



Qualität und Innovation als gemeinsame Aufgabe von Experten, Providern und Branche

Beitrag von Dr. Anselm Görres, AIMP-Vorsitzender, beim AIMP-Jahresforum 2007

Das Motto unseres Jahresforums 2007 lautet Qualität und Innovation. Der eine oder andere mag sich gedacht haben: na ja, wer kann dagegen schon etwas haben. Solche Themen klingen etwa so aufregend wie ein Vortrag mit dem Titel: *Der Beitrag der Mutterschaft zur Lösung der demographischen Probleme*. Tatsächlich verwenden die Amerikaner den Begriff *Motherhood* für Themen, die in bestimmter Weise doppelt überwältigend sind:

- Als Redner können Sie hier mit überwältigender Zustimmung rechnen. Denn alle, alle sind einverstanden.
- Gleichzeitig droht Ihnen aber auch überwältigende Langeweile. Sie rennen ja nur Türen ein, die schon sperrangelweit offen stehen.

Ja im Ernst: Wer hat schon was gegen Qualität? Wer hier im Raum würde sich gegen Innovation aussprechen? Keiner – na also. *Next question, please.*

Mein Anliegen heute ist es, mit Ihnen zu besprechen, warum Qualität und Innovation für unsere Branche von überwältigender Wichtigkeit sind – und warum sie zugleich überwältigend spannend sind. Ich behaupte: **Wir stehen vor eine Periode außerordentlicher Innovationen in unserer Branche.**

Wenn uns diese Innovationen tatsächlich gelingen, dann werden sie uns und den Kunden einen außerordentlichen Qualitätssprung ermöglichen. Und damit verbunden, als Lohn der Mühe, ein ganz außerordentliches

Wachstum, vielleicht sogar mit höheren Wachstumsraten, als sie uns Jürgen und Thorsten Becker gerade verheißen haben.¹

Doch das ist nur der erste Grund, warum unser Thema spannend sein kann. Es gibt zwei weitere.

Der zweite Grund – und hier geht es insbesondere um Qualität – hat mit den Sorgen und Vorbehalten unserer Kunden zu tun. Sorgen um die Qualität externer Experten sind das größte Hindernis für unsere Akzeptanz beim Kunden und unser Wachstum im Markt. Die AIMP-Providerumfrage zeigt das ganz deutlich. Zwar stehen Qualitätszweifel auf der Liste der Ablehnungsgründe eher am Ende. Dafür ist die Entscheidung für eine interne Lösung der häufigste Ablehnungsgrund.

Warum wohl ist die interne Lösung durch Mitarbeiter des Kunden unserer größter Wettbewerber? In der Praxis verliert jeder von uns Providern mehr Projekte an diese Alternative als an alle seine werten Providerkollegen zusammen.

Natürlich wird die interne Lösung oft bevorzugt, weil sie billiger ist. Aber die Unternehmen wissen doch selbst, dass das oft nur ein halbherziger Kompromiss ist. Sonst hätten sie eine externe Lösung gar nicht einmal erwogen. Die eigenen Mitarbeiter sind schließlich keine beliebig dehnbare Ressource – schon gar nicht in

¹ <http://fim.aimp.de/d/2418-3/Vortrag+Becker+Boys.pdf>.

Der AIMP versteht sich als **Interessenvertretung aller professionellen Dienstleister im Interim Management**. Mitglieder müssen besondere Anforderungen erfüllen und ein professionelles Geschäft nachweisen. Derzeit sind Mitglieder:

AC Alpha Management GmbH, Brainforce (Deutschland) GmbH, butterflymanager GmbH, Greenwell Gleeson GmbH, IMS Interim Management Solutions, Management Angels GmbH, Manager Network GmbH, RSA GmbH, ZMM Zeitmanager München GmbH.

Weitere Informationen zu einzelnen Mitgliedern unter www.aimp.de/content.php?members.

Zeiten von Lean Management. Und wie oft sind eigene Mitarbeiter betriebsblind und scheuen sich, Eingefahrenes im eigenen Betrieb in Frage zu stellen.

Ich behaupte: **Wenn Unternehmen nur ein wenig sicherer sein könnten, dass der unbekannte Externe gut ist und vor allem: genau der richtige für sie, würden sie viel mehr Externe einsetzen – trotz der etwas höheren Kosten!**

Am Rande möchte ich darauf hinweisen, dass die Sicherung der Professionalität und Qualität unserer Dienstleistung auch ein Satzungsziel des AIMP ist.

Qualität und Innovation als Top-Themen der Interim-Branche

- Nur Innovation ermöglicht uns Qualitätssprünge und damit höheres Wachstum
- Trotz Interim-Interesse siegt oft interne Lösung – auch wegen Qualitätsbedenken
- Auch im Wettbewerb der Vertriebswege (Eigenakquise vs. Provider) geht es um Qualität und Innovation

Qualität auch Satzungsziel des AIMP!

©ZMM Juni 07

AIMP – ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER - WWW.AIMP.DE Bild 2

Bild 1. Qualität und Innovation als Top-Themen der Interim-Branche

Es gibt noch einen dritten Grund, der das Thema spannend macht. Unser Markt ist durch das Nebeneinander von Direktvertrieb der Experten und indirektem Vertrieb über uns Provider gekennzeichnet. Unsere Experten sind gleichzeitig unsere Lieferanten und unsere Konkurrenten. Das macht das Zusammenleben durchaus spannend. Und das bedeutet, dass auch die Themen Qualität und Innovation in genau demselben Spannungsfeld stehen – denn Direktvertrieb und Providervertrieb konkurrieren auch um Qualität und Innovation.

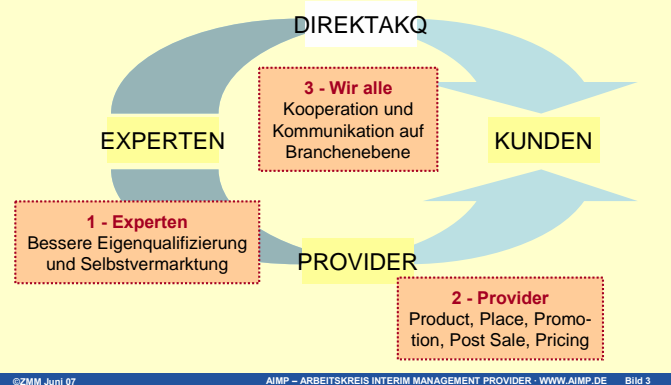
Jeder einzelne Experte muss sich die Frage stellen, wie er in seiner Akquisition und seiner Projektarbeit mehr Qualität und Innovationen bieten kann. Und für uns Provider stellt sich die Frage mindestens gleich intensiv, wenn nicht sogar noch intensiver. Denn wir haben einige Stellhebel, über die der Experte als Einzelkämpfer nicht verfügen kann. Damit ergibt sich die Gliederung meiner Überlegung wie von selbst. Ich beginne

- mit den Qualitäts- und Innovationsbeiträgen die jeder einzelne Interim-Experte leisten kann und muss
- spreche dann über die Aufgaben von uns Providern,
- und schließe mit den Aufgaben, die sich der Branche als Ganzes stellen, die also Experten und Provider nur gemeinsam lösen können.

