

## SCHWERPUNKTE

### Im Krisensturm dem Wettbewerb davon segeln

Von Rudolf Schulze Vohren

**Auch Life Science & Health Care Unternehmen werden sich im Krisensturm bewähren müssen. Unbeschadet überstehen oder dem Wettbewerb davon segeln können sie nur mit einer kompetenten, erfahrenen Mannschaft an Bord. Interim Manager helfen bestehende Lücken, schnell und bedarfsgerecht schließen.**



#### Im Sturm der Krise stehen alle

Krankheiten gibt es auch in 2009 und den nachfolgenden Jahren. Also brauchen Menschen Medikamente, Medizinprodukte und Behandlungen. So lautet die gängige Begründung, um zu erklären, dass Life Sciences und Health Care weniger konjunkturanfällig sind als andere Sektoren. Historisch betrachtet, lässt sich dieser Zusammenhang auch nachweisen. Auf der anderen Seite hängt die gesamte Gesundheitswirtschaft von der Finanzwirtschaft ab. Deshalb wird die Finanzkrise auch in Pharma, Biotechnologie, Medizintechnik, Krankenhäusern und Pflegeheimen Spuren hinterlassen.

Neben der Finanzkrise nennen CEOs der pharmazeutischen Industrie Überregulierung, Niedrigpreiswettbewerb, Inflation, Mangel an Schlüsselkompetenzen als weitere ernst zu nehmende Bedrohungen für ihre zukünftigen Geschäftsentwicklungen. Ergebnisse hierzu veröffentlichte PWC jüngst in ihrem „12th Annual Global CEO Surveys 2009“ (vgl. Abb.).

In den USA lassen sich erste Anpassungsreaktionen und Auswirkungen beobachten. Pharma- und Medizintechnikkonzerne sparen rigoros. Vor und nach gelagerte Service Provider klagen über Projektausfälle; viele Biotechs stehen vor erheblichen

Schwierigkeiten, Anschlussfinanzierungen sicherzustellen, da Wagniskapitalgeber Probleme haben, Investoren und ausreichend Kapital zu finden.

Wie stark die Auswirkungen der Finanzkrise hierzulande sein werden und wie lange die Rezession dauern wird, ist noch nicht abzusehen. Eines wird jedoch klar: Der Wettbewerb wird schärfer und die Liquiditätssicherung erheblich schwieriger. Es dürfte kaum ein Unternehmen geben, in dem kein Handlungsbedarf besteht.

#### Auf Flexibilität und Geschwindigkeit kommt es an

Sich schnell und flexibel an Veränderungen anpassen zu können ist die größte Herausforderung um den Krisensturm durchzustehen. Geschäftsprozesse laufen heutzutage mit hoher Geschwindigkeit. Unter schwierigen Bedingungen bleibt da nicht viel Zeit für Analyse und strategisches Planen und Abwägen. Geleitet von unternehmerischem Sachverstand und Gespür müssen parallel, in knapp bemessener Zeit Maßnahmen entschieden und umgesetzt werden. Dazu gehören Kosteneinsparungen, neue F&E Schwerpunkte setzen, Lieferketten anpassen, Lizenzpartner auswählen genauso wie das Erkennen und Wahrnehmen von einmaligen unverhofften Übernahmekanzen. **weiter auf Seite 2 >>**

## SCHWERPUNKTE

Bei Sturm auf einem Segelboot auf hoher See hat jede Entscheidung, jeder Griff erheblich mehr Bedeutung als unter Schönwetterbedingungen. Für gut aufgestellte Unternehmen sind das ideale Bedingungen, um dem Wettbewerb – mit ein wenig Glück – auch davon segeln zu können. Das gelingt allerdings nur Crews mit herausragenden Fähigkeiten, langjähriger Praxis und Erfahrung.

Haben Unternehmen keine Mannschaft mit bedarfsgerechtem Kompetenzprofil an Bord oder fehlt es an erfolgskritischem Know-how, fallen sie zunehmend hinter der Spitze des Wettbewerbs zurück. Entsprechend stufen in der PWC Studie 56% der befragten CEOs die mangelnde Verfügbarkeit von Schlüsselkompetenzen als eine besondere Bedrohung ein. KPMG Deutschland ergänzt in einer kürzlich erschienenen Veröffentlichung, dass viele der jetzigen Führungskräfte keine spezifischen Erfahrungen mit Rezessionen haben.

