

# **Vermarktung von Interim Managern im Vertrieb**

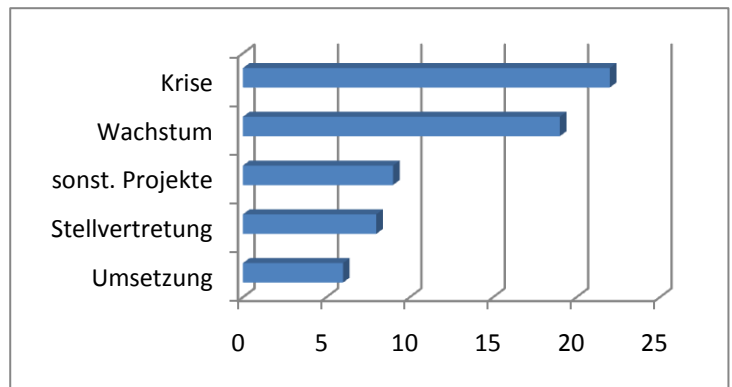
Thesis im Rahmen des Interim Executive Programme  
an der EBS European Business School

Matthias Müller  
01.09.2011

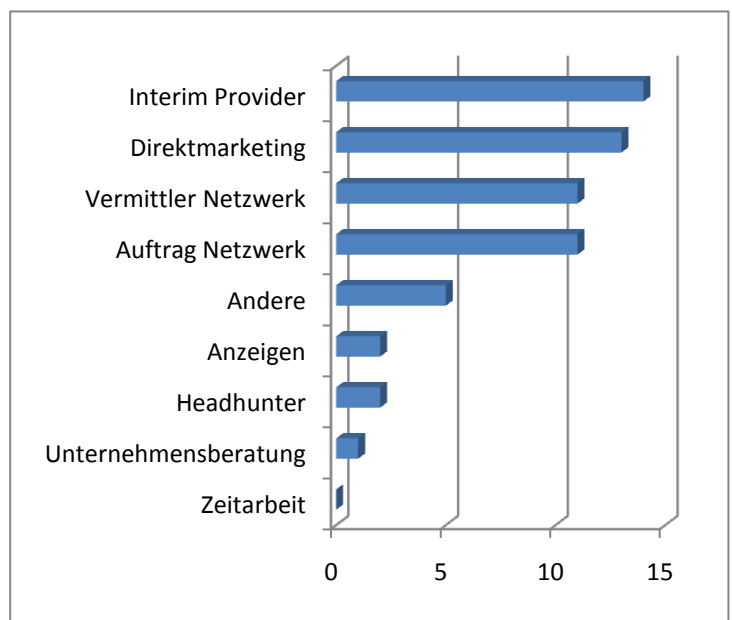
## Executive Summary

Für diese Arbeit wurden alle Interim Manager des DDIM angeschrieben, die als Tätigkeitsschwerpunkt auch Vertrieb angegeben haben. Von diesen 75 Interim Managern antworteten 33, von denen auch 91% angaben, bereits Mandate im Vertrieb gehabt zu haben.

In der Presse wird die Tätigkeit des Interim Managers oft vereinfacht als Krisen-Manager dargestellt, welcher seine Aufträge zumeist aus dem eigenen „Netzwerk“ bezieht. Dies kann auf die befragte Personengruppe nicht betätigt werden. Interim Manager im Vertrieb, die sich auf das Thema Krise beschränken und hierbei ausschließlich auf eine Vermittlung oder Auftragserteilung aus dem Netzwerk setzen, würden nur rund 13% der möglichen Mandate abdecken. Beinahe ebenso häufig wie durch eine Krisensituation war das Mandat durch Wachstum induziert. Und ein weiteres Drittel des Marktes machen die Bereiche Stellvertretung, Umsetzung, sonstige aus.



Eine vereinfachte Dreiteilung lässt sich auch an den Ergebnissen zur Frage: „Wie gelangten Sie an Ihr Mandat?“ ablesen. Diese Standbeine sind: Provider, Direktmarketing und Netzwerk. Unter der Antwort „Andere“ wurde mehrfach angemerkt, dass das Mandat durch eine Sozietät zustande kam.



