



Spielt Deutschland die Hauptrolle im Interim-Markt?

# Wachsen wie Kohl

Die Niederlande haben eigentlich immer eine Vorreiterrolle in der internationalen Welt des Interim-Managements gespielt. Doch allein schon das Wachstum des deutschen Marktes weist auf das Gegenteil hin: Deutschland ist das größte Exportland der Welt. Der deutsche Markt ist jedoch auch ein gutes Beispiel dafür, wie schwierig es ist, eine solide Position im internationalen Markt einzunehmen. Eine lokale Lektion zum Thema weltweites Wachstum...

Aufgrund unterschiedlichster Faktoren vollzieht sich die Internationalisierung des Arbeitsmarktes schnell. Das wirkt sich auch auf die Interim-Management-Branche aus. Die niederländische Interim-Management-Branche glaubt, aufgrund ihrer langen Tradition eine Vorreiterrolle einzunehmen. Schließlich werden wir international als die Wiege der IM-Branche gesehen. Aber ist das eigentlich noch der Fall? Und wie wirkt sich die zunehmende Internationalisierung auf unsere Position aus: Werden wir unsere Vorreiterrolle einbüßen oder behaupten? Anhand der Entwicklungen auf dem deutschen MAZ-Markt in der jüngsten Vergangenheit und des Kommentars verschiedener führender Agenturen in den Niederlanden und Deutschland wollen wir einen genaueren Blick auf einen Markt werfen, auf dem sich das Management-auf-Zeit in beträchtlichem Maße selbstständig entwickeln konnte. Ein Markt, der für die aktuelle Internationalisierung des Fachbereichs repräsentativ ist. Können die Niederlande mit dieser Entwicklung selbst noch Schritt halten?

Die deutsche Wirtschaft wächst wie Kohl. Nach Jahren einer Stagnation, verursacht durch die Kosten der deutschen Wiedervereinigung und einem starren Arbeitsmarkt, ist das Wachstum 2006 endlich wieder in Gang gekommen. Und damit auch der Bedarf an interimistischen Managementkompetenzen. Laut einer AIMP-Studie wuchs die Branche 2006 um 25 Prozent.<sup>1</sup> Für dieses Jahr werden die gleichen Wachstumszahlen erwartet. Die gleichen Faktoren, die die Wirtschaftsentwicklung hauptsächlich beeinträchtigten, prägen auch die historische Entwicklung des Interim-Managements in Deutschland.

Dr. Anselm Görres, Geschäftsführer von ZMM in München, ist der Ansicht, dass der Durchbruch für das Interim-Management nach dem Fall der Mauer im Jahr 1989 stattfand. Danach mussten in großen Umfang ostdeutsche Staatsunternehmen saniert werden. Außerdem spielt die aktuelle Entwicklung der Arbeitsgesetzgebung eine große Rolle. Bis vor kurzem wurden zeitlich befristete Verträge größtenteils in enge Schranken verwiesen. Inzwischen sind diese Barrieren völlig verschwunden und für Zeitarbeits- und IM-Agenturen gelten die gleichen Regeln wie in den Niederlanden. Damit hat das Interim-Management in Deutschland laut Görres zu 90 Prozent den Weg einer autonomen Entwicklung eingeschlagen.

### Größtes Exportland

Aber damit ist die Entwicklung noch nicht an ihrem Ende angelangt. Die wirtschaftlichen, geografischen und politischen Merkmale Deutschlands verleihen dem Land fast automatisch eine führende Rolle bei der Internationalisierung der IM-Branche.<sup>2</sup> Deutschland ist das größte Exportland der Welt. Bei den meisten der europäischen multinationalen Unternehmen handelt es sich um deutsche Gesellschaften. Aufgrund der zentralen Lage Deutschlands im sich erweiternden Europa setzen sich deutsche Unternehmen als Wegbereiter beim Aufbau der Industrien in diesen Ländern ein. Deutschland ist als Standort für internationale Unternehmen ebenfalls attraktiv. Deutsche Unternehmen, die im Ausland expandieren, nehmen ihre eigenen Interim-Manager mit und ausländische Unternehmen in Deutschland bedienen sich gerne der hiesigen Interim-Manager.

