

II news

Dezember
2010

LUDWIG HEUSE GMBH · INTERIM-MANAGEMENT.DE

1. Der deutsche Interim Management-Markt 2010, Ausblick 2011
2. Umfrage: Ihre IM-Erfahrungen 2010, Erwartungen 2011
3. Die Größe des deutschen Interim Management-Marktes
4. Off the record: Das Vergnügen im Geschäft mit Private Equity-Unternehmen
5. Ältere haben keine Chance im Arbeits- oder IM-Markt?
6. Erkenntnisse
7. In eigener Sache

Sehr geehrtes Mitglied unseres Interim Manager-Netzwerkes,

ich gestatte mir, Ihnen unsere aktuellen News vorzulegen.

Die ersten beiden Punkte, wie bekannt. Danach werden auch konträre Themen angesprochen. Ich freue mich auf Ihre Kommentare.

Allons enfants de la ...

1. Der deutsche Interim Management-Markt 2010, Ausblick 2011

Ich habe den Eindruck, dass sich der IM-Markt dieses Jahr wieder kräftig erholt hat. Die Kunden haben auf jeden Fall ihre Schockstarre überwunden, sie sitzen nicht mehr nur auf der Kasse wie 2009. Somit stellt sich die Lage jetzt doch besser dar als in den News vom vergangenen Januar vorausgesagt (Für 2010 erwarte ich, dass sich nicht viel ändert mit leichter Tendenz – und viel Raum – nach oben). Unser Umsatz hat sich gut erholt und der Rückgang 2009 ist fast wieder wettgemacht.

Allerdings, die durchschnittliche Auslastung der Interim Manager scheint noch nachzuhinken. Ursache: In der Krise sind viele Manager neu in den IM-Markt gestoßen mit der Folge, dass sich die neu zu besetzenden Mandate auf eine nun größere Zahl von Interessierten verteilen (müssen).

Für 2011 gehe ich von einer weiteren Erholung des IM-Marktes aus und zwar nicht nur in Bezug auf die üblichen Bereiche (Projekte, Restrukturierungen, Vakanzüberbrückungen etc.). Potential sehe ich in der jetzt vorausgesagten/erhofften Boomphase insbesondere durch die sich abzeichnende Kandidaten-Knappheit im Festbesetzungsmarkt. Denn, wenn alle anderen Kanäle ausgetrocknet sind, werden sich die Kunden, wie auch in früheren wirtschaftlichen Hochzeiten, auch bei den IM-Providern melden und fragen, „ob man vielleicht noch jemanden in seinem Netzwerk hätte, der vielleicht interessiert sei, gerne auch für länger, kann auch schon älter sein ...“

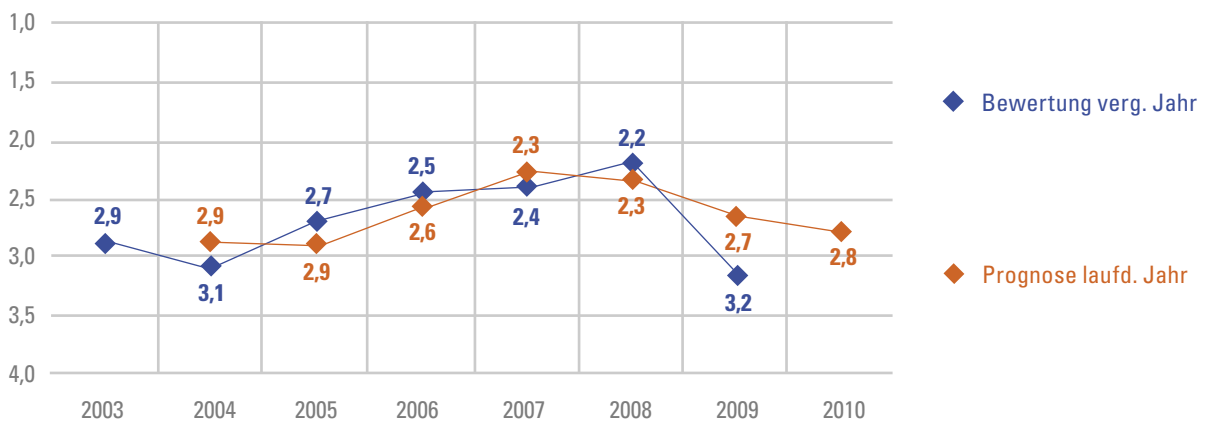
2. Umfrage: Ihre IM-Erfahrungen 2010, Erwartungen 2011

Letztes Jahr nahmen an unserer Umfrage zum deutschen IM-Markt, mit der wir jetzt ins zehnte Jahr gehen, 676 Interim Manager teil und wir hoffen – und bitten – wieder um rege Beteiligung.

