

ZMM ERWÄHNT<sup>1</sup>

**Stand: Dezember 2004**

## **ARTIKEL AUS AQUISA 12/2004**

**Von Martin Bell**

*Arbeitet der Außendienst effizient? Sind die entscheidenden Türöffner des Marktes erkannt? Fragen, an denen längst auch Branchen knabbern, die den Vertrieb bislang vernachlässigten. Interimsmanager für den Vertrieb können helfen, ungenutzte Potenziale aufzuspüren.*

Stell' dir vor, der Vertriebschef ist fort, und keinem fällt's auf. Das kann schon mal passieren. „Die Vertriebsarbeit von heute zahlt sich meist erst übermorgen aus“, sagt Anselm Görres, Geschäftsführer der Agentur Zeitmanager München (ZMM). Wenn wichtige Vertriebspositionen eine Weile unbesetzt bleiben, mache sich das in vielen Betrieben zunächst gar nicht bemerkbar. Die Quittung folgt später - wenn der Absatz einbricht, weil Veränderungen im Markt verschnarcht wurden. „Im B-to-B-Bereich unterschätzen viele Unternehmen die Bedeutung des Vertriebs“, analysiert Görres. Stattdessen verlasse sich mancher auf die Formel: „Gutes verkauft sich von allein.“

Falls es diese Zeiten je gab: Sie sind vorbei. Lücken im Vertriebsmanagement aufzufüllen, und sei es nur auf Zeit, gilt gleichwohl nicht überall als vordringlich. Interimsmanager? Wozu? Läuft doch. „Vertriebsexperten, die auf Projektbasis für ein paar Monate einspringen, gab es hier zu Lande vor drei Jahren noch kaum“, sagt Görres, dessen Agentur auf die Vermittlung von Premium-Zeitarbeitern spezialisiert ist. Zwar sind es in der Hauptsache nach wie vor General-Manager, Controller und Ingenieure, die zu Kurzzeiteinsätzen gerufen werden, aber die Nachfrage für Verkaufsprofis wächst. Die Konkurrenz der Management Angels in Hamburg verzeichnet rund 300 Anfragen pro Jahr. Genauso viele Vertriebsköpfe hält die Kartei der Hanseaten mittlerweile für Interimsaufträge parat. Es tut sich was in der Vertriebslandschaft.

### **Neue Potenziale erschließen**

Nicht ohne Grund. Die anhaltende Konsumflaute macht sich längst auch im Business-to-Business-Bereich bemerkbar. Und verlangt von Unternehmen

neue Ansätze, ihre Waren und Dienstleistungen an den Mann zu bringen: Arbeitet der Außendienst effizient? Sind die entscheidenden Türöffner des Markts berücksichtigt? Wie wettbewerbsfähig sind die Verkaufskonditionen? Welche Potenziale liegen brach? Vermehrt widmen sich externe Vertriebsmanager diesen Fragen in einem befristeten Gastspiel. Dies kommt den Unternehmen zwar teurer als das Gehalt eines Festangestellten (Interimstagesatz: ab 800 Euro aufwärts), spart aber Folgekosten. „Wenn Unternehmen zu uns kommen, befinden sie sich oft in einer sagen wir milden Krise - nicht am Abgrund, aber doch in einer prekären Lage“, berichtet Managervermittler Görres. „Wegen Schwangerschaftsvertretungen bemüht man uns eher selten.“ Das ist auch Dirk Tesche noch nicht untergekommen. „Ausschließlich Kriseneinsätze“ seien es bisher gewesen, in denen er sich seit seinem Einstand als Interimsmanager vor vier Jahren zu bewähren hatte. Mal im Sanierungsfall einer sächsischen Baumwollspinnerei, mal als Geschäftsführer einer insolventen Holzhandlung. Die größte Herausforderung? „Der Spagat zwischen Führungskraft, Psychologe, Pastor und Verkäufer“, sagt Tesche. „75 Prozent meiner Arbeit spielen sich im Pastoralen ab.“ Soll heißen: „Den Mitarbeitern zuhören. Die wollen loswerden, was sie bedrückt - und was sie ändern wollen, damit es besser läuft.“ Offenbar kein übles Rezept: Als Interimschef des Pleite-Holzhändlers gelang es dem Wahl-Frankfurter, die Umsätze während des Insolvenzverfahrens zu steigern und die 40 Arbeitsplätze zu sichern. Operation gelungen, ab zum nächsten Notfall „Meine Aufgabe ist es, mich entbehrlich zu machen“, erklärt der 57-Jährige. „Interimsmanager fangen eigentlich nur an, um aufzuhören“

Aman Khan versucht das zurzeit in zwei Unternehmen gleichzeitig - als Vertriebs- und Marketingmanager für Spezialaufgaben in einem Braunschweiger IT-Systemhaus und bei einer Frankfurter Unternehmensberatung. Drei Tage bei dem einen, zwei Tage bei dem anderen Auftraggeber. Khan, geboren in Pakistan, Studium in den USA, ist erst seit Sommer dieses Jahres Wanderarbeiter.

