

erfolgreich als Interim Manager

**EIN PRAXISRATGEBER FÜR SELBSTÄNDIGE
INTERIM MANAGER UND BERATER**

erfolgreich als Interim Manager



**EIN PRAXISRATGEBER FÜR SELBSTÄNDIGE
INTERIM MANAGER UND BERATER**



Über den Autor



Uwe Sunkel

consultnet GmbH
Terminalstraße Mitte 18
85356 München
Deutschland
Phone: +49 89 9700 75 77
Mobile: +49 171 55 100 81
Email usunkel@consultnet-ir.com

Seit rund 20 Jahren unterstützt Uwe Sunkel Unternehmen als operativer HR-Manager und Projektleiter für anspruchsvolle Human Resources Projekte. Zu seinen Kunden gehören mittelständische Unternehmen ebenso wie internationale Großkonzerne. Uwe Sunkel ist Experte für die Steuerung internationaler HR-Projekte in Europa, Asien und den USA.

Als anerkannter Experte für Recruiting in engen Märkten hat er das consultnet Recruiting Competence Center aufgebaut. Er ist als Trainer für erfolgreiche Recruiting Techniken tätig und unterstützt Unternehmen in der Konzeption und Umsetzung leistungsfähiger Recruiting Organisationen.

Interim- und Projektmanager

- ❖ *Human Resources-Interim Management*
- ❖ *Leitung und Management nationaler und internationaler HR-Projekte*
- ❖ *Taskforce Interim Recruiting*
- ❖ *HR-Shared Service Center (Konzeption und Einführung)*
- ❖ *HR-Outsourcing/BPO (Organisation, Umsetzung und Durchführung)*

Unternehmensberater

- ❖ *Berater für High-Performance-Recruiting Organisationen*
- ❖ *Berater für Recruitment Process Outsourcing*
- ❖ *Experte für Recruiting Techniken (Active Sourcing, Direktsprache, Social Media Recruiting, Personalauswahl)*

Trainer

- ❖ *Trainer für Recruiting, Active Sourcing und verschiedene Vertriebstechniken*

Branchen

- ❖ *Informationstechnologie*
- ❖ *Versicherungen*
- ❖ *Automotive*
- ❖ *Produktion*
- ❖ *Banken*

Referenzprojekte

- ❖ *Infineon*
- ❖ *Intel*
- ❖ *Philip Morris*
- ❖ *Schufa*
- ❖ *Heraeus*
- ❖ *Burger King*
- ❖ *MAN*

finden Sie mich online:

www.consultnet-ir.com
xing.com/profiles/Uwe_Sunkel
de.linkedin.com/in/uwesunkel

Inhalt

Über den Autor	3
Vorwort und Begriffsklärung	7
Einleitung	8
Ihr Leistungsangebot	10
Bieten Sie 1. Wahl an	10
Finden Sie Ihre Nische	11
Von allem ein bisschen	11
Der Markt ist groß genug	11
Wie filtert man den Markt?	12
Die Königsdisziplin	13
Verkaufen Sie Kundennutzen	13
Leistung oder Nutzen?	14
Was ist der Kundennutzen?	14
Die fachliche Seite	15
Referenzen und Projekterfahrung	15
Einsatzbereiche versus Erfolge	16
Der Spagat zwischen Vertrieb und Projekt	17
Auf den zweiten Blick	17
Eine Musterrechnung	17
Eine Alternative	18
Ist consultnet ein solches Netzwerk?	18
Vertrieb über Provider	19
Business Netzwerke	20
XING	20
Gruppenmitgliedschaften	21

Sichtbarkeit	21
Wie sollten Sie sich präsentieren	22
Konsistent	22
Professionell	22
Nachvollziehbar	23
Umfangreiche Vertriebs-Möglichkeiten	23
Ihr persönliches Manager Profil	25
Inhalt Ihres Profils	26
Gestaltung Ihres Profils	26
Lassen Sie Bilder sprechen	27
Zusammenarbeit mit Providern	28
Datenbanken der Provider	28
Schlussbemerkung	30

Vorwort und Begriffsklärung

Der Titel des Interim Managers ist nicht geschützt. Auch ist es schwierig eine allgemein gültige Definition zu vertreten. Dies ist auch nicht unser Anspruch. Der vorliegende Leitfaden will keine Begriffsklärung vornehmen, sondern praktische Tipps an die Hand geben.

In den folgenden Kapiteln verwenden wir den Begriff Interim Manager daher synonym für alle selbständig oder freiberuflich tätigen Interim Manager, Unternehmensberater, Projektmanager, Trainer, Coaches, Personalberater und ähnliche Gruppen.

Das tun wir nicht, um alle Berufsgruppen über einen Kamm zu scheren, sondern um nicht bei jedem Verweis alle Gruppen einzeln aufzählen zu müssen. Letzteres wäre einfach für den Lesefluss zu anstrengend.

Aus dem gleichen Grund verwenden wir die Begriffe Kollege, Manager und ähnliche jeweils stellvertretend für das jeweilige weibliche Pendant, ohne es jeweils nochmals gesondert zu erwähnen.

Einleitung

Wir erhalten regelmäßig Anfragen von neuen Kolleginnen und Kollegen, die sich mit dem Gedanken tragen, sich als Interim Manager oder Berater selbständig zu machen. In diesen Anfragen werden meist die gleichen Fragen gestellt:

- *Macht der Schritt in die Selbständigkeit für mich Sinn?*
- *Was muss ich tun und beachten, wenn ich mich dafür entscheide?*
- *Und natürlich: wie komme ich an meine ersten Aufträge?*

Wenn Sie bereits seit einigen Jahren selbständig als Interim Manager oder Berater gearbeitet haben, dann sind solche Fragen nicht mehr allzu relevant. Mit ein wenig Glück und viel Fleiß haben Sie Ihre persönliche Strategie entwickelt und die Antworten längst gefunden. Für die neuen Kollegen in unserer Branche spielen diese Punkte jedoch eine wesentliche Rolle. Und die Erfahrung zeigt, dass ein guter Teil derjenigen, die den Schritt wagen, nach kurzer Zeit wieder aufgeben. Ein paar Anfangsfehler genügen bereits, um nach kurzer Zeit festzustellen, „dass Interim Management nicht funktioniert“.

Dass diese Aussage nicht stimmt, zeigen die Statistiken. Interim Management gehört schon seit einigen Jahren zu den am stärksten wachsenden Branchen in Deutschland. Auch, wenn man die veröffentlichten Zahlen immer auch mit etwas Vorsicht genießen muss, sprechen die Trends doch eine klare Sprache. Interim Manager, die in der Branche Fuß gefasst haben, profitieren von der starken Entwicklung und müssen sich über (Folge)Aufträge keine Sorgen machen.

**Woran liegt es also, dass die Einen scheitern, während die Anderen auf der Welle des Erfolgs mit reiten?
Oder anders gefragt: was unterscheidet einen erfolgreichen Interim Manager von einem erfolglosen?**

Die schlechte Nachricht lautet: es gibt kein Patentrezept, welches den Erfolg garantiert. Zu viele situative Faktoren beeinflussen den Erfolg, als dass eine Ausrichtung nach Bauplan und Checkliste hier funktionieren könnte. Das beginnt bei der eigenen fachlichen Qualifikation, geht über die persönlichen, sozialen Kompetenzen und endet bei der Frage, ob man zur rechten Zeit am richtigen Fleck präsent ist.

Ganz wesentlich ist auch das persönliche Präsentations- und Verkaufstalent. Gerade in der Vorstellung beim zukünftigen Kunden werden viele Fehler gemacht, sodass eine ansonsten fachlich sehr gut funktionierende Zusammenarbeit aus „weichen“ Gründen nicht zustande kommt. Das geschieht häufiger, als mancher denkt - und viele wahrhaben möchten.

Und das ist in mehr als in einer Hinsicht sehr schade. Vordergründig verliert der Manager, der (sich) schlecht präsentiert die Chance, attraktive Umsätze durch ein neues Projekt zu realisieren. Viel wichtiger finde ich aber, dass auch der Kunde, der aufgrund einer schlechten Präsentation zu einer Negativ-Entscheidung gelangt, möglicherweise einen fachlich gut qualifizierten Interim Manager nicht beauftragt - obwohl dieser eine passende Lösung gewesen wäre.

Es darf an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass in der Auswahl und Präsentation passender Interim

Manager der besondere Wert der Interim Management Provider liegt. Deren Aufgabe ist es nämlich vor allem, den besten Interim Manager für seine Kunden zu finden und anschließend „zueinander“ zu bringen.