So sahen Sie die Lage zur Jahreswende 2009/2010:

Bewertung der Marktlage

(bezogen auf die eigene Situation nach dem Schulnotenprinzip, 1 = sehr gut, 5 = schlecht)



Welche Richtung werden die Kurven dieses Jahr nehmen?

In der Studie, die wir auf Grundlage Ihrer Antworten erstellen werden, wird die Entwicklung der Honorare dieses Jahr präziser, also nicht nur über Durchschnittssätze, dargestellt werden, sondern zusätzlich entsprechend der Gaußschen Normalverteilung. Diese Informationen können bei Honorarplanungen/-verhandlungen gute Dienste leisten. Bei der Angabe der von Ihnen erzielten Tagessätze eventuell gezahlte Boni oder Erfolgsprämien bitte mit einrechnen.

Zusatzfragen finden Sie am Ende der Umfrage unter der Überschrift „IM-Job Satisfaction“. Zunächst befassen wir uns dort mit der quartalsweisen Geschäftsentwicklung 2010, denn uns alle interessiert, wenn ja, wann genau sich das Blatt gewendet hat. Dann wenden wir uns an die Interim Manager, die schon länger im Geschäft sind (festgelegt hier: seit 2005) und fragen: Would you do it again, Sam? Beim Blick zurück wird in Moll-Tönen hereinspielen, dass die IM-Marktlage letztlich nicht die beste war, allerdings, bedenke, für Manager in Festanstellung war sie es auch nicht.

Die Teilnehmer erhalten wie immer, falls gewünscht, die komplette Studie.

Den Zugang zur Umfrage finden Sie hier: <http://www.onlineumfragen.com/login.cfm?umfrage=24307>

3. Die Größe des deutschen Interim Management-Marktes

Zur Größe des deutschen IM-Marktes und der Anzahl der hier tätigen Interim Manager gibt es sehr unterschiedliche Meinungen. Laut dem Marktforscher Lünendonk, der als unabhängiger Dritter für seine Trendstudie 2009 sehr gründlich recherchiert hat, kursieren Zahlen von 4.000 bis 20.000 IM. Auch ich habe mich im Newsletter vom Mai 2007 an diesem Thema versucht und kam für 2006 auf 1.500 bis 2.000 nachhaltig im Interim Management tätige Professionals und ein Marktvolumen von knapp 300 Mio. Euro. Nach 2006 sollte es mit diesen Zahlen zunächst aufwärtsgegangen sein, zurzeit – nach den bereits gut zwei Jahre andauernden weltwirtschaftlichen Verwerfungen – würde ich mich an keine erneute Prognose heranwagen.

Aber folgendes möchte ich sagen: Es ist ein schwaches Foto, dass sich die Branche bezüglich der Anzahl der in Deutschland tätigen IM so wenig einig ist, denn aus der sehr großen Differenz der umlaufenden Zahlen muss man schließen, dass wir schon darüber, wer überhaupt als Interim Manager anzusehen ist, differieren. Solange dieser Punkt zwischen den beteiligten Akteuren nicht geklärt ist und auch einigermaßen konsistent nach außen kommuniziert wird, wird es schwierig sein, unsere Interessen als Gruppe in der Öffentlichkeit wirkungsvoll zu vertreten.

Ein beeinflussender Faktor ist, und das ist der einfache Part, festzulegen, bis zu welcher Ebene von oben nach unten jemand richtigerweise als „Manager“ zu bezeichnen ist. Mein Vorschlag lautet: Professionals der ersten und zweiten Ebene plus qualifizierter, also High-end-Projektmanager, auch wenn klar ist, dass zwischen der zweiten und den nach unten anschließenden Ebenen die Grenzen nicht immer eindeutig sind. Aber der Wille sollte vorhanden sein, den Begriff „Manager“ zu definieren. Eins ist klar: Nur weil jemand bei einem Provider registriert ist, kann er nicht automatisch als Interim Manager angesehen werden.