„Interimseinsätze sind keine Arbeitsbeschaffungsmaßnahme“, unterstreicht der 50-Jährige. Vielmehr handelt es sich um Spezialistentum auf Zeit engagiert für ein klar definiertes Projekt.

Der Vertriebsexperte untersucht, wo die Ursachen kränkelnder Absatzentwicklung liegen und bietet Lösungen an. „Als Interimsmanager habe ich kein Autoritätsproblem gegenüber Mitarbeitern, weil ich von der Geschäftsführung eingesetzt bin“, sagt Khan. Im Gegenteil:

→ **CHECKLISTE:  
Manager auf Zeit - Fettnäpfchen**

Um Interimseinsätze für Vertriebsmanager nicht schon zu Beginn auszubremsen, empfiehlt es sich, Vorbehalte, Risiken und Ziele vorab zu klären. Die häufigsten Fettnäpfchen:

**1. „Machen Sie einfach mal!“**

Ist die Aufgabe des Vertriebsmanagers auf Zeit nicht klar umrissen, sind Unstimmigkeiten vorprogrammiert. Ein klarer Projektauftrag verhindert Irritationen.

**2. „Können Sie dichthalten?“**

Heute hier, morgen dort - als Job-Hopper gewinnen Interimsmanager Einblicke in Betriebe - nach denen sich Konkurrenten die Finger lecken. Und die Geheimhaltung? Üblich sind Verschwiegenheitsklauseln im Zeitvertrag.

**3. „Wer hat Ihnen das erlaubt?“**

Ohne genau beschriebene Kompetenzfelder fehlt es Vertriebslegionären an Autorität. Das kann Abläufe behindern und Interimsmandate unnötig in die Länge ziehen.

**4. „Nix Festes gefunden?“**

Vorurteile sind keine gute Basis für die Zusammenarbeit: Informationen helfen, mit Klischees und Bedenken aufzuräumen.

**5. „Lob? Bei Ihrem Tagessatz?“**

Interimsmanager sind Kollegen auf Zeit - manchmal für ein ganzes Jahr (durchschnittliche Dauer der Mandate: sechs Monate). Sie mögen einen Sonderstatus haben, aber sie sind genauso empfänglich für Lob und Anerkennung wie alle anderen. Es darf durchaus auch monetäre Anerkennung sein.

Vom Firmenboss höchstselbst berufen, gelten Zeitmanager mitunter als uneingeschränkt mitspracheberechtigt, so Dirk Tesche Erfahrung: „Mir erzählen die Leute oft auch Interna, die mit meinem Auftrag und meinen Kompetenzen nichts zu tun haben“.

**„Interim Manager fangen an, um aufzuhören.“**

Dirk Tesche, ZMM-Interim Manager

In manchen Chefetagen sorgt das für Unbehagen. genau wie die Aussicht, dass befristet beschäftigte Manager beim nächsten Unternehmen ausplaudern. was sie an intimen Einblicken gewonnen haben. „Ich biete zu Beginn jeden Mandats eine Vertraulichkeitserklärung an“, erklärt Reinhard Schützdel, Vertriebspezialist aus Neckargemünd.

Darüber hinaus lässt sich ein vertraglich geregelter Konkurrenzausschluss vereinbaren, um Interessenkonflikte zu vermeiden - etwa wenn der Kollege auf

Zeit parallel einen zweiten Posten in einer anderen Firma bekleidet.

Geheimhaltung und Konkurrenzausschluss sind nicht die einzigen Sorgen, die Auftraggeber in spe umtreiben.

