

II news

Januar
2009

LUDWIG HEUSE GMBH · INTERIM-MANAGEMENT.DE

1. Der deutsche Interim Management-Markt 2008, *und, was noch viel mehr interessiert, der ...*
2. Ausblick 2009
3. Umfrage zu Ihren Projekten in 2008
4. Interim Management vs. Executive Search: Scheidungsgründe
5. „Ja, mach nur einen Plan ...“

Sehr geehrtes Mitglied unseres Interim-Manager-Netzwerkes,

ich gestatte mir, Ihnen unseren aktuellen Newsletter vorzulegen.

1. Der deutsche Interim Management-Markt 2008

2008 scheint für die IM-Industrie in Deutschland ein gutes Jahr gewesen zu sein. Kräftiges Wachstum wird von allen Seiten gemeldet und wir sind mit unserem Umsatzzuwachs von 25 % auch zufrieden. Nur, das ist Schnee von gestern, was jetzt interessiert, ist der

2. Ausblick 2009

Zum Ausblick 2009 stellen wir Ihnen in unserer Umfrage (siehe Punkt 3) eine Reihe von Fragen. Ich benötige jedoch keine tiefgehende Analyse um zu ahnen, dass 2009 auch für den IM-Markt ein Jahr wie keines der jüngst vergangenen werden wird.

Das ist zunächst klar: Wenn die Wirtschaft schrumpft, nimmt auch die Nachfrage nach Management-Kapazität ab und Unternehmen versuchen, anstehende Aufgaben mit freiwerdenden/vorhandenen und festangestellten Managern zu bewältigen. Nur, die Leute, die etwas davon verstehen, ein Unternehmen optimal in ruhigen Zeiten zu steuern, sind nicht unbedingt diejenigen, die man sich auf der Brücke wünscht, wenn der Sturm tobt. Das ist kein Werturteil an sich, denn so mancher Sturm-Kapitän ist fehl am Platz, sobald wieder die Sonne scheint. Fakt ist, eine sich kurzfristig ändernde Wirtschaftslage ändert ebenso kurzfristig den Typ der nachgefragten Managerprofile, eine Chance für das Interim Management.

Droht eine Wiederholung der Situation von 2001/2002, als nach dem Platzen der New Economy-Blase der IM-Markt um 50 % einbrach? Der damalige Boom basierte auf einer Art von kollektivem Wahnsinn und einem künstlich hochgeputzten Management-Bedarf. Etablierte Unternehmen und unzählige Start-ups glaubten, sofort und mit viel Manpower dabei sein zu müssen und zwar in dem Sinne „es kommt nicht darauf an, etwas Sinnvolles zu machen, sondern der Schnellste zu sein“. Das waren tolle Zeiten für sofort verfügbare Interim Manager und, danach eben nicht mehr. Die jetzige Situation (keine rasch hochgekommene Branche explodiert, sondern fest etablierte Branchen schrumpfen) stellt sich zwar anders dar, aber niemand kann uns versichern, dass die Auswirkungen auf den IM-Markt nicht vergleichbar sein werden.

Das sind meine Erwartungen für 2009:



Restrukturierungsprojekte werden stark zunehmen mit besonderer Nachfrage nach „Turnarounds“, HR-Experten (Personalabbau) sowie Finanzern, Controllern und Einkäufern (Kostensenkung). Bereits jetzt zeichnet sich eine gesteigerte Nachfrage nach Service- und Aftersales-Fachleuten ab, weil sich die Deckungsbeitragshoffnungen der Unternehmen auf diese Bereiche verlagern, sobald das Stammgeschäft lahmt. In einem Umfeld rapide fallender Umsätze und Erträge kommen insbesondere die Unternehmen in Schwierigkeiten, die nach der Übernahme durch Private Equity-Gesellschaften hoch verschuldet sind und die sich heute glücklich schätzen würden, wenn **nur** die beim seinerzeitigen Erwerb errechneten Worst-Case-Szenarien eingetroffen wären.