Erschwert wird die „Mengenkalkulation“ durch den Umstand, dass es sich beim Interim Management nicht um eine Berufsgruppe handelt (wie z. B. bei den Personalberatern), sondern um eine Vertragsform, in anderen Worten, man ist und bleibt ein Kaufmännischer Leiter, arbeitet aber entweder unter einem Angestellten- oder eben einem IM-Vertrag. Und es gibt ja auch einige, und dagegen ist grundsätzlich auch nichts zu sagen, die zwischen den Vertragsformen wechseln.

Mein erweiterter Vorschlag, trotz dieser Definitionsschwierigkeiten: wir zählen jemanden als Interim Manager, der in der ersten oder zweiten Führungsebene tätig war und nicht weniger als 3 IM-Projekte durchgeführt hat. Jetzt bitte nicht fragen, wie man den Begriff „Projekt“ zu definieren hat.

Meine Überzeugung ist, dass es keinem von uns langfristig besser geht, bloß weil die Öffentlichkeit glaubt, es gäbe mehr als weniger Interim Manager, dass aber der Begriff verwässert wird und die „Marke“ Interim Management insgesamt leidet, wenn wir uns nicht erfolgreich auf eine möglichst klare (enge?) Definition einigen.

4. Off the record: Das Vergnügen im Geschäft mit Private Equity-Unternehmen

➤ Stufe 1:

Folgendes passiert, lange bevor wir als IM-Provider (oder Sie direkt) angesprochen werden. Ein PE-Haus erwirbt ein Unternehmen. Der Glaube an die Qualität des vorhandenen bzw. neu installierten Managements ist eine entscheidende Voraussetzung für die Investitionsentscheidung, denn, wie

bekannt, PE-Häuser verstehen zwar in der Regel etwas vom financial engineering, aber nur wenig von den Produkten/Dienstleistungen, mit denen sich ein Zielunternehmen befasst. Deshalb wird dem Management in vielen Fällen als Incentive eine Option eingeräumt, die es mit wenig Kapitaleinsatz reich macht, wenn alles operativ nach Plan läuft und ein erfolgreicher Exit gelingt.

➤ **Stufe 2:**

Es kommt Stress auf zwischen dem PE-Haus und dem Management des Unternehmens. Dafür kann es viele Gründe geben: der immer latente Konflikt zwischen Arbeit und Kapital zum Beispiel. Oder, Covenants der Finanzierung werden gerissen, weil Umsatz- und Ergebnispläne was Schönes sind, sich aber nicht immer in Realität verwandeln. Jetzt triezten die Banken das PE-Haus, das PE-Haus wiederum triezt das Management.

➤ **Stufe 3:**

Die Liebe zwischen PE-Haus und dem Management erkaltet merklich. Das PE-Haus hat an den Künsten des Managements immer mehr auszusetzen und das Management fühlt sich im unternehmerischen Daseinskampf immer weniger gewürdigt. Der eine oder andere der Partizipanten wirft einen erneuten Blick in die Verträge, um zu sehen, unter welchen Bedingungen man sich trennen kann.

➤ **Stufe 4:**

Das Stress-Niveau steigt weiter an, das PE-Haus sieht sich nach personellen Alternativen um für einen Teil oder das gesamte Management, auch die Banken wollen HR-Action sehen. Ein Headhunter wird nicht gleich beauftragt, denn da werden upfront-Gebühren fällig. Aber man kann ja mal den Heuse fragen ...

➤ **Stufe 5:**

Wir präsentieren Kandidaten, das Management bekommt die Gespräche mit, PE-Haus und Management graben sich ein, Drohkulissen werden aufgebaut und der Gegenseite wird klar gemacht, was sie zu verlieren hat. Zuletzt entschließt man sich, die Dinge nicht auf die Spitze zu treiben. Das Management wird also nicht vor die Tür gesetzt, die Hochzeit im Himmel wird zur Vernunfttehe, dem Heuse wird abgesagt.

Tausendmal probiert, tausendmal ist nichts passiert (na ja, so annähernd). Aber wenn wir einen Anruf von einem PE-Haus bekommen, legen wir natürlich sofort wieder los.

5. Ältere haben keine Chance im Arbeits- oder IM-Markt?