### Interim Manager an Bord

Interim Manager haben sich hervorragend bewährt, um in kritischen Zeiten Führungsmannschaften zu ergänzen. Ihr Persönlichkeitsformat, verbunden mit operativer und strategischer Kompetenz, befähigt sie auch bei hoher Komplexität, knappen Ressourcen und unter Zeitdruck Handlungsbedarf rasch zu erkennen und erforderliche Veränderungen umzusetzen.

Am sichersten und schnellsten werden Interim Manager von so

genannten Providern zur Verfügung gestellt. Bei deren Auswahl sollte auf gute Branchenkenntnisse und die Fähigkeit, passgenaue Lösungskonzepte mit Spitzenkräften anzubieten, geachtet werden.

Zum Beispiel die IN LIFE Management AG. Dieser Provider hat sich auf Lösungen durch Interim Management für Life Sciences und Health Care spezialisiert. IN LIFE verfügt über einen spezifisch auf die Funktionsanforderungen von Pharma, Biotechnologie, Medizintechnik, Krankenhaus und Pflegeheim abgestimmten Manager Pool. Ohne Verpflichtung für den Auftraggeber können innerhalb kürzester Zeit Vorschläge zu einsatzbereiten Spitzenkräften gemacht werden. Durchschnittlich läuft ein Projekt 9 Monate; kann aber jederzeit verlängert oder ergänzt oder vorzeitig gekündigt werden. So wird einem Unternehmen volle Flexibilität gewährt, um seine Mannschaft in Krisenzeiten bedarfsgerecht zu ergänzen.

### Link-Tipps

[www.ftd.de/premium/beilage](http://www.ftd.de/premium/beilage)

4 teiliges Dossier zur Krisenstrategie

[www.donsull.com](http://www.donsull.com)

Ratschläge und Fallbeispiele zum Krisenmanagement

### Wie groß sind Ihre Bedenken hinsichtlich der folgenden Bedrohungen für das Wachstums Ihres Unternehmens?

Rezession	83 %
Überregulierung	76 %
Niedrigpreis Wettbewerb	66 %
Erschütterung Kapitalmärkte	62 %
Inflation	61 %
Mangel an Schlüssel-Kompetenzen	56 %
Energiekosten	47 %
Lieferketten Ausfälle	47 %
Protektionismus	42 %
Terrorismus	30 %

Quelle:  
PricewaterhouseCoopers  
12th Annual  
Global CEO Survey

Haben Sie Führungs- oder Facherfahrung in den folgenden Funktionen?

- **Clinical Reserach Management**
- **Business Developer Pharma/Medizintechnik**
- **Krankenhaus Management**
- **Pflege-/Pflegeheim Management**

Dann zögern Sie nicht, mit Herrn Volker Rojahn, +41 (0)61 2011585 oder [vr@inlife-ag.com](mailto:vr@inlife-ag.com) Kontakt aufzunehmen.

Wir haben laufend attraktive Projekte in diesen Bereichen zu besetzen.

**IN LIFE Management** AG

IN LIFE Management AG, Ihr Spezialist für Interim Management in Life Sciences, HealthCare und Pharma. Hochqualifizierte Manager und Expertenteams lösen zeit- und risikokritische Problemstellungen und überbrücken Know-how Engpässe. Unsere nationalen und internationalen Projekte umfassen alle Funktionsbereiche des Management in der Medizintechnik, der Pharmazeutischen Industrie, der Biotechnologie, in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen.

# Die richtigen Personalquellen anzapfen

Von Volker Rojahn

**Personalausgaben als ein entscheidender Kostenfaktor, gleichzeitig Mittelkürzungen im Gesundheitsbereich und Fachkräftemangel in nahezu allen Bereichen – Personalmanagement ist im Krankenhaus- und Pflegeheimbereich sicher keine leichte Aufgabe.**

Im Bereich der Suche und Auswahl von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gibt es allerdings qualifizierte Hilfe von außen: Externe Dienstleister können – richtig eingesetzt und genutzt – die Rekrutierungsanstrengungen tatkräftig und effizient unterstützen und so einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, die Situation in den Personal- und Verwaltungsbereichen zu entspannen. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über die wichtigsten „Erscheinungsformen“ dieser speziellen Dienstleistungsbranche gegeben.