Relativ häufig kommen Interim Manager durch Direktmarketing an ihr Mandat. Das ist überraschend, denn so in Literatur und Presse nicht nachzuvollziehen. Der Autor hat dies überprüft, indem er die zehn

größten Unternehmen einer speziellen Branche per Email und Telefon initiativ kontaktierte. Hierbei wurde entsprechend den Umfrageergebnissen eine Vielzahl von Einsatzmöglichkeiten als Interim Manager angeboten. Stand Abgabetermin dieser Arbeit ergaben sich hieraus bei sechs der zehn Unternehmen Termine auf Geschäftsführungsebene und hieraus drei konkrete Vertragsverhandlungen.

## Inhaltsverzeichnis

Executive Summary .....	2
1. Einleitung.....	4
1.1. Problemstellung und Zielsetzung .....	4
1.2. Definition Vertrieb und Abgrenzung zu anderen Marketingfunktionen.....	4
1.3. Gang der empirischen Untersuchung.....	5
2. Einsatzfelder von Interim Managern im Vertrieb .....	6
2.1. Kapazitätsbezogen.....	6
2.2. Problembezogen .....	7
2.3. Wachstumsbezogen .....	9
3. Vorteile von Interim Managern im Vertrieb ggü. anderen Personalinstrumenten .....	10
3.1. Interim Management im Vergleich zu internen Führungskräften .....	10
3.2. Interim Management im Vergleich zu Coaching .....	11
3.3. Interim Management im Vergleich zu Unternehmensberatung.....	12
4. Matching von Angebot und Nachfrage von Vertriebs IM.....	12
4.1. Besonderheiten bei der Vermarktung von IM Dienstleistungen im Vertrieb .....	12
4.2. Generierung von Mandaten laut Umfrage unter Interim Managern.....	13
4.3. Test des Direktmarketings für die Akquise von Interim Mandaten .....	14
Literaturverzeichnis .....	16
Anhang .....	19
Anschreiben zur empirischen Erhebung .....	19
Fragebogen.....	20
Erinnerung an Fragebogen .....	22
CD-ROM mit dieser Arbeit als PDF	

# 1. Einleitung

## 1.1. Problemstellung und Zielsetzung

Man kann den Eindruck bekommen, dass der Einsatz von Interim Managern im Vertrieb in der Branche noch ein Randthema scheint. Dies zeigt sich an einzelnen Äußerungen von Kennern der Interim Branche, die die Vermittlungschancen von Interim Managern im Vertriebsbereich zurückhaltend beurteilen.<sup>1</sup> Dies zeigt sich am geringen Anteil von Interim Managern, die sich dem Schwerpunkt Vertrieb widmen.<sup>2</sup>

Ziel dieser Arbeit ist es Einsatzmöglichkeiten des Interim Management im Vertrieb aufzuzeigen. Die Erkenntnisse sollen dem Autor und anderen vertriebsspezialisierten Interim Managern helfen, unsere Dienstleistung zu vermarkten. Und so ist die grundsätzliche Ausrichtung der folgenden Ausführungen auch eine vertriebliche, in dem folgende Fragen bei der Vermarktung von Interim Management Dienstleistungen beantwortet werden:

- Wann sind Interim Manager im Vertrieb sinnvoll einsetzbar?
- Welche Vorteile haben Interim Managern im Vertrieb gegenüber anderen Personalinstrumenten?
- Wie bringt man Angebot und Nachfrage nach Interim Managern im Vertrieb zusammen?

## 1.2. Definition Vertrieb und Abgrenzung zu anderen Marketingfunktionen

Der Begriff Marketing umfasst im Allgemeinen alle marktbezogen ausgerichteten Unternehmensprozesse. Ziel des Marketings ist es, die produzierten Waren und Dienstleistungen eines Unternehmens am Markt abzusetzen; also Bindeglied zwischen Produktion und Kunden zu sein. Diese Funktion umfasst eine Vielzahl an Aufgaben: angefangen bei Marktforschung, über Produkt- und Sortimentsgestaltung, Preispolitik, Distribution, bis hin zu allen Formen der Werbung.<sup>3</sup>

Interim Manger sind in allen diesen Funktionsbereichen einsetzbar. Und auch der im Vertrieb eingesetzte Interim Manager mag mehrere dieser Bereiche berühren – etwa indem der Erkenntnisse aus dem Kundenkontakt an Kollegen aus der Marktforschung oder dem Produktmanagement kommuniziert – doch im

