

II news

April
2005

LUDWIG HEUSE GMBH · INTERIM-MANAGEMENT.DE

1. Marktbericht und Entwicklung der LHG in 2004
2. Unterschiede im nachgefragten Know-how:
Interim Management vs. Festanstellung
3. Umfrage 2004: diesmal mit interessanten Zusatzfragen
4. LH-Member
5. IM-Datenblatt
6. Ernst Pabst: Sieger unseres Vertriebs-Incentive-Programms
7. Zum Schluss: „Weltmarktführer durch IPO-basiertes Geschäftsmodell“

Sehr geehrtes Mitglied unseres Interim-Manager-Netzwerkes,

ich gestatte mir, Ihnen unseren aktuellen Newsletter vorzulegen.

1. Marktbericht und Entwicklung der LHG in 2004

Der Markt 2004 war positiv gestimmt. Es kamen viele Anfragen und die Umwandlungsrate in Ertrag produzierende Projekte war gut. Wir konnten den Umsatz sehr erfreulich steigern. Unsere IM waren in Deutschland und fünf weiteren Ländern tätig.

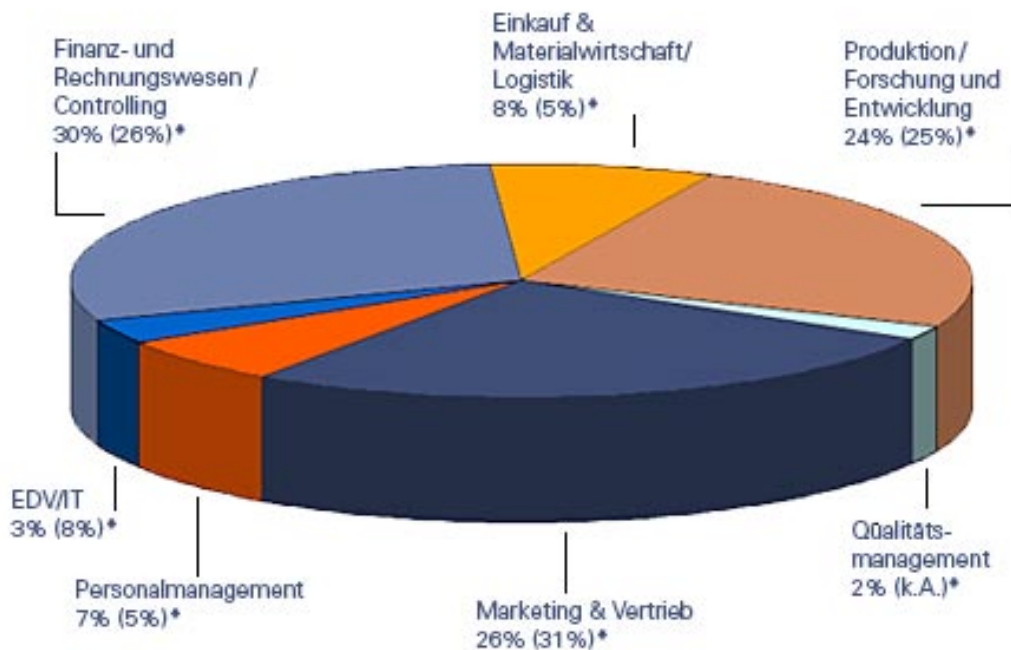
Den Zustand des Marktes erkennen wir unter anderem daran, wie viele der von uns auf ein bestimmtes Projekt angesprochenen IM verfügbar sind. Als wir zur gleichzeitigen Hausse von New Economy und Börse in den Jahren 2000/2001 IM kontaktierten, waren acht von zehn guten Leuten besetzt. Das änderte sich dann schlagartig: 2002 waren nur drei von zehn IM besetzt. Seitdem geht es kontinuierlich wieder aufwärts. Heute sind um die sechs von zehn Kandidaten bereits in Projekten tätig, wenn wir uns melden.

Bei dem nachgefragten Fach-Know-how gab es just zur Jahreswende 2003/2004 einen plötzlichen Wechsel. Automotive/Technik/Produktion waren out, Kaufleute (Finanzen/Controlling/Rechnungswesen) waren in. Bei uns war die Hälfte der Projekte in 2004 kaufmännisch geprägt.