## Zeitarbeitsunternehmen

Die Zeitarbeitsunternehmen (auch Personalleasing, Leiharbeitsunternehmen) arbeiten nach dem Prinzip der Arbeitnehmerüberlassung. Sie überlassen als Arbeitgeber (Verleiher) einen Arbeitnehmer einem Dritten (Entleiher = Unternehmen) gegen ein Entgelt zur Arbeitsleistung. Es entsteht somit ein Dreiecksverhältnis zwischen Leiharbeitsnehmer, Verleihunternehmen und Entleiher / Unternehmen. Das Kundenunternehmen profitiert von dieser Art der Zeitarbeit vor allem bei dem Abbau von Arbeitsspitzen und erhält sich gleichzeitig ein hohes Maß an Flexibilität im Hinblick auf die Freisetzungsmöglichkeiten nicht mehr benötigter Arbeitskräfte. Das Unternehmen bezahlt das Zeitarbeitsunternehmen ausschließlich für die tatsächlich zur Verfügung gestellte Arbeitsleistung, welche durch den jeweils eingesetzten Arbeitgeber erbracht wird. Häufigste Erscheinungsform dieser Dienstleistung ist der Pflegebereich.

## Interim Management

Interim Management ist eine junge, in Deutschland noch wenig bekannte Personal-Dienstleistung, deren Bedeutung jedoch immer mehr zunimmt. Sie wird entweder von Interim-Managern direkt angeboten oder über entsprechende Interim-Management Provider, die als Vertragspartner zwischen Manager und Kunden eingeschaltet werden. Interim-Manager sind „Führungskräfte und Spezialisten auf Zeit“ und kommen vor allem dort zum Einsatz, wo es um die Überbrückung von Vakanzen, die Lösung von Sonderaufgaben oder Spezialprojekten, die Begleitung von Merger&Akquisition Vorhaben oder den Neuaufbau kompletter Einheiten geht. Ihr Einsatz hat Projektcharakter und ist in der Regel auf eine Laufzeit von durchschnittlich 2 bis 6 Monaten befristet. Abgerechnet wird auf der Basis von Tageshonoraren, die bei Auftragsunterzeichnung vereinbart werden. Ausschlaggebend für den Einsatz eines Interim-Managers sind vor allem dessen fachliche und persönliche Kompetenz, Branchenerfahrung, Handlungskompetenz, Entscheidungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Projektmanagement- und Prozesskompetenz. Entscheidend für den Projekterfolg ist eine klare Definition des Aufgabengebietes in Form eines ausführlichen Briefings. Der Einsatz eines Interim-Managers sollte durch regelmäßiges Controlling und eine Überprüfung der vereinbarten Zielerreichung begleitet werden.

## Personalvermittler

Die Bezeichnung Personalvermittler hat sich in der Vergangenheit für Mitarbeiter der Bundesagentur für Arbeit und für solche Personalmakler etabliert, die vor allem einfache, sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse – meist aus der Arbeitslosigkeit heraus – vermitteln. Ein Personalvermittler akquiriert gewerbmäßig offene Stellen und versucht, eine Deckung zwischen Nachfrage und Angebot zu erzielen. Er nutzt dabei vor allem seine eigene Datenbank und seine Netzwerkkontakte. Persönliche

Gespräche zwischen Vermittler und Bewerber finden in der Regel nicht statt; die gesamte Kommunikation erfolgt meist telefonisch oder per E-Mail. Eine Vergütung für die Maklerleistung wird nur bei erfolgreicher Vermittlung (Englisch: contingency) bezahlt.