Vorweg aber noch eine Überlegung aus Kundensicht. Beim heutigen Bekanntheitsgrad unserer Branche stellen sich dem typischen Kunden die drei Arenen als ebenso viele schwarze Boxen dar. Er versteht die Spieler, Usancen und Angebote unserer Branche als Ganzes zu wenig, er hat bestenfalls vage Vorstellung von der Wertschöpfung und den jeweiligen Stärken und Schwächen einzelner Provider, und auch die Fähigkeiten und Charaktere der Experten sind für ihn nicht leicht zu durchschauen. Wo so viel im Dunkeln liegt, müssen die beteiligten Anbieter mit allem Sinnen und Trachten darauf hinarbeiten, mehr Licht zu schaffen.

Eine weitere Vorbemerkung im Interesse unserer Experten. Wenn irgendwo, dann gilt bei uns der abgedroschene Spruch *der Mensch steht im Mittelpunkt*. Denn letztlich besteht unsere Dienstleistung in der Bereitstellung eines Individuums mit allen seinen Qualifikationen, und nichts sonst. Wenn es um Menschen geht, muss man seine Metaphern sorgsam auswählen. Natürlich sprechen wir gern davon, wie gut wir als Provider die Kunst beherrschen, die goldene Nadel im Heuhaufen zu finden. Wir wollen damit unsere Suchleistung hervorheben, okay. Aber wollen wir auch das Bild vermitteln, dass alle anderen, die wir nicht für Kundenprojekte auswählen, vertrocknete Gräser sind? Sicher nicht!

Drei Arenas und verantwortliche Akteure für Qualität und Innovation



©ZMM Juni 07

AIMP – ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER - WWW.AIMP.DE Bild 3

Bild 2. Drei Schwerpunktbereich für Innovation und Qualität

In einem Land, wo man schon nach vier Jahren Volksschule die Kinder fürs ganze Leben aussortiert und nur „die Guten“ versetzt werden und aufs Gymnasium kommen, „den Schlechten“ aber oft nur die „Hartz-IV-Schule“ bleibt, sollte man doppelt vorsichtig sein. Das Selektions-Paradigma von „Gut und Schlecht“ dürfte auch hinter manchen elitären Ansätzen auf Branchenebene stehen, wo von 1.000 bis 2.000 „richtigen“ Interim Managern gefaselt wird – alle anderen, wahrschein-

lich 20.000 oder 30.000, sind dann eben die falschen und die „Schlechten“.

Ich persönlich bevorzuge die Metapher vom großen Schloss und dem Schlüsselkästchen. Auf einem großen Schloss gibt es unendlich viele Schlösser, vom Hauptschloss am Schlosstor über zahlreiche Türschlösser bis zu kleineren Schlössern in Möbeln und Truhen. Ein guter Hausmeister wird alle dazugehörigen Schlüssel samt Ersatzschlüsseln immer wohlgeordnet halten und regelmäßig ölen, damit alle Schlösser sich leicht öffnen und schließen lassen. Es gibt große, mittlere und kleine Schlüssel, sicher auch besonders gut gefertigte und weniger gute – aber entscheidend ist, dass zu jedem Schloss auch ein passender Schlüssel vorhanden ist. Jeder Schlüssel erfüllt einen wichtigen Zweck.

Ich denke, dies gilt auch für die meisten Experten in unseren Pools: Fast jeder kann irgendetwas besonders gut, fast für jeden oder jede sollte sich eine Aufgabe finden lassen, die keiner so gut lösen kann wie gerade er oder sie. Auch und gerade wenn wir als Provider häufig über berufliche Schicksale und attraktive Einkommenschancen entscheiden, sollten wir uns niemals zu Richtern über die Menschen aufschwingen, die wir vermitteln.

A. Qualität und Innovation – jeder einzelne kann dazu beitragen

Interim Professionals sind keine angestellten Zeitarbeiter. Sie sind selbständige Unternehmer. Sie müssen deswegen noch lange nicht als einsame Desperados durch die Gegend laufen. Sie können sich mit anderen zusammenschließen, sei es in kleinen „Selbsthilfegruppen“, sei es in Branchenforen und Verbänden, sei es in der Zusammenarbeit mit Providern. Aber letztlich arbeiten sie auf eigene Faust, auf eigene Rechnung, und auf eigenes Risiko.

Wer die von uns angestoßene Sanktgeorgsdebatte verfolgt hat, der weiß, dass ich ein Gegner jeglicher Heroisierung bin. Wir haben es gewiss nicht nötig, uns in irgendeiner Weise aufzublasen und als Supermänner zu stilisieren. Diesen Fehler haben wir viel zu lange gemacht.² Aber das ändert nichts daran: Ihr Mut als Freelancer verdient Anerkennung. Er unterscheidet Sie schon einmal von über 90 Prozent aller Berufstätigen.

Wenn man Schumpeter folgt, erkennt man den Unternehmer daran, dass er neue Kombination durchsetzt. Sie müssen also innovativ sein. Es soll daher bitte keiner sagen, was kann ich als alleinstehender Interim Manager schon groß zu Innovation und Qualität in unserer Branche beitragen? Das wäre falsches und überholtes

Denken, es wäre auch alles andere als unternehmerisch. Ich glaube daher nicht, dass irgendeiner hier im Raum das so sieht.

Die gute Nachricht ist dabei, es hat sich in Sachen Innovation und Qualität der Experten schon viel getan in den letzten Jahren:

- Seit 2002/2003 gibt es Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote, zum Teil von Providern, zum Teil von Bildungseinrichtungen.³
- Seit 2003 gibt es Branchenplattformen, ob DDIM, BRSI oder AIMP, die mit der Gelegenheit zum Austausch von Meinungen und Erfahrungen ja auch neue Wege bieten, auf denen sich das Wissen über Qualität und Innovation ausbreiten und fortpflanzen kann.