→ **INTERIM MANAGER:  
Einsatzfelder für den Vertrieb**

Als Krankheitsvertretung springen Vertriebsmanager auf Zeit selten ein. Ihre Stunde schlägt, wenn Unternehmen tief greifende Veränderungen zu bewältigen haben. Die Top-Fünf der gefragtesten Wanderarbeiter:

**Mister Vertriebsumbau:** Unter der anhaltenden Konsumflaute leiden längst auch Branchen, die sich jahrelang nicht sonderlich um Marketing und Vertrieb scherten. Mister Vertriebsumbau analysiert als Spezialist von draußen, den Ist-Zustand, lotet Chancen aus und ordnet die Abläufe neu. Bevor es zur ersten Krise kommt.

**Mister Produktstart:** Die Produktneuheit, die ihre Premiere am PoS erlebt, die Sparten-Ware, die sich eine breitere Zielgruppe erschließen will, die ausländische Firma, die erste Gehversuche im deutschen Markt unternimmt - das sind die Einsatzfelder von Mister Produktstart: Auf Projektbasis ebnet und organisiert der Manager auf Zeit den Einstieg in Erfolg versprechende Vertriebswege. Bis sich Festangestellte lohnen.

**Miss Krise:** Mit Pestiziden belasteter Tee, bakteriell verseuchter Kuchen, brandgefährliche Defekte an Steckern - Nachrichten, die

Verbraucher verschrecken, und den Vertrieb vor schwierige Aufgaben stellen. Miss Krise greift ihm bei Bedarf unter die Arme - als befristet beschäftigte Expertin, die zwischen Krisenkommunikation der Chefetage, Marketingmaßnahmen und Anforderungen an den Vertrieb vermittelt.

**Missis Insolvenz:** Die denkbar schwerste Krise stellt die Unternehmenspleite dar. Meist geht ihr Murks im Vertrieb voraus: Entwicklungen verschlafen? Zu viel Routine, zu wenig Ideen? Der Insolvenzverwalter setzt nicht selten auf eine neue Geschäftsführung: Mister und Missis Insolvenz - Interimsmanager mit Know-how in Vertriebsfragen - Ihr Ziel: Den Absatz ankurbeln. Ist der Betrieb über den Berg. endet ihr Gastspiel.

**Mister Spring-in-die-Bresche:** Eher die Ausnahme: Der Vertriebsmanager für zwischendurch als Überbrückung, wenn Führungskräfte ausfallen - sei es, dass sich die Marketingchefin in den Mutterschaftsurlaub begibt oder der Vertriebsleiter zur Konkurrenz wechselt. Da sich Unterlassungssünden im Vertrieb oft erst mittelfristig rächen, wiegen sich Firmenchefs bei kurzfristigen Personalengpässen oft fälschlich in Sicherheit. Und verzichten auf Interimsköpfe.

Typische Vertriebsdenke ist die Angst, Außenstehende mit der Betreuung von Kundenbeziehungen zu betrauen: Ist es nicht viel zu riskant. Kundenbindungen zu gestatten mit einem, der den Betrieb in absehbarer Zeit wieder verlässt? ZMM-Mann Anselm Görres kennt den Einwand. „Der Einkauf richtet sich heute immer mehr nach rationalen Argumenten. nicht danach, wie gut sich ein Kunde mit dem Key-Account-Manager versteht“, erwidert er dann. Alles andere wäre ein Armutszeugnis für den Output eines Unternehmens.

Trotz aller Bedenken: Der Vertriebsmanager für zwischendurch ist kein Exot mehr. „Viele Firmen setzen Interimsmanager im Vertrieb ein, ohne dass dies zum Kunden hin sichtbar wird“, weiß Jochen Mayer von den Management Angels. Die Manager auf Zeit nehmen sich das zu Herzen und lassen die Namen ihrer Auftraggeber aus dem Spiel. Woran sich zeigt: Auch Wanderarbeiter kennen Loyalität.



<sup>1</sup> Dr. Anselm Görres, Jahrgang 1952, Volkswirt, 1984 bis 1991 McKinsey-Berater, 1991 bis 1994 MBI-Investor in Ostberlin, ist Geschäftsführender Gesellschafter von ZMM. Ehrenamtlich ist er Mitgründer und Vorsitzender des BIM (Bundesarbeitskreis Interim Management).

ZMM vermittelt und begleitet Zeitmanager, die bei unseren Klienten personelle Vakanz überbrücken, anspruchsvolle Projekte leiten und Firmen durch Phasen der Sanierung und Restrukturierung steuern (Rent a Manager). Häufig werden Zeitmanager auch in beratender Funktion tätig (Rent a Consultant).

Viele Kunden nutzen unseren Pool auch, um Manager und Experten für eine schnelle Festanstellung zu finden ([QuickHire®](#)).