---

<sup>1</sup> Gespräch mit Herrn Michael Pochhammer am 12.01.2011 in Düsseldorf, Vortrag von Jacques Reijniers an der EBS European Business School am 18.03.2011 in Oestrich-Winkel

<sup>2</sup> Auswertung der Funktionsbereiche von Interim Managern im DDIM, [www.ddim.de](http://www.ddim.de) am 06.04.2011

<sup>3</sup> Vgl. Schierenbeck, Henner: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 13. überarb. Aufl., 1998 München, S. 243f.

folgenden soll der Einsatz von Interim Manager im Vertrieb im engeren Sinne behandelt werden. Vertrieb wird hier verstanden als

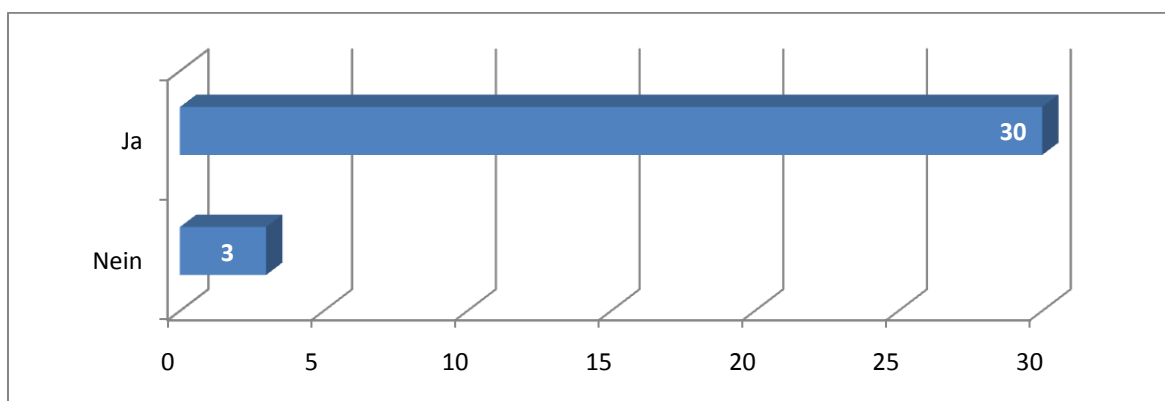
- der Verkauf von Waren und Dienstleistungen durch Mitarbeiter oder Beauftragte des Unternehmens,
- die Pflege der Beziehungen eines Herstellers zum Handel oder zum Endkunden
- die Steuerung dieser Vertriebsorganisation (Außendienst und Telesales)<sup>4</sup>
- die Systematisierung der vorgenannten Tätigkeiten im Rahmen des Customer Relationship Managements

### 1.3.Gang der empirischen Untersuchung

Im Juni 2011 waren auf der Internetseite [www.ddim.de](http://www.ddim.de) der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. 243 Interim Manager als Mitglied Verzeichnet. Hiervon gaben 75 an, auch in der Funktion „Sales“ Erfahrung zu haben.<sup>5</sup> Diese 75 erhielten am 26. Juni 2011 den im Anhang beigefügten Fragebogen per Email zugeschickt. Eine der E-Mails konnte dauerhaft nicht zugestellt werden. Einer der Angeschriebenen entpuppte sich als Website-Tester des DDIM. Somit ergibt sich eine Grundgesamtheit von 73 Befragten.

Der Fragebogen wurde bewusst kurz gehalten um eine möglichst große Anzahl an Antworten zu erhalten. Aus diesem Grund wurden auch am 07. Juli 2011 die Empfänger, die bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht geantwortet hatten, nochmal an die Beantwortung des Fragebogens erinnert. Insgesamt haben 33 Interim Manager den Fragebogen ganz oder teilweise beantwortet zurück geschickt.

Abbildung 1: Hatten Sie bereits ein oder mehrere Interim Mandate im Vertrieb?



Die erste Frage an die Interim Manager lautete: „Hatten Sie bereits ein oder mehrere Interim Mandate im Vertrieb?“ 30 von 33 beantworteten dies mit „Ja“

<sup>4</sup> Vgl. Gablers Wirtschafts Lexikon, 16. überar. Aufl, 2004, Wiesbaden, S. 3198

<sup>5</sup> Beide Zahlen beinhalten nicht den Autor, der ebenfalls DDIM-Mitglied ist.