## Personalberater

Der Begriff des Personalberaters (auch: „Headhunter“ oder branchenintern „Executive Searcher“) ist dagegen im Bereich der Suche von Fach- und Führungskräften und der Direktansprache wechselwilliger Arbeitnehmer bekannt. Der Personalberater wird hierbei auf Mandatsbasis von dem Unternehmen für eine klar spezifizierte Stellensuche engagiert. Er erhält einen Teil oder das gesamte Honorar unabhängig von der erfolgreichen Besetzung der Position (Englisch: retained search). Üblich ist die Vereinbarung eines prozentualen Honorars, kalkuliert auf der Basis des Jahresgehaltes der zu besetzenden Position. Das Unternehmen zahlt den Personalberater also für seinen Beratungsaufwand (Dienstleistungsvertrag), den Personalvermittler für seinen (Makler-) Erfolg. Personalberater werden im Auftrag ihrer Klienten, aber unter ihrem Beraternamen, aktiv. Sie veröffentlichen zum Beispiel eine aussagefähige Anzeige in der Tagespresse oder auf einer entsprechenden Internetplattform. Ziel ist es interessierte Kandidaten durch eine möglichst genaue Stellenbeschreibung für die Position zu interessieren und sie zur telefonischen oder schriftlichen Bewerbung zu aktivieren. Die Personalberater führen erste Bewerbungsgespräche durch, erstellen eine „Shortlist“ mit qualifizierten Bewerbern und stellen diese dem auftraggebenden Unternehmen vor. Schließlich begleiten sie den Auswahlprozess bis zur endgültigen Einstellung eines geeigneten Kandidaten und stehen zumindest während der Probezeit als Gesprächspartner zur Verfügung. Bei der Auswahl eines geeigneten Personalberaters sind nicht nur allgemeine Beratungserfahrung und die Beherrschung des „methodischen Handwerkzeugs“ der Personalrekrutierung von Bedeutung, sondern vor allem die Nähe zur Branche (Gesundheitswirtschaft/Krankenhaus-/Pflegeheimmanagement) und die damit verbundene Fähigkeit des beauftragten Beraters, sich in die jeweiligen Anforderungen und das Stellenprofil hineinzudenken.

## Auf den Einzelfall kommt es an

Welche Dienstleistung sinnvoll und hilfreich ist, lässt sich nicht pauschal entscheiden. Es bedarf einer genauen internen Abstimmung und einer detaillierten Prüfung, welche Beratungsleistung in der jeweiligen Unternehmenssituation Ziel führend sein kann. In Zweifelsfällen empfiehlt sich ein (in der Regel kostenloses) Vorabgespräch mit dem in Frage kommenden Dienstleister, bevor eine entsprechende Entscheidung getroffen wird.

### Link-Tipps

[www.ddim.de](http://www.ddim.de)

Dachgesellschaft Deutscher Interimmanager, Internetplattform für Interimmanager und Interimprovider

[www.bza.de](http://www.bza.de)

Bundesverband Zeitarbeit, Arbeitgeber- und Unternehmensverband von konzessionierten Zeitarbeitsunternehmen mit angeschlossenen Deutschen Institut für Zeitarbeit

[www.bdu.de](http://www.bdu.de)

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V., Verzeichnis qualifizierter Personalberater

## Schneller und besser Entscheiden

Interview mit Holger Meissner



**Herr Meissner, für viele Life Science Unternehmen wird 2009 ein kritisches Jahr. Wie sieht die Lage in den USA aus?**

**Meissner //** Auch in den USA fällt es Pharmaunternehmen immer schwerer, ihre hohen Umsatzzunahmen und Gewinne aus dem operativen Geschäft zu halten. In einigen Bereichen gehen zum ersten Mal die Verschreibungen zurück, da sich Patienten die notwendigen Zuzahlungen nicht mehr leisten können. Zusätzlich laufen Patente wichtiger Umsatzträger aus. Vor dem Hintergrund einer erforderlichen Health Care Reform lassen sich Preiserhöhungen außerdem nicht mehr ohne weiteres durchsetzen. Darüber hinaus haben hoffungsvolle Biotech-Vermehrter Finanzierungsprobleme: Drastische Kostensenkungen und M&A sind die Folge. Die momentane Finanzkrise beschleunigt diesen Prozess spürbar.

