

Kurzfassung in Zeitschrift der
Unternehmensberatung Nr. 1/2006
(neu!), voraussichtlich Juli 2006



INTERIM MANAGEMENT DEUTSCHLAND: GRÖßER, BREITER & BESSER ALS MAN DENKT

Neuerdings produziert unsere Branche fast nur gute Nachrichten

Von Anselm Görres, ZMM GmbH

Als ich im April 1994 meine Laufbahn als Interim Provider begann, konnte keiner meiner Bekannten mit meinem neuen Beruf etwas anfangen. Niemand wusste, was Interim Management bedeutet und was ein Zeitmanager eigentlich tut. Presseberichte zu unserer Branche waren selten und wenn, dann meist die klassischen Ritter- und Samuraistories: Herr Meier steht früh auf, denn er muss wieder mal sein Pferd satteln und ein Unternehmen retten. In der Tat dominierten damals Sanierungseinsätze: In Ostdeutschland meist noch bei Treuhand-Firmen, im Westen vor allem bei Maschinenbauern und Kfz-Zulieferern. Das Wort Interim Manager war ein Synonym für Sanierungsmanager. Mit Alpha, Boyden, EIM und Müller Interim gab es eigentlich nur vier bundesweit bekannte Provider, und die Tagessätze lagen eher über als unter 2000 DM.

Tempi passati! Ein Tutzend Jahre später hat sich die Branche gewaltig verändert – fast nur zum Positiven. Heute schießen wir nicht mehr neidisch auf Nachbarländer wie England oder Holland. Ganz im Gegenteil: Provider aus diesen Ländern entdecken Deutschland als Zielmarkt ihrer künftigen Expansion. Doch die Branche selbst hat die großen Dimensionen der vor ihr liegenden Herausforderungen bisher nur teilweise begriffen. Die Trends in unserem Markt sind überwiegend erfreulich, aber sie geben uns auch einige Hausaufgaben auf.

Der vorliegende Beitrag versteht sich als persönliche Meinungsäußerung, nicht als offiziöse Stellungnahme des AIMP-Vorsitzenden und schildert die vierzehn wichtigsten Trends der Branche.¹ Wie rasch sich Trends verändern, konnte ich beim Nachlesen eines Ende 2003 verfassten Beitrags feststellen.² Damals hielten sich erfreuliche und negative Trends die Waage – heute überwiegen die guten Nachrichten.

TREND 1: ZUNEHMENDE BREITE UND VIELFALT DER GESCHÄFTSMODELLE

1994 war die Branche noch recht homogen – vielleicht auch deshalb, weil einige Firmen wie Ausleger einer Erdbeerpflanze entstanden waren, also als Spin-Off eines anderen Wettbewerbers.³ Fast alle Firmen hatten ihren **Funktionalschwerpunkt in der Sanierung, ihren Branchenschwerpunkt im industriellen Mittelstand**. Mit den Jahren kamen neue Anbieter hinzu, die zum Teil mit innovativen Ansätzen und Geschäftsmodellen aufwarten.

So betreibt die Firma Manager Network GmbH einen webbasierten Expertenpool, bei dem Kunden und Kandidaten direkt miteinander kontrahieren können, natürlich auf Grundlage entsprechender vorheriger Vereinbarungen. Die klassische Rolle des Providers in der Feinauswahl der Kandidaten entfällt hier weitgehend.

Neu ist auch das Auftreten von Providern, die sich auf bestimmte Zielmärkte fokussieren. So legt der Münchner Anbieter Zetesis seinen Geschäftsfokus auf Dienstleistungen rund um das Thema Personal, einschließlich Interim Management. Seit einiger Zeit scheint dieser Bereich in die Tochtergesellschaft Chironis ausgelagert zu sein.

¹ Die in der neu gegründeten Zeitschrift der Unternehmensberatung veröffentlichte kürzere Fassung enthält nur zwölf Trends. In der vorliegenden Fassung sind zusätzlich der Trend zu mehr Weiterbildungsangeboten für Interim Manager und die neue Tendenz zur Vermittlung in Festanstellungen enthalten (Trends 11 und 13).

² Aktuelle Trends im Interim Management, in [Finance – Das Finanzmagazin für Unternehmer](#), Dezember 2003 / Januar 2004, Schwerpunktthema Interim Management.

³ Einige Beispiele: EIM-Gründer Eisenberg wechselte 1993 als Gründer zu Müller & Partner Interim Management. Nach vielen Jahren bei Müller Interim und dem Folgeunternehmen Protem ist er heute Münchner Partner von Boyden Interim. Der Autor dieses Beitrags begann bei Müller Interim und ist heute bei ZMM. Ludwig Heuse war früher bei Boyden Interim Management. Auch Ex-Brainforce-Chef Harald Linné könnte demnächst zu einem anderen Provider wechseln.