(vergleiche Abbildung 1). Die weiteren Antworten dieser 30 Interim Manager sind Grundlage der empirischen Angaben zu Art und Vermittlung des Interim Mandats, die sich im Folgenden dieser Arbeit finden.

Dass 91% (30 von 33) der Interim Manager bereits ein Mandat im Bereich Vertrieb hatten – insbesondere da alle angeben, auch in anderen Bereichen Erfahrung zu haben und tätig zu sein – zeigt, dass die Erfolgsaussichten von Interim Managern im Vertrieb sehr gut sind; die Eingangs dieser Arbeit erwähnte Skepsis von Interim Providern diesbezüglich ungerechtfertigt ist.

## **2. Einsatzfelder von Interim Managern im Vertrieb**

### **2.1. Kapazitätsbezogen**

Es entstehen in Unternehmen mitunter Personalbedarfs-Deckungslücken über kurze Fristen. Zum Beispiel durch Arbeitsausfälle aufgrund von Krankheit, überraschender Kündigung, Tod oder Urlaub. Auch saisonal bedingt oder durch vorübergehende Projekte kann das sonst übliche Arbeitsvolumen erhöht sein.<sup>6</sup>

Personalbedarfsdeckung findet intern und extern statt. Interim Management ist eine Form der externen Personalbedarfdeckung und ähnelt im Grunde der gesetzlich definierten Arbeitnehmerüberlassung. Intern konkurriert der Interim Manager mit bereits im Unternehmen angestellten Mitarbeitern und deren Kenntnissen über das Unternehmen und den Markt – insbesondere Marktkennnisse sind im Vertrieb vom Interim Manager gefragt. Bei der externen Personalbedarfsdeckung konkurriert der Interim Manager mit dem Kandidaten, der dauerhaft die Position besetzen wird und in der Regel für das Unternehmen deutlich preiswerter ist. Zu kapazitätsbezogenen Aufträge wird es also überwiegend dort kommen, wo der Interim Manager zumindest den Markt, besser noch das Unternehmen kennt, und sich am besten noch im Kontakt mit den Personalentscheidern befindet, um seinen Vorteil der umgehenden Verfügbarkeit auszuspielen.

Die Befragten geben an, dass 12,5% (8 von 64 Nennungen) ihrer Interims-Einsätze im Vertrieb (siehe Abb. 3, Kapitel 2.2) Stellvertretungen waren. Das liegt deutlich hinter den Einsatzgebieten Krise (22 Nennungen) und Wachstum (19 Nennungen), ist aber eine Größenordnung, die bei der Akquisitionstätigkeit eines Interim Managers Berücksichtigung finden sollte.

---

<sup>6</sup> Vgl. Berthel, Jürgen: Personal-Management, 6. überarb. Aufl., 2000, Stuttgart, S.170

## 2.2. Problembezogen

Es ist herrschende Meinung, dass Interim Manager vor allem in Krisensituationen zum Einsatz kommen. Ein Titel der Zeitschrift „Personalwirtschaft“ bezeichnete Interim Manager pauschal als „Red Adairs im Management“<sup>7</sup>. Die Lebensmittelzeitung betitelte einen Artikel über die Interim Branche mit „Problemlöser für den Fall der Fälle“ und ein dazugehöriges Interview mit „Das ist ein Feuerwehrjob“<sup>8</sup>. Das Bild des Feuerwehrmanns bemüht auch die Financial Times Deutschland online in Ihrem Artikel: „Ungeliebte Feuerwehrmänner der Wirtschaft“<sup>9</sup>. Die Tätigkeit von Interim Managern in Banken wird im Bankmagazin mit „Kommen, Probleme lösen, wieder gehen“<sup>10</sup> zusammengefasst.

Tatsächlich finden Veränderungsprojekte am häufigsten geschäftsprozessbezogen statt, zum Beispiel wegen hohen Prozesskosten oder Durchlaufzeiten, wegen mangelhafter Produktionslogistik oder EDV-Unterstützung<sup>11</sup>. Dies ist nicht das Feld von vertriebsspezialisierten Interim Managern und einer der Gründe weshalb diese vielleicht weniger nachgefragt werden als Interim Manager anderer Fachgebiete. Doch eine Reihe von Problemsituationen und daraus folgender Veränderungsprojekte bedürfen eines ausgewiesenen Vertriebsspezialisten. Abbildung 2 zeigt mögliche Gründe für Veränderungsprojekte. Den im Vertrieb tätigen Interim Manager berühren selbstverständlich alle marktbezogenen Themen wie Verlust von Marktanteilen und suboptimaler Kundennutzen. Die ganze Reihe aller Mitarbeiterbezogenen und Führungsbezogenen Veränderungsprojekte betreffen einen auf das Thema Vertrieb fokussierten Interim Manager sobald es sich um Mitarbeiter und Führung in Vertriebsabteilungen handelt.