Auch das Pricing, also z. B. die Höhe des gewünschten Tagessatzes, kann zur Ablehnung eines Kandidaten beitragen. Und schlussendlich sind Sie als Interim Manager in der Angebotsphase meistens nicht allein. Da kann es gut sein, dass ein Kollege einfach besser passt und deshalb den Zuschlag erhält.

An diesen Punkten will dieser Ratgeber anknüpfen. Neben den erwähnten (und anderen nicht erwähnten) Einflussfaktoren gibt es eine „Grundausstattung“, die jeder Interim Manager im Gepäck haben sollte. In den folgenden Kapiteln werden wir Ihnen die wichtigsten Tipps für eine professionelle Positionierung als selbständiger Dienstleister an die Hand geben.

Wir sind fest davon überzeugt, dass eine Professionalisierung der Interim Manager im Auftritt im Markt gut für die gesamte Branche ist. Es geht dabei um Eindruck, Außenwirkung und das Vertrauen, welches bei den Kunden durch einen besseren Auftritt entsteht.

Ihr Leistungsangebot

Um es ganz offen zu sagen: wer als Angestellter, Manager oder Experte nicht gut war, wird vermutlich auch als Interim Manager keine gute Arbeit leisten. Mir ist klar, dass dies ein Pauschalurteil ist. Es gibt natürlich Fälle, in denen Mitarbeiter Aufgaben übertragen bekommen, für welche sie nicht qualifiziert sind. Auch kenne ich gut das vielzitierte Peter-Prinzip, nach welchem Manager solange befördert werden, bis sie irgendwann auf einer Position landen, auf der sie nicht mehr gut performen (können).

Als angestellter Mitarbeiter eines Unternehmens genießen Sie noch in gewisser Weise einen persönlichen Schutz. Es gibt z. B. das Kündigungs-Schutzgesetz, welches willkürliche oder vorschnelle Urteile eines Arbeitgebers bei schlechter Leistung zumindest etwas abdämpft. Sobald Sie in der Selbständigkeit angekommen sind, existiert dieser „Welpenschutz“ jedoch nicht mehr. Entweder Sie sind gut oder Sie sind weg. So einfach ist das - und so hart.

Als Interim Manager leben Sie von dem, was Sie können und von der Reputation, welche Sie sich bei Ihren Kunden aufbauen. Schlechte Performance wird normalerweise recht schnell abgestraft, z. B. dadurch, dass ein Mandat beendet wird oder indem Sie keine Folgeaufträge mehr erhalten. Sollten Sie über einen Provider in das Projekt hinein vermittelt worden sein, so wird die Beendigung eine weitere Konsequenz haben. Sie werden in der Datenbank des Providers entsprechend gekennzeichnet und werden sehr wahrscheinlich kein weiteres Projekt von diesem Vermittler erhalten.

Bieten Sie immer nur 1. Wahl an

Dies vorangestellt empfehlen wir Ihnen vor allem Eines: bieten Sie nur solche Leistungen an, die Sie wirklich auf einem hohen professionellen Level erbringen können. Stellen Sie sich die Frage, welche vergleichbaren Erfahrungen Sie bereits in ähnlichen Situationen gesammelt haben, welche einschlägigen Erfolge Sie hierzu vorweisen können und wie Sie sicherstellen können, dass Sie das Ziel des Kunden auch wirklich erreichen. Es geht hierbei um eine realistische, ehrliche und schonungslose Selbsteinschätzung.

Wir erleben es leider häufig, dass Kolleginnen und Kollegen sich auf Projekte bewerben, ohne die entsprechende Erfahrung tatsächlich mitzubringen. Die Bereitschaft, Projekte ohne ausreichende Qualifikation zu übernehmen, steigt mit der Länge der persönlichen Auftragslosigkeit. Interim Manager, die schon seit mehreren Monaten ohne Anschluss-Mandat sind, filtern nicht mehr so gründlich über die eigene Erfahrung sondern versuchen zunehmend, auch solche Merkmale in den Vordergrund zu spielen, die nicht zu ihren Kernkompetenzen gehören.

Wir raten davon ab, dies zu tun. Ein professioneller Provider wird solche Kandidaten recht schnell „entlarven“ und erst gar nicht beim Kunden vorschlagen. Was bleibt, ist ein schlechter Eindruck und schlimmstenfalls sogar ein Sperrvermerk in der Datenbank. Aber auch, wenn Sie direkt beim Kunden anbieten, raten wir Ihnen von dieser Vorgehensweise ab. Sie können fehlende Qualifikation nicht über mehrere Monate in einem anspruchsvollen Projekt so kaschieren, dass Ihr Kunde das nicht merkt. Der zu erwartende Schaden steht nicht im Vergleich zu den vermeintlichen Vorteilen eines neuen Auftrages.

Finden Sie Ihre Nische

Neben der grundsätzlichen Forderung, nur solche Leistungen anzubieten, die Sie wirklich professionell erbringen können, gibt es eine Empfehlung, die wir gerne erwähnen möchten.

Bitte beantworten Sie dazu einmal folgende Frage: Können Sie aus Ziegelsteinen Goldbarren machen? Ich unterstelle einmal, dass die Antwort auf diese Frage „Nein“ lautet¹.

Was wäre nun aber, wenn Sie dies wirklich könnten? Glauben Sie, dass Sie für diese Leistung einen potentiellen Kunden finden könnten? Sehr sicher wäre das so, nicht wahr? Es gibt zwei einfache Gründe dafür.

1. *Die angebotene Leistung ist für einen potentiellen Kunden attraktiv.*
2. *Sie sind der Einzige (oder einer von wenigen), der diese Leistung anbieten kann.*

Suchen Sie in Ihrem eigenen Portfolio nach solchen Leistungen, die für einen potentiellen Kunden attraktiv sind und die gleichzeitig von möglichst wenigen Mitbewerbern angeboten werden. Wenn Sie solche Leistungen im Angebot haben, ist die Wahrscheinlichkeit recht hoch, dass Sie im Bedarfsfall zum Zug kommen. Dazu gehört natürlich auch, dass Sie Ihre Fähigkeiten entsprechend angeboten und vermarktet haben. Wenn keiner weiß, was Sie können, wird es auch niemand kaufen.

Von allem ein bisschen - und nichts richtig

Machen Sie nicht den Fehler, mit einem Bauchladen all der Themen anzutreten, die Sie im Laufe Ihrer beruflichen Laufbahn irgendwann einmal „touchiert“ haben. Dieser Ansatz wird nicht zu der notwendigen Spezialisierung führen, die Ihren Kunden einen messbaren Nutzen verschafft. Wenn Sie von allem ein bisschen anbieten, wird der Markt Ihre Leistungen zudem nicht klar genug erkennen. Eine Positionierung gegen andere Anbieter ist so nicht möglich.

Bieten Sie lieber nur wenige Leistungen an - diese jedoch auf hohem Niveau. Auf diese Weise erwerben Sie einen tatsächlichen Expertenstatus, den Sie als USP² einsetzen können.

Der Markt ist groß genug

Wenn wir über Marketing und Vertrieb sprechen (dazu gleich mehr), dann spielen die vorstehenden Forderungen eine zentrale Rolle. In meinen Gesprächen mit den Interim Managern höre ich immer wieder die Frage: ist denn der Markt für meine Leistungen überhaupt groß genug, wenn ich mich spezialisiere? Die Erfahrung zeigt, dass das uneingeschränkt der Fall ist. Nach Angaben des statistischen Bundesamtes gibt es ca. 3,1 Millionen steuerpflichtige Unternehmen allein in Deutschland. Aus dieser Masse gilt es, Ihre Zielgruppe heraus zu filtern. Das ist dann Ihr Markt. Und glauben Sie mir: Sie können noch so präzise filtern. Der Markt wird immer groß genug sein, wenn Sie als Experte einen echten Kundennutzen anbieten können.

¹ sollte Ihre Antwort auf diese Frage „Ja“ lauten, so melden Sie sich bitte schnellstmöglich bei mir

² USP: Unique Selling Proposition = Ihr Alleinstellungsmerkmal

Wie filtert man den Markt?

Professionelle CRM (Customer Relationship Management) Systeme bauen auf einer umfangreichen, detaillierten und nach verschiedensten Kriterien auswertbaren Datenbank auf. Die Daten selbst sind entweder über die Jahre im eigenen Unternehmen gesammelt oder durch Zukauf von professionellen Adresdatenhändlern (z. B. Hoppenstedt) erworben worden.