Unterstützt wird dies alles, laut Thorsten Becker, dem Gründer der Management Angels, einer Interim-Managementagentur in Hamburg, von der enormen Innovationskraft der deutschen Industrie. Deutsches Know-how ist international gefragt, auch im Interim-Managementbereich. In diesem Zusammenhang befinden sich in Deutschland beispielsweise auch die wissenschaftliche Forschung nach und die Ausführung von Veränderungsmanagement auf einem hohen Stand.

Spielt Deutschland damit auch eine Vorreiterrolle für die Internationalisierung des Interim-Managements? Becker relativiert: Sogar für eine innovative und schnell wachsende Agentur wie seine machen internationale Aufträge lediglich zehn Prozent des Umsatzes aus. Die meisten IM-Anbieter sind schlichtweg zu klein, um international expandieren zu können.

Markt. Leider erfolglos. Man konzentriert sich in Deutschland noch zu sehr auf den eigenen Markt. Die Aufgeschlossenheit deutscher Agenturen gegenüber einer internationalen Zusammenarbeit ist sehr gering. Das ist jedoch eine Voraussetzung für die Ausführung internationaler Aufträge.“

#### „Old-Boys-Netzwerk“

Historisch gesehen war der deutsche IM-Markt ein „Old-Boys-Netzwerk“. Aufträge wurden auf Grundlage persönlicher Kontakte erteilt. Interim-Management war völlig unbekannt und das führte dazu, dass jeder Auftrag mit persönlichem Vertrauen anstatt einer professionellen Positionierung an Land gezogen wurde. Für ausländische Anbieter gestaltete sich der Markteinstieg ohne eigenes Netzwerk dadurch sehr schwierig.

## Joep Brunet de Rochebrune von Corgwell: 'Wir bemühen uns schon länger um den Einstieg in den deutschen Markt. Leider erfolglos.'

Das sind auch die Erfahrungen von Hey Day, einer niederländische Interim-Managementagentur, die Teil der Corinthe Gruppe ist. Laut dem Vorstandsvorsitzenden Marty Tuk vollzieht sich die Internationalisierung des Arbeitsmarktes derartig schnell, dass sich die Agenturen gezwungen sehen, eine bestimmte Wahl zu treffen. Will man innerhalb der internationalen Märkte mitwachsen oder will man ein kleiner lokaler Player am Markt bleiben? Die Corinthe Gruppe hat ihre Entscheidung getroffen und ließ sich von Badenoch & Clark übernehmen. Dabei handelt es sich um ein britisches Unternehmen, das seinerseits Teil der MPS Group Inc. ist – ein börsennotierter Personaldienstleister aus den USA. Dieses Netzwerk verschafft Corinthe Zugang zu den größten europäischen Märkten und dazu gehört auch Deutschland.

Der deutsche Markt ist ein gutes Beispiel dafür, wie schwierig es sein kann, in einem ausländischen Markt eine solide Position einzunehmen. Joep Brunet de Rochebrune, Vorsitzender des RIM und bis zum 1. Januar 2007 Allgemeiner Geschäftsführer von Corgwell: „Wir bemühen uns seit längerer Zeit durch eine Übernahme um den Einstieg in den deutschen

Übernahmen als Einstiegsstrategie für den deutschen Markt sind, bis auf Ausnahmen, kaum zu verwirklichen. Wenn es einem überhaupt gelingt, ein Unternehmen zu übernehmen, darf man sich in einem solchen Markt bei aller Vernunft fragen, was man da eigentlich tatsächlich kauft. Laut Tuk sollte man keine Interim-Managementagentur kaufen, innerhalb derer das Management nur über die Kontakte verfügt und die Agentur nicht mehr ist als ein Backoffice. Corinthe hat kürzlich eine erste eigene Niederlassung in Frankfurt eröffnet und wird das Unternehmen selbst aufbauen.