2. Unterschiede im nachgefragten Know-how: Interim Management vs. Festanstellung

Das folgende Chart zeigt, welche Art von Know-how im Interim Management im Vergleich zu Festanstellungen nachgefragt wird. Verglichen haben wir die Anforderungsprofile der 2001-2004 bei uns eingegangenen Anfragen mit den Stellenanzeigen in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung des gleichen Zeitraums. Die genauen Prozentzahlen sind weniger wichtig, interessant ist der jeweilige „Spread“, also die Größe der Differenz.

(* in Klammern Vergleichszahlen Festanstellungen)



Im Bereich **Einkauf & Materialwirtschaft/Logistik** zeigt sich ein großer Unterschied: Nur 5% aller Stellenanzeigen kommen aus diesem Bereich, aber 8% aller IM-Anfragen (plus 60%). Der Grund liegt darin, dass im Einkauf ein guter Fachmann/eine gute Fachfrau innerhalb sehr kurzer Zeit Ergebnisse – im wesentlichen Kosteneinsparungen – erzielen kann. Beispiel: Energielieferverträge, die in vielen Unternehmen jahrelang nicht angeschaut werden. Und dieses „rasch Ergebnisse zeigen“, das ist der Kern des Interim Managements.

Umgekehrt ist es im Bereich **EDV/IT**. Nur 3% aller IM-Anfragen sind hier zu verzeichnen, aber 8% der Stellenanzeigen. Zwei wesentliche Gründe: Zum einen sind Arbeitsverhältnisse für IT-ler, deren Arbeit oft in Projekten organisiert wird, tendenziell flexibel und damit dem Interim Management verwandt. Zum anderen gibt es für die IT (wie z. B. auch für das Qualitätswesen) eine große und diversifizierte Community von Beratungsunternehmen, die beraten, aber eben auch umsetzen. Der Übergang von der Beratung zur Exekution ist fließend. Da nun die meisten Unternehmen in Deutschland einen oder mehrere IT-Partner haben, liegt es nahe, diese anzusprechen, wenn zur Lösung eines IT-Problems ein exekutiver Manager benötigt wird.

Personalmanagement. Hier stehen 7% Nachfrage nach Interim Managern nur 5% der Stellenanzeigen für Festbesetzungen gegenüber. Im Personalbereich hat sich das Interim Management bereits relativ stark durchgesetzt, weil es einem Unternehmen im mittleren dreistelligen Mitarbeiterbereich relativ einfach klarzumachen ist, dass es zwar für die schwierigen Aufgaben einen erfahrenen Personalmanager benötigt, aber eben nicht für fünf Tage die Woche. Wir kennen eine Reihe von HR-IMs, die

mehrere Unternehmen in ihrem regionalen Umfeld betreuen und so ganz gut zurecht kommen. Die seit längerer Zeit üblichen „verdammten“ Entlassungsaktionen haben auch zu einer „Sonderkonjunktur“ für HR-IM geführt, da die Unternehmen die bordeigenen HR-ler mit diesem unerfreulichen Geschäft nicht „verbrennen“ wollen.

Marketing & Vertrieb, 31% aller Festanstellungsgesuche, aber nur 26% der IM-Anfragen. Gründe: Das Marketing ist mit der Unternehmensstrategie eng verwoben und gehört zum Kern eines jeden Unternehmens, ist also bzw. sollte eine langfristig angelegte Angelegenheit sein. Das Marketing ist im Interim Management (sehr im Unterschied zur unverbindlichen „beratenden“ Beratung) somit eher schwach vertreten, da man zögert, die exekutive Verantwortung für eine Kernaufgabe einem „Zeitarbeiter“ zu überlassen. Ebenfalls unterrepräsentiert ist der Vertrieb. Hier fürchten manche Kunden den Unmut ihrer eigenen Kunden wegen des damit verbundenen „Gesichterwechsels“ (Beispiel: Vertriebsleiter wurde gegangen, IM springt ein für drei Monate, neuer Festangestellter übernimmt).

Wegen der Kurzfristigkeit des Interim Management und der notwendigen Langfristigkeit im Bereich **Forschung & Entwicklung** ist das IM auch hier eher schwach vertreten.