Ausgehend von solchen Daten lässt sich der Markt gut filtern. Allerdings sind die Kosten für CRM, Daten und den laufenden Betrieb des Systems erheblich und stehen nur selten im Verhältnis zu dem Nutzen, den ein einzelner Interim Manager daraus ziehen könnte.

Ein einfacher (weil kostenfreier) Weg, den Markt überschaubar zu machen, bietet sich aber auch durch die Nutzung der sozialen Netzwerke. Wenn wir gedanklich einmal in Deutschland bleiben, dann stehen z. B. über das Netzwerk XING mannigfaltige Möglichkeiten zur Verfügung, Märkte, Branchen, Fachbereiche nach interessanten Kontakten zu filtern. Innerhalb der Suchergebnisse lassen sich mit relativ wenig Aufwand die Ansprechpartner heraus kristallisieren, die für eine gezielte Marktansprache geeignet sind.

Mit dieser Vorgehensweise betreten Sie den Bereich Vertrieb. Dazu lesen Sie mehr in den Kapiteln Marketing und Vertrieb.

Die Königsdisziplin

Wenn ich gefragt werde, welcher Vertriebs- und/oder Marketing-Ansatz für einen Interim Manager geeignet ist, dann gebe ich immer die gleiche Antwort. Es gibt nur **eine** Vertriebsmethode, die wirklich funktioniert. Und das ist das **Professionelle Empfehlungsmarketing**.

Keine andere Vertriebsmethode hat sich über Jahrzehnte so stabil als wirksam und gleichzeitig effizient erwiesen wie das Empfehlungsmarketing. Fast alle sonstigen Vertriebswege, von der Kaltakquise über das Telefonmarketing bis hin zu den diversen Mailingaktionen verlaufen i. d. R. im Sande. Der dahinter stehende Aufwand verpufft meist wirkungslos. Hinzu kommt, dass die meisten „traditionellen“ Vertriebsmethoden zudem von Ihren zukünftigen Kunden als Belästigung empfunden werden. Davon lassen Sie also besser die Finger.

Ein großes Problem beim Empfehlungsmarketing besteht darin, dass die Methode von einem „Laien“ weder richtig verstanden noch im Interesse des Kunden korrekt eingesetzt wird. Vielmehr beobachten wir häufig, dass autodidaktisch „trainierte“ Interim Manager die Methode vergewaltigen, um schnelle Vertriebs Erfolge zu erzielen. Das funktioniert jedoch leider (oder glücklicherweise) nicht.

Empfehlungsmarketing ist ein Vertriebsansatz, der sehr stark auf den Kundennutzen fokussiert. Der eigene persönliche Erfolg steht dabei ausdrücklich nicht im Vordergrund. Vielmehr ergibt sich der Erfolg aus dem gründlich vorbereiteten und über einen langen Zeitraum angelegten Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zu einem Kunden.

Wir raten jedem Interim Manager, der selbst vertrieblich tätig werden möchte, sich intensiv mit diesem Ansatz zu beschäftigen. Voraussetzung für einen erfolgreichen Einsatz ist jedoch in jedem Fall ein gründliches Training der Methode, idealerweise ergänzt durch das Praxis-Coaching eines erfahrenen Mentors.

Wir werden die Methode selbst nicht in diesem Leitfaden vorstellen. Stattdessen geben wir Ihnen nachfolgend ein paar grundsätzliche Tipps, die Sie beim Aufsetzen Ihrer persönlichen Vertriebs- und Marketing-Strategie berücksichtigen sollten.

Im Rahmen unseres exklusiven Partnerprogramms bieten wir übrigens ein intensives Praxistraining für Empfehlungsmarketing an. Bei Interesse an weiteren Informationen zum Thema Empfehlungsmarketing kontaktieren Sie uns bitte direkt unter manager@consultnet-ir.com.

Verkaufen Sie Kundennutzen

Wie adressieren Sie den Markt? Wie machen Sie sich selbst und Ihre Leistungen bekannt?

Gerade als „Einzelkämpfer“ im Interim Management ist es beliebig schwierig, mit vereinzelt Marketing-Maßnahmen Werbung zu betreiben.

Zum Einen fehlt in der Regel das notwendige Budget. Und außerdem sind die wenigsten Interim Manager gleichzeitig auch Marketing Profis. Als Provider haben wir einen recht guten Überblick über die verschiedenen „Selbstversuche“, die von unseren Kollegen gestartet werden. Das meiste davon ist laienhaft, nicht durchdacht und unprofessionell umgesetzt.

Ich möchte an dieser Stelle betonen, dass Sie genau einen (1) Versuch haben, bei einem neuen Kontakt Interesse zu wecken. Gelingt Ihnen das nicht, wird es bei einem eventuellen zweiten Anlauf (der i. d. R. nicht erfolgt) sehr schwierig, nochmals ins Gespräch zu kommen.

Doch selbst wenn Sie über profundes Marketing Know-how verfügen, kommt erschwerend hinzu, dass die klassischen Werbeansätze heute nicht mehr funktionieren.

Laut einer Studie von Roland Berger aus dem Jahr 2008 fühlen sich 75% der Entscheider in den Unternehmen durch B2B-Marketing belästigt. Die Reizüberflutung wächst. Dies führt zu einer sukzessiven Abstumpfung gegenüber klassischen Marketinginstrumenten.

Die meisten Interim Manager bieten zudem nur ihre eigenen Leistungen an - verkaufen jedoch keinen Nutzen. Das klingt zunächst etwas merkwürdig. Daher möchte ich es gerne erklären.

Leistung oder Nutzen?

Warum gehen Menschen in einen Baumarkt und kaufen dort einen Bohrer? Niemand braucht einen **Bohrer** - was die Menschen wirklich brauchen, sind **Löcher**. Und diese Löcher können Sie eben nur mit einem Bohrer erzeugen. Nur aus diesem einen Grund kaufen Menschen Bohrer.

Halten Sie das für Haarspalterei? Dann prüfen Sie bitte einmal Ihre eigenen Kaufmotive. Warum kaufen Sie z. B. ein Handy. Ich behaupte, dass niemand wirklich ein Handy braucht. Aber die Menschen wollen gerne von unterwegs aus telefonieren und erreichbar sein. Und das geht eben nur mit einem Mobiltelefon. Und genau aus diesem Grund kaufen sich diese Menschen ein Handy. Der Kundennutzen besteht nicht darin, das Handy zu besitzen sondern darin, damit zu telefonieren.

Und genau so verhält es sich auch mit Ihren angebotenen Leistungen. Kein Kunde braucht einen Interim Manager oder Unternehmensberater. Was die Kunden aber brauchen, ist das fachliche Know-how und die Management-Kompetenz - verbunden mit der kurzfristigen Verfügbarkeit. Und warum? Weil Ihre Kunden damit ihre eigentlichen Probleme lösen können.

Machen Sie sich das bitte immer wieder bewusst!

Was ist der Kundennutzen?

Was sind diese eigentlichen Probleme? Wenn sich ein Kunde z. B. entscheidet, einen externen Projektleiter

für ein wichtiges Projekt an Bord zu holen, was ist dann der Kundennutzen? Wahrscheinlich sind es folgende Motive (so oder so ähnlich und aus Sicht Ihres Kunden argumentiert):

1. *Ich kann dieses wichtige Projekt sehr kurzfristig starten.*
2. *Ich muss gegenüber meinem Vorgesetzten nicht zugeben, dass ich keinen Projektleiter gefunden habe.*
3. *Ich werde auf diese Weise meine persönlichen Leistungs-Ziele im Unternehmen schneller erreichen.*
4. *Ich werde von meinem Vorgesetzten gelobt, dass ich schnell und professionell arbeite.*

Schauen Sie genau hin. Jedes Motiv beginnt mit dem Wort „Ich“. Das müssen Sie im Hinterkopf haben, wenn Sie Ihre Leistungen anbieten. Argumentieren Sie nicht von der Anbieterseite her („Was kann ich anbieten?“) sondern möglichst immer über den Kundennutzen („Welche persönlichen Ziele erreicht mein Kunde durch meine Leistungen?“).

Seien Sie sich dabei immer im Klaren, dass es sich sehr wahrscheinlich um egoistische Ziele handelt. Unter dem Strich geht es immer darum, Ängste zu reduzieren und Freude zu steigern. Wenn es Ihnen gelingt, diese übergeordneten Motive zu adressieren, dann verkaufen Sie einen tatsächlichen Kundennutzen und werden den Auftrag auch erhalten.

