

# ZMM ZEITMANAGER MÜNCHEN

Rent a Manager – Rent a Consultant – QuickHire®

Erschien in **Unternehmeredition**  
1/2006 (bisher **VentureCapital**  
**Magazin**), Sonderausgabe Mit-  
telstandsfinanzierung, April 2006

## VON JÄGERN UND SAMMLERN

NEUE TRENDS IN DER PERSONALBESCHAFFUNG AUS SICHT EINES INTERIM PROVIDERS

Von Dr. Anselm Görres, München<sup>1</sup>

*Früher war die Welt der Personalbeschaffung noch überschaubar. Für höchste Führungspositionen engagierte man nur feinste Personalberater, Executive Search Firms genannt. Für mittlere Positionen schaltete man eine Zeitungsanzeige, entweder direkt oder über darauf spezialisierte Personalberater. Für alle andere Positionen kam eigentlich nur noch das Arbeitsamt in Betracht – vom Gesetzgeber bis 1994 mit einem Vermittlungsmonopol versehen. Außerdem gab und gibt es natürlich Zeitarbeitsfirmen, die aber strenger Regulierung unterliegen.*

*Tempi passati. Wer anspruchsvolle Positionen besetzen will, hat heute weit mehr alternative Optionen. Zu den neueren Optionen zählen insbesondere elektronische Stellenmärkte und Interim Management. Doch alle Führungskräfte-Märkte unterliegen Veränderungen. Insgesamt zählen dabei klassische Personalberatung und anzeigengestützte Suche zu den Verlierern, während neue Techniken und bisherige Nischenanbieter auf dem Vormarsch sind. Für den Kunden ist die Welt unübersichtlicher geworden, bietet aber viele vorteilhafte Optionen. Bei fast überall sinkenden Kosten kann er nun zwischen unterschiedlichen Geschäftsmodellen wählen, auf ein größeres Kandidatenangebot zugreifen und freie Positionen, ob temporär oder dauerhaft, weit schneller besetzen als früher. Zugenommen haben aber auch die Qualitätsrisiken. Der folgende Beitrag schildert die wichtigsten Trends.*

**Trend 1. Vormarsch der Jobbörsen.** Innerhalb von rund zehn Jahren hat sich diese Anbietergruppe wesentliche Anteile am Vermittlungsmarkt erobert, wenn auch eher bei Sachbearbeitern und Spezialisten als bei echten Führungskräften. Waren es zunächst klassische Printmedien und Personalagenturen, die Stellenmärkte online stellten, so setzten sich im Lauf der Jahre von außen kommende Anbieter durch. Heutige Marktführer sind *Monster Worldwide Deutschland GmbH*, die auch *jobpilot* betreibt, *StepStone* und die *Scout-24-Gruppe*. Skalenvorteile durch internationale Aufstellung und IT-Kompetenz sind für den Markterfolg dieser Systemanbieter wichtiger als langjährige Vermittlungserfahrung.

Die größte Chance anderer, noch auf altmodische Stärken wie Personalkompetenz und individuelle Beratung setzender Anbieter könnte darin liegen, dass elektronische Personalmärkte bei wachsendem Erfolg und Teilnehmervolumen immer unübersichtlicher werden. Wenn der Kunde auf die Eingabe *Finanzcontroller* 580 Lebensläufe erhält, wechselt er vielleicht zu einem Dienstleister, der ihm nur drei Profile vorlegt – aber mit Sorgfalt und Personenkenntnis ausgewählte.

**Trend 2. Reifeprozess der Interim-Branche.** Bei Lichte besehen gibt es Interim Management im deutschen Sprachraum schon über ein Vierteljahrhundert, nämlich seit 1979. Damals traten Alpha Consult in Wiesbaden und Brainforce in Zürich auf den Plan. Doch zunächst wuchs die neue Nische

<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. Seit 2004 ist er zugleich Mitgründer und Vorsitzender des AIMP (Arbeitskreis Interim Management Provider – [www.AIMP.de](http://www.AIMP.de)). ZMM ist einer der führenden Anbieter von Interim-Dienstleistungen in Deutschland ([www.zmm.de](http://www.zmm.de)). Die hier vorliegende Fassung ist etwas länger als die in der Unternehmeredition 1/2006 (bisher VentureCapital Magazin), Sonderausgabe Mittelstandsfinanzierung, April 2006 erschienene Version.

langsam. Größere Wachstumsimpulse kamen erst mit der Deutschen Einheit, den Restrukturierungswellen der neunziger Jahre und der New Economy. Nacheinander wurden die Treuhand, der Lopez-geplagte Mittelstand und die Internet-Startups zu wichtigen Auftraggebern. Doch seither hat die Branche ein von Einmaleffekten unabhängiges, stabiles Wachstum und eine gewisse institutionelle Reife erreicht.