Einige Provider betonen stark ihre Konzentration auf die erste und zweite Führungsebene, darunter auch namhafte Münchner Anbieter. Andere, so das Unternehmen des Autors, halten diesen Ansatz für eher elitär und langfristig wenig erfolgversprechend. Wir bei ZMM bieten ein breites Angebotsspektrum, vom Top Manager mit Vorstandserfahrung bis hin zu Führungskräften der dritten Ebene, Projektleitern und Fachspezialisten. Das Beispiel der Autobranche scheint eher dafür zu sprechen, dass sich am Ende die Vollsortimenter durchsetzen. Auch Mercedes und BMW bauen jetzt kleinere Fahrzeuge, auch Volkswagen und Toyota bieten Premiumfahrzeuge an.



TREND 2: BESSERE WAHRNEHMUNG DURCH PRESSE UND ÖFFENTLICHKEIT

Endlich weniger Ritterstories! Immer mehr Journalisten nehmen wahr, dass die Wirklichkeit unserer Branche viel breiter und vielfältiger ist. Statt ewig gleicher Geschichten über die wundersame Rettung aus der Not erleben wir eine sachkundigere und differenziertere Berichterstattung. Zum Beispiel über Interim Management in einzelnen Funktionen und Branchen, über Zusatzangebote im Bereich Training und Weiterbildung, über die Entwicklung der Wettbewerbssituation und unserer Branchenorganisationen.⁴ Auch Beiträge wie

⁴ So zeigt die Münchner Journalistin Sabine Hölper die Vielzahl möglicher Einsätze auf: www.zmm.de/fileadmin/pressroom/IHKMagazinMuenchen.pdf. Über Interim-Mandate in den Bereichen PR sowie Einkauf berichtet Martin Bell in zwei Beiträgen: www.zmm.de/fileadmin/pressroom/PR-KurzfristigeMandate.pdf, www.zmm.de/fileadmin/pressroom/ProFirma_BtoB-Einkauf.pdf. Die Frage ob Zeitmanager auch als HR-Manager eingesetzt werden sollten, schuf sogar heftige Kontroversen:

der vorliegende mögen als Beleg einer neuen Wahrnehmung dienen.

TREND 3: ERFREULICHES WACHSTUM DER FÜHRENDEN PROVIDER

Gegenüber den erwähnten vier Anbietern der frühen neunziger Jahre haben sich inzwischen rund acht größere Anbieter (mit geschätztem Umsatz von zwei bis sechs Millionen Euro) herausgebildet. In alphabetischer Reihenfolge dürften dazu Alpha, Boyden, butterflymanager, Brainforce, EIM, Heuse, Management Angels und ZMM gehören. Damit sind wir immer noch klein im Vergleich zu unseren Nachbarländern, wo schon im kleinen Holland ein führender Provider bei zwanzig Millionen Euro liegt.

Kurioserweise ist das Schicksal des zeitweise erfolgreichsten deutschen Providers, der früheren Protem und späteren Heidrick & Struggles Interim Executives, derzeit noch unklar.⁵ Mit Eisenberg und Pochhammer haben wichtige Führungskräfte das Unternehmen verlassen.

Es gibt keine offiziellen Statistiken oder wissenschaftliche Studien, allenfalls mosaikartige Selbstäußerungen und informelle Vermutungen. Doch insgesamt sind von den genannten Firmen und anderen, zum Beispiel weiteren im AIMP organisierten Providern, überaus erfreuliche Wachstumsraten zu vernehmen. Die meisten wachsen mit 20 bis 30 Prozent jährlich, einige sogar mit Raten von 50 Prozent und mehr.

TREND 4: VORRÜCKEN IN NEUE ZIELMÄRKTE UND INS AUSLAND

Nach wie vor dürfte der Mittelstand den größten Einsatzbereich von Interim Managern bil-






www.zmm.de/fileadmin/pressroom/Personalwirtschaft_Marktuebersicht.pdf.

Rund 15 Prozent der Interim Manager sind Frauen, Tendenz steigend. Diesen Trend beleuchtet Jürgen Hoffmann in den VDI nachrichten: www.vdi-nachrichten.com/vdi_nachrichten/aktuelle_ausgabe/akt_ausg_detail.asp?source=paging&cat=4&id=26586&cp=3.