Jeff Bezos, der Gründe von Amazon, hat einmal gesagt: „Start with the customer and work backwards“. Das ist gleichzeitig die beste Empfehlung, die ich Ihnen geben kann. Fokussieren Sie all Ihr Denken und Handeln auf den Nutzen Ihrer Kunden. Fragen Sie sich vor jeder vertrieblichen Aktivität, welche Bedürfnisse Ihrer Kunden Sie professionell befriedigen können. Erst, wenn Sie diesen „Aufhänger“ haben, können Sie ein für beide Seiten sinnvolles Angebot abgeben.

Die fachliche Seite

Wie steht es nun mit der fachlichen Seite? Ihre persönliche Qualifikation ist das, was Sie einbringen müssen, um den vorstehend beschriebenen Kundennutzen erzielen zu können. Wirklich gute Chancen haben Sie, wenn Sie in der Lage sind, echte Spitzenleistungen zu erbringen.

Aus diesem Grund ist es natürlich wichtig, Ihre Fachkompetenz in Ihren Marketing-Maßnahmen zu berücksichtigen. Stellen Sie das aber bitte nicht in den Vordergrund. Ihre Fachkompetenz ist dann wichtig, wenn ein potentieller Kunde überprüfen möchte, ob Sie den Kundennutzen (über Ihr Fachwissen) auch wirklich erzielen können.

Referenzen und Projekterfahrung

Ein guter Mittelweg ist z. B. die Angabe von Referenzen bisheriger Kunden. Wenn Sie z. B. bereits erfolgreich für BMW und Audi gearbeitet haben, dann sind Sie auch für andere Unternehmen der Automobilindustrie ein interessanter Gesprächspartner.

Wenn Sie (noch) keine Referenzen haben, dann beschreiben Sie Ihre bisherige Projekterfahrung. Tun Sie das immer unter Angabe der Erfolge, die Sie für Ihren Kunden oder früheren Arbeitgeber im Projekt erreicht haben.

Wir sehen leider ganz oft Lebensläufe, in denen eine mehrjährige Tätigkeit nach folgendem Muster dokumentiert wird:

März 2001 - Dezember 2006 Leiter Controlling XYZ-GmbH

Und das war's dann. Um es einmal ganz deutlich zu sagen: eine langjährige Betriebszugehörigkeit ist zwar genug, um in einem Tarifvertrag die nächsthöhere Gehaltsstufe zu erreichen. Im Interim Management interessiert das niemanden. Was hier zählt und interessiert sind Inhalte und Erfolge.

Einsatzbereiche versus Erfolge

Was wir noch viel häufiger sehen, sind Managerprofile, die eher einem Werbeflyer gleichen. Beliebt sind z. B. CVs, welche lediglich aus einer Aufzählung der eigenen Qualifikationen und möglichen Einsatzbereiche bestehen. Solche Lebensläufe sind nicht geeignet, um die Erfahrung eines Interim Managers zu beurteilen. Anhand einer Spiegelstrich-Aufzählung lässt sich nicht ableiten, ob der Kollege bereits erfolgreich in Projekten tätig war. Genau das ist aber die wichtige Information, die Sie bereits mit Ihrem CV übermitteln müssen.

Zwar können Sie die Angaben in einem persönlichen Interview detailliert darstellen. Ob es aber überhaupt zu einem Interview kommt, entscheidet sich eben oftmals bereits bei der Überprüfung Ihrer Unterlagen. Gehen Sie hier einfach auf Nummer Sicher und stellen Sie Ihrem Gesprächspartner oder Kunden möglichst viele relevante Informationen zur Verfügung.

Übrigens: wenn Sie Ihre bisherigen Kunden nicht angeben wollen oder dürfen, dann beschreiben Sie das Projekt und die Erfolge doch einfach anonymisiert. Das ist legitim und besser, als alles weg zu lassen.

Der Spagat zwischen Vertrieb und Projekt

Kennen Sie den sogenannten Schweinezyklus? Mit diesem etwas plakativen Wort beschreiben wir das Wechselspiel zwischen den verschiedenen Phasen, die ein Interim Manager immer wieder durchläuft.

Bevor ein Interim Manager ein neues Projekt gewinnt oder vermittelt bekommt, führt der Manager - mehr oder weniger strukturiert - verschiedene vertriebliche Aktivitäten durch. Gut gemacht, ist das sehr aufwändig - bis hin zur vollen Auslastung durch die eigene Vermarktung.

Die Vertriebs-Aktivitäten werden normalerweise solange aufrecht erhalten, bis ein neues Mandat gefunden wurde und der Interim Manager den Auftrag erhält. Bei den meisten Kollegen endet der Vertrieb zu diesem Zeitpunkt. Der Einsatz im Projekt lässt keine Zeit für andere Aktivitäten. Und außerdem wurde das Ziel (neuer Auftrag) ja erreicht. Auf den ersten Blick erscheint das einleuchtend.

Auf den zweiten Blick

Das Problem liegt darin, dass Information eine gewisse Halbwertszeit hat. Wenn Sie Ihr Netzwerk aktiv informieren, dass Sie bestimmte Leistungen anbieten bzw. einen bestimmten Nutzen verkaufen, dann bleibt dieses Wissen nur dann im Gedächtnis Ihrer Gesprächspartner, wenn Sie es kontinuierlich auffrischen (z. B. alle 2-3 Monate). Tun Sie das nicht, geraten alle mühsam verteilten Informationen schleichend in Vergessenheit. Das ist der Grund dafür, dass auch weltweit bekannte Marken immer wieder Werbung betreiben. Um in Erinnerung zu bleiben. So funktioniert Marketing.

Zu glauben, dass sich Ihre Kontakte nach 6 Monaten ohne persönlichen Kontakt noch an Ihre Vertriebsaussagen erinnern, ist naiv. Wenn es doch geschieht, dann haben Sie vermutlich einen nachhaltig guten Eindruck hinterlassen. Eine Ausnahme bilden auch solche Leistungen, welche nicht beliebig austauschbar, d. h. sehr speziell oder knapp, sind. Die meisten Leistungen der meisten Interim Manager sind jedoch austauschbar - auch, wenn das die meisten Kollegen nicht so gerne hören.

Und genau das ist das Problem, wenn ein Interim Manager mit Beginn des neuen Projekts alle Vertriebsaktionen wieder auf Null herunter fährt. Der einmalig und kurzzeitig erzielte Werbe-Effekt verpufft bereits nach kurzer Zeit. Die Konsequenz ist, dass nach Abschluss des Projekts der Aufwand für Marketing/Vertrieb wieder von Null aus hochgefahren werden muss. Das kostet Kraft und Geld. Und während Sie nun wieder Ihre volle Energie auf die Reaktivierung Ihres Netzwerkes investieren, können Sie im Projekt keinen Umsatz machen. Willkommen in Schweinezyklus!

Eine Musterrechnung

Das bedeutet übrigens nicht, dass dieser Ansatz nicht funktioniert. Im Gegenteil. Die meisten Interim Manager arbeiten so und fahren damit gar nicht schlecht. Rein rechnerisch kommt ein Interim Manager so auf

eine durchschnittliche jährliche Auslastung von ca. 150 Tagen³. Das bedeutet bei einem mittleren Tagessatz von 1.000 EUR ein durchaus attraktives Einkommen.

Die verbleibenden 70 Arbeitstage (wir rechnen mit 220 theoretisch verfügbaren Arbeitstagen plus 145 freie Tage) werden in der Regel für das Marketing in eigener Sache verwendet. Dazu gehören Dinge wie die Gestaltung der eigenen Webseite, Besuch von Veranstaltungen, Treffen mit Kollegen, diverse Aktivitäten in den sozialen Netzwerken, die Vorstellung bei Providern oder potentiellen Kunden usw.

In all diesen Tagen kann der Interim Manager keinen Umsatz erzielen. Self-Marketing ist also unbezahlte Arbeitszeit. Jedem, der diesen Ansatz wählt, muss daher klar sein, dass der durchschnittlich erzielte Tagessatz durch den umsatzfreien Zusatzaufwand deutlich reduziert wird. Im oben gewählten Beispiel läge dieser dann rechnerisch „nur“ noch bei rund 682 EUR.

Eine Alternative

Abhilfe können hier aktive Partner Netzwerke oder Sozietäten schaffen. In solchen Netzwerken finden sich Interim Manager zusammen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen und sich gegenseitig in Projekten einsetzen. Um es gleich vorweg zu nehmen: auch solche Netzwerke bieten keine Garantie für eine durchgängige Auslastung von 220 Tagen pro Jahr. Ein messbarer Effekt ist jedoch ganz klar die Reduzierung des eigenen Vertriebsaufwands und - auf längere Frist betrachtet - eine gleichmäßigere Auslastung.