---

<sup>7</sup> Interim Management, in Personalwirtschaft, Ausgabe 12/2009, S. 16ff.

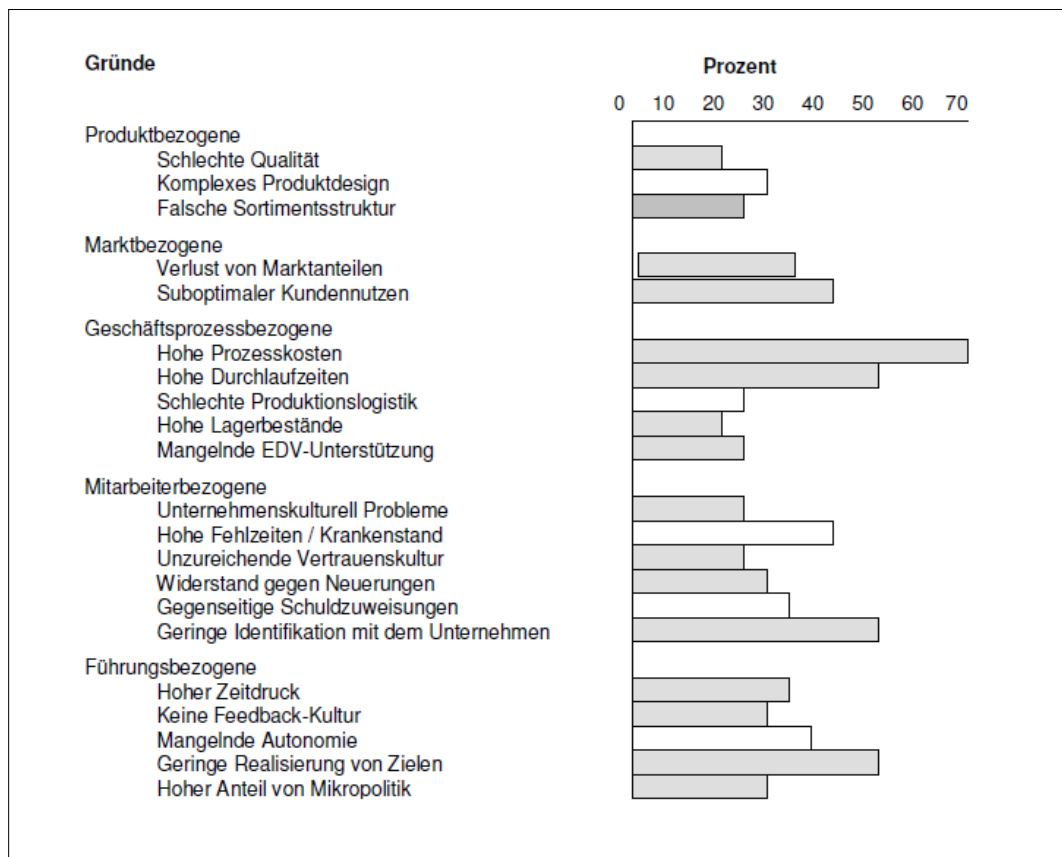
<sup>8</sup> Dühmann, Christiane: Problemlöser für den Fall der Fälle, in Lebensmittelzeitung vom 29.07.2011, Seite 34

<sup>9</sup> Groth, Julia: Ungeliebte Feuerwehrmänner der Wirtschaft, in Financial Times Deutschland online, 09.12.2010

<sup>10</sup> Spies, Rainer: Interimsmanager in Banken – Kommen, Probleme lösen, wieder gehen, in Bankmagazin 06/2011, Seite 52

<sup>11</sup> Vorlesung von Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel im Rahmen des Interim Executive Programme, EBS, Oestrich-Winkel, 15./16. April 2011

Abbildung 2: Gründe für Veränderungsprojekte<sup>12</sup>



Der krisenbezogene Einsatz ist auch bei den befragten Interim Managern des DDIM an erster Stelle. 34% (22 von 64 Nennungen, siehe Abb. 3) geben an, schon einen Vertriebseinsatz vor diesem Hintergrund gehabt zu haben. Das ist aber nicht das Übergewicht, welches das Bild in Presse und Literatur von der Branche bestätigt. So sind die restlichen 66% eben keine Krisenseinsätze.