Interim-Provider sind keine Headhunter, sondern *Head collectors*. Wenn der Kunde anfragt, beginnt keine Kopfjagd, sondern nur der Griff in die jahrelang gepflegter Kopfsammlung. So sind professionelle Provider mit leistungsfähigen Pools unmittelbar lieferfähig, auch bei ausgefallenen Positionen. Mit dem Ende 2004 gegründeten AIMP (Arbeitskreis Interim Management Provider – [www.AIMP.de](http://www.AIMP.de)) haben sich deutschsprachige Anbieter eine eigene Plattform geschaffen. Schon kurz zuvor schloss sich eine Gruppe freiberuflicher Interim Manager im DDIM zusammen. Erstmals stellt sich die Branche nun der Öffentlichkeit anders vor als nur durch Einzelaktionen von Einzelunternehmen – so etwa über gemeinsame Informationsforen und Newsletter.<sup>2</sup>

Neuerdings sind klare Tendenzen zur Professionalisierung und Konsolidierung der äußerst zersplitterten Provider-Landschaft zu erkennen. Nach dem für alle Beteiligten überraschenden Rückzug des bisherigen Marktführers<sup>3</sup> schält sich ein solides Führungsquintett überregionaler Anbieter heraus. In alphabetischer Reihung gehören dazu *Brainforce*, *Boyden*, *EIM*, *Heuse* und *ZMM*, dicht gefolgt von *Alpha*, *Management Angels* und wenigen weiteren. Ganz genau kennt man die Positionen einzelner Anbieter nicht, weil bisher keiner seine Umsätze offen legt.<sup>4</sup>

**Trend 3. Industrialisierung des Headhunting.** Zu Beginn des Jahrhunderts durchlitt die klassische Personalberatung – insbesondere deren Mittelfeld – wahrlich Höhen und Tiefen. Zunächst sorgte der Internet-Hype für steiles Wachstum, überall brauchten neu entsprossene Firmen Führungspersonal. Von dem etwa 2000 erreichten Umsatzgipfel von rund 1,2 Mill. Branchenumsatz erfolgte der Absturz auf rund 800 Mio. dann um so jäher. Die Boomphase hatte auch angelsächsische Anbieter auf den Plan gerufen. Am aggressivsten trat die ursprünglich vom Telefonmarketing kommende TMP (*The Monster Phone*) auf und versuchte, durch Kauf einer Reihe mittlerer Personalberater (darunter *Baumgärtner*, *Delta* und andere) ein Headhunter-Imperium zu schmieden. Der Versuch scheiterte nicht zuletzt daran, dass zu viele verschiedene Firmenkulturen in eine Form gegossen werden sollten.

Geblichen ist aber der allmähliche Niedergang der vornehmen Altherrenclubs, der zunehmende Zwang zur Spezialisierung nach Branchen und zur Arbeit mit moderner Datentechnik und die schrittweise Industrialisierung nach angelsächsischem Vorbild. Moderne Headhunter organisieren interne Prozesse fast fabrikartig Firmen wie *Robert Half* oder *Michael Page* dürften hier zu den Schrittmachern zählen.<sup>5</sup>

**Trend 4. Asymmetrischer Austausch zwischen Teilmärkten.** Die Zeiten, in denen pensionierte Manager, lediglich mit Adressbuch und Telefon ausgestattet, als Nennpartner einer Personalberatung oder selbständige Headhunter noch einige Jahre ihr Netzwerk abweideten, dürften bald vorbei

<sup>2</sup> Zu den neuen Darstellungsformen gehören etwa die vom AIMP organisierten Foren Interim Management (FIM®) oder der gemeinsame Newsletter von Management Angels in Hamburg und ZMM in München ([www.managementangels.de](http://www.managementangels.de), [www.zmm.de](http://www.zmm.de)).

<sup>3</sup> [www.heidrick.com/Services/Search/Interim/InterimGerman/InterimLosung.htm](http://www.heidrick.com/Services/Search/Interim/InterimGerman/InterimLosung.htm)

<sup>4</sup> Angesichts fehlender Marktzahlen hat ZMM bisher darauf verzichtet, sich selbst zum Marktführer auszurufen. Uns sind aber mindestens vier Anbieter bekannt, die sich selbst für den Marktführer halten, leider ohne ihren Anspruch durch Preisgabe ihrer Zahlen zu untermauern.