Der Grund hierfür ist relativ einfach. Sozietäten bündeln die Aktivitäten ihrer Mitglieder und richten insbesondere den Vertrieb auf ein gemeinsames Ziel aus.

Ein Beispiel: Stellen Sie sich vor, 10 verschiedene Anbieter kommen mit mehr oder weniger ähnlichen Produkten zu einem Kunden. Jeder dieser Anbieter steht dann im Wettbewerb mit 9 anderen Anbietern. Das Gegenbeispiel: Alle 10 Anbieter schließen sich zusammen und bieten dem Kunden das gleiche Produkt unter einer einheitlichen Marke an. Können Sie die Kraft der Wiederholung erkennen?

Ist consultnet ein solches Netzwerk?

Ja. Aber hier geht es nicht darum, consultnet zu bewerben. Machen Sie sich Ihr eigenes Bild. Wenn Sie in Google nach Interim Management, Partnerschaft, Sozietät und ähnlichen Begriffen suchen, werden Ihnen auch andere Anbieter angezeigt. Schauen Sie sich die Angebote ruhig einmal an und entscheiden Sie dann selbst, ob das ein Konzept ist, das für Sie funktionieren könnte.

Für die meisten Kollegen ist die Rolle als Einzelkämpfer besser geeignet. Dies auch vor dem Hintergrund, dass eine Partnerschaft immer auch Engagement, Kompromisse und ggf. auch Investitionen erfordert. Das ist nicht jedem gegeben und nicht jeder will das. Solchen Kollegen empfehlen wir, nach dem oben beschriebenen - durchaus bewährten - Konzept weiter zu arbeiten. Ggf. können bestimmte Leistungen, wie z. B. die

³ vgl. AIMP Providerumfrage 2013

Entwicklung und Umsetzung einer individuellen Marketing-Kampagne, an einen Dienstleister ausgelagert werden. Das ist allemal günstiger, als es selbst zu tun und an diesen Tagen keinen Umsatz zu erzielen.

Vertrieb über Provider

Eines der Missverständnisse, das sich am hartnäckigsten hält, ist die Annahme, dass Provider den Vertrieb für die bei Ihnen registrierten Interim Manager übernehmen. Leider haben die Provider selbst nicht unerheblich dazu beigetragen, dass dieses Gerücht überhaupt entstehen konnte. In jedem Fall ist diese Annahme falsch. Kein Provider vertreibt die Leistungen seiner Interim Manager. Auch die Provider, die das (unterschwellig oder sogar offen) behaupten, tun dies nicht.

Der Grund dafür ist ganz einfach. Interim Management ist zwar inzwischen ein Standardangebot. Ob und wann der Bedarf jedoch bei einem Kunden entsteht und welche Qualifikation dann konkret angefragt wird, ist in den meisten Fällen Zufall. Und aus diesem Grund kann sich ein Provider zwar grundsätzlich bei einem Kunden als Leistungspartner „in Position“ bringen - niemals jedoch mit dem Angebot eines oder mehrerer bestimmter Interim Manager.

Die beiden klassischen (und häufigsten) Einsatzzwecke „Vakanzüberbrückung“ und „vorübergehender Zusatzbedarf“ entstehen in der Regel unvorhergesehen. Ebenso wenig prognostizierbar ist das Qualifikationsprofil, welches dann im Einzelfall benötigt wird. Die Provider bereiten sich auf solche Szenarien dadurch vor, dass sie eine gewisse Bandbreite an Qualifikationen und Managementkompetenz in ihrem eigenen Netzwerk vorhalten. Dieses Setup ist absolut notwendig, um im Bedarfsfall sofort liefern zu können.

Für den einzelnen Interim Manager bedeutet dies, dass er unter Umständen über eine sehr lange Zeit als „inaktiver Datensatz“ in einem Manager Pool registriert ist, ohne dass er tatsächlich eine Projektanfrage erhält. Die etablierten Provider haben nicht selten 2.000 und mehr Managerprofile in ihren Datenbanken erfasst. Schon rein rechnerisch wird klar, dass kein Provider in der Lage ist, 2.000 Manager gleichzeitig im Projekt zu haben.

Im Umkehrschluss erhält jeder Provider natürlich regelmäßig Anfragen von seinen Kunden und vermittelt im Erfolgsfall dann auch einen Manager aus seinem Pool. Das Konzept an sich funktioniert also.

Wer sich gegen eine Registrierung bei einem Provider entscheidet, kann von den potentiellen Vorteilen nicht profitieren. Wir empfehlen daher jedem Interim Manager, sich bei mehreren Providern listen zu lassen. Diese Streuung erhöht die Wahrscheinlichkeit, tatsächlich auch einmal ein Projektangebot zu erhalten. Der Aufwand ist verhältnismäßig gering und die meisten Provider bieten solche Registrierungen nach einer erfolgreichen Bewerbung kostenfrei an.

Abschließend sei aber nochmals erwähnt und betont, dass die Vermittlung über Provider allenfalls eine flankierende Maßnahme sein kann. Vorrangig sollte immer der direkte Vertrieb der eigenen Leistungen bzw. die Zusammenarbeit mit anderen Kollegen in einem Manager-Netzwerk sein.

Business Netzwerke

Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren für Interim Manager gehören professionelle Geschäftskontakte. Diese Geschäftskontakte können auf vielfältige Weise entstehen. Neben den persönlichen Kontakten, die jeder von uns während seines Berufslebens gewonnen hat, empfehlen wir die Nutzung der Business Netzwerke im Social Web. In allererster Linie sind hierbei die beiden Marktführer XING und LinkedIn zu nennen.

Inzwischen ist wohl nahezu jeder Interim Manager in einem oder beiden Netzwerken registriert. Die Intensität der Nutzung variiert jedoch sehr stark zwischen passiver Mitgliedschaft und aktiver Beteiligung. Wir vertreten die Auffassung, dass die Business Netzwerke bei systematischer Nutzung zu den ganz großen Erregenschaften im Geschäftsleben gehören. Nie zuvor war es so einfach, relevante Kontakte zu knüpfen und für die eigenen Zwecke einzusetzen.

Leider ist die Hürde in die Business Netzwerke aber auch so niedrig gelegt, dass viele erst einmal blind drauf los laufen, ohne die wesentlichen Spielregeln zu berücksichtigen. Bei falscher Anwendung bzw. einem unprofessionellen Auftreten in den Netzwerken können Sie nämlich auch echten Schaden anrichten. Weniger für andere als an der eigenen Reputation.

Anhand von XING möchten wir Ihnen ein paar Tipps und Tricks zeigen, wie Sie für sich selbst das Beste aus den umfangreichen Möglichkeiten heraus holen. Wir gehen dabei nicht auf die Grundfunktionen (z. B. die Anlage eines Profils) ein, da wir diese Funktionen als bekannt voraus setzen. Auch die Unterscheidung zwischen kostenfreien und kostenpflichtigen Accounts werden wir hier nicht näher diskutieren. Bitte verschaffen Sie sich selbst einen Überblick über die verschiedenen Möglichkeiten der beiden Plattformen.

Vieles von dem, was wir nachfolgend beschreiben, gilt - so oder so ähnlich - auch für LinkedIn. Den Einsatz von LinkedIn sehen wir (derzeit noch) vor allem im internationalen Umfeld. Wer in diesem Kreis präsent sein möchte, sollte ich in jedem Fall auch bei LinkedIn vermarkten.

XING

XING ist in Deutschland derzeit das größte soziale Netzwerk für berufliche Kontakte. Mit mehr als 12 Mio. Fach- und Führungskräfte weltweit, davon ca. 6 Mio. in Deutschland, stellt XING die größte aktive Community zur Verfügung.

Mit den drei Säulen Talentmanager, Unternehmensprofile und Jobs hat sich XING klar als das Suchtool für Recruiter platziert und nimmt in Deutschland die beherrschende Marktstellung ein. Es ist davon auszugehen, dass die Recruiting Funktionen von XING bereits heute für die Suche nach Interim Managern genutzt werden. Insofern ist es wichtig, diese Funktionen zu kennen und zu wissen, wie diese von den Recruitern eingesetzt werden.

Man geht derzeit davon aus, dass ca. 70% der Profile in XING aktuell sind, d. h. von den Eigentümern regel-

mäßig gepflegt werden. Allein schon in dieser Hinsicht stellt XING eine unvergleichlich hohe Datenqualität zur Verfügung, die z. B. von den Providern über deren eigene Manager-Datenbanken kaum nachzuhalten ist. Dies ist auch einer der Hauptgründe, weswegen Unternehmen gerne und immer häufiger direkt in XING auf die Suche nach Interim Managern gehen.

