen für die aktuelle Situation oder das aktuelle Unternehmen als geeignet erachtet.

#### **Maximale Flexibilität ist gefragt**

Wenn wir von Flexibilität reden, müssen wir auch über ihre Ausprägungen nachdenken. Welche Art der Flexibilität ist im Einzelnen gemeint? Die räumliche, die zeitliche, jene im Hinblick auf unsere finanziellen Ansprüche, die Flexibilität neue Methoden oder Tools anzuwenden, uns ganz generell auf neue Situationen einzustellen?

Die Auslastung der einzelnen Interim ManagerInnen ist zu gering und Mandate zu akquirieren herausfordernd. Sowohl Interim ManagerInnen als auch FirmenvertreterInnen geben an, dass die Wahrnehmung der hohen Kosten ein großes Hemmnis darstellt.

Wir plädieren hier nicht für eine generelle Absenkung der Tagessätze, geben aber als Anregung auch in der Gestaltung der Entlohnung flexibel zu sein und mit zum Beispiel höheren variablen Anteilen zu agieren.

Es ist einer der Hauptvorteile eines Interim Managers/einer Interim Managerin, schnell wieder aus dem Unternehmen ausscheiden zu können. Forderungen nach fixen Auslastungszusagen oder sonstigen Garantien führen das Modell des Interim Managements ad absurdum. Von solchen Forderungen sollte abgesehen werden.

#### **Der Befund der Experten**

Die Experten sind sich einig. Es gibt einen Trend hin zur räumlichen Flexibilisierung der Arbeitsplätze, Telearbeitsplätze, Remote Working, forciert durch die neuen Medien. Die Arbeitsmodelle der Vergangenheit haben ausgedient. Das professionelle Leben in einem einzigen Unternehmen zu verbringen und dann in Pension zu gehen ist vorbei.

Die Experten sind auch der Meinung, dass Interim Management ein Zukunftsmodell ist. Dazu sind aber die richtigen Persönlichkeiten erforderlich.

Nach der Einschätzung der Experten muss ein/e Interim ManagerIn

1. sozial kompetent sein, mit Menschen können (Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck.),
2. flexibel sein in nahezu jeder Hinsicht und
3. hochanalytisch und schnell sein.

### Interim Management – die Arbeitsform der Zukunft?

Gemäß den Ergebnissen der Erhebung kann Interim Management eine Arbeitsform der Zukunft sein. Der Erfolg des Modells wird aber im Wesentlichen davon abhängen die Vorbehalte der Unternehmen hinsichtlich Vertrauen in die Kompetenzen abzubauen und die Einschätzung als zu teuer zu überwinden. Dazu braucht es Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation. Wenn das gelingt, wird Interim Management in Zukunft eine gleichberechtigte Arbeitsform sein.

## Die Ausgangslage

Der Interim Management Markt in Österreich ist noch jung und wurde bisher nicht systematisch erhoben. Dies mag unter anderem daran liegen, dass dieses Geschäftsmodell in Österreich noch relativ neu ist. Mit Bühler Management wurde 2006 der erste privatwirtschaftliche Provider in Österreich gegründet. Mittlerweile sind einige Anbieter dazu gekommen. Die Zahl der Personen, die ihre Leistung als Interim ManagerInnen anbieten steigt stetig. Die Nachfragerseite hinkt dieser Entwicklung hinterher.

Der Interim Management Markt setzt sich angebotsseitig zusammen aus

- den einzelnen Interim ManagerInnen,
- den Providern, die Interim ManagerInnen vermitteln,
- Beratungsunternehmen, die als zusätzliche Dienstleistung Interim Management anbieten sowie nachfrageseitig
- den Unternehmen.

Wir haben uns mit dieser Studie das Ziel gesetzt den Markt jährlich zu erheben, transparenter zu machen und die Entwicklung nachzuvollziehen. Unsicherheiten, die sich aus der Unkenntnis der Marktgegebenheiten ergeben sollen abgebaut werden.

Die Ziele der Studie im Einzelnen sind

- Erhebung des Interim Management Marktes in Österreich durch Befragung von Interim Managern, Firmenvertretern und Experten
- Detektion der Hemmnisse und Akzeptanzprobleme
- Feststellung des Deltas zwischen der Sicht der Interim Manager und von Firmen
- Ableitung des Handlungsbedarfs.