**Auf welche Entwicklungen stellt sich die Competitive Intelligence („CI“) Branche ein?**

**Meissner //** CI wird zunehmend wichtiger. Bisher gibt es in Life Sciences weltweit nur sehr wenige CI-Professionals. In den kommenden fünf Jahren wird die Nachfrage nach internen und externen CI-Dienstleistungen jedoch stark zunehmen: Die Finanzkrise zeigt, dass wir in einer enorm verflochtenen Welt leben. Es herrscht ein Hyperwettbewerb, und der Erfolg eines Unternehmens hängt sehr stark von den Handlungen seiner Wettbewerber ab. Deshalb ist es erforderlich, deren Strategien und Vorhaben zu antizipieren. Oft ist die Wettbewerberlage sehr komplex. Vielen Unternehmen fällt es schwer, hier Transparenz zu schaffen, da sie nicht über das erforderliche Know-how und ausgebildete Fachkräfte verfügen. Daher erwarten wir, dass die Unternehmen CI in Zukunft wesentlich stärker nutzen, um wichtige Geschäftsentscheidungen zu treffen.

**Wo erwarten Sie eine besonders starke Nachfrage nach CI-Dienstleistungen?**

**Meissner //** Im M&A Bereich: Schon im Vorfeld – nicht erst in der Due Diligence – möchten sich Käufer ein realistisches Bild von den Stärken und Schwächen möglicher Übernahmekandidaten machen. Das spart Zeit und Kosten. Außerdem sind Produktentwicklung und insbesondere die klinischen Phasen ein Schwerpunkt der Wettbewerbsanalyse. Regional gibt es in China und Russland einen enormen Nachholbedarf, vor allem weil es dort kaum historische Daten und wenig Transparenz gibt. Darüber hinaus beobachten wir einen Anstieg im Bereich Outsourcing und Supply Chain.

**Wie bringen Sie mehr Transparenz in den Hyperwettbewerb?**

**Meissner //** Bei Adler Life Sciences haben wir uns auf zukunftsgerichtete Fragestellungen spezialisiert. Ziel unserer Arbeit ist es, unsere Kunden rasch in die Lage zu versetzen, schnellere und

insbesondere smartere Entscheidungen treffen zu können. Eine lineare Projektion der Vergangenheit in die Zukunft reicht heute nicht mehr, um wichtige Zukunftsentscheidungen zu treffen. Die Planung und Umsetzung von Produktionsstandorten kann zum Beispiel etliche Jahre dauern. Die Frage nach Produktionskapazitäten muss daher auch die Wettbewerbsplanung in 5 bis 10 oder sogar 15 Jahren berücksichtigen.

Nachdem die zu schließenden Informationslücken identifiziert sind, arbeiten wir die kritischen Fragestellungen gründlich heraus und gewichten diese. Danach sammeln wir Hintergrundinformationen und kreisen das Thema systematisch ein. Dabei sind wir unter anderem auf Gespräche mit branchenvertrauten Experten wie Fachjournalisten, Kongressteilnehmern, Stakeholdern aus gut informierten Kreisen und Mitarbeitern aus dem Konkurrenzunternehmen angewiesen. Die Kunst besteht darin, die einzelnen Teilinformationen in ein Gesamtbild zu integrieren und zu validieren.

**Informationen sammeln und aufbereiten ist doch ein klassisches Aufgabengebiet der Marktforschung?**

**Meissner //** CI ist ein praktisches Instrument der Frühaufklärung. Erstaunlich schnell führt es kritische Wettbewerberdaten zusammen und sichert Entscheidungen auf einer verlässlichen Informationsbasis ab. Die klassischen Werkzeuge der Marktforschung sind hinsichtlich Schnelligkeit und Kosten ausgereizt. Sie eignen sich nicht für eine gezielte Frühaufklärung: Wo eine Marktforschungsstudie 6 Monate braucht, kann CI bei vergleichbarer Fragestellung schon innerhalb von 4 Wochen hervorragende Ergebnisse liefern. CI kann und wird die klassische Marktforschung jedoch nicht ersetzen. Beide Instrumente ergänzen sich.