Die Erfahrungen von Robert Half, einem internationalen Arbeitsvermittlungsbüro für Funktionen im Finanzbereich, bestätigen die Strategie von Corinthe. Greet Brosens, Geschäftsführer von Robert Half in den Niederlanden, stellt die Vorgehensweise eines solchen internationalen Anbieters dar. Das Unternehmen wurde 1997 in den USA gegründet und stieg 1999 in den deutschen Markt ein. Derzeit hat das Unternehmen weltweit mehr als 125 Büros, neun davon befinden sich in Deutschland. Das illustriert den sich internationalisierenden Personalmarkt. Für internationale Kunden ist in erster Linie eine starke Marke erforder-

lich, die hohe Qualität repräsentiert. Außerdem ist eine Datenbank mit Kandidaten aus den meisten europäischen Ländern unentbehrlich, ungeachtet dessen, ob es um Festanstellungen oder zeitlich befristete Aufträge geht.

Die Internationalisierung der Personalmärkte hat zur Folge, dass vor allem die multinationalen Unternehmen einen immer größeren Bedarf an hoch qualifizierten und flexiblen Arbeitskräften haben. Durch die relative Knappheit in diesen Arbeitsmärkten entsteht die internationale Nachfrage nach Personal. Gleichzeitig verschiebt sich die Dauer des Arbeitsverhältnisses von kurzfristig – bis zu einem Jahr – auf mittelfristig – ein bis drei Jahre. Lifetime employment verschwindet. Der Personalbestand großer Unternehmen schrumpft einerseits erheblich, andererseits steigt die Anzahl hoch qualifizierter Mitarbeiter schnell, die während einer bestimmten Zeit helfen, die zahlreichen Veränderungen zu managen. Dabei ist es aus des Sicht des Kunden unerheblich, wie man den Vertrag nennt oder gestaltet – interimistisch, zeitlich befristet oder fest, spezialistisch oder Projektmanagement Wichtig ist nur, dass die richtige Person an der richtigen Stelle eingesetzt wird.

### Lokale Agenturen

Die kleineren lokalen Agenturen müssen auch eine Antwort auf die Fragen finden, die aufgrund der Internationalisierung des Marktes auftauchen. Sie suchen nach neuen Formen internationaler Netzwerke. Lokale Betriebe mit lokalem Management und einer lokalen Kultur, operieren für den internationalen Teilabschnitt der Aufträge innerhalb des Netzwerkes. Der vor Ort hervorragende Ruf lässt sich ebenso gut vermarkten wie die internationale Marke, während Unternehmen auf der Grundlage der Best-Practices – und unter wechselseitigem Einsatz der Kandidaten – ein wettbewerbsfähiges Angebot aufbieten können. Management Angels hat beispielsweise solche Partner in Skandinavien, den Niederlanden und Großbritannien (Albemarle Interim-Management Plc).

Auch Leslie Molenkamp vom niederländischen Unternehmen InterMaat bestätigt dieses Bild. InterMaat präsentiert sich auf dem niederländischen Markt bewusst als lokaler Marktspieler mit einer hochwertigen lokalen Marke (Teil der De Boer & Croon Gruppe). Allerdings nutzt InterMaat das starke internationale Netzwerk des Mutterunternehmens De Boer & Croon. In Deutschland arbeitet man mit EIM mit Sitz in München zusammen. Die internationale EIM-Gruppe hat seit ihrer Gründung stattliche 3.500 internationale Interim-Management-Aufträge ausgeführt.

Bei diesem Geschäftsmodell ist es kaum möglich, sich um exklusive Verträge für große internationale Unternehmen zu bewerben, die weltweit über

## Trends in der Internationalisierung

Internationalisierung ist kein neues Phänomen. Gegenwärtig gibt es jedoch verschiedene wirtschaftliche Trends, die einander teilweise verstärken und gemeinsam zu großen Veränderungen in den Personalmärkten und damit auch im IM-Markt führen. Dieses Zusammenspiel verschiedener Trends führt zu zahlreichen Veränderungen, die insgesamt als Internationalisierung bezeichnet werden. Die Trends im Überblick:

- Weltweiter zentralisierter Einkauf von Dienstleistungen durch multinationale Unternehmen
- Internationale Gesetzgebung (SOX, IFRS, Basel II, MiFFid, Solvency II)
- Internationalisierung der Unternehmen (Erweiterung des EU-Einflusses)
- Mondialisierung der Märkte (Verlagerung der Produktionskapazitäten in Niedriglohnländer)
- Outsourcing (Verlagerung von Dienstleistungen in Niedriglohnländer)
- Mangel an Fachkräften (europäischer Arbeitsmarkt)
- Opportunismus (Attraktivität ausländischer Märkte)
- Fachtechnischer Wettbewerb (Innovationskraft neuer Märkte)
- Internationale Gesetze und Verordnungen, EU-Richtlinien (Dienstleistungs- und Arbeitsmarktrichtlinien)

Zeitarbeitskräfte verfügen möchten. Robert Half beweist, dass sich aufgrund einer internationalen Marktpräsenz bestimmte Aufträge sehr gut ausführen lassen. Dabei kann man beispielsweise an die Umsetzung des US-Gesetzes SOX denken.