Wer sich also engagieren will, wer seine Akquisition und seine Projektarbeit fortentwickeln möchte, der hat heute schon viele Möglichkeiten.

Beiträge der Interim Professionals zu mehr Qualität und Innovation

HEUTE (seit ca. 2003)

- Workshops/ Fortbildung/ Studiengänge
- Tests/ Zertifizierung
- Teilnahme an Foren/ Engagement auf Branchenebene

KÜNFTIG

- Neue Plattformen für effiziente Profilpräsentation/ Matching?
- Neue Wege der Direktakquise (XING)?
- „Dr. Interim“ o.ä.?

©ZMM Juni 07

AIMP – ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER - WWW.AIMP.DE Bild 5

Bild 3. Qualitäts- und Innovationsbeiträge der Interim Professionals (heute und künftig)

Aber sie reichen nicht aus, und vor allem: sie werden bisher nur von einer eher kleinen Minderheit aktiv genutzt. Das ist der schlechtere Teil der Nachricht. Ich kann somit nur an jeden Experten hier im Raum appellieren: **Nutzen Sie diese Angebote, investieren Sie in Ihre eigene Person, denn Ihre Persönlichkeit ist zugleich Ihr wichtigstes Produkt.**

Ich bin überzeugt, dass wir hier in Zukunft noch viele neue Entwicklungen sehen werden. Dazu heute nur einige Stichworte:

- Unabhängige Plattformen wie XING und andere werden die Möglichkeiten zur Selbstdarstellung und Eigenakquisition für alle Interim Professionals immens erleichtern und erweitern. Und zwar – ich sage das

² [http://www.aimp.de/downloads/AIMP-Chancen_in_der_Interim_Branche_\(StGeorge\).pdf](http://www.aimp.de/downloads/AIMP-Chancen_in_der_Interim_Branche_(StGeorge).pdf)

³ Mit dem Angebot „WIM“ gehören auch Management Angels und ZMM zu den Pionieren bei der Weiterbildung von Experten: <http://www.zmm.de/manager/expertenportal/interim-workshops>.

nicht ohne ein gewisses Maß an Bedauern – in einem Umfang, den wir uns heute nur andeutungsweise vorstellen können. Als Provider werden wir uns einiges einfallen lassen müssen, um hier noch mitzuhalten. Aber letztlich wird derartige Konkurrenz unser Geschäft beleben und fortentwickeln.

- Wir werden auch einen **Ausbau der Angebote zu Weiterbildung und Qualifizierung** sehen. Die Halbwertszeiten des Wissens werden kürzer. Auch für gestandene Interim Manager ist Dazulernen nicht verboten. Wir werden eine zunehmende Konkurrenz der Anbieter erleben, ob das Verbände sind oder Universitäten, ob einzelne Provider oder kommerzielle Bildungsanbieter.
- Ich selbst bin skeptisch, was den Nutzen von **Diplomen und Zertifikaten** angeht. Aber auch das wird kommen und sich ausbreiten.⁴ Ich sehe das ganz gelassen: Die Frage nach dem Nutzen solcher Bescheinigungen soll und wird der Markt beantworten.

Unterm Strich lässt sich vielleicht sagen: **Wir stehen hier erst am Anfang.** Und wenn wir endlich damit aufhören, den Markt viel zu eng zu definieren und uns nur auf die angeblich 2.000 oder 5.000 „richtigen Interim Manager“ zu fokussieren, dann werden wir auch das gewaltige Potential dieser Bewegung und dieses Marktes viel besser einschätzen können. Denn es geht in Wahrheit nicht um 2.000 oder 5.000 Personen, es geht wahrscheinlich um 20.000, ja vielleicht sogar 50.000 Interim Professionals.

Diese vielen Menschen arbeiten in unterschiedlichen Bereichen, unterschiedlichen fachlichen Spezialisierungen und unterschiedlichen hierarchischen Ebenen und Tagessätzen.

Aber ob Sie nun ein Top-Sanierer mit Tagessatz von 3.000 Euro oder „nur“ ein guter Ingenieur, Personalreferent oder IT-Fachmann sind – eines verbindet Sie alle: **Keiner von Ihnen kann es sich heute mehr leisten, die Frage nach seiner Qualität und seiner Innovationsfähigkeit auf die leichte Schulter zu nehmen.**

Und wenn wir künftig bis 67 oder gar bis 70 aktiv sein wollen, dann kann es nicht sein, dass wir ab 40 nichts mehr in Qualität und Innovation investieren.

B. Der mögliche Beitrag der Provider

Es wird Sie nicht überraschen, wenn ich als Sprecher der im AIMP versammelten deutschen Provider die Auffassung vertrete, dass die größten möglichen Innovations- und Qualitätsbeiträge bei uns Providern liegen. Das mag ein wenig anmaßend klingen. Aber es bedeutet

eben auch, dass wir von allen Beteiligten die größten Hausaufgaben zu leisten haben. Wir müssen uns richtig anstrengen. Warum sage ich das?

Wir Provider haben als moderne Dienstleister natürlich größere Möglichkeiten und weit mehr Stellhebel, als dem individuellen Interim Professional zur Verfügung stehen. Wir können diese Stellhebel mal ganz altmodisch nach den berühmten „**Vier Ps**“ der angelsächsischen Betriebswirtschaft herunterdeklinieren, nämlich **Product – Place – Price – Promotion**. Ich würde gern das Thema Price ans Ende stellen und noch ein fünftes, meist vergessenes P hinzufügen, nämlich den ganzen Servicebereich, also Post-Sale oder in unserem Falle, Post-Project. Ich übersetze diese fünf Ps für unsere Branche einmal wie folgt:

1. **Product:** Hier geht es um Breite und Umfang unserer Dienstleistung für den Kunden – was können wir ihm liefern, wo geht das über den bisherigen Lieferumfang hinaus, und wie schaffen wir es in besserer Qualität?
2. **Place:** Wie und auf welchen Vertriebswegen können wir unsere Kunden anders, besser, schneller und direkter erreichen als bisher, und wie trägt das zur Qualität bei?
3. **Promotion:** Wie lange wollen wir uns noch mit der altbackenen Art bescheiden, in der wir in der Vergangenheit unsere Leistungen kommuniziert und beworben haben?
4. **Post-Sale und Post-Project:** Wir können wir Provider unseren Service während eines Projektes verbessern, und auch über dessen Abschluss hinaus, damit nicht mit der letzten Rechnung alles zu Ende ist?
5. **Pricing (und Spielregeln):** Haben wir darüber je kreativ nachgedacht? Fällt uns da irgendwann mehr ein als nur das individuelle Verhandeln, um nicht zu sagen Gefeiße um Konditionen, auf reiner Case-by-Case-Basis? Können wir unsere Verträge fortentwickeln im gemeinsamen Interesse von Kunden, Experten und Providern?