**Wenn sich CI und Marktforschung ergänzen, können dann nicht Mitarbeiter aus der unternehmensinternen Marktforschung CI Aufgaben übernehmen?**

**Meissner //** Für kleinere Unternehmen macht das Sinn. Größere Unternehmen können sich aufgrund der höheren Anzahl an Projekten und der verschiedenen Aufgaben jedoch eigene CI-Fachabteilungen leisten. Wichtig für alle ist, dass die entsprechenden Mitarbeiter mit den spezifischen CI-Grundsätzen vertraut sind. Neben den ethischen, legalen und prozessualen Anforderungen muss der „CI-Mitarbeiter“ noch eine Reihe von weiteren Fähigkeiten mit sich bringen. Die lokalen CI-Institute oder -Anbieter sollten den Firmen dabei helfen, ihre Abteilung richtig aufzustellen.

[weiter auf Seite 5 >>](#)



**Im Interview // Holger Meissner**

- Gründer und Präsident der Adler Life Sciences LLC, Morristown
- ehemaliger Leiter Competitive Intelligence Bayer Health Care Consumer Care
- aktives Mitglied der Society of Competitive Intelligence Professionals (SCPI), Virginia

**Eignet sich CI für den deutschen Mittelstand?**

**Meissner //** Ja, gerade für den Mittelstand! Viele große Konzerne waren einmal klein und haben sich im Wettbewerb durchgesetzt. Große deutsche Konzerne mit Life Science Aktivitäten haben bereits erfolgreich CI-Abteilungen aufgebaut, die wichtige Entscheidungsprozesse professionell begleiten. Leider ist CI bei mittelständischen Unternehmen noch wenig bekannt. Es besteht ein echter Nachholbedarf, um künftig im harten internationalen Wettbewerb mithalten zu können. Kurzfristig mit dem Aufbau eigener CI-Abteilungen zu beginnen, ist aber unrealistisch. Ein solcher Schritt macht nur Sinn, wenn CI, wie das Controlling oder Marketing, über einen längeren Zeitraum mit in den Entscheidungsprozess einfließt.

**Kleine Unternehmen haben also keine Chance?**

**Meissner //** Doch, man muss nicht auf CI verzichten, wenn man keine eigene CI-Abteilung hat. Ich empfehle Biotechs und kleineren Pharmaunternehmen bei kritische Entscheidungen, wie z.B. über den Einstieg in die teure Phase III oder die Auswahl von Lizenznehmern, einen externen CI-Dienstleister einzusetzen. Es reicht in der Regel vollkommen aus, sich dabei auf 2 bis 3 wirklich wichtige Fragestellungen zu konzentrieren.

**Herr Meissner, wir danken Ihnen für das Gespräch //**

Link-Tipps

[www.dcif.de](http://www.dcif.de)

Das Deutsche Competitive Intelligence Forum (DCIF) ist ein Zusammenschluss von Markt- und Wettbewerbsforschern aus dem deutschsprachigen Raum und die zentrale Anlaufstelle der Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) in Deutschland.

[www.scip.org](http://www.scip.org)

The Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) is a global non-profit membership organization for business professionals working in the rapidly growing field of competitive intelligence.

[www.adler-ls.com](http://www.adler-ls.com)

Adler Life Sciences is a boutique competitive intelligence firm for the Life Science Industry located in New Jersey.

PERSONALIEN & TRENDS

**IN LIFE's Manager- und Expertenpool wächst**

Erfolgreich baute die IN LIFE Management AG ihren Pool an verfügbaren Interim Managern und Experten in 2008 weiter aus. Damit kann das Unternehmen heute auf über 200 Manager aus der ersten und zweiten Führungsebene sowie spezialisierte Experten zurückgreifen und Projektanfragen zeitnah beantworten. Die verfügbaren Qualifikationen der Interim Manager decken dabei nahezu alle Funktionsbereiche und Bedürfnisse in Pharma, Biotech, Medizintechnik, Krankenhäusern und Pflegeheimen ab.

„Wir werden uns auch in Zukunft bei der Besetzung von Interim Mandaten auf die oberste Führungsebene konzentrieren. Durch unser dezidiertes, auf den persönlichen Kontakt fokussiertes Auswahlverfahren können wir so einen hohen Qualitätsstandard in den von uns durchgeführten Projekten sicherstellen...“, so der Geschäftsführer Volker Rojahn gegenüber dem Verwaltungsrat des Unternehmens während der letzten Herbstsitzung 2008.