Die gleichen Argumente, die gegen das Interim Management im Marketing & Vertrieb sprechen (Langfristigkeit, Außenkontakt), sprechen für das Interim Management im **Finanz- und Rechnungswesen und dem Controlling**, weil dieser Bereich als Unterstützungsfunktion (bitte keine Proteste aus der kaufmännischen Ecke) nicht zum Kern eines Unternehmens gehört und weil hier Fachleute wirken können ohne allzu viel Außenkontakt und den damit einhergehenden Erklärungsbedarf. Die kaufmännischen Funktionen dominieren insgesamt mit 30% und für diese gilt eine Besonderheit: hier werden IM nicht nur von den Geschäftsführungen gerufen, um etwas im Unternehmen zu bewirken, sondern auch von Aufsichts- und Beiräten, Gesellschaftern und Banken, um eben diese Geschäftsführungen zu kontrollieren.

Zusammenfassung: Das Interim Management ist im Vergleich zur Festanstellung tendenziell stark vertreten, wenn folgendes gilt:

- Kurzfristig Ergebnisse erzielbar
- Aufgabe eher fern vom „Unternehmenskern“
- Wenig Außenkontakt nötig
- Keine organisierte Know-how-/Beratungs-Community vorhanden
- Und, noch nicht erwähnt: die zu lösende Aufgabe kann vom normalen Firmengeschehen klar abgegrenzt und projektbezogene Erfolgsfaktoren können definiert werden.

Zwei Einschränkungen: Das Gesagte gilt nicht für den Bereich Sanierung/Restrukturierung, in dem IM aller Couleur – und zwar auch häufig für strategische Aufgaben – eingesetzt werden. Und, meine Analyse gilt nur für Anfragen, wie sie bei uns als IM-Provider ankommen, also nur für den kleineren Teil des Geschäftes. Die Untersuchung würde in bezug auf von IM direkt akquirierten Projekten zu anderen Ergebnissen kommen.

3. Umfrage 2004: diesmal mit interessanten Zusatzfragen

Erstmals ist unsere alljährlich stattfindende Umfrage zum Interim Management in Deutschland **online abrufbar**.

Sollten dabei Probleme auftreten oder wenn Sie die Fragen lieber offline bzw. in Papierform beantworten wollen, senden Sie uns eine kurze **Mail**. Sie erhalten den Fragebogen dann als Word- oder PDF-Dokument.

Der erste Teil des Fragebogens entspricht dem Format des letztjährigen. So ist es uns möglich, die Entwicklungen und Trends im deutschen Interim Management über die Jahre auszuwerten und zu dokumentieren.

Dieses Jahr haben wir einige – so denken wir – recht interessante Zusatzfragen genereller Art gestellt, so z. B. über Ihre Zufriedenheit mit Ihrer Tätigkeit als IM, aber auch, was Sie als wichtige Problempunkte ansehen oder wie lange Sie gebraucht haben bzw. was es Sie konkret gekostet hat, sich als IM zu etablieren. Auf das Ergebnis sind wir gespannt.

Die komplette Auswertung der Befragung wird all denen per Mail zugehen, die den Fragebogen ausgefüllt haben. Eine redigierte Auswertung werden wir auf unserer allgemein zugänglichen Website veröffentlichen. Zuletzt werden wir, so wie in den Vorjahren, die entsprechende Pressemitteilung in möglichst viele Medien lancieren, wo sich unsere jährliche Umfrage inzwischen einen festen Platz gesichert hat.

Für 2003 konnten wir 162 durchgeführte Projekte auswerten und wir möchten noch einmal ausdrücklich all denen danken, die den Fragebogen beantwortet haben. Alle Leser dieses Newsletter werden nochmals gebeten, für 2004 an der Befragung teilzunehmen.

4. LH-Member

Letztes Jahr haben wir – zunächst mit einer repräsentativen Auswahl verbundener IM – die Möglichkeit untersucht, im Rahmen unserer Marketing-Aktivitäten eine Plattform für das Marketing einzelner IM zu schaffen. Im Unterschied zu unserem eigenen/bisherigen Marketing, das darauf abstellt, unsere Fähigkeit zu bewerben, im vorgegebenen Zeitrahmen den geeigneten IM vorzustellen, sollten interessierte IM die Möglichkeit erhalten, sich mit Bild und Leistungsprofil auf unserer Website zu präsentieren. Mailings an ausgesuchte Zielgruppen und Anzeigenwerbung waren ebenfalls geplant im Rahmen des LH-Member-Programms, das nach einer Startphase allen uns verbundenen IM angeboten werden sollte. Die Kosten sollten zu 2/3 von der LHG und zu 1/3 von den teilnehmenden IM getragen werden, was für den einzelnen IM auf 400 bis 500 hinausgelaufen wäre.