### Exzessives Wachstum

Nach Angaben der deutschen Agenturen wächst der Inlandsmarkt derart exzessiv, dass sie noch wenig Bedarf an solchen internationalen Aufträgen haben. Vorläufig spielen Vermittlungsagenturen für Interim-Management eine relativ geringe Rolle – 70 bis 80 Prozent der Projekte in Deutschland werden noch immer von den Interim-Managern selbst akquiriert. Laut Görres ist die Ursache dafür, dass so manche Agentur ihre Hausaufgaben nicht gemacht hat: Es fehlen eine gute Akquisition und professionelle Verfahrensweisen, die dem Interim-Prozess einen Mehrwert verleihen. Junge Agenturen, wie ZMM und Management Angels, bieten dagegen eine hoch entwickelte Organisation mit innovativen Methoden bei der Unterstützung der Interim-Manager. IM-Trainings, „Boot Camps“ und durchdachtes Wissensmanagement legen das Fundament für ihr bemerkenswertes Wachstum.

Jens Christophers, Vorsitzender von DDIM<sup>3</sup>, nennt noch einen Wachstumsmarkt: der öffentliche Sektor. Bislang kam nur ein kleiner Teil der IM-Aufträge aus dieser Richtung. In den Niederlanden beträgt der Marktanteil der öffentlichen Hand und des Not-for-Profit-Sektors etwa 50 Prozent aller Interim-Management-Aufträge. Auch in Deutschland steigt hier der Druck, um flexibler zu arbeiten und damit der Bedarf an Interim-Management, erklärt Christophers. Wenn sich dieser Trend durchsetzt, wird das voraussichtliche Inlandsmarktvolumen in Deutschland europaweit am größten sein. Welche Rolle spielt der Interim-Manager selbst bei der Entwicklung des Marktes? Der Trend geht hier eindeutig in Richtung jünger und internationaler. Niederländische und deutsche Agenturen stellen eine Verjüngung ihres Bestandes fest (durchschnittlich zwischen 45 und 50 Jahren). Nach dem Beispiel des Marktes für Festangestellte gibt es auch mehr Bedarf an jüngeren Interim-Managern. Außerdem interessieren sich jungen Fachkräfte mehr für internationale Aufträge und sie verfügen über gute Fremdsprachenkenntnisse.

### Schwindende Grenzen

Görres sieht die Grenzen zwischen dem Interim-Manager aus Berufung und der interimistisch arbei-

tenden Fachkraft, die möglicherweise auch wieder einmal ein festes Arbeitsverhältnis eingeht, nach und nach verschwinden. Auch in den Niederlanden stellen wir einen solchen Trend fest. ZMM hat sein Portfolio dementsprechend angepasst und bietet außer Interim-Managern für zeitlich befristete Aufträge auch Interim-Profis als schnelle Besetzung von festen Stellen und für zwei- bis dreijährige Aufträge an. Nicht jeder traditionelle Interim-Manager ist darüber erfreut. Die Angst vor einem Statusverlust spielt in dieser Diskussion eine große Rolle.

Tuk hält „Schatzsucher“, die nur vorübergehend einen interimistischen Auftrag anstreben, für eine Bedrohung. Veränderungsmanagement ist seiner Ansicht nach eine Sache der Kompetenz und Interim-Management eine erfolgreiche Methode. Dafür braucht man erfahrene Interim-Manager und das ist man nicht von heute auf morgen. Auch der ORM ist laut der Vorsitzenden Mieke van der Broek der Meinung, dass Veränderungsmanagement die Kernkompetenz des heutigen Interim-Managers bilden sollte. Übrigens glaubt Tuk, dass die meisten ORM-Mitglieder kein Interesse an der Internationalisierung haben.