Ersatz-für-Festanstellung-Projekte werden zunehmen. Das könnte zu Lasten der Personalberater gehen, denn Auftraggeber tendieren jetzt zu kurzfristig kündbaren und die finanzielle Flexibilität erhaltenden Verträgen, wenn schon eine Position besetzt werden **muss**. Dieser Trend könnte dazu führen, dass – wie auch in vergangenen mageren Jahren – die Personalberater verstärkt auf den IM-Markt ausweichen. Das funktioniert nicht so ohne weiteres. Siehe hierzu Punkt 4.



IM-Projekte, mit denen Unternehmen in den vergangenen Wachstumsjahren **zusätzlichen Bedarf** abdeckten bzw. in denen der Interim Manager quasi als „Zeitmanager auf Dauer“ tätig war, gehen drastisch zurück. Beispiel: Einer unserer langbekannten IM war über einen längeren Zeitraum unter einem monatlich kündbaren Vertrag bei einem Zulieferer für die Maschinenbauindustrie tätig. Was dort jetzt passiert, ist nur allzu logisch: Die Aufträge der Maschinenbauer gehen zurück, damit auch die Aufträge an deren Zulieferer, dort brechen die Erträge ein, Kosten müssen eingespart werden, die flexiblen Kosten sind zuerst dran, der IM bekommt die Kündigung, obwohl man dessen Know-how gerade jetzt sehr gut brauchen könnte. Es sind aber eben zwei sehr unterschiedliche Dinge, einen IM zu brauchen und dafür auch zahlen zu wollen/können.



Zukunftssicherungsprojekte, die Unternehmen aus freien Stücken angehen und die zum Ziel haben, z. B. die internen Strukturen zu modernisieren oder neue Märkte/Produkte zu testen, gehen ebenfalls stark zurück und zwar unter folgendem „reasoning“: Was nicht gemacht werden muss, wird zurückgestellt und das Geld bleibt in der Kasse, um für den Fall noch schlechter werdender Zeiten über zusätzliche Reserven zu verfügen. Beispiel: Im Dezember waren wir bei einem marktführenden und gut verdienenden Lohnveredelungsunternehmen zu Gast, das einen IM suchte, der die internen Strukturen durchforstet und an die nach langen Wachstumsjahren erreichte Unternehmensgröße anpassen sollte. Das Projekt wurde inzwischen zurückgestellt und liegt auf „Wiedervorlage“ für bessere Zeiten.

Wie sich der IM-Markt angesichts dieser gegenläufigen Tendenzen in 2009 insgesamt entwickeln wird, darüber wage ich keine Prognose. Auf tolle Wachstumsraten stellen wir uns allerdings nicht ein. Wir gehen aber davon aus, dass angebotsseitig die Zahl der IM-Einsteiger zunehmen sowie nachfrageseitig der Druck auf die Honorare steigen wird.

3. Umfrage zu Ihren Projekten in 2008

An unserer letztjährigen Umfrage nahmen 473 Interim Manager teil, ein sehr erfreuliches Plus von fast 40 % gegenüber dem Vorjahr. Ursache des gestiegenen Interesses war, nehmen wir an, unsere erstmalig detaillierte Analyse der Honorare nach Einsatzbranchen, gefordertem Know-how, Seniorität u.s.w. Das sind Informationen, die Sie in Ihren unterschiedlichen Akquisitionssituationen gut nutzen können. Wir werden diese aufgefächerten Honoraranalysen auch diesmal erstellen bzw. noch weiter ausbauen und den Teilnehmern die detaillierten Ergebnisse, wie in den Vorjahren, exklusiv zur Verfügung stellen.

Bei den Branchen führen wir eine Neuerung ein durch die Hinzufügung von „Pharma/Biotechnologie/Gesundheit“, wo im Interim Management einiges läuft und die eigentlich von Anfang an hätte dabei sein müssen. Diese Neuerung geht ein wenig auf Kosten der langjährigen Vergleichbarkeit der Branchenaufteilung, das nehmen wir in Kauf.

In unserem Marketing arbeiten wir mit einer Kommunikationsagentur zusammen, die einige „Soft skills-Fragen“ (wofür ich persönlich nun gerade nicht bekannt bin) eingefügt hat, die für unsere Pressearbeit genutzt werden sollen. Wir bitten Sie, diese ebenfalls zu beantworten und danken schon jetzt allen, die an unserer Umfrage wieder oder erstmals teilnehmen.