<sup>5</sup> Ich selbst besuchte einmal eine äußerst erfolgreiche und dynamisch wachsende Personalberatung in London. Von der sehr vornehmen Straße kam der Besucher in ebenso vornehme Empfangs- und Besprechungsräume. Doch die Vornehmheit endete an der kleinen Tür, die vom Besucherteil ins Großraumbüro führte – hier begann die Recruiting Factory. Dutzende einheitlich in Schwarz oder Dunkelgrau gekleidete Consultants saßen in winzigen Nischen vor einem PC und einem Telefon, den Kopfhörer auf die Ohren geklemmt. Von 9 bis 6 wurde dort ununterbrochen telefoniert – um 6 stand die ganze Mannschaft geschlossen auf und ging gemeinsam ins Pub.

sein. Denn nicht nur moderne, angelsächsisch geprägte Weltfirmen setzen den altmodischeren und kleineren Anbietern heftig zu. Auch elektronische Jobmärkte und Interim-Anbieter bedrängen den klassischen Personalberater auf dessen Terrain. Vereinzelt dringen auch Outplacement-Anbieter und Zeitarbeitsfirmen in der Vermittlung festangestellter Führungskräfte ein.

Doch die meisten dieser Konkurrenzvorstöße in die Managervermittlung bilden eine Einbahnstraße. Während Nachbarbranchen den Personalberatern mehr und mehr in deren Kerngeschäft zusetzen, sind von Seiten der Personalberater kaum spiegelbildliche Ausfallbewegungen in Nachbarmärkte erkennbar. Die elektronischen Stellenmärkte haben sich weitgehend an den deutschen Headhuntern vorbei entwickelt. Die wenigen Versuche von Personalberatern, am wachsenden Interim-Markt zu partizipieren, sind fast alle gescheitert.

**Fazit.** Für den Kunden bringen die neuen Trends unterm Strich mehr Vor- als Nachteile. Um Führungspositionen zu besetzen, kann er Zeitung wie Internet einsetzen, selbst inserieren oder Inse- rate auswerten, selbst suchen oder andere suchen lassen, Kopfjäger einsetzen oder Kopfsammler be- fragen. Auch Outplacement-Anbieter oder die ZAV der BA (Zentralvermittlungsstelle für Arbeits- vermittlung der Bundesanstalt für Arbeit<sup>6</sup>) warten mit guten Lösungen auf. Alle Personal- dienstleister bemühen sich um mehr Schnelligkeit – nicht alle sind dabei gleich erfolgreich.

Für den Kunden kommt es darauf an, in dieser komplexeren Welt den Überblick nicht zu verlieren und sich situationsgerecht der besten Geschäftsmodelle zu bedienen. Kein Anbieter kann für alle Bedarfsfälle eine Lösung bieten.

**Vergleich unterschiedlicher Lösungen und Besetzung von Führungsjobs**

	Größte Stärken/Vorteile	Größte Schwächen/Nachteile
<b>Top-Personalberater (Executive Search)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sorgfältige Suche für Spitzenposi- tionen</li> <li>▶ Abwerben aus Festjob</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Lange Prozesse</li> <li>▶ Hohe Kosten</li> </ul>
<b>Zeitungssuche mit Personalberater</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Übernahme der Bewerbervorauswahl</li> <li>▶ Prozesshandling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Viele unerwünschte Bewerber (erfolg- los Stellensuchende)</li> <li>▶ Geringer Effekt bei erfolgreichen fest Angestellten</li> </ul>
<b>Eigene Zeitungssuche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Besonders ergiebig bei hoher Attrakti- vität (Firma, Standort, Produkt)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wie oben, zusätzlich aber:</li> <li>▶ Mühsal des Bewerberhandlings</li> </ul>
<b>Elektronische Jobbörsen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Großes Angebot, geringe Kosten</li> <li>▶ Gute Resonanz auch bei ausgefalle- nen Profilen</li> <li>▶ Ausbaufähig zu Online-Tests etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Schlechte Pflege der Bewerberprofile</li> <li>▶ Alle Datensätze sehen gleich aus → hohes Qualitätsrisiko</li> <li>▶ Self-defeating durch Vielzahl</li> </ul>
<b>Outplacement Anbieter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Meist gute Kenntnis des Bewerber- pools</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Odium der Negativauswahl</li> </ul>
<b>Interim Provider</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gute Kenntnis des Bewerberpools aus früheren Projekten</li> <li>▶ Größere Provider decken auch exoti- sche Profile ab</li> <li>▶ Übergang von Projekt in Festanstel- lung meist möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bei längerem Interim-Einsatz hohe Kosten</li> <li>▶ Nicht alle Interim Manager sind für Festeinstellung zu haben</li> </ul>

7779

<sup>6</sup> Siehe [www.arbeitsagentur.de/vam/vamController/CMSConversation/anzeigeContent?navId=3945&rqc=3&ls=false&ut=0](http://www.arbeitsagentur.de/vam/vamController/CMSConversation/anzeigeContent?navId=3945&rqc=3&ls=false&ut=0). An der Webad- resse erkennt man, dass der Marktauftritt punktuell noch optimierbar ist.