**Medizintechniker bleiben optimistisch**

„Trotz Wirtschaftskrise wird die MedTech-Branche auch 2009 ihren Wachstumskurs halten und ein Jobmotor beleiben“, teilte der Bundesverband der Medizintechnologie (BVMed) kürzlich mit. „Die Gesundheitswirtschaft ist krisenfester als andere. Der Zeitpunkt, an dem wir krank werden und eine Behandlung benötigen ist unabhängig von Rezession und Wirtschaftskrise“, begründet Joachim M. Schmitt den Optimismus seines Verbandes. Allerdings schränkt er ein, dass die Finanzkrise die Kreditversorgung der 200 Unternehmen seines Verbandes beeinträchtigen könnte. Ulrich Kraus, Vorsitzender des Spectraris-Fachverbandes Medizintechnik schätzt die Situation ähnlich ein: „Vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschafts-krise zeigt sich die Medizintechnikindustrie – zumindest bisher – konjunkturunabhängiger als andere Branchen. Sie benötigt derzeit keinen branchen- oder unternehmensspezifischen „Rettungsschirm“.

**Luxuskliniken erhalten Konkurrenz**



Luxuskliniken geraten unter Druck. Erste Insolvenzen wie die Münchener Alpha Klinik verdeutlichen, dass Unternehmensmodelle, die ausschließlich im Luxussegment arbeiten, an Grenzen stoßen. Vielversprechender scheinen Mischmodelle zu sein: Normale Krankenhäuser

mit Kassen- und Privatpatienten in traditionellen Stationsstrukturen ergänzen ihr Angebot verstärkt durch abgetrennte Privatstationen. Hier kann für die gleiche Behandlung fast das Doppelte an Gewinn erwirtschaftet werden. Medbiz berichtet, dass 80 Krankenhäuser in Deutschland Premiumstationen ausgegründet haben. Angeführt wird dieser Trend von privaten Kliniken wie Helios.

**Neu Herausforderungen für Interim Manager**



Das Institute of Interim Management (IIM) erwartet einen deutlichen Zuwachs an Interim Managern. Grund dafür ist der durch die Wirtschaftskrise zu erwartende Anstieg der Zahl der Projekte, vor allem im Sanierungsbereich. Außerdem erwartet man in Großbritannien,

dass viele fest angestellte Manager freigesetzt werden und sich als Interim Manager versuchen möchten – möglicherweise eine große Herausforderung für die Qualitätssicherung im Interim Management. Das IIM fordert deshalb Neuanfänger auf, sich bei anerkannten Verbänden zu akkreditieren. Gleichzeitig werden Kunden daran erinnert, auf Qualitätsstandards der Anbieter von Interim Management Dienstleistungen zu achten.

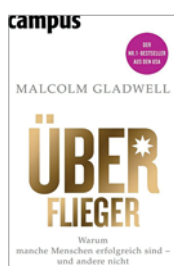
## EVENTS

Januar 2009

### Überflieger

„Warum manche Menschen erfolgreich sind und andere nicht“  
Originaltitel: The story of Success

Vergessen Sie die üblichen Karriereweisheiten. Es kommt nämlich nicht nur auf individuelle Eigenschaften an, nicht auf einen überdurchschnittlichen IQ und Sie müssen auch nicht unbedingt an einer Elite-Universität studiert haben. Vielmehr sollten Sie zum richtigen Zeitpunkt geboren und im richtigen familiären, sozialen und kulturellen Umfeld groß geworden sein. Außerdem sollten Sie in Ihrer Disziplin mehr als 10.000 Stunden üben... Malcolm Gladwell räumt anhand vieler Geschichten und Beispiele mit der Annahme auf, dass „Überflieger“ es alleine durch ihre individuelle Leistung zu außergewöhnlichem Erfolg gebracht haben. Eine größere Rolle spielen – neben enormen Fleiß – die jeweiligen Gegebenheiten und eine gehörige Portion Glück. Ein faszinierendes Buch und ein guter Ausgangspunkt um Karrieren zu reflektieren.