► Umfrage 2008

Die Umfrage zu Ihren Projekten 2008 wurde am 15. Februar 2009 beendet.
Die Teilnehmer erhalten die Ergebnisse in Kürze.

4. Interim Management vs. Executive Search: Scheidungsgründe

Bei der Verbindung von Interim Management- mit Executive Search-Firmen bzw. der Integration beider Dienstleistungen unter einem Dach, verhält es sich wie bei den Ehen von Elizabeth Taylor und Richard Burton. Es wird immer wieder versucht und es geht immer wieder schief. Warum? Mit dem jüngsten Fall der Trennung eines Interim-Wettbewerbers von seiner Executive Search-Mutter zur Jahreswende zähle ich jetzt den vierten Fall einer entsprechenden „Corporate Divorce“.

Nach langen Jahren des Kontemplierens (lachen Sie nicht!) über den ent/scheidenden Unterschied zwischen dem Interim Management und der Executive Search habe ich hierzu folgende Erklärung: Von einem Interim Manager wird erwartet, dass er ein Problem löst, von einem durch die Executive Search generierten Manager in Festanstellung, dass er in das/zu dem Unternehmen passt. Und es scheint sehr schwierig, die angesichts dieser Situation notwendigerweise unterschiedliche Denkungsweise von IM- und Executive Search-Beratern auf Dauer im Frieden zu vereinen, wie man es von einer guten Ehe erwartet.

Und dann gilt noch folgendes: Wenn ein Interim Management & Executive Search-Alles-aus-einer-Hand-Anbieter einem Kunden versichert, die Suche nach einem Feststellungskandidaten gestalte sich „überraschend schwierig“, kann den Kunden durchaus die Ahnung beschleichen, hier wolle der „HR-Partner seines Vertrauens“ gleich zweimal verdienen, zunächst am IM-Tagessatz und danach am Search-Honorar. Das ist ein nicht aufzulösender, eingebauter Konflikt.

5. „Ja, mach nur einen Plan ...“

Im Newsletter vom Mai 2004 hatte ich mich zu unserem 10-jährigen Jubiläum darüber ausgebreitet, dass ich von den Versuchen wenig halte, im Interim Management wie auch in der Executive Search durch das Exekutieren von Business Plänen mit rasch zusammengewürfelten oder -gekauften Mitarbeitern neue Firmen aus dem Boden zu stampfen. Genauso nannte ich es verschwendete Zeit, bestimmte „Zielumsätze“ zu planen, noch schlimmer, an diese zu glauben.

Dieser Freimut war mir später richtig peinlich geworden, als ich beobachtete, wie der eine oder andere Mitbewerber mit eben dieser Art von Business Planning gut voranzukommen schien. Nach den Ereignissen der letzten Monate komme ich wieder ein Stück zurück zu meinem alten (biederer?) Glauben, denn eines steht fest nach dem Implodieren so mancher vormaliger „Marktführer“ insbesondere im Finanzsektor: An einem Mangel an Planung und komplexester Zukunftsrechnungen sind sie nicht gescheitert.

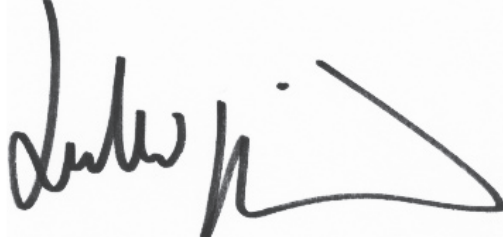
Last but not least

Einen nicht unwesentlichen Teil unseres Geschäftes erhalten wir von Interim Managern, die sich darauf verlassen können, dass wir an uns verwiesenes Geschäft professionell abwickeln. Falls also auch Sie eine Interim Management-Situation sehen, bei der Sie selbst nicht tätig werden wollen oder können, freuen wir uns, von Ihnen angesprochen zu werden. Im Erfolgsfall zahlen wir eine Provision, worüber wir uns gerne vorab mit Ihnen austauschen.

Ich wünsche Ihnen ein gutes Jahr 2009 und verbleibe,

mit freundlichen Grüßen

Ihr

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'L. Heuse', written on a light-colored background.

L. Heuse