Als Arbeitshypothese haben wir die Frage gestellt, ob Interim Management eine Arbeitsform der Zukunft sein wird. Herkömmliche Job Systeme verlieren zusehends an Bedeutung. Trendforscher legen dem Megatrend „Flexibilität“ die global zu beobachtenden Trends der Mobilität und der digitalen Konnektivität zu Grunde (e.g. digital nomads). Demnach wird eine erhöhte Flexibilität in der Arbeitswelt der Zukunft eine bedeutende Rolle spielen. Erkennbar ist dieser Trend an der steigenden Zahl von Personen, die in neue Arbeitsformen drängen. Dabei gewinnt der Wunsch nach einer ausgewogenen Work-Life Balance zunehmende Bedeutung.

## Das Untersuchungsdesign

Befragt wurden die 750 Damen und Herren, die dem Interim Management Pool von BÜHLER angehören. In 550 Unternehmen wurden 700 Vorstände, GeschäftsführerInnen und Human Resources Leiterinnen und Leiter befragt. Mit drei Experten wurden Interviews geführt. Die Anzahl der HR Verantwortlichen in der Stichprobe betrug 200, der Rest entfiel auf die beiden anderen genannten Funktionsträger. Alle teilnehmenden Unternehmen stammen aus Österreich. Befragt wurden alle Unternehmensgrößen, Mikroorganisationen ausgenommen. Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung sind nicht repräsentativ. Aus diesem Grund wurden die Daten an Hand der Ergebnisse der von AIMP im Jahr 2013 erstellten Studie über den deutschen Markt auf Plausibilität überprüft.

Die Rücklaufquote bei den Interim ManagerInnen betrug 11,2 %, jene der Unternehmen 4%. Wir gehen davon aus, dass es in Österreich de facto rund 2000 Interim ManagerInnen gibt, von denen etwa die Hälfte auch von Providern vermittelt wird.

Die Befragung erfolgte im März 2014 mittels anonymisiertem online Fragebogen (SurveyMonkey). Der Fragebogen war für Interim ManagerInnen und Firmen soweit als möglich deckungsgleich, wo erforderlich, wurden samplebezogene Fragen gestellt.

Als Experten bzw. Expertin standen Frau Mag. Gabriele Schiemer, Risk Manager Volksbank, Herr Dr. Erhard F. Grossnigg, E.F. Grossnigg Finanzberatung und Treuhandgesellschaft m.b.H. und Herr Dr. Hans-Georg Kantner, Leiter des Bereichs Insolvenz des KSV 1870 zur Verfügung. Die Experteninterviews wurden im Mai 2014 durchgeführt.

Die Experten und die Expertin wurden anhand eines nicht strukturierten Fragebogens zu den Themenblöcken

- Trends und Entwicklungen am Arbeitsmarkt allgemein
- Brain Drain in Österreich
- Umgang mit älteren hochqualifizierten ArbeitnehmerInnen und
- Einschätzung des Interim Management Marktes in Österreich

befragt.

## Die Ergebnisse der Befragung

60 % der Interim ManagerInnen verfügen über einen Hochschulabschluss oder ein vergleichbare **Ausbildung**. Mehr als 80% der liegen in der Altersklasse zwischen 40 – 60 Jahren. Interim ManagerInnen wurden nach ihrem **Auslastungsgrad** der während der letzten drei Jahre befragt. Knapp ein Viertel gab einen Auslastungsgrad zwischen 25 und 49% an. 17% waren zu 100% ausgelastet, 18% gaben an überhaupt kein Mandat abgewickelt zu haben.

33% der Interim ManagerInnen wünschen sich eine Erhöhung der Bekanntheit und 20% eine Erhöhung der Nachfrage. Die Ergebnisse zeigen, dass die Tagessätze, die bezahlt werden mehrheitlich unverändert sind und die Zufriedenheit der Interim ManagerInnen mit der Entlohnung hoch ist.

Die Frage nach der **Bekanntheit** des Themas **Interim Management** bei den Firmen: 10% haben Interim ManagerInnen bereits eingesetzt und 66% geben an das Thema zu kennen. Interim Management ist also 76% der Befragten bekannt. Dies entspricht auch der Quote in Deutschland, wo die Bekanntheit von Interim Management in den Unternehmen bei 75% liegt. Demgegenüber glauben fast 50% der Interim ManagerInnen, dass die mangelnde Bekanntheit von Interim Management eines der größten Hemmnisse am Markt darstellt.