Aber wie sieht es jetzt mit dieser viel gerühmten Vorbildfunktion des niederländischen IM-Marktes aus? Spielen die Niederlande eine Vorreiterrolle bei

## Übersicht der befragten Agenturen

### ZMM – Zeitmanager München GmbH

- Gegründet: 1996
- Beschäftigtenanzahl: 16
- Wichtige Märkte: IT, Telekommunikation, öffentlicher Sektor (wachsend)
- Merkmal: ZMM richtet sich im weitesten Sinne auf den Interim-Profi, nicht nur auf das klassische Interim-Management
- Pool: ca. 2000 aktive Kandidaten
- Weitere Dienstleistungen: QuickHire (Festanstellung), Unternehmensberatung
- Interviewpartner: Dr. Amseln Görres (Geschäftsführer und Vorsitzender AIMP)

### Management Angels GmbH (Hamburg/Frankfurt)

- Gegründet: 2000
- Beschäftigtenanzahl: 11
- Wichtige Märkte: Technologie, Internet, IT, Telekommunikation
- Merkmal: Einziger großer Anbieter in Norddeutschland, teilweise internationales Netzwerk (NL/Skandinavien/GB)
- Aktivitäten für Interim-Fachkräfte: IM-Trainings, KM-life (Wissensaustausch zwischen Interim-Fachkräften), Boot

- Camps (Einführungsworkshops bei neuen Aufträgen)
- Interviewpartner: Thorsten Becker (Geschäftsführer)

### Corgwell Interim-management bv

- Gegründet: Corgwell seit 2004, Rechtsvorgänger u. a. Deloitte Human Capital Group und De Roo seit 1984
- Beschäftigtenanzahl: 325
- Wichtige Märkte: Behörden, Pflegesektor, Bildungssektor, Fachbereich Raumordnung, Industrie, Handel, Dienstleistungssektor
- Dienstleistung
- Merkmal: Corporate Governance, Corporate & Public Wellness, gesundes Unternehmen, Management, Risikomanagement, Innovation
- Pool: Kernbestand mit etwa 750 aktiven Kandidaten
- Interviewpartner: Joep Brunet de Rochebrune (ehemaliger Geschäftsführer von Corgwell und Vorsitzender des RIM) und Hedde Plas (heutiger Geschäftsführer von Corgwell)

### Hey Day Interim-management, Oegstgeest

- Gegründet: 1998
- Beschäftigtenanzahl: 15
- Wichtige Märkte: Versicherungen, Banken,



Rentenversicherungsanstalten und Pensionskassen, Industrie, Energie & Handel

- Merkmal: Oberstes Segment im Interim-Management für die 100 führenden Unternehmen in den Niederlanden.
- Pool: etwa 3500 aktive Kandidaten
- Interviewpartner: Marty Tuk (Vorstandsvorsitzender der Corinthe Gruppe Niederlande & Board Member Badendoch & Clark Europe)

#### **InterMaat**

- Gegründet: 01.01.1998, 100 %-ige Tochter der Boer & Croon Group
- Wichtige Märkte: Banken, Energie, Telekommunikation, Industrie & Handel
- Merkmal: lokale Marktpräsenz (außer dem Hauptsitz in Amsterdam), Agenturen in Groningen, Eindhoven, Rotterdam und Den Haag
- Pool: 1000 aktive Kandidaten
- Interviewpartner: Leslie Molenkamp (Managing Partner InterMaat, Vorstandsmitglied Boer & Croon)

#### **Robert Half Management Resources, Amsterdam**

- Gegründet: 1948 als Unternehmensgruppe Robert Half

International gegründet, börsennotiertes US-amerikanisches Unternehmen

- Beschäftigtenanzahl: mehr als 11.000 weltweit
- Wichtige Märkte: spezialisiert auf Finanz- und Rechnungswesen und branchenübergreifend. Verschiedene Industrien wie Pharma, Biotech, Banken, Versicherungen, Medien usw.
- Merkmal: misst dem eigenen Netzwerk eine große Bedeutung bei
- Pool: international mehr als 1.000.000 Kandidaten in der Datenbank
- Interviewpartner: Greet Brosens (Geschäftsführer von Robert Half in den Niederlanden)

#### **Orde Nederlandse Registermanagers, ORM**

(Schwesterorganisation der DDIM)

- Niederländischer Berufsverband für Interim-Manager
- Interviewpartnerin: Mieke van der Broek (Vorsitzende)

#### **DDIM Dachgesellschaft Deutscher Interim-Manager**

- Deutscher Berufsverband für Interim-Manager und Interim-Agenturen
- Interviewpartner: Jens Christophers (Vorsitzender)

der weiteren Internationalisierung, beispielsweise in Richtung des deutschen Marktes? Oder übernehmen die Deutschen diese Vorreiterrolle? Deutsche und Niederländer sind sich darüber einig, dass sich der niederländische Markt in einem früheren Stadium entwickelt hat als der deutsche.

Thorsten Becker betrachtet deshalb die niederländischen Erfahrungen „mit Respekt“ und nutzt sie gerne. Jacques Reijniers ist beispielsweise Mitglied im Beratungsgremium von Management Angels und Hochschullehrer an einem der besten Management-Bildungsinstitute Deutschlands, die European Business School in Östlich-Winkel. Dort hat er eine hochqualifizierte Ausbildung für Interim-Manager ins Leben gerufen. Es sieht danach aus, als sei sein Ruf in Deutschland inzwischen größer als in den Niederlanden. Auch die Ratschläge des ORM und RIM hört man sich gerne an. Außerdem wird die Professionalität der niederländischen Agenturen als Beispiel verwendet.

**Auf die Beine stellen...**

Trotzdem haben die verschiedenen niederländischen Agenturen erlebt, dass es schwer ist, in Deutschland etwas auf die Beine zu stellen. Sie kommen meistens nicht weiter als in internationalen Netzwerken zusammenzuarbeiten. Im Rahmen des jährlichen RIM-Treffens im vergangenen Jahr in München konstatierte

Management geht voller Vertrauen seinen eigenen Weg. Vorläufig bietet der Inlandsmarkt noch Wachstumspotenzial im Überfluss. Die internationale Rolle der deutschen Unternehmen und die globalen Entwicklungen werden die IM-Anbieter jedoch dazu zwingen mitzuwachsen. Auf dem Weg zur Hauptrolle? ■

**Fritz Witt, deutscher Interim-Manager in den Niederlanden und Erik Jan Hengstmengel, niederländischer Interim-Manager in Deutschland, trafen einander im Rahmen der Zusammenarbeit zwischen den IM-Berufsverbänden in beiden Ländern. Ihr Engagement für die verschiedenen Entwicklungen in ihrem Fachgebiet bildete den Anlass für diesen Artikel.**

#### Fussnoten

1. AIMP ist die Abkürzung für Arbeitskreis Interim-Management Providers. Dabei handelt es sich um die deutsche Schwesterorganisation des niederländischen Rats für Interim-Management (RIM), der Berufsverband für Vermittlungsagenturen für Interim-Manager.
2. Die Informationen zu den Trends entnehmen Sie bitte der eingefügten Übersicht „Trends in der Internationalisierung“.
3. DDIM ist die Abkürzung für den Dachverband Deutscher Interim-Manager, 2002 vom Vorsitzenden Jens Christophers gegründet. DDIM ist die deutsche Schwesterorganisation des ORM (Nederlandse Orde van Register Managers).

# ‘Deutsche und Niederländer sind sich einig: Der niederländische Markt hat sich in einem früheren Stadium entwickelt als der deutsche.’

Görres bei den niederländischen Dienstleistern ebenfalls ein großes Interesse an den deutschen Modellen und dem Interim-Management-Markt. Und auch Christophers blickt inzwischen lieber in Richtung Großbritannien: Die Niederlande befinden sich eher in der Konsolidierungsphase, Großbritannien ist dynamischer. Deutschland hat inzwischen selbst die Vorbildfunktion für die Entwicklungen in Österreich und in der Schweiz übernommen. Der Respekt bleibt bestehen, auch wenn dies vor allem die deutsche Höflichkeit gebietet (Christophers: „Das Einzige, was die Niederländer von uns lernen können, ist Fußball spielen!“). Aber der deutsche Markt für Interim-