In allen diesen fünf Bereichen können wir noch gewaltige Fortschritte bei der Qualität erzielen – aber nur, wenn wir zuvor gewaltige Fortschritte bei der Innovation erreichen. Wir müssen raus aus der Zeit, wo man mit einem winzigen Büro, einem winzigen Pool und einem winzigen IT-Budget erfolgreicher Provider sein konnte – der Markt wird das nicht mehr zulassen.

⁴ Ein Interim-Provider, der solche und ähnliche Ansätze seit Jahren verfolgt, ist die Starnberger Firma Chironis. Ihr neuestes Angebot ist ein aus USA importierter, webbasierter Eignungstest (IMEX 28).

1. Fortschritte beim Produkt: Breiter, bunter, jünger, weiblicher – und vielfältiger in den Rollen

Ich kann mich bei diesem Punkt kurz fassen, denn als ich vor einem dreiviertel Jahr in Frankfurt-Griesheim über die Erweiterung unseres Fokus als Branche sprach, ging es letztlich genau um das Thema *Product*. Was macht unsere Dienstleistung aus, wo liegen ihre Grenzen und Überlappungen zu den drei Nachbarbranchen der *Consulter*, der *Headhunter* und der *Zeitarbeiter*?

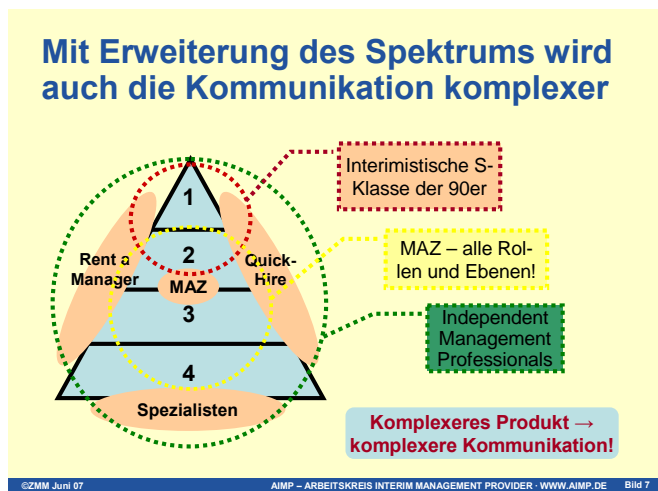


Bild 4. Von der interimistischen S-Klasse zum viel größeren Markt der Interim Professionals

Diese Erweiterung des Marktes gilt natürlich weniger für den Einzelnen, der ja nicht alle Ebenen und Rollen gleichzeitig abdecken kann. Aber auch von ihm wird in Zukunft gewiss eine größere Bandbreite der Rollen und Qualifikationen erwartet. So muss er zum Beispiel bereit sein, aus der Rolle des Durchsetzers und Machers auch mal in die des Beraters und Coaches zu wechseln. Oder es müssen sich Leute mit Konzernhintergrund auch mal im Mittelstand bewähren und umgekehrt.

Doch die Abdeckung und Ausfüllung des gesamten möglichen Spektrums unserer Dienstleistung ist in erster Linie Aufgabe der Provider. Vielleicht nicht jeder von uns, aber wir als Kollektiv müssen unser Sortiment schrittweise ausbauen. Man kann das derzeit bei vielen Kollegen beobachten, und in vielerlei Richtungen, nicht zuletzt in geographischem Sinne des Wortes Richtung.

2. Innovationen beim Place: Immer mehr Vertriebswege führen zum Kunden

Noch ist es bei den meisten von uns so: Wir machen unser Geschäft von einem zentralen Büro aus und den Vertrieb weitgehend allein, also nur mit Mitarbeitern des Unternehmens. Im Unterschied zu den Kollegen von der Zeitarbeit müssen wir nicht überall mit Büros präsent sein. Das typische Zeitarbeitsgeschäft ist lokales

Geschäft – die Qualifikationen der Zeitarbeiter sind nicht so rar und kostbar, dass man sie auf weite Reisen schicken könnte.

Unsere Interim-Experten sind dagegen bundesweit und sogar international mobil. Wir streiten mit den Kunden schon mal über Tagessätze, aber selten über Reisespesen. Und deshalb hatten und haben wir kein Problem damit, von München aus einen Hamburger nach Offenburg zu schicken, oder einen Dresdner nach China, oder einen Engländer nach Spanien. Auch der Standort des Kunden spielt dabei letztlich keine große Rolle, obwohl die meisten unserer Kunden ihren Sitz – oder wenigstens einen Sitz – in Deutschland haben.

Doch ich beobachte überall, dass sich dieses Bild ändert. Die meisten von uns suchen nach neuen Vertriebswegen, über die sie – auch bei Beibehaltung eines Unternehmenssitzes – schrittweise näher an den Kunden heranrücken wollen. In der Praxis dominieren dabei zwei Modelle:

- **Aufbau von Netzwerken aus freien Vertriebspartnern.** Diese könnten zwar auch angestellt sein, aber die meisten von uns können sich das noch nicht leisten. Stattdessen arbeitet man mit erfolgsabhängigen Honoraren – um das unschöne Wort Provision zu vermeiden.

- **Aufbau richtiger Niederlassungen,** wobei die Grenzen zwischen beiden Modellen noch fließend sind. Manches sogenannte Regionalbüro Nordwest ist in Wahrheit nur das Home Office eines Senior Partners.

Aber jeder Spott liegt mir fern, auch wir arbeiten ähnlich. Allein im AIMP befassen sich derzeit mehrere Mitglieder – außer ZMM auch Management Angels, butterflymanager, Alpha und MANATNET – mit dem Aufbau eines Netzes von echten oder virtuellen Niederlassungen. Für Kunden und Experten sollten alle diese Bestrebungen letztlich praktische Vorteile bringen, insbesondere eine bessere Betreuung, und damit mehr Qualität im Matching und in der Zusammenarbeit.

Dahinter steht folgende Überlegung. Im Personalgeschäft erfolgt nach meiner festen Überzeugung die Sicherung der Qualität anders als viele denken. Wir bei ZMM sind zwar zertifiziert, erst diese Woche war der TÜV wieder bei uns. Aber Qualitätssicherung läuft eben nicht vorrangig über Tests, Zertifikate und andere Versuche der Objektivierung und Quantifizierung. Es geht schließlich nicht um Maschinen, sondern um Menschen und deren Leistung, also etwas außerordentlich Subjektives und oft schwer Messbares.