Gruppenmitgliedschaften

Sowohl auf XING als auch auf LinkedIn gibt es zahlreiche Fachgruppen. In solchen Fachgruppen finden sich Mitglieder zusammen, die an einem bestimmten Thema ein hohes Interesse haben. So gibt es z. B. auf XING auch mehrere Fachgruppen für Interim Manager.

Eine dieser Gruppen auf XING (vgl. <https://www.xing.com/net/interimresources>) wird von uns selbst moderiert sodass wir gesicherte Aussagen über den Nutzen treffen können. Die Gruppe wird zum einen von Interim Managern genutzt, die auf der Suche nach einem neuen Projekt sind. Eine kurze Mitteilung in der Gruppe erreicht derzeit theoretisch rund 2.000 Leser.

Aber auch verschiedene Provider wie Hays, Michael Page, ZMM, Management Angels usw. sind Mitglied in unserer Gruppe und stellen dort Projektanfragen ein. Diese Projektanfragen werden ebenfalls von den Gruppenmitgliedern (im Wesentlichen weitere Interim Manager) gelesen und dienen somit der Suche nach passenden Kandidaten.

Wir empfehlen die Mitgliedschaft in möglichst vielen einschlägigen (!) Fachgruppen. Die Einschlägigkeit ist wichtig, da Sie ja ein berufliches Interesse mit der Mitgliedschaft verfolgen. Eine breite Streuung, z. B. über die Mitgliedschaft in der Gruppe „Freunde der Schokolade“, ist da wenig zweckdienlich.

Fast jede Fachgruppe hat eine sogenannte „Vorstellungsrunde“. Dies ist ein Forenbereich, in welchem sich neue Mitglieder präsentieren und ihre Leistungen vorstellen können. Auch wenn nicht jeder immer alles liest, so steigern Sie jedoch Ihre Präsenz und Sichtbarkeit unter denen, die es tun. Selbst dann, wenn es nur zufällig geschieht.

Sichtbarkeit

Sie sollten auch berücksichtigen, dass alle Informationen auf XING im Internet sichtbar werden (vorausgesetzt, Sie haben diese Option in Ihren Einstellungen aktiviert). Das führt dazu, dass Sie z. B. auch in den Suchergebnissen von Google gefunden werden können. Wir empfehlen, diese Sichtbarkeit zu nutzen. Letztendlich reden wir hier über Werbung. Und die sollte nicht verdeckt sondern öffentlich stattfinden. Restriktive Einstellungen oder gar der Ausschluss der öffentlichen Sichtbarkeit sind hier fehl am Platz. Bitte berücksichtigen Sie dabei aber, dass Sie privates und berufliches voneinander trennen sollten. XING und LinkedIn sind aus unserer Sicht Netzwerke, die ausschließlich geschäftlich genutzt werden sollten. Privates hat dort keinen Platz.

Wie sollten Sie sich präsentieren

Wenn Sie sich einmal entschieden haben, den Schritt in die Öffentlichkeit der Sozialen Netzwerke zu wagen, gibt es kein Zurück mehr. Oder anders gesagt: Sie können dann nicht mehr nicht dabei sein. Vor diesem Hintergrund empfehlen wir, sich möglichst bereits vor dem Schritt in die Sichtbarkeit zu überlegen, was Sie über sich preisgeben möchten.

Ich sage nicht, dass Sie die Sichtbarkeit einschränken sollten. Ganz im Gegenteil: holen Sie die Posaunen und Trommeln heraus und machen Sie ordentlich Lärm. Aber steuern Sie den Lärm. Posaunen Sie nur das heraus, was eine Relevanz besitzt. Trommeln Sie nur über solche Dinge, die Ihnen beruflich einen Vorteil verschaffen können. Alles andere lassen Sie besser außen vor.

Gehen Sie davon aus, dass sich Ihr potentieller Kunde oder der Provider, mit dem Sie zusammen arbeiten wollen, ein sehr gründliches Bild über Ihren Hintergrund verschafft. Das ist über eine Recherche in XING und LinkedIn, aber auch über Facebook, Google+, Twitter und alle anderen Sozialen Netzwerke sehr einfach. Mit ein wenig Hintergrundwissen, können Unternehmen sogar vollkommen anonym recherchieren. Sie bekommen das nicht mit.

Auch vor diesem Hintergrund sollte Ihr Außenauftritt

- *konsistent*
- *professionell und*
- *nachvollziehbar*

sein.

Konsistent

Konsistent heißt dabei, dass die Aussagen in den verschiedenen Netzwerken einheitlich sein müssen. Und sie sollten zu Ihrem Manager Profil passen.

Es gehört inzwischen bei einigen Managern und Vermittlern zum Standard, die Profile vor der Präsentation beim Kunden „aufzuhübschen“. Da werden dann z. B. Projektaufgaben im CV nach vorne gestellt, die im Scope nur eine untergeordnete Rolle gespielt haben. Auch der Titel des Interim Managers wird gerne neu definiert. Da wird dann z. B. aus dem Interim Manager Finance gerne der Interim Head of Finance gemacht.

Wir können nur davor warnen, so etwas zu tun. Spätestens bei einer Hintergrundrecherche werden solche Inkonsistenzen sichtbar und können (völlig zu recht) zu unangenehmen Fragen oder gar zum Ausschluss aus dem Bewerbungsprozess führen.

Professionell

Professionell bedeutet, dass Sie mit dem gleichen Maßstab an Ihr Managerprofil heran gehen sollten, wie

bei einer Bewerbung um eine Top Management Position. Das beginnt bei einem professionellen Businessfoto und endet in einer vollständigen Projekthistorie.

Es gibt noch immer Manager, die sich ihr ansonsten brauchbares XING Profil durch ein privates Foto „versauen“. Urlaubsbilder gehören ins private Fotoalbum - nicht jedoch in Ihr Manager Profil.

Genauso sollten Sie alle Aussagen vermeiden, die anstößig oder stark polarisierend sind. Ein Beispiel: eine politische Orientierung ist Ihr gutes Recht, hat jedoch in Ihrem XING Profil nichts verloren. Beschränken Sie sich auf Angaben, die niemanden beleidigen bzw. niemandes Ärger herauf beschwören. Da ist ein wenig Fingerspitzengefühl gefragt. Lassen Sie kritische Informationen im Zweifelsfall lieber weg.

Nachvollziehbar

Ein nachvollziehbares Profil bedeutet, dass der Besucher Ihres Profils auch Ihre Karriere auch als Interim Manager zurück verfolgen kann. Recht häufig lesen wir Profile, die bis zum Schritt in die Selbständigkeit jeden einzelnen Karriereschritt aufführen. Der letzte Eintrag liest sich dann z. B. Folgendermaßen:

- 07/2001 bis heute: *Interim Manager Produktion oder*
- 05/2003 bis heute: *Geschäftsführer Max Mustermann GmbH*

Das genügt leider nicht. Wir haben das weiter oben - im Kapitel „Marketing“ - schon angesprochen. Obwohl klar ist, was der Verfasser des Profils damit bezweckt, ist solch eine Information eben gerade nicht nachvollziehbar. Sie ist nicht transparent sondern verschleiert im schlimmsten Fall mehrere Jahre des beruflichen Lebens. Interim Manager oder Geschäftsführer ist keine Qualifikation sondern ein Titel und sagt rein gar nichts über die Fähigkeiten, Einsatzbereiche und Projekterfahrungen aus.

Wir hören auf Nachfrage häufig die Aussage: „Ich möchte meine Kunden nicht öffentlich bekannt geben und habe sie deshalb nicht aufgeführt.“ Das ist verständlich - allerdings nur dann, wenn diese gewollte Anonymität tatsächlich in der Sache begründet liegt oder vom Kunden ausdrücklich gefordert wurde. In der Regeln ist das nicht der Fall. Prüfen Sie das lieber erst einmal, bevor Sie auf wichtige Informationen verzichten. Ein Kompromiss, den Sie schlimmstenfalls vorschlagen können, ist eine Anonymisierung des Kunden. Das Projekt beschreiben Sie dann aber trotzdem.

Ein weiterer Grund könnte vorliegen, wenn der Einsatz über einen Provider erfolgt ist und der Interim Manager den Kunden nicht als seinen eigenen Kunden klassifizieren möchte. Wir empfehlen in solchen Situation: beschreiben Sie das Projekt, nennen Sie auch - falls möglich - den Endkunden und erwähnen Sie einfach zusätzlich, dass der Einsatz über den Provider XYZ erfolgt ist. Das ist ja keine Schande.