Ende November 2004 diskutierten wir LH-Member auf einer Veranstaltung in Kronberg mit rund 80 von insgesamt 120 interessierten IM.

Wir haben uns letztendlich entschlossen, LH-Member abzusagen und somit das Vorhaben nicht in die Tat umzusetzen. Der wichtigste Grund für unseren Sinneswandel war folgender: Allen Beteiligten war klar, dass mit der Teilnahme an LH-Member keine Aufträge garantiert wären. Dennoch wäre eine Erwartungshaltung entstanden und diese hätte unser Verhältnis zu den teilnehmenden IM auf Dauer belastet. Aber wir haben auch die Lektion gelernt, dass man nicht zwei Herren dienen kann (soll). Die Kunden bezahlen uns entsprechend unseres gültigen Geschäftsmodells. Wenn nun auch die Interim Manager in irgendeiner Form einen Kostenbeitrag leisten, sind Konflikte zu erwarten.

Das im Zusammenhang mit LH-Member entwickelte Marketing-Programm starten wir dieses Jahr, nur auf die LHG abgestellt und ohne Verweis auf bestimmte IM in unserem Netzwerk.

Als Highlight der Veranstaltung im vergangenen November hielt Herr Dr. Kajo Neukirchen, langjähriger Vorstandsvorsitzender der Metallgesellschaft und erfahrener Sanierer, einen Vortrag zum Thema „Durchführen einer Sanierung am Beispiel der Metallgesellschaft“, der in der Zeitschrift „Der Unternehmensberater“ mit den schönen Worten „Sanieren heißt heilen“ zusammengefasst wurde.

5. IM-Datenblatt

Anlässlich eines konkreten Projektes im Herbst vergangenen Jahres möchte ich Ihnen erläutern, warum es Sinn macht, uns ausreichend Daten zur Verfügung zu stellen, damit wir Sie auch ansprechen können, wenn sich ein für Sie passendes Projekt abzeichnet.

Ein für dieses Projekt geeigneter IM hatte sich im Jahr 2000 bei uns gemeldet, aber das IM-Datenblatt nie ausgefüllt zurückgeschickt. Im Frühjahr 2004 baten wir den Herrn im Rahmen unserer Datenpflege noch einmal, das IM-Datenblatt auszufüllen, welches dann auch tatsächlich ein paar Wochen später bei uns eintraf mit den begleitenden Worten „Ich bin kein Freund dieser Fragebogenaktionen, da aus meiner Sicht mein CV die wesentlichen Angaben zu meiner Person enthielt“. Was für eine Anmaßung hinter dieser Haltung steht! Wir sollen Projekte bringen, aber ein Stündchen Zeitaufwand, um das IM-Datenblatt auszufüllen, ist schon zu viel verlangt. Ob es gefällt oder nicht, bei uns ist es wie bei der Telekom. Wer sich in das Telefonbuch nicht eintragen lässt, stellt nur eines sicher: er bekommt keine Anrufe.

Kann denn wirklich jemand annehmen, wir würden 2.000 CVs durchforsten, um Kandidaten zu identifizieren? Natürlich setzen wir zunächst unsere EDV ein, um über die Angaben im IM-Datenblatt die 30 bis 50 Kandidaten herauszufiltern, deren CVs wir dann einzeln persönlich prüfen. Volltextsuchen sind hilfreich, können aber die Möglichkeiten des IM-Datenblattes nicht ersetzen. Beispiel Sprachkenntnisse: In den CVs steht in der Regel unter Sprachkenntnisse „Englisch, Französisch etc“. Unsere Kunden wollen es aber oft genauer wissen, also „Muttersprache, verhandlungssicher, Konversation oder Grundkenntnisse“.

Ein anderer unserer IM wurde nur deswegen im letzten Jahr zum Vorstand eines größeren Unternehmens berufen, weil wir ihm das IM-Datenblatt quasi nachgetragen haben und wir ihn so im entscheidenden Augenblick auf unserem Bildschirm wiederfanden.