Nur Rande und zum besseren Verständnis der Umfrageergebnisse sei noch erwähnt, dass zwei der für diese Arbeit Befragten ergänzend zu ihrem Kreuz im Fragebogen angaben, dass Ihre „sonstigen Projekte“ Coachings gewesen sind. Eine weitere Recherche in dieser Richtung gab ähnliche Ergebnisse in anderen Befragungen.<sup>13</sup> Bei der Vermarktung seiner Arbeitsleistung sollte der Interim Manager auch diese Tätigkeit möglicherweise im Auge behalten, ist das Coaching in Problemsituationen doch eine Management Tool, dass weiter verbreitet ist und als weniger bedrohlich wahrgenommen wird als Interim Management.<sup>14</sup>

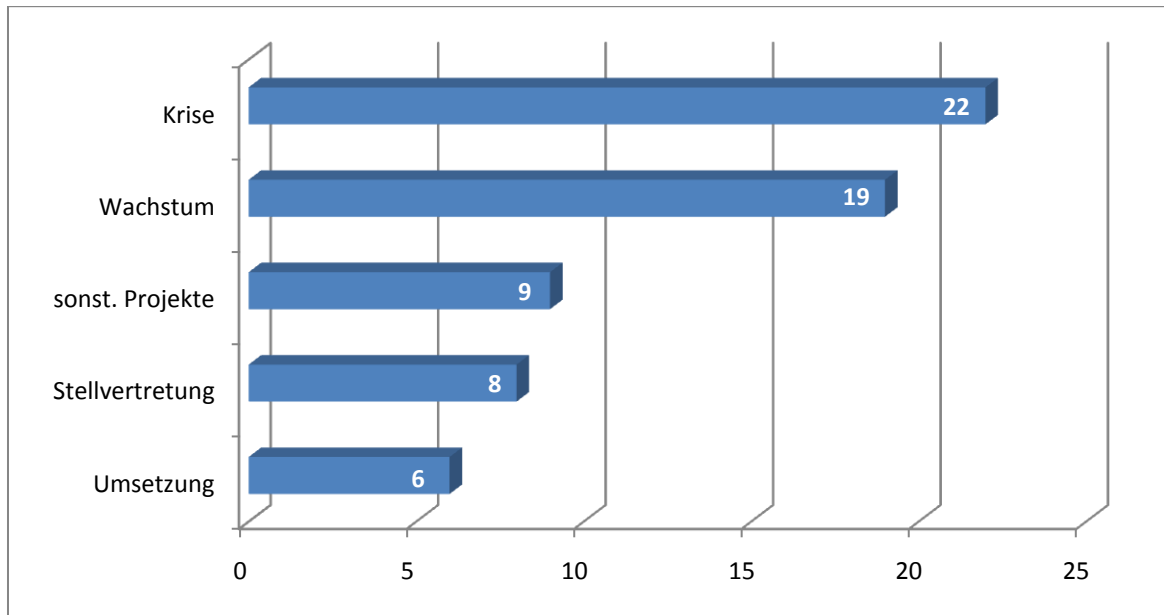
<sup>12</sup> von Rosenstiel, Prof. Dr. Lutz von: Vorlesung im Rahmen des Interim Executive Programme, EBS, Oestrich-Winkel, 15./16. April 2011, Script Seite 108

<sup>13</sup> Ludwig Heuse GmbH (Hrsg.): Interim Management in Deutschland 2010, Februar 2011, Kronberg i.Ts., S. 8

<sup>14</sup> Reijniers, Jacques J.A.M.: Interim management: its development, also from a historic perspective, in: Reijniers, Jacques J.A.M. (Hrsg.): Interim Management: a true profession, 2003, Assen, S. 10



Abbildung 3: In welchen Zusammenhang waren Sie als Interim Manager im Vertrieb eingesetzt?