⁵ Das Unternehmen ging aus der 1993 erwähnten Mülder Interim hervor. Der Name Protem wurde ca. 2003 aufgegeben. Heute findet Google darunter nur noch den „Partner für die Schweißnahtvorbereitung“.

den.⁶ Auch hier gibt es keine offiziellen Zahlen, wohl aber vereinzelt akademische Untersuchungen und Umfragen der Provider. Alle diese Quellen sprechen eine eindeutige Sprache: Die Interim-Branche ist dabei, mehr und mehr auch bisher unerschlossene Zielmärkte für sich zu erobern. In vielen Dienstleistungsbranchen, bei Medien und Entertainment, ja sogar im Energiesektor und im öffentlichen Dienst kann man neuerdings Zeitmanager antreffen.⁷

Einige konkrete Auslandsprojekte von ZMM

Land	Fallbeispiele	Ergebnisse
 China	Etikettendrucker	Roll-out ERP-System (nach Erfolgen in D und USA)
 China	Aufzugsbauer	Modernisierung Fertigung, anschließend Festübernahme
 F	Fenster + Türen	Elsässer verstärkt dt.-franz. Expertenteam Ablaufoptimierung
 HU	Kfz-Zulieferer	Werkleiter für ausgelagerte Fertigung (Drei verschiedene Fälle)
 USA	Internationaler Konzern	Heikle Restrukturierung einer nicht operativen Weltholding

Zu den neuen Zielmärkten gehört auch das Ausland. Die meisten führenden Provider sind bereits in drei Kontinenten tätig: Amerika, Asien und Europa. Schwerpunkte bilden insbesondere Osteuropa, Indien und China. In den meisten Fällen scheint der „Experten-Export“ nur im Schlepptau deutscher Kunden stattzufinden. Der Vertrieb erfolgt somit überwiegend im Inland, der Experte wird erst vom Kunden ins Ausland geschickt, meist zu Tochtergesellschaften deutscher Hersteller. Infolgedessen dominieren hier technische Positionen. Der Kunde will einen deutschen Werkleiter für sein Zweigwerk im Ausland, oder einen IT-Mann, der das ERP-System zum Laufen

bringt, gelegentlich natürlich auch Controller oder CEOs.⁸

Dass sich ausländische Kunden direkt an deutsche Provider wenden, um deutschsprachige Experten einzusetzen, geschieht nach unseren Beobachtungen bisher nur selten. Vermutlich sind Provider mit internationalem Netzwerk wie Boyden, EIM und Heidrick Interim hier in einer etwas besseren Lage.

TREND 5: NEUE AKTIVITÄTEN AUF BRANCHEN- UND REGIONALEBENE

Nach der Gründung von Alpha in Deutschland und Brainforce in der Schweiz, beides 1979, musste fast ein Vierteljahrhundert vergehen, ehe einzelne Provider damit begannen, untereinander und sogar auf Branchenebene übergreifende Aktivitäten einzuleiten. Offenbar bedurfte es eines neuen Denkens um einzusehen, dass entscheidende Impulse zur weiteren Reifung und Professionalisierung unserer Branche nicht nur von Einzelanbietern ausgehen konnten.

Zu den Pionieren dieses neuen Denkens gehören sicherlich die Hamburger Management Angels und die Münchner ZMM. Die Zusammenarbeit begann zunächst mit einem gemeinsamen Workshop-Angebot für Interim Manager, das seit 2002 kontinuierlich ausgebaut wird.⁹ Kurz darauf folgte ein gemeinsamer Newsletter (*Interim Insights*¹⁰), der dreimal jährlich an Kunden und Experten der beiden Unternehmen versandt wird. Seit 2003 luden beide Firmen jeweils zu Jahresbeginn die wichtigsten deutschsprachigen Provider zu einem Jahrestreffen nach Frankfurt (TIM: Treffen der Interim Provider), bis der AIMP (siehe unten) die Rolle des Gastgebers übernahm.

In Zusammenarbeit mit zwei weiteren innovativen Unternehmen, nämlich Brainforce und Manager Network GmbH, entstanden daraus Aktivitäten zur Bildung einer Branchenorgani-

⁶ Vergleiche den Beitrag des Autors „Heimatland Mittelstand“, im Juniheft von WirtschaftsBild Chefsache, Nr. 13/2006: www.wirtschaftsbild.de.

⁷ Kurioserweise arbeitete ZMM Ende 2005 gleichzeitig für ein kommunales Stadtwerk, einen Hersteller von Solartechnik und den Anlagenbauer eines finnischen Kernkraftwerks. Kurz zuvor waren wir noch für einen Hersteller spezieller Erdölfördertechniken tätig.