Auf die Frage **zusätzliche personelle Ressourcen** besetzt werden gaben fast 80% der FirmenvertreterInnen an die Positionen fix zu besetzen, nur knapp 10% nannten Interim ManagerInnen, 12% freie MitarbeiterInnen.

Mehrheitlich federn Unternehmen temporäre **Ressourcenengpässe** auf Grund von Karenzen, längerer Krankheit, unerwartete Personalabgänge, etc. durch Überstunden und Verteilung der Arbeit auf Kolleginnen und Kollegen intern ab.

20% der antwortenden Unternehmen haben bereits Interim Manager eingesetzt. Jene Unternehmen, die Interim ManagerInnen einsetzten, engagierten zwischen ein und drei pro Jahr. Jene Unternehmen, die bereits mit Interim ManagerInnen gearbeitet haben gaben an **sehr zufrieden** bzw. zufrieden gewesen zu sein.

Erfragt wurde, wie die Unternehmen, die zuletzt beschäftigten **Interim ManagerInnen gefunden** haben bzw. wie die Interim ManagerInnen das letzte **Mandat akquiriert** haben. Interim Mandate kommen vor allem über den persönlichen Kontakt zustande. Unternehmen suchen Interim ManagerInnen nie über einen klassischen Personalberater. Dabei entscheiden vor allem die Geschäftsleitungen über den Einsatz eines Interim Managers.

Unternehmen und Interim ManagerInnen wurden nach ihrer Einschätzung über die **Bereitschaft Interim ManagerInnen** einzusetzen befragt. Die Einsatzbereitschaft ist mäßig bis gering! Nur 4% der Unternehmen gaben an, dass die Einsatzbereitschaft von Interim ManagerInnen sehr hoch ist. Die Einschätzung der Interim ManagerInnen zeigt ein ähnliches Bild.

Was dem **Einsatz** von Interim ManagerInnen **entgegensteht** aus der Sicht der Unternehmen

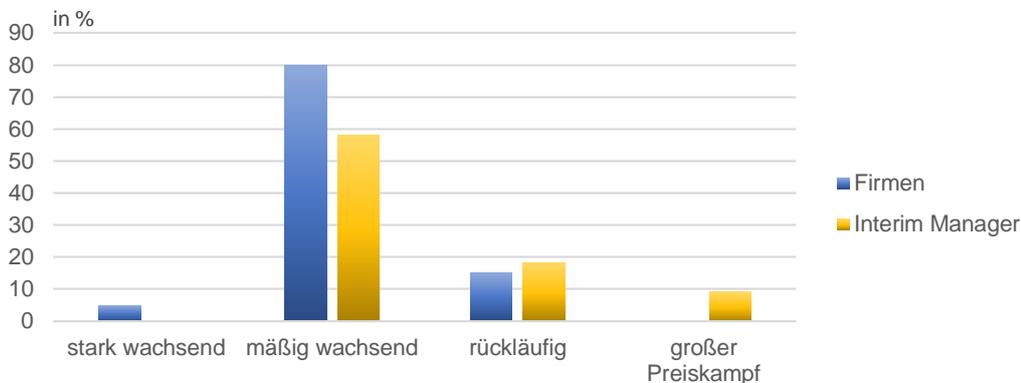


Die Hemmnisse in den Unternehmen sind die Kosten und die möglichen Vorbehalte des Managements! Die rechtliche Unsicherheit spielt eine untergeordnete Rolle.

Die **größten Herausforderungen** für die Interim ManagerInnen generell



Zur **Einschätzung** des Interim Management **Marktes** in Österreich



Bühler Management, Ballgasse 6/21, 1010 Wien

Juni 2014

Die gesamten Ergebnisse der Untersuchung können bei BÜHLER MANAGEMENT als PDF bezogen werden.

Preis für Mitglieder des BÜHLER MANAGEMENT Pools: 70,- € plus MwSt.

Preis für Nicht-Mitglieder des BÜHLER MANAGEMENT Pools: 390,- € plus MwSt.