### 2.3. Wachstumsbezogen

Die Wachstumsbezogenen Interim Mandate liegen mit 19 Nennungen relativ dicht hinter den Problembezogenen auf Platz 2. Die Branche ist also gut beraten, bei der Akquisition von Mandaten sich auch an stark Wachsende Branchen und Unternehmen zu wenden. Warum findet man in der Presse keine Artikelüberschriften wie „Interim Management als Wachstumsmotor“ oder „Umsatzchancen nutzen mit Interim Managern“? Diese hätten vor dem Hintergrund dieser Befragen eine ebensolche Berechtigung.

Die (Akquisitions-)Tätigkeit eines Interim Managers im Wachstumsumfeld hat gegenüber dem Kriseninduzierten Einsatz eine Reihe von Vorzügen:

- Akquisitionsziele sind einfacher zu identifizieren, gehen doch Unternehmen mit positiven Meldungen deutlich schneller und öfter an die Öffentlichkeit.
- Die finanzielle Situation von Wachstumsunternehmen ist in der Regel eine sehr viel positivere als die von Unternehmen in der Krise.
- Das Haftungsthema rund um eine Insolvenzgefährdung ist hier nicht relevant.

### **3. Vorteile von Interim Managern im Vertrieb ggü. anderen Personalinstrumenten**

Eingangs dieses Kapitels sei noch einmal an die Intention dieser Arbeit erinnert. Es geht dem Autor nicht um einen alles umfassenden, analytischen Vergleich zwischen verschiedenen Möglichkeiten Personalbedarf zu meistern oder betriebliche Herausforderungen zu bewältigen. Ziel ist die Vermarktungsunterstützung für Interim Manager im Vertrieb. Und so richtet sich der Focus der Betrachtung auf das Herausarbeiten der Vorteile des Interim Managers um sie im Vertrieb seiner Dienstleistung argumentativ zu nutzen. Denn bei der Vermarktung seiner Dienste wird der Interim Manager immer auf Ansprechpartner treffen, die überlegen werden, wie sie Ihre anstehende Aufgabe alternativ lösen können.

#### **3.1. Interim Management im Vergleich zu internen Führungskräften**

Keinen wesentlichen Unterschied zwischen fest angestellten Managern und Interim Managern gibt es in der Art der Aufgabe. Beide übernehmen Managementaufgaben jeglicher Art. Bei der Durchführung dieser Aufgaben werden beide mit sehr ähnlichen bis gleichen Weisungsbefugnissen und Kompetenzen ausgestattet. Die Unterschiede liegen in der juristischen Grundlage der Zusammenarbeit. Der Dienstvertrag des Interim Managers setzt ihn zeitlich befristet ein und macht ihn nicht weisungsgebunden.

Die zeitliche Befristung selbst mag für den Interim Manager sprechen. Für eine spezielle Aufgabe und nur einen begrenzten Zeitraum holt man sich „just in time“ Arbeitskraft ins Unternehmen. Aus der zeitlichen Befristung lassen sich auch einige zusätzliche Argumente generieren, die relativieren, warum der Interim Manager in der Regel teurer ist als eine festangestellte Führungskraft:

- Es entstehen zumeist keine Kosten für Headhunter oder sonstige Personalgewinnungskosten beim Interim Manager.
- Der Interim Manager kostet keine Abfindung bei Beendigung der Zusammenarbeit.
- Im Honorar sind Lohnnebenkosten bereits beinhaltet; in Deutschland derzeit ca. 22%
- Im Honorar ist der Urlaubsanspruch quasi beinhaltet; dies sind etwa 10%
- Häufig verursacht der Interim Manager geringere „Nebenkosten“ für Büro, Sekretärin, Kfz oder ähnliches.

Lassen sich Vorteile daraus ableiten, dass der Interim Manager nicht weisungsgebunden ist? Keine Handfesten: Auch ein neuer Festangestellter bringt einen

frischen Blick von außen. Auch eine gestandene Führungspersönlichkeit vermag kritische Dinge anzusprechen und eigene Wege zu gehen.

### 3.2. Interim Management im Vergleich zu Coaching

Laut einer Umfrage der Ludwig Heuse GmbH waren im vergangenen Jahr 8,4% der Mandate von Interim Managern Coaching-Aufträge und diese Art des Bedarfsgrunds damit unter den fünf häufigsten Gründen für einen Interim-Einsatz.<sup>15</sup> Auch gaben zwei der für diese Arbeit Befragten ergänzend zu ihrem