⁸ Im Rahmen der IHK-Konferenz Going Europe präsentierten wir am 29. März 2006 unsere Erfahrungen: zum Export deutscher Experten und Manager: www.zmm.de/fileadmin/downloads/ZMMExpert-Export.pdf.

⁹ Siehe auch Trend 11.

¹⁰ Alle Newsletter unter: www.zmm.de/newsletter.html.

sation. Der Ende 2004 gegründete BIM (Bundesarbeitskreis Interim Management) wurde Anfang 2006 umbenannt in AIMP (Arbeitskreis Interim Management Provider) und hat heute acht Mitglieder.¹¹

Etwa zur gleichen Zeit wie BIM/AIMP formierten sich mit BRSI und DDIM zwei weitere Organisationen, die ebenfalls eine Branchenrolle beanspruchen.¹²

Zu den von Management Angels und ZMM initiierten Neuerungen zählen auch regionale Branchentreffen. ZMM hat dafür den Markennamen *FIM® Forum Interim Management* entwickelt. Hintergrund war die positive Resonanz vieler Interim Manager auf die von uns entwickelten Workshops. Uns wurde dabei viel klarer, wie sehr Interim Manager darauf angewiesen sind, wenigstens gelegentlich Möglichkeiten zum Austausch mit Kollegen zu bekommen.

Marktvolumen Interim: 600 bis 900 Millionen?



	Engerer Kreis	Weiterer Kreis	Kommentar zu Weiterer Kreis
Personen	5.000	20.000	Enthält auch IT-Manager, untere Ebenen, Einsteiger und Gelegenheitsanbieter...
Tage p.a.	100	75	Deutlich niedrigere Auslastung
Per diem Ø	1.200	600	Deutlich geringere Ø-Honorare*
Umsatz p.a./ Person	120.000	45.000	Große Unterschiede zwischen Profis und „Amateuren“
Markt p.a.	0,6 Mrd.	0,9 Mrd.	* Spitzenhonorare in beiden Fällen bis 2.500 € p.d.

Quelle: ZMM-Grobschätzungen

Die positiven Erfahrungen in München bestärkten uns darin, Interim-Treffen auch bundesweit anzubieten. Bereits 2005 fand ein von DDIM und BIM gemeinsam getragenes Treffen in Bonn statt.¹³

¹¹ Der AIMP versteht sich als Interessenvertretung aller professionellen Dienstleister im Interim Management. Mitglieder müssen besondere Anforderungen erfüllen und ein professionelles Geschäft nachweisen. Weitere Informationen unter www.aimp.de.

¹² Mehr dazu in meiner Schilderung des BIM in der Zeitschrift Unternehmensberater 02/2005: www.zmm.de/fileadmin/downloads/Presenting_BIM.pdf.

¹³ Der AIMP hat inzwischen die Trägerschaft für regionale wie bundesweite Branchentreffen übernommen. Das nächste bundesweite

TREND 6: INTERIM MANAGER WERDEN JÜNGER UND WEIBLICHER

Richtig begonnen hat das Thema Interim in Deutschland in der Nachwendezeit. Tausende westdeutscher Manager gingen als Zeitmanager in den „Wilden Osten“. Das Durchschnittsalter lag damals etwa bei 55. Heute finden immer mehr jüngere Manager und Experten Gefallen am Interim-Dasein.

Erfreulicherweise steigt auch der Frauenanteil kontinuierlich an. Dies gilt insbesondere bei solchen Providern, die ihr Leistungsangebot breit definieren und damit auch Führungsebenen unterhalb der Unternehmensspitze sowie eine Vielzahl von Projektfunktionen abdecken.

Natürlich sind auch im Interim Management typische Frauendomänen erkennbar. Die Personalreferentin im Mutterschutz wird interimsistisch wiederum von einer Frau vertreten. Auch bei Marketing- und Vertriebsthemen ist der Frauenanteil typischerweise höher. Sanierungsaufgaben oder Werkleiterjobs sind in unserer Branche leider immer noch zu 99 Prozent Männersache.

TREND 7: WACHSENDE ZAHL VON FREELANCERN AUF PROJEKTSUCHE

Es gibt keinerlei offizielle Statistik, aber Insider rechnen mit 20.000 bis 30.000 Managern und Experten, die freiberufliche Einsätze suchen.

Schrieb man früher „Berater“ auf die Visitenkarte, so steht dort heute „Zeitmanager“ oder „Interim Manager“. Noch gibt es keine verlässlichen Studien des Marktvolumens – Insider gehen jedoch davon aus, dass der Gesamtmarkt mindestens 400 Millionen Euro ausmacht, bei weiterer Definition sogar bis 900 Millionen.