Umfangreiche Vertriebs-Möglichkeiten

XING lässt sich im Übrigen hervorragend für den Vertrieb einsetzen. Die entsprechenden Ansätze hier darzustellen, würde jedoch den Umfang dieses Dokuments sprengen. Wir empfehlen an dieser Stelle das Hörbuch

„Akquise Maschine XING“ von Joachim Rumohr und Dirk Kreuter. Darin erfahren Sie alles, was Sie über den effektiven Einsatz von XING (und anderen Sozialen Netzwerken) im Vertrieb wissen müssen.

Ihr persönliches Manager Profil

Einiges von dem, was ich schon im vorherigen Kapitel über die Präsentation in den Sozialen Netzwerken geschrieben habe, gilt natürlich auch und gerade für Ihr Manager Profil.

Wenn wir 10 beliebige Managerprofile nebeneinander legen, dann ist die Wahrscheinlichkeit recht hoch, dass alle 10 Profile verschieden aufgebaut sind. Es erstaunt mich immer wieder, wie kreativ die Manager beim Aufbau von Lebensläufen sind. Und das ist ausnahmsweise einmal nicht positiv gemeint sondern eine Kritik.

Als Human Resources Manager und Experte für Recruiting kann ich auf rund 20 Jahre aktive Erfahrung im Bewerbermanagement zurück blicken. Mit diesem Hintergrund kann ich Ihnen bestätigen, dass die Auswahl eines Interim Managers nach sehr ähnlichen Kriterien erfolgt, wie die Auswahl eines Kandidaten für eine Festanstellung. Nicht nur die Kriterien sind sehr ähnlich - wir verwenden sogar weitgehend die gleichen Prozesse, Tools und Unterlagen.

Daraus lässt sich unmittelbar ableiten, dass dann ein Managerprofil auch den gleichen Anforderungen genügen muss, wie die Bewerbung eines Kandidaten. Kreative PowerPoint-Folien (um nur ein Beispiel zu nennen) sind als Bewerbungsunterlagen in den meisten Fällen nicht geeignet. Der Recruiter, Provider oder Direktkunde braucht stattdessen einen aussagefähigen Lebenslauf, der bei einem Interim Manager um eine Aufzählung der relevanten Projekteinsätze ergänzt wird.

Hier erleben wir leider, dass von den Managern zu viel Wissen und zu viel „Gutgläubigkeit“ vorausgesetzt wird. Relativ häufig erhalten wir Managerprofile, welche eher einer Marketingbroschüre gleichen. Auf wenigen Seiten werden die eigenen Leistungsbereiche dargestellt, ohne jedoch die dahinter liegende Erfahrung zu beschreiben.

Sie müssen an dieser Stelle verstehen, dass Ihr Kunde oder ein Provider nur das bewerten kann, was ihm zur Verfügung steht. Blumige Versprechen ersetzen in einem Lebenslauf niemals die Projekterfahrung. Hier zählen nur Zahlen, Daten und Fakten.

Auf diesen Einwand hören wir recht oft die Entgegnung, dass der Provider bei Interesse ja nachfragen und dann auch weitere Informationen erhalten könne. Dazu müssen Sie verstehen, dass sich nicht selten 10, 15 oder 20 Interim Manager auf das selbe Mandat bewerben. Bitte fragen Sie sich einfach selbst, ob Sie in einer solchen Situation zu der Gruppe gehören möchten, die ein detailliertes Profil abgegeben hat oder zu der Gruppe, welche dies nur in Spiegelstrichen getan hat. Die meisten Provider machen sich nicht mehr die Mühe, die „unvollständigen“ Profile zu hinterfragen, wenn bereits passende (und vollständige) Profile vorliegen. Sie laufen somit also Gefahr, bereits ganz zu Beginn des Verfahrens aufgrund eines „Sachmangels“ ausgeschlossen zu werden.

Inhalt Ihres Profils

Folgende Inhalte gehören zwingend in ein aussagefähiges Managerprofil hinein:

- *Die vollständigen persönlichen Daten mit allen Kontaktmöglichkeiten*
- *Ein professionell gestaltetes und produziertes Businessfoto*
- *Ein Management Summary mit den wichtigsten Einsatzbereichen*
- *Ein absteigend chronologisch sortierter Lebenslauf (letzte Position zuerst)*
- *Eine vollständige Projekthistorie mit allen Einsätzen, Aufgaben und Erfolgen*
- *Ihre Verfügbarkeit (ab wann, wie viele Tage pro Woche, an welchem Ort)*
- *Ihr gewünschter Tagessatz*

Falls bei bestimmten Projekten ein Kundenschutz besteht oder Sie den Namen des Kunden nicht nennen dürfen, sollten Sie das Projekt trotzdem möglichst genau beschreiben und den Namen des Kunden dabei weg lassen. Diese Vorgehensweise ist anerkannt und wird akzeptiert.

Gestaltung Ihres Profils

Verzichten Sie im Profil auf eine aufwändige graphische Gestaltung und verwenden Sie stattdessen ausschließlich Text auf weißem Papier (bzw. auf weißem Dokumenthintergrund). Fotos (außer Ihrem eigenen) haben in einem Profil nichts verloren. Das gleiche gilt für Logos, Graphiken oder unterschiedliche Schriftarten.

Von manchen Providern wird das Profil als Word Dokument erwartet. Das liegt daran, dass diese Anbieter die relevanten Bausteine aus den Profilen heraus und in ihr eigenes Template hinein kopieren. So wird ein einheitlicher Look erzielt. Tun Sie den Providern den Gefallen und stellen Sie entweder ungeschützte (!) PDF-Dokumente oder gleich ein Word-Dokument zur Verfügung.

Es gibt auch andere Ansätze. Bei consultnet verwenden wir z. B. nur die Original-Profile unserer Interim Manager, weil wir finden, dass ein individueller CV auch immer eine Art Visitenkarte darstellt. Und die sollte dann eben auch individuell vorgestellt werden. Wir greifen lediglich in solchen Fällen ein, in denen das Profil grobe Fehler enthält, nicht plausibel oder gar unvollständig ist. Auch wenn wichtige Informationen oder Qualifikationen nicht detailliert genug dargestellt wurden, empfehlen wir eine Überarbeitung bzw. Ergänzung. Diese sollte dann aber von Manager selbst vorgenommen werden.

Sie können bei uns übrigens gerne eine Vorlage für Ihr eigenes Managerprofil erhalten. Dieses Word-Dokument können Sie kostenfrei bei uns anfordern und für Ihre eigenen Zwecke verwenden. Schicken Sie hierzu einfach eine kurze Email mit Ihrem Wunsch an manager@consultnet-ir.com.

Lassen Sie Bilder sprechen

Im Recruiting - insbesondere der größeren Unternehmen - werden in zunehmendem Maße Videointerviews eingesetzt. Das macht beispielsweise dann Sinn, wenn größere regionale Distanzen zu überbrücken sind und die Reisekosten unverhältnismäßig hoch wären (z. B. bei Bewerbungen im Ausland).

Wir beobachten diesen Trend genau und können feststellen, dass es bereits eine recht hohe Akzeptanz in den Unternehmen gibt, die Bewegtbild-Kommunikation in die Bewertung von Kandidaten mit einfließen zu lassen. Ob das im Rahmen von Video-Interviews geschehen kann, lasse ich an dieser Stelle offen. Dafür gibt es einfach noch nicht genügend viele Erfahrungen. Momentan halten sich Befürworter und Kritiker die Waage.

Was uns jedoch gut gefällt, ist die Präsentation von Managern über ein eigenes Video. Was sich in diesem Bereich immer mehr durchsetzt, sind weniger die Firmen- oder Image-Videos sondern kurze persönliche Statement des jeweiligen Interim Managers vor der Kamera. Solche Clips sind maximal 2 Minuten lang und beinhalten

- *Den USP*
- *Die wichtigsten Qualifikationen und*
- *Die wichtigsten relevanten Projekterfahrungen*

Wie immer, wenn etwas besonders einfach klingt, steckt auch hier der Teufel im Detail.

Ihre potentiellen Kunden sind durch die ständige Verfügbarkeit hochwertig produzierter Marketingbotschaften auf einen sehr hohen Standard „trainiert“. Wenn Sie Ihrer Zielgruppe nun ein hausgemachtes Camcorder-Video präsentieren, ist der qualitative Unterschied so dramatisch, dass Sie von der ersten Sekunde an einen unaufholbaren Malus haben. Nur in sehr seltenen Fällen erleben wir es, dass schlecht produzierte Videos trotzdem funktionieren. In diesen Fällen liegt es dann an einem außerordentlich charismatischen Sprecher, der Kraft seiner Persönlichkeit überzeugt.