Sehe ich nicht so. Tatsache ist, dass wir regelmäßig mit „älteren Herrschaften“ Projekte durchführen, allein in diesem Jahr waren mehrere IM jenseits der 65 für uns tätig. Die Kunden haben in der Regel mit den senioren IM kein Problem, gelegentlich werden diese sogar nach Ablauf der IM-Verträge in Festanstellung übernommen, wenn auch zumeist mit zeitlicher Begrenzung.

Das Altersvorurteil als Ursache zu benennen für den Misserfolg, sich beruflich neu/wieder zu etablieren, kann ein „easy way out“ sein, um so den anderen möglichen Ursachen nicht ins Auge sehen zu müssen, z. B. zu erkennen, dass angesichts der inzwischen reduzierten Leistungsfähigkeit es pekunärmäßig nicht mehr aufwärts, auch nicht seitwärts, sondern eher südwärts gehen müsste. Nicht nur pekunär, sondern auch mental fällt vielen so eine „weiche Landung“ auf einer niedriger gelegenen Landepiste schwer. Ganz ausdrücklich, diese Worte sind ein Versuch zu verstehen und zu formulieren, wie es ist, aber kein Hochmut gegenüber der- oder demjenigen, die/der vor dem konkreten Problem steht. Kann jedem passieren.

6. Erkenntnisse

- First-rate managers hire first-rate managers, second-rate managers hire third-rate managers. Erst nach vielen Jahren im Geschäft habe ich verstanden, dass es für so manchen Kunden erst die zweite Priorität ist, den besten Kandidaten (von der Fach- und Persönlichkeit) an Bord zu holen. Die erste Prio ist es, jemanden zu bekommen, der nicht schlauer ist als man selbst und somit die eigene Position bedroht. Im Kandidatenselektionsprozess ist dies ein sehr schwer zu handelndes Thema, also das Einschätzen der Seniorität/Gravität des Kunden vs. der der Kandidaten. Dies auch eher off-the-record.
- Wenn wir mit dem CEO schon direkt sprechen, wird der Personaler nicht mehr unser Freund.
- Der Betrieb einer Kantine ist bis ins letzte Detail prozesssicher definiert, der IM-Recruitment-Prozess nicht. Gegessen wird halt täglich.

7. In eigener Sache

Kürzlich war in der F.A.Z. zu lesen: Arbeitgeber dürfen in Stellenanzeigen niemanden diskriminieren – nicht einmal sich selbst. Das Landesarbeitsgericht Hamburg hat es als Verstoß gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz eingestuft, dass ein Unternehmen in einer umfangreichen Stellenausschreibung die Möglichkeit anbot, „eigene Ideen und Vorstellungen in ein junges, erfolgreiches Team einzubringen.“ Obwohl der Kläger offenbar systematisch solche Prozesse führt („AGG-Hopper“) erhält er nun zwei Monatsgehälter als Entschädigung (Az.: 5 Sa 14/10). Dass Firmen umgekehrt keine „jungen“ Mitarbeiter suchen dürfen, hatte bereits das Bundesarbeitsgericht klargestellt (Az.: 8 AZR 530/09; F.A.Z. vom 21. August).

Wie sage ich es nun meinem Kinde?

Nachfolger gesucht im passenden Alter (alt sind wir selber) mit dem Potential, eines Tages mich und Matthias Cropp als Geschäftsführer zu beerben. Geforderte Qualifikation: Abgeschlossenes Studium/qualifizierte Ausbildung, Fachgebiet nicht so wichtig, aber die Fähigkeit bzw. das Potential, Wirtschaft zu verstehen und als Gesprächspartner mit Managern der ersten Ebene ernst genommen zu werden. Weiterhin: Ehrlich, umgänglich, gute Manieren, gerne non-main-stream-non-corporate, intelligent, IT-affin, realistische Einschätzung der eigenen Person.

Freude am Vertrieb und Drive, bzw. noch klarer, ohne Drive ist alles nichts. Also selbstmotorisiert, kein Anhänger. Wir bieten Chancen, keine Sicherheit und Versorgung jetzt. Gutes Geld kann man bei uns verdienen, nachdem man gezeigt hat, dass man etwas kann.

Wenn Sie so jemanden (m/w) kennen, darf der/die sich gerne bei uns melden.

Ich hoffe, dass es Ihnen gut geht und bedanke mich für die erhaltenen Festtagsgrüße.

Für 2011 wünsche ich Ihnen alles Gute und verbleibe

mit freundlichen Grüßen


L. Heuse