Die Zahl der Freelancer auf Jobsuche wächst bedauerlicherweise derzeit noch schneller als die Projekteinsätze und geht daher mit insgesamt sinkender Auslastung einher. Für den Kunden hat dies insgesamt erfreuliche Folgen,

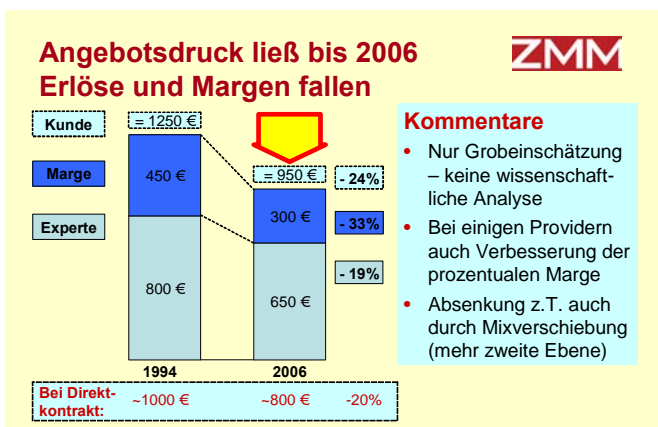
Treffen findet am 21. September 2006 in Frankfurt statt www.aimp.de.

für den Anbieter ist es weniger schön. Doch es spricht vieles für eine allmähliche Umkehr der Knappheitsverhältnisse.

TREND 8: SINKENDE ODER STAGNIERENDE TAGESSÄTZE TROTZ STEIGENDEN VOLUMENS

Das eindeutig positive Marktwachstum wurde schon geschildert. In der Vergangenheit blieb es aber hinter dem Zustrom neuer Anbieter zurück. Die Rationalisierungswellen erreichten auch die Führungsebenen. Auch der gescheiterte Internet-Boom entließ viele einst steil gestartete Aufsteiger in eine unerwartete Arbeitslosigkeit.

All diese Faktoren führten in den ersten Jahren des neuen Jahrtausends zu sinkenden Tagessätzen. Vielleicht machte sich hier auch der Eintritt neuer Anbieter und das Aufkommen der elektronischen Jobmärkte bemerkbar.



Es spricht allerdings viel dafür, dass sich Angebot und Nachfrage am Interim Markt in den kommenden Jahren wieder zugunsten der Arbeitsanbieter verändern werden. Nach vielen Jahren des Abwartens und der bloßen Rationalisierungsinvestitionen sind Firmen wieder bereit, in neue Märkte, neue Produkte und andere Innovationen zu investieren, auch in Vertrieb, Marketing und EDV.

All dies könnte rasch dazu führen, das sich der Kandidatenüberhang allmählich wieder abbaut. Kunden wären jedenfalls schlecht beraten, wenn sie Interim-Projekte in der Hoffnung auf weiter sinkende Tagessätze zurückstellten.

TREND 9: ZUNEHMENDER ANTEIL DER INTERIM-AGENTUREN AM GESAMTMARKT

Da das Marktwachstum stark von der Direktakquisition Tausender von Freiberuflern bestimmt wird, waren professionelle Vermittler in der Vergangenheit schätzungsweise nur an 10 bis 15 Prozent aller Einsätze von Interim Managern beteiligt.

Doch ihr Marktanteil dürfte bald zunehmen. Schon heute ist der Anteil professioneller Provider um so höher, je länger und anspruchsvoller die Projekte sind. Zudem beobachten wir bei vielen Kunden eine wachsende Frustration über unerwünschte Direktbewerbungen und unergiebiges Eigensuchen.

Der jahrelang beharrlich wiederholte Refrain der Profi-Anbieter beginnt sich herumzusprechen: Je wichtiger ein Projekt, um so weniger darf man die Auswahl der dafür verantwortlichen Zeitmanager und Interim-Experten dem Zufall überlassen.

TREND 10: INNOVATION ALS POLARISIERENDER WETTBEWERBSFAKTOR

Seien wir ehrlich: Bis Mitte/Ende der 90er Jahre war unsere Branche kein Ausbund an Innovationsfreude. Vielen Providern schien der Besitz eines Telefons, eines PCs und zahlreicher Kundenadressen sowie natürlich vieler

Lebensläufe ausreichend, um sich als vollwertiger Interim-Anbieter zu fühlen. Seit einigen Jahren sind jedoch deutliche Innovationstrends erkennbar (siehe Kasten).