Wenn Sie sich für das Instrument Video interessieren, dann empfehlen wir eine professionelle Produktion in einem guten Videostudio. Solche Sessions kosten - je nach Umfang der inkludierten Leistungen - zwischen 1.000 und 1.500 EUR. In diesem Preis ist dann eine hochwertige Videoausrüstung, Ausleuchtung, Hintergrund, professioneller Ton und natürlich der Schnitt enthalten. Zum Vergleich: ein Image-Video kosten leicht 7.000 bis 10.000 EUR und ist für die Vorstellung beim Kunden auch nicht geeignet.

Aus unserer Erfahrung funktionieren gut gemachte Video-Clips beim Kunden hervorragend. Allein schon dadurch, dass Videos derzeit nur von sehr wenigen Interim Managern eingesetzt werden, können Sie den „Überraschungsmoment“ nutzen, um sich von der Masse abzuheben.

Aber auch hier muss fairerweise gesagt werden: wenn Sie nichts zu sagen haben, dann wird das auch durch ein professionell produziertes Video nicht besser. Die wesentliche Arbeit liegt daher in einer gründlichen Vorbereitung der Marketingaussagen und einem intensiven Training vor dem Besuch im Studio.

Zusammenarbeit mit Providern

Jeder Provider ist daran interessiert, neue professionell handelnde Interim Manager in sein Netzwerk aufzunehmen. Auf diese Weise bereiten sich die Provider auf den „Fall der Fälle“ vor. Wenn ein Projekt kurzfristig zu besetzen ist, kann nicht erst eine langwierige Suche angestoßen werden. Stattdessen muss der Vermittler dann bereits auf einen Pool bekannter oder zumindest geprüfter Interim Manager zurück greifen können.

Um das sicherzustellen, durchlaufen alle Interim Manager einen Bewerbungsprozess, in welchem z. B. das Profil, die Projekterfahrung und auch die soziale Kompetenz überprüft werden. Wenn diese Vorauswahl erfolgreich verläuft, wird der Interim Manager in den qualitätsgesicherten Manager-Pool aufgenommen. Ab diesem Zeitpunkt kann eine direkte Ansprache durch den Provider erfolgen.

Der Ablauf bei einer Projektvermittlung ist immer recht ähnlich und kann in Kürze folgendermaßen beschrieben werden:

- 1. Auf Basis einer bestehenden Projektanfrage identifiziert der Provider in seinem Netzwerk die Kandidaten, welche das Qualifikationsprofil des Kunden vollständig erfüllen. Je nach Reichweite des Netzwerkes können auf eine Anfrage innerhalb von 24 Stunden normalerweise mehrere qualifizierte Manager ausfindig gemacht werden.*
- 2. In persönlichen Gesprächen bzw. Telefonaten mit diesen Managern erklärt der Provider den Projekt-auftrag und überprüft dabei, ob sowohl die praktische Projekterfahrung als auch entsprechende Referenzen aus erfolgreich abgeschlossenen Projekten vorgewiesen werden können.*
- 3. Sofern alle Kriterien passen und die Verfügbarkeit gewährleistet ist, schließt der Provider mit den betreffenden Managern einen Rahmenvertrag, welcher die grundsätzlichen rechtlichen Regeln für die beabsichtigte Zusammenarbeit beinhaltet.*
- 4. Nach Abschluss dieses Vertrages präsentiert der Provider die Kandidaten zunächst anhand ihrer Manager-Profile und seiner eigenen Einschätzung aus den geführten persönlichen Gesprächen bei seinem Kunden.*
- 5. In der Regel wählt der Kunde aus den vorgestellten Profilen 2-3 Kandidaten aus, welche er in persönlichen Interviewterminen vor Ort kennenlernen möchte. Diese Gesprächstermine werden häufig sehr zeitnah, d. h. innerhalb der nächsten Tage, vereinbart.*
- 6. Nach der positiven Entscheidung des Kunden erhält der Manager ergänzend zum Rahmenvertrag einen Einzelauftrag, welcher die abgestimmte Projektaufgabe, das Projektvolumen sowie die wirtschaftlichen Konditionen detailliert beschreibt.*

Datenbanken der Provider

Nahezu alle Provider stellen den bei Ihnen registrierten Managern einen Onlinezugang zur Verfügung, mit welchem diese ihr persönliches Managerprofil bequem selbst aktualisieren können. Anhand des beschriebenen Ablaufs wird schon deutlich, dass dem Inhalt der Profile bei der Identifizierung der Kandidaten ein maßgebliches Gewicht zu kommt.

Auch an dieser Stelle werden leider zahlreiche Fehler gemacht. Die häufigsten Fehler sind unvollständige Profile. In solchen Fällen nutzt der Interim Manager die Möglichkeit des Onlinezugangs nicht, sodass im System nur rudimentäre Daten zur Verfügung stehen.

Mit Online-Profilen ist es wie mit einer Suppe. Es kann immer nur das schmecken, was drin ist. Genauso kann ein Vermittler in seiner Profildatenbank immer nur das finden, was an Daten eingetragen wurde. Fehlen z. B. bestimmte Branchenkenntnisse, dann wird dieses Profil möglicherweise beim Filtern aussortiert und kommt nicht in die engere Wahl.

Ein ebenso häufig beobachteter Fehler besteht darin, die Profelfelder weitgehend leer zu lassen und dafür ein detailliertes PDF-Dokument hochzuladen. Der Gedanke ist zwar grundsätzlich nachvollziehbar. Jedoch sollten Sie bedenken, dass eine Suche im eigenen Managerpool immer zuerst über die Profelfelder erfolgt. Informationen, welche dort nicht eingetragen wurden, verhindern, dass ein Manager auf der sogenannten Shortlist angezeigt wird. In dem Fall nützt Ihnen auch ein noch so gutes PDF-Profil nicht viel.

Wichtige Felder, die Sie in Ihrem eigenen Interesse immer pflegen sollten, sind: Fachbereich, Branche und „Schlüsselwörter“. Letzteres Feld kann - je nach Datenbanklösung - unterschiedliche Namen tragen. Im Wesentlichen ist dies ein Feld, in welches Sie alle Suchbegriffe (Tags) eintragen können, unter denen Sie gefunden werden wollen.

In Ihrem eigenen Interesse sollten Sie die wenigen Minuten Zeit investieren, um Ihr Profil in einer Online Datenbank aktuell zu halten. Mindestens bei der erstmaligen Anlage des Profils müssen alle relevanten Daten erfasst werden. Anschließend sollten Sie spätestens nach Abschluss eines jeweiligen Projektes ein kurzes Update eintragen. So gewährleisten Sie, dass auch wirklich alle Informationen in das Matching einfließen, die Sie selbst für wichtig erachten.

Schlussbemerkung

Die vorstehenden Kapitel haben nicht den Anspruch, dem Interim Manager ein vollständiges Kompendium an die Hand zu geben. Vielmehr haben wir im kurzen Überflug einige der Fallstricke gestreift, die uns in der Zusammenarbeit mit unseren Interim Managern immer wieder begegnen.

Auch haben wir versucht die häufigsten Fragen zu beantworten und ein paar Einblicke in die Arbeitsweise der erfolgreich etablierten Interim Manager zu gewähren. Jedes einzelne der Kapitel wäre eine gute Ausgangsbasis für ein ausführliches kleines Buch. Allein die Themen Vertrieb und Marketing wären geeignet, umfangreiche Ratgeber darüber zu verfassen. Insofern ist es mehr als wahrscheinlich, dass nach der Durchsicht dieser Seiten noch viele Fragen bei Ihnen offen sind.

Wenn Sie an bestimmten Leistungen oder einer Unterstützung bei Ihrer Arbeit als Interim Manager interessiert sind, dann kontaktieren Sie uns gerne. Unter manager@consultnet-ir.com stehen wir Ihnen für weitere Fragen, Anregungen und Wünsche zur Verfügung.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Erfolg bei Ihrer Arbeit!

Beste Grüße,
Uwe Sunkel

© 2014, consultnet GmbH - Terminalstraße Mitte 18 - 85356 München

Fon +49 89 9700 75 77
Fax +49 89 9700 72 00

Mail info@consultnet-ir.com
Web <http://www.consultnet-ir.com>

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.



consultnet GmbH
Terminalstraße Mitte 18
85356 München
Deutschland

Phone: +49 89 9700 75 77
Mobile: +49 171 55 100 81

Email usunkel@consultnet-ir.com