Von Malcolm Gladwell  
Übersetzt von Jürgen Neubauer  
Campus Verlag GmbH  
ISBN: 3593388383

20. November 2008

### Interim Management im Gesundheitswesen

Die erste Regionalveranstaltung Rhein-Ruhr der Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager e.V. (DDIM) in Düsseldorf war sowohl für die DDIM als auch für die IN LIFE Management AG ein gelungener Einstand. Mehr als 30 Teilnehmer besuchten die anlässlich der MEDICA, der weltgrößten Fachmesse für Medizinprodukte,



gemeinsam organisierte Veranstaltung. Kurzweilig moderierte Mike Jürgens, DDIM-Mitglied, durch den Informations- und Netzwerkabend im Inter Conti. Rudolf Schulze Vohren gab einen Überblick zu den Aufgaben und Zielen des DDIM. Volker Rojahn erläuterte, welche spezifischen Anforderungen Interim Manager für Führungsaufgaben in der Gesundheitswirtschaft qualifizieren. Götz Bayer erklärte an einem konkreten Unternehmensbeispiel aus der Medizintechnik, wie Interim Manager erfolgreich operative und strategische Probleme lösen können. Bei einem Schweizer Apéro und anregenden Gesprächen ließen Vertreter aus der Gesundheitswirtschaft, Interim Manager und Interim Provider den Abend gemeinsam ausklingen.

4. Dezember 2008

### Perspektiven für das Krankenhaus der Zukunft



Der Hessische Krankenhaustag ist eine zentrale Kongressveranstaltung, die den hessischen Krankenhäusern schon seit Jahren eine hervorragende Plattform für fachlichen Austausch bietet. Zum 60jährigen Jubiläum der Hessischen Krankenhausgesellschaft

beschäftigte sich der Kongress mit der Zukunft des regionalen Gesundheitsstandortes und der Berliner Gesundheitspolitik. Insbesondere wurden den Strukturwandel betreffende Erfahrungen sowie die Notwendigkeit von weitergehenden Kooperationen und Fusionen diskutiert. Die IN LIFE Management AG leistete mit einem eigenen Messestand einen Beitrag zum Thema „Interim Management“. In einer Vielzahl angeregter Einzelgespräche mit Entscheidern aus Krankenhäusern und interessierten Besuchern wurde dieses Thema vertieft.

24. bis 26. März 2009

### Treffen Sie IN LIFE auf der Altenpflege + ProPflege 2009

Ende März trifft sich die europäische Pflegebranche bereits zum 20. Mal in Nürnberg. Die „Altenpflege + ProPflege“ ist mit über 700 internationalen Ausstellern und mehr als 40.000 Fachbesuchern die Leitmesse für Entscheider und Pflegefachkräfte. Erstmals richtet sich ein hochkarätiger Management-Kongress speziell an die Entscheidungsträger aus der ambulanten und stationären Altenhilfe. Auf hohem Niveau decken 30 Fach-Sessions die besonderen Informationsbedürfnisse der Manager ab. Auf Einladung des Vincentz-Verlags hält Volker Rojahn, Geschäftsführer der IN LIFE Management AG, einen Vortrag auf dem „Altenheim Managementforum“ zum Thema Personalmarketing / Personalgewinnung: Das richtige Instrument zur rechten Zeit – von der Anzeige bis zum Headhunter.

Veranstaltungsort:  
Messezentrum Nürnberg, Halle 2 / Stand 2-510  
[www.altenpflege-propflege.de](http://www.altenpflege-propflege.de)

Terminvereinbarung möglich unter:  
Telefon: +41 61 201 15 85 oder Telefax: +41 61 201 15 86

 **Altenpflege  
+ ProPflege 2009**

#### Impressum

Editor: IN LIFE Management AG  
Sternengasse 6, CH 4051 Basel, Schweiz

Vertretungsberechtigter Vorstand: Volker Rojahn  
Handelsregisteramt: Kanton Basel-Stadt

Layout: Design Direction  
Photos: Photocase, iStockphotos, Gettyimages  
IN LIFE Management AG