Damit entstehen automatisch höhere Investitionen und Eintrittsbarrieren, die die Spreu der vielen *Me-too-Anbieter* schon in wenigen Jahren vom Weizen der professionellen Provider trennen werden.

Der wachsende Innovationsdruck vergrößert die Unterschiede zwischen den Anbietern. Unter den zahlreichen Interim-Agenturen findet zur Zeit eine Neupositionierung statt. Auf der einen Seite stehen wenige bundesweite Qualitätsanbieter, auf der anderen Seite eine kaum überschaubare Schar von Klein- und Kleinstagenturen und Minipools, hinter denen sich oft nur wenige Personen verbergen.

Für den Kunden ergeben sich aus der Zusammenarbeit mit professionellen Anbietern nur Vorteile. Beispiele sind hier eine größere Expertenauswahl (allein ZMM greift auf rund 3000 Manager und deren Netzwerke zurück), professionelle Dienstleistungsstandards und zum Teil auch schon moderne Daten- und Kommunikationstechnik bei der Auswahl und

Innovationstrends im Interim-Geschäft

- Leistungsfähige Datenbanken
- Webbasierte Profilpflege
- Intelligente Such- und Matchingtechniken
- Geschlossene Expertenbereiche mit exklusiven Informationen, zum Beispiel Anzeige aktueller Anfragen und Aufträge
- Intelligente CRM-Systeme, zum Beispiel individuelle Anrede von eMail-Adressaten, webbasierte Newsletter etc.
- Transparente Vertragswerke
- Kunden- und Expertenforen
- Bildung und Mitarbeit in Branchenorganisationen
- Weiterbildungsangebote bis hin zu eigenen Studiengängen
- Zertifizierung von Experten
- Interne Spezialisierung der Mitarbeiter
- Zertifizierung von Geschäftsabläufen
- Kooperationen mit dem Ausland

Präsentation der Kandidaten. Um einmal unbe-

scheiden zu sein: Wir bei ZMM sehen uns dabei als Technikführer der Branche.

TREND 11: WEITERBILDUNGSANGEBOTE FÜR INTERIM MANAGER

Mit zunehmendem Wachstum der Interim-Branche gewinnt auch die Weiterbildung der Manager an Bedeutung. Es gehört zu den Schattenseiten des Selbständigendaseins, dass man in der Regel keiner Firma und kaum Organisationen angehört, die Möglichkeiten zu Weiterbildung und Erfahrungsaustausch anbieten. Seit einiger Zeit haben einige Interim-Agenturen, aber auch Weiterbildungsanbieter und Hochschulen auf diese Lage reagiert und bieten speziell auf die Anforderungen der Freelancer zugeschnittene Seminare an.

Die gemeinsamen Workshops von ZMM und Management Angels hatten seit 2002 schon rund 160 Teilnehmer und umfassen heute vier Module (Einstieg, Vertrieb, Projekt, Recht), in denen jeweils spezifische Themen mit den Teilnehmern zusammen erarbeitet werden:

www.zmm.de/interim_workshops.html.

Der Fokus der ebs liegt vor allem auf sozialen und kommunikativen Fähigkeiten, die man als Interim Manager erlernen sollte:

www.ebsma.de/index_exe_interim_orga.htm.

Die Fachhochschule Erding vermittelt demgegenüber vor allem methodische Grundlagen:

www.myfham.de/index.htm.

Die Münchner Bundeswehr-Uni und der Provider Zetesis legen den Fokus auf HR. Hier kann man sogar ein Zertifikat als Interim-Manager Personal erwerben:

www.gfw-munich.de/de/seminars/interim.htm.

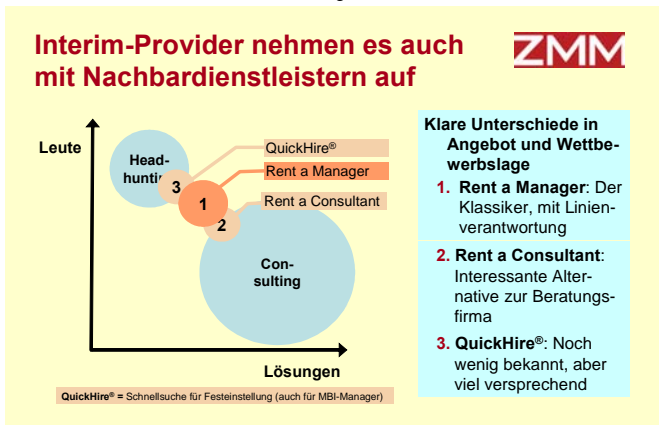
Einen speziellen Lehrstuhl für Interim Management gibt es bisher jedoch nur in Holland.

TREND 12: INTERIM-DIENSTLEISTER ALS ALTERNATIVE ZU CONSULTANTS UND HEADHUNTERN

Seit einiger Zeit begegnen Interim-Anbieter den Nachbarbranchen auch auf deren Stammterrain.

Es muss nicht immer [Rent a Manager](#) sein. Professionelle Zeitmanager sind oft auch hervorragende Berater ([Rent a Consultant](#)). Gerade im

Mittelstand, gerade wenn es um Umsetzung geht, nehmen sie es gern mit Nur-Beratern auf. Auch bei eiligen Stellenbesetzungen (bei uns: [QuickHire®](#)) bieten professionelle Pools eine attraktive Alternative zum Headhunter: Immer häufiger greifen Kunden auch für Festeinstellungen auf Freelancer zu, von denen nicht wenige für die Rückkehr in eine feste Bindung offen sind. Der Vorteil der Interim-Agenturen: wir „liefern“ schneller als jeder andere.



TREND 13: AUS DEM INTERIM-POOL DIREKT IN DIE FESTPOSITION

Im wirklichen Leben sind viele Ehen letztlich aus Urlaubsflirts entstanden. Auch in unserer Branche gilt oft: *Spätere Heirat nicht ausgeschlossen*. Interim Manager werden nach erfolgreicher Projektarbeit in Festpositionen übernommen.

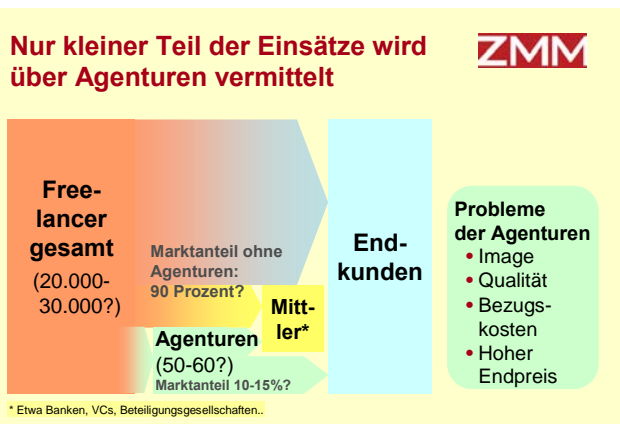
Manch ein Wettbewerber mag dann den Verlust eines guten Experten bedauern. Doch die Mehrheit dürfte vor allem die Chancen erken-

trotz der viel kürzeren Zeit, die wir im Vergleich etwa zu den Kollegen Personalberatern für Vermittlungen haben, offenbar doch recht gute Matching-Arbeit leisten.

Ein Teil unserer Kollegen und auch ZMM gehen über die passive Hinnahme der zustande kommenden Verbindungen noch einen Schritt hinaus und forcieren die Übernahme von Experten aus den Pools ganz bewusst. Dabei gibt es zwei Varianten.

Einige Provider setzen mit Angeboten unter Namen wie *Try and Hire* gezielt darauf, ein Interim-Projekt quasi als Probezeit einer später möglichen Festanstellung zu gestalten. Der Vorteil für Kunden und Experten liegt vor allem darin, dass ein Misserfolg des Plans vielleicht enttäuschend, aber für niemanden peinlich und schmerzhaft ist. Ganz anders als eine Kündigung in der Probezeit: Sie ist für alle Beteiligten immer äußerst unerfreulich, ein Eingeständnis des Scheiterns, und unterbleibt deshalb auch dort oft, wo sie mehr als angesagt wäre.

Variante zwei gibt es etwa bei ZMM unter dem Namen [QuickHire® für schnelle Festanstellung](#). Hier kann der Kunde unter den 3.000 Experten unseres Pools Personen finden, die zu einer unmittelbaren Festeinstellung bereit sind. Der Vorteil einer solchen „Blitzheirat“ (um im Bild zu bleiben) liegt natürlich in der Kombination von Schnelligkeit und Ernsthaftigkeit der eingegangenen Verbindung. Gründe dafür gibt es genug, sonst würde unser Angebot vom Markt nicht so gut angenommen. Offenbar gelingt es uns, *Liebe auf den ersten Blick* zu generieren.



nen, die hier liegen. Schließlich dokumentieren Kunde und Manager durch eine solche ungeplante Vermählung, dass wir als Provider

TREND 14: PROVIDER UND BRANCHE AUF DEM WEGE DER REIFUNG

Zwei Faktoren unterscheiden unsere Branche von vielen anderen Dienstleistern, insbesondere von unseren werten Nachbarn in Personalberatung, Unternehmensberatung oder Zeitarbeit. Zum einen ist unsere Dienstleistung, trotz aller Fortschritte der letzten zwölf Jahre, noch immer ein für viele Marktteilnehmer unbekanntes Wesen. Das bedeutet natürlich große

Wachstumspotenziale, das bedeutet aber auch einen größeren Bedarf an gemeinsamem Dachmarketing. Die Autobranche muss niemandem mehr erklären, was ein Auto ist. Aber die deutschen Landwirte oder Winzer haben durchaus Bedarf an branchenübergreifendem Marketing. *Aus deutschen Interim-Pools frisch ins Unternehmen!* ist für uns eine genauso wichtige Botschaft wie seinerzeit die Landwirtschaft *Aus deutschen Landen frisch auf den Tisch.*

Ein zweiter Unterschied liegt in dem hohen Anteil der Projekte, bei denen Experten und Unternehmen direkt zueinander finden. Die Direktakquisition und Eigenwerbung der Einzelkämpfer hilft immer nur diesen selbst, sie strahlt niemals auf die gesamte Branche aus. Wir Provider vermitteln nur eine Minderheit aller Einsätze, und sind zudem noch, bis auf die wenigen größeren Anbieter, ziemlich zersplittert.

Anders als den Nachbarbranchen entfällt also die positive Ausstrahlung, die von starken Marktaufritten großer Anbieter noch für den kleinsten Anbieter abfällt. Von der McKinsey- oder Accenture-Werbung profitiert selbst der kleinste Provinz-Consultant noch ein wenig, vom Klang großer Headhunter-Brands wie Zehnder, Heidrick oder Kienbaum kommt ein kleiner Nachhall noch der winzigsten Personalberatung zugute.

Angesichts der geringen Marketing-Power nicht nur der Freiberufler, sondern selbst der größten Provider ist es eine fast zwingende Notwendigkeit, für übergreifendes Marketing zu sorgen. Das können im Grunde nur Organisationen, deren Entstehen in den letzten Jahren schon geschildert wurde. Zum unerlässlichen Reifungsprozess der Branche gehört aber auch, dass mehr und mehr Freiberufler wie Provider die Notwendigkeit solcher Zusammenschlüsse begreifen und aktiv unterstützen. *Provider aller Länder vereinigt euch!*

Auch die erwähnten Organisationen – AIMP, BRSI und DDIM – müssen in der Wahrnehmung ihrer großteils sehr ähnlichen Ziele viel-

leicht noch den einen oder anderen Reifungsschritt durchlaufen. Immerhin: Der Anfang ist getan. Unsere Branche ist auf einem guten Weg.

Konsequenzen:

Gemeinsam die Zukunft sichern



- Enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit von Agenturen und Freelancern
- Offensives Vertreten unserer gemeinsamen Interessen in der Öffentlichkeit
- Herausstellen der großen Einsatzbreite, Leistungsfähigkeit und Angebotsvielfalt unserer Branche
- Selbstbewusste Kooperation mit Personal- und Unternehmensberatern
- Konsequenter Aufbau von Branchenorganen (AIMP/FIM®/ Expertenverband DDIM)
- Gemeinsamer Qualitätsstandard (Code of Conduct)?

Fazit: Der Interim-Markt ist derzeit noch ein Käufermarkt, die Trends könnten sich aber rasch umkehren. Bewegten sich Tagessätze in den letzten Jahren noch abwärts, so scheint inzwischen ein zumindest stabiles Preisniveau erreicht. Doch insgesamt bieten sich dem Kunden heute immer mehr Möglichkeiten beim Einsatz von Zeitmanagern, verbunden mit der Chance höherer Qualität.

Interim Manager kommen längst nicht mehr nur für klassisches Management auf Zeit, sondern vermehrt auch für Beratungseinsätze und sogar für Festjobs in Betracht. Der Kunde kann unter zahlreichen Agenturen und noch viel zahlreicheren Freelancern wählen, außerdem unter einer wachsenden Vielfalt von Geschäftsmodellen. Die Branche ist breiter und vielfältiger, aber auch jünger und weiblicher geworden.

Wer rasche Lösungen, abgesicherte Qualität und sorgfältige Auswahl aus großen Expertenpools wünscht, sollte den geringen Mehraufwand nicht scheuen, den der Einsatz einer professionellen Agentur erfordert. Ziel einer gemeinsamen Suche sollte schließlich nicht der billigste, sondern der beste Zeitmanager sein.