Manche IM äußern Unmut oder Besorgnis, weil sie annehmen, dass wir ausschließlich über die EDV die Kandidaten auswählen und damit empfinden sie sich in der Gesamtheit ihrer Persönlichkeit nicht richtig wahrgenommen. Dazu folgendes: über die EDV selektieren wir auf Grund der objektiven Kriterien, also z. B. die beruflichen Schwerpunkte oder Branchenerfahrungen. Die persönliche Auswahl erfolgt dann in bezug auf die sogenannten weichen Faktoren, die sich in der EDV nicht erfassen lassen. Die Gefahr besteht immer, im Vorfeld über die EDV einen guten Kandidaten auszusortieren, weil die Kriterien zu eng gefasst sind. Wir achten darauf, dass es nicht dazu kommt.

Zu dem IM-Datenblatt noch folgende Bitte: Schicken Sie uns als Photo keine Schnappschüsse, sondern ausschließlich von professionellen Photographen erstellte Aufnahmen. Wir müssen unsere Angebote oft innerhalb von ein/zwei Tagen aussenden und zum Angebot gehört ein Photo des Kandidaten. Und

da können wir keins mit Palmen im Hinter- oder mit Tante Berta im Vordergrund gebrauchen. Am besten ist es, uns Ihr Photo elektronisch zur Verfügung zu stellen.

PS: Gestern präsentierten wir bei einem renommierten Unternehmen einen IM, den wir seit 1997 kennen und für den wir – er ist Spezialist für eine eher kleine Branche – bis jetzt noch nie ein passendes Projekt hatten. Es hat sich also für beide Seiten gelohnt, den Kontakt über die Jahre zu pflegen.

6. Ernst Pabst: Sieger unseres Vertriebs-Incentive-Programms

Als Incentive für den Verweis von Interim Management-Geschäft lobten wir im vergangenen Jahr eine Wochenendreise nach Venedig für 2 Personen mit Unterkunft in einem Top-Hotel für den- oder diejenige aus, der oder die uns für den Zeitraum 1. Mai 2004 bis 30. April 2005 das meiste Geschäft (nach dem in diesem Zeitraum erzielten Umsatz) zuweist. Auch wenn der 30. April 2005 noch nicht ganz erreicht ist, steht bereits jetzt fest, dass unser langjähriger Geschäftsfreund Ernst Pabst die Incentive-Reise gewonnen hat. Wir gratulieren und hoffen auf weitere gute Geschäfte.

Allen Lesern, die uns im vergangenen Jahr über Geschäftsmöglichkeiten informiert haben, möchten wir hiermit noch einmal herzlich danken.

Machen Sie dieses Mal doch auch mit. Für das kommende Jahr loben wir eine Wochenendreise nach Madrid aus.

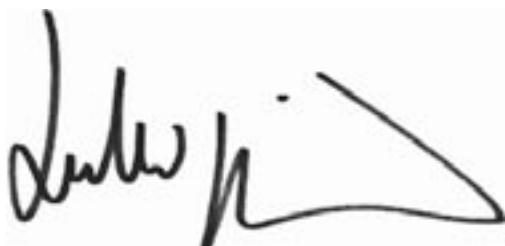
7. Zum Schluss: „Weltmarktführer durch IPO-basiertes Geschäftsmodell“

Eine schöne Formulierung zum Schluss: In einem CV las ich vor kurzem folgende Beschreibung einer beruflichen Station: „.... Restrukturierung des IPO-basierten auf ein produkt- und marktorientiertes Geschäftsmodell“. Ja ja, so ging es zu in den heißen Börsenzeiten zur Jahrtausendwende: der Börsengang war das Geschäftsmodell an sich. Produkte, Märkte, Umsätze: reine Nebensache. In diesem Zusammenhang empfehle ich Ihnen den kürzlich ins Kino gekommenen Film „Weltmarktführer“ über das Auf und Nieder der Biodata AG.

So sehe ich das alles. Schicken Sie mir eine E-Mail, falls Sie Anregungen geben, Kritik äußern oder mich auf „Logik-Löcher“ in meiner Argumentation hinweisen wollen.

Zuletzt gestatte ich mir, auf eine Reihe von neu hinzugekommenen Medienberichten auf unserer Website hinzuweisen und verbleibe mit den besten Wünschen für dieses Jahr

Ihr



L. Heuse