Im Mittelpunkt stehen nicht Systeme und Prozesse, sondern der subjektive Faktor – es geht um Vertrauen. Wenn der Kunde intensiver und persönlicher betreut wird, wenn Seniorpartner sich intensiver um die Exper-

ten vor Ort kümmern, als es die jeweiligen Firmenzentralen können, dann wächst mit der Nähe zu uns auch das Vertrauen der Kunden zu uns.

Unseren heutigen und künftigen neuen Kunden können wir so versichern: Bei den neuen Vertriebswegen geht es im Kern darum, dichter an den Kunden, und dichter an unsere Projekte heranzurücken. Bitte unterstützen sie uns in diesem Prozess! Und bitte akzeptieren Sie auch die Implikation, dass Sie dann eben nicht mehr immer mit den Mitarbeitern oder gar den Inhabern der Firmen direkt zu tun haben, wie das in der Vergangenheit noch meist der Fall war.

Unser Job als Provider ist es, dafür zu sorgen, dass der Ausbau unserer Vertriebsstrukturen nicht zu einem Verlust an Reaktionsschnelle oder gar zu Bürokratien und Hierarchien führt. Aber davon sind wir noch weit entfernt, das sind vielleicht Gefahren, denen wir das AIMP-Jahresforum 2017 widmen müssen.

3. Promotion und Kommunikation: Mehr Transparenz über Personen und Projekte

Ich sprach von der Erweiterung unseres Leistungsangebots. So schön das ist: Dieser Prozess macht natürlich auch unsere Kommunikation mit dem Markt anspruchsvoller und mitunter komplexer. Wenn man sich etwa, wie wir bei ZMM, als Vollsortimentsanbieter versteht, dann muss man den Kunden einerseits erklären, dass man inzwischen auch Experten auf der dritten und vierten Führungsebene im Sortiment führt. Zugleich muss man aber verhindern, dass die Leute daraus die falschen Schlüsse ziehen und etwa glauben, wir wären nicht mehr auf den obersten Ebenen und bei Premium-Qualität mit dabei.

Und es muss eine neue Message her

"Die Interim-Branche erfindet sich neu. Von der außerordentlichen Leistungsfähigkeit im Notfall zur außerordentlichen Lieferfähigkeit im Normalfall."

©ZMM Juni 07 AIMP – ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER - WWW.AIMP.DE Bild 8

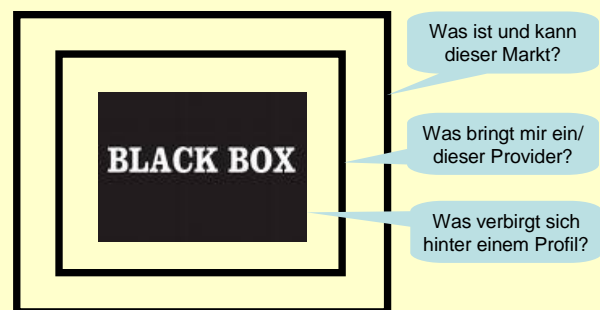
Bild 5. neue Message

Manchmal entstehen solche Fehlinterpretationen auch durchaus gewollt, auch das habe ich schon erlebt. Aber solche Probleme sind der Preis für die Entwicklung einzelner Firmen und der gesamten Branche.

Insgesamt bedeutet die Erweiterung unseres Spektrum für alle Beteiligten auch eine andere Botschaft an die Welt.

Ein Kernproblem wird uns immer begleiten, und zwar umso mehr, je größer wir werden. Wie schaffen wir es, unsere Pools und unsere Projekte für die Kunden sichtbarer und durchsichtiger zu machen? Wie können wir die dahinterstehenden Personen und Leistungen deutlicher machen?

Aus Kundensicht drei schwarze Kisten: Branche, Provider, Profile



©ZMM Juni 07 AIMP – ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER - WWW.AIMP.DE Bild 4

Bild 6. Branche, Provider und Profile als Black Box aus Kundensicht

Lassen Sie mich an dieser Stelle ein bisschen von meinem Unternehmen ZMM sprechen und erzählen, wie wir das Problem zunächst sahen und welche Lösungen wir seither gefunden haben und schrittweise umsetzen.

- Aus Sicht des Kunden stellt sich ein Pool wie der von ZMM mit seinen rund 3.000 Experten zunächst nur als **riesige schwarze Box** dar. Wir können schließlich nicht wie Karstadt alle Experten mit Foto und Lebenslauf in ein Schaufenster stellen, oder sie wie Neckermann in einem dicken Katalog abbilden, sozusagen als schicke Interim Models mit vielen bunten Fotos.
- Oder nehmen Sie unser Projektportfolio mit über 300 erfolgreich durchgeführten Aufträgen. Natürlich sind wir auf jeden einzelnen davon mächtig stolz. Nur wie sollen wir diese vielen Einsätze für unsere Kunden dokumentieren, ohne sie mit Material zu überschütten, noch dazu teilweise vertraulichem? So kommt es, dass sich Tausende von Mannmonaten Arbeit bisher hauptsächlich in einer Sammlung vieler bunter Logos niederschlagen.

Was also tun? Für uns hat sich jetzt folgende Lösung ergeben: Wir zeigen von beidem, also von den Personen

wie den Projekten, immer nur einen Ausschnitt. Dieser Ausschnitt besteht natürlich aus Experten und Einsätzen, die uns besonders gefallen oder besonders gelungen und exemplarisch erscheinen. Das ganze läuft bei uns unter dem Oberbegriff Topclubs und soll sozusagen ein virtuelles Schaufenster darstellen, genauer gesagt, eine ganze Reihe von Schaufenstern.

TopClub	Erläuterung	TopProfil	Top Projekte
FUNKTIONALE FÜHRUNGSERFAHRUNG			
CEO	Chief Executive Officers, Vorstände, Geschäftsführer oder General Manager mit Gesamtverantwortung.	++ PDF	++ PDF
CFO	Chief Financial Officers, Finanzvorstände oder Geschäftsführer, Controller	++ PDF	++ PDF
Einkauf	Einkauf: Professionelle Einkäufer (strategisch und operativ)	++ PDF	++ PDF
AUSGEWÄHLTE BRANCHEN			
Health	Gesundheitswesen: Pharmareferenten, Diplom Biologen, Medizintechnik, Berater im Sozial und Gesundheitswesen.	++ PDF	++ PDF
Energy	Energie und Umwelt: Experten im Bereich Kraftwerk, Großanlagengbau, Erneuerbare Energien, F&E, Produktinnovation.	++ PDF	
SPEZIELLE SACHGEBIETE			
ERA-Spezialist	Personalmanager mit Erfahrung in ERA Personalmanager mit ERA Erfahrung. Das Entgelttarifverabreden vereinheitlicht die Entgelttarifverabreden von Arbeitern und Angestellten. Mitglieder dieses TopClubs verhandeln zwischen Geschäftsführung, Betriebsrat und Gewerkschaften.	++ PDF	
INTERNATIONALE EXPERTISE			
Frankreich	Frankreich: Experten mit Projekterfahrung in Frankreich und verhältnismäßig sicheren Französischkenntnissen.	++ PDF	++ PDF
Asien	Asien: Experten mit Projekterfahrung in Asien.	++ PDF	

©ZMM Juni 07 AIMP – ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER – WWW.AIMP.DE Bild 9

Bild 7. ZMM-TopClubs als virtuelles Schaufenster ausgewählter Profile und Projekte

Denn es gibt bei uns nicht einen einzigen TopClub, sondern eine ganze Vielzahl davon. Einige sind funktional, etwa HR-Manager, CEO, CFO, Logistiker usw. Andere TopClubs sind nach Branchen, wieder andere nach Regionen gebildet, also zum Beispiel Pharmaexperten, oder Experten mit Asienerfahrung. Dann gibt es noch TopClubs zu Spezialthemen, etwa ERA-Spezialisten.⁵

Auf diese Weise stellen wir die Vielfalt unserer Schwerpunkte heraus und geben jedem Kunden die Möglichkeit, sich ausführlich über die für ihn einschlägigen Projekte und Experten zu informieren. Anfangs bestanden die TopClubs nur aus den jeweiligen Experten eines Gebiets – inzwischen fügen wir unter diesem Oberbegriff auch die jeweils zugehörigen Projektreferenzen und demnächst für einen Teil dieser Referenzen sogar kurze Fallbeispiele zusammen.

Diese komplexe Form der Aufbereitung der Expertise unserer Experten und der Ergebnisse unserer Einsätze ließe sich manuell nur mit großer Mühsal und in großen Abständen erstellen. Wir arbeiten aber daran, dass unsere Datenbank die entsprechenden Personen- und Projektprofile maschinell erstellt und tagesaktuell auf der Website hinterlegt. Mit anderen Worten, immer dann, wenn ein neues Projekt oder eine neue Person hinzukommt, muss die Datenbank nächstens eine oder mehrere

re sogenannte Kombireports neu kompilieren, zu Pdfs umwandeln und dann in die Umlaufbahn des Internets katapultieren.⁶

Es gäbe noch viele andere Ideen und Ansätze – denken Sie etwa an die Möglichkeit, für jeden Experten einen kleinen **Videofilm** zu erstellen und diesen auf der Website zu hinterlegen. Wir müssen ja nur ringsum schauen, um zu sehen, was hier alles möglich ist – das Beispiel XING nannte ich schon.

Oder nehmen Sie eine andere Frage: Die meisten tüchtigen Interim Manager arbeiten sowohl mit Eigenakquise als auch über uns Provider – und dann meist mit mehreren Providern. Da Lebensläufe in unserer Branche enorm wichtig sind, hat natürlich jeder Provider sein eigenes Format entwickelt, das er mit Stolz und Liebe pflegt. Da die Daten nun einmal von den Experten kommen, bleibt diesen oft nichts anderes übrig, als parallel an der Pflege von fünf oder zehn unterschiedlich formatierten CVs mitzuwirken. Doch der Inhalt ist letztlich in allen Fällen der gleiche.

Ich finde das eine Zumutung für unsere Experten. Ein Lösungsweg bestünde darin, dass wir Expertenpools gemeinsam nutzen. Es hat schließlich auch nicht jede Sparkasse oder Bank ihre eigenes System für den Zahlungsverkehr oder für Wertpapiergeschäfte, sondern innerhalb der verschiedenen Zweige des deutschen Bankwesens, teilweise sogar zwischen den Zweigen, sind inzwischen gemeinsame Lösungen entstanden. Als Beispiel nenne ich nur die Postbank, die das Cashclearing für viele deutsche Banken macht, die Dekabank, die im Bereich der S-Finanzorganisation für alle das Wertpapiergeschäft betreibt, oder die autonomen Raiffeisenbanken, die sogar über zwei Zentralinstitute verfügen, die bestimmte Gemeinschaftsaufgaben abdecken.

Ich glaube nicht, dass wir hier sehr schnell zu Lösungen kommen. Doch langfristig rechne ich fest damit. Aber bis es soweit ist, könnte man ja mal über eine Software mit einer kleinen Lebenslauf-Datenbank nachdenken, in der die identischen Bio-Daten vorgehalten und gepflegt werden, zugleich aber auch Reports in den unterschiedlichen Formaten erstellbar sind, ohne dass man die Dokumente parallel pflegen muss.

Bei ZMM geben wir Jahr für Jahr etwa eine Viertelmillion Euro nur für Datentechnik aus. Das eine oder andere mag übertrieben sein, mancher mag darin auch Spielerei erkennen. Wir aber sind überzeugt, dass unsere technischen Investitionen letztlich alle dazu dienen, den Kunden schneller, präziser, bequemer und effizienter zu informieren und mit Lösungsangeboten zu versorgen.

⁵ ERA steht für Entgelttarifverabreden – eine Vereinbarung zwischen den Tarifpartnern zur allmählichen Gleichstellung von gewerblichen Arbeitnehmern und Angestellten.

⁶ Unter <http://www.zmm.de/topclubs.html> können Sie unsere Fortschritte verfolgen.

Ich weiß, dass eine ganze Reihe unserer Providerkollegen – sowohl innerhalb wie außerhalb des AIMP – in eine ähnliche Richtung denken. Sicher gibt es hier mancherlei Doppelarbeit und Parallelentwicklungen – vielleicht können wir hier mehr voneinander lernen und untereinander austauschen.

Die Beispiele, die ich herausgegriffen habe, stammen aus dem Bereich der besseren Aufbereitung und Präsentation unserer Experten und Einsätze. Aber die Chancen – und ebenso die Zwänge – zur technischen Aufrüstung unserer Dienstleistung enden hier natürlich bei weitem nicht. Letztlich geht es um das Thema einer schrittweisen Digitalisierung unserer Branche, die ich für unausweichlich und zugleich absolut wünschenswert halte.

Lebenslauf-Datenbank als Alternative zur Parallelpflege zahlreicher CVs

Heute

- Parallelpflege mehrerer CVs für eigene Zwecke, Provider oder Kunden
- Jeweils gleicher Inhalt – aber Vielzahl unterschiedlicher Formate
- Übermittlung "zu Fuß" (Fax/ Mail-Anlage)

Morgen?

- Sämtliche Inhalte nur einmal in der Datenbank
- Dafür aber Pflege unterschiedlicher Formate (kurz/lang, auf-/absteigend, eigene CI/ Provider-CI etc.)
- Gesicherter Versand an Provider, automatisches Update in dessen Datenbank

©ZMM Juni 07 AIMP – ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER - WWW.AIMP.DE Bild 10

Bild 8. Die Lebenslauf-Datenbank als Alternative zur heutigen Parallelpflege zahlreicher CVs

Damit Sie mich nicht missverstehen – all dieses gilt immer nur mit dem Zusatz, dass wir den größten Erfolg dann haben werden, wenn wir die Stärken von Mensch und Maschine kombinieren:

- Also zum einen, indem wir die Schnelligkeit und Leistungsfähigkeit von Maschinen ausnutzen. Etwa wenn es darum geht, einen riesigen Heuhaufen nach den wenigen goldenen Stecknadeln in Windeseile zu durchsuchen.
- Aber andererseits ohne darauf zu verzichten, dass wir die gefundenen goldenen Nadeln dann noch nach dem besten Wissen und Gewissen eines erfahrenen Teams in einer Feinauswahl beurteilen. **Denn ohne eine ordentliche Prise Erfahrung und Urteilsvermögen kann auch die beste Technik nicht die besten Experten herausfischen.**

Unterm Strich bin ich überzeugt, dass uns die Digitalisierung unserer Branche gewaltige Chancen beschert wird. Nur so können wir Innovation und Qualität gleichzeitig nach vorne bringen. Wer dieses Thema ver-

tieft diskutieren möchte, ist herzlich eingeladen, heute Nachmittag im Workshop Digitalisierung mitzumachen.

Vielfältige Möglichkeiten zur Digitalisierung des Interim-Geschäfts

Verbesserte Profilerfassung und -darstellung

- Online-Profilpflege
- Einsatz von Bild, Film und Ton
- Tagesaktuelle Dokumentation ausgewählter Profile und Projekte (Beispiel ZMM-TopClubs)
- Lebenslauf-Datenbank...

Neue Geschäftsmodelle

- Maschinelles Matching Anfragen/ Profile
- "Selbstbedienungs-Outlets"
- Pool Sharing; Franchise-Modelle
- Freischaltung Zugang für Personalstellen...

CRM, Billing, Projektverfolgung...

©ZMM Juni 07

AIMP – ARBEITSKREIS INTERIM MANAGEMENT PROVIDER - WWW.AIMP.DE Bild 12

Bild 9. Vielfältige Ansätze zur Digitalisierung des Interim Managements

4. Weitere Innovationsansätze bei Service und Preisgestaltung

Mit Product, Place und Promotion sprachen wir drei von fünf wichtigen Bereichen an. Wir können die beiden verbleibenden Ps, also Post-Sale und Pricing, heute nicht in gleicher Weise vertiefen. Deswegen nur zwei Fragen dazu.

- Zum Post-Sale, also zum Service, lautet meine Frage an die anwesenden Kollegen, aber natürlich auch an alle Teilnehmer: Glauben wir wirklich, dass das wenige, was wir hier bieten, auf Dauer ausreichen wird? Müssen wir nicht während der Projekte intensiver mit Kunden und Experten kommunizieren? Es gibt leider auch bei ZMM Projektmonate, in denen die Rechnung am Monatsende das Einzige ist, was der Kunde von uns zu sehen oder zu hören bekommt. Eigentlich sollten wir unsere Experten viel intensiver begleiten und betreuen, als uns das heute gelingt.
- Ein ganz anderes Thema ist Pricing. Natürlich wollen wir alle keine Preisdiskussion lostreten wie etwa in der MediaMarkt-Werbung. Sau-, sau-, saubillig – das kann und darf nicht unser Niveau sein, übrigens auch nicht unser kommerzielles Interesse. Aber schließt das aus, dass wir in der Preisgestaltung etwas kreativer werden?

Ich lasse es bei diesen Fragen bewenden, denn ich will Ihnen ja nicht alle marktstrategischen Geheimpläne von ZMM offenbaren. Eines scheint mir aber sicher: Kunden und Experten können auch hier in den nächsten Jahren mit neuen und innovativen Ideen rechnen. Wir sprechen sicher noch darüber – vielleicht schon beim nächsten Jahresforum.

C. Innovationen auf Branchenebene

Das Thema der firmenübergreifenden Ansätze hatte ich schon kurz angeschnitten. Es wird Sie vielleicht überraschen, aber ich bin der Meinung, dass wir ins unser Branche – und das unterscheidet uns von den großen Nachbarbranchen, die uns umgeben – einen ganz wesentlichen Teil der vor uns liegenden Aufgaben rund um Qualität und Innovation nicht auf der Ebene der Einzelfirma, sondern nur gemeinsam lösen können, also auf Branchenebene.

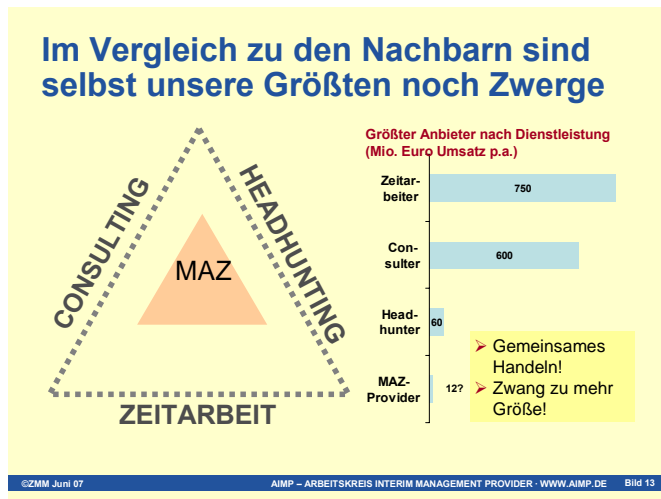


Bild 10. Unsere Branche im Vergleich zu den Nachbarn – Kleine müssen sich zusammentun

Deutschlands größte Zeitarbeitsfirma macht einen Jahresumsatz von 750 Millionen, der größte Berater McKinsey liegt bei 600 Millionen, die führenden Personalberater bei 50 bis 60 Millionen Euro. Wenn wir uns diese Größen vor Augen halten, dann ergibt sich für mich eine unmittelbare Konsequenz: Es gibt viele wichtige Themen und Aufgaben, die wir am besten gemeinsam angehen. Dafür gibt es zwei Gründe:

- Im Vergleich zu den Nachbarbranchen erreichen selbst die größten deutschen Provider mit Umsätzen, die bestenfalls ein wenig über 10 Millionen liegen, in den meisten Fällen sogar deutlich darunter und näher bei 1 als bei 10 Millionen, keine ernstzunehmenden Umsatzgrößen. Hinzu kommt noch, dass wir zwei Drittel oder sogar drei Viertel unseres Umsatzes immer gleich weiterleiten müssen, nämlich an die Experten. Kaum haben wir das Geld verdient, nehmen es uns die schlimmen Experten schon wieder weg – eigentlich ein schrecklicher Zustand. Bitte lassen Sie mich Ihr Mitgefühl erkennen!
- Unsere Wertschöpfung, aus der wir zum Beispiel Werbeausgaben finanzieren müssen, liegt somit bei den meisten von uns deutschen Providern unter zwei, oft sogar unter einer Million Euro. Mit solchen Beträgen kann man keine großen Sprünge machen, insbe-

sondere nicht beim Thema Werbung und PR. Wir müssen uns dafür zusammenschließen und gemeinsam für die Branche werben.

- Wenn man sich den Größenvergleich nochmals anschaut, wird ein zweites Problem deutlich. Die anderen sind so groß – einige davon könnten jeden von uns schlucken und den Kauf locker aus der Portokasse finanzieren. **Wollen wir warten, bis das geschieht, oder wollen wir uns einer solchen Gefahr proaktiv entgegenstellen?** Um schneller zu wachsen, um jeder einzeln und insgesamt als Branche ein bisschen größer zu werden, auch dafür müssen wir die Zusammenarbeit in jeder Form ausbauen, ob zwischen einzelnen Spielern oder gemeinsam auf Branchenebene.

Und genau hier stellt sich uns ein kleines Problem, so gut und wichtig es war, dass in den Jahren 2003 und 2004 nahezu gleichzeitig DDIM und der damalige BIM und spätere AIMP entstanden sind.

Zwar wirkt die Konkurrenz unserer Aktivitäten manchmal auch anspornend und belebend. Aber unterm Strich entsteht dadurch auch viel vermeidbare Doppelarbeit, vor allem aber viel Verwirrung von Kunden und Experten. **Wir stehen uns gegenseitig im Weg und bringen nicht die vollen PS der vereinigten deutschen Interim-Branche auf die Straße.**

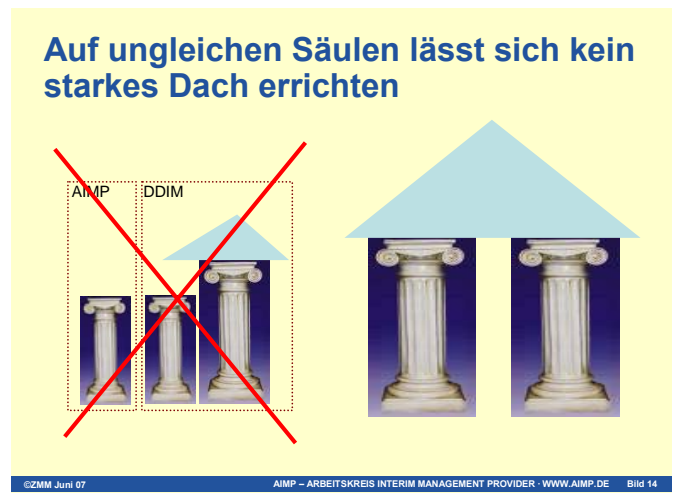


Bild 11. Auf ungleichen Säulen lässt sich kein starkes Dach errichten

Es gibt Vorschläge, Experten und Provider unter einem Dach einer bestehenden Organisation zu vereinigen. Aber diese Vorschläge sind nicht mit allen wichtigen Beteiligten fair und gemeinsam erarbeitet, zumindest bisher nicht.

Unsere Meinung dazu ist ganz einfach:

- Ein gemeinsamer Dachverband aller deutschen oder besser noch, aller deutschsprachigen Interim-Experten und aller Provider wäre eine hervorragende Innovation und zugleich die beste Plattform, um gemeinsam

Qualität und Innovation in unserer Branche zu fördern. Unsere holländischen Nachbarn haben diesen Schritt nach ca. 30 Jahren getrennter Verbandsgesichte vollzogen. Wir Deutschsprachigen hätten die Chance, von ihrer Lernerfahrung zu profitieren und noch dieses Jahr eine gemeinsame Dachorganisation zu schaffen.

- Aber eines ist klar: Wenn ein gemeinsames Dach stark und gerade stehen soll, dann muss es auf ebenso starken und gleichberechtigten Säulen ruhen. Sind die Säulen ungleich, so bleibt am Ende das ganze Dach schief.
- Schließlich: Wenn man ein gemeinsames Haus beziehen will, dann muss man es auch gemeinsam einrichten. Es kann nicht sein, dass der eine dem anderen anbietet, nur als Gast und Untermieter in ein Haus einzuziehen, das er schon vorher nach seinem Geschmack und Gusto eingerichtet hat.

In diesem Sinne hoffe ich auf offene, faire und konstruktive weitere Gespräche zwischen DDIM und AIMP, auf der Basis vollkommener Gleichgewichtigkeit beider Organisationen.

Wenn uns ein Neubau auf dieser Grundlage gelingt, dann und nur dann kann eine gemeinsame Plattform zugleich eine hervorragende Grundlage für weitere Innovationen und auch gemeinsame Qualitätssicherung in unserer Branche werden.

Meine Damen und Herren,

wir haben viel zu tun – lassen Sie es uns gemeinsam angehen. Ich freue mich auf Ihre Diskussionsbeiträge.



Dr. Anselm Görres, Jahrgang 1952, Volkswirt, 1984 bis 1991 McKinsey-Berater, 1991 bis 1994 MBI-Investor in Ostberlin, ist Geschäftsführer der Gesellschafter von ZMM (www.zmm.de). Ehrenamtlich ist er Mitgründer und Vorsitzender des AIMP (Arbeitskreis Interim Management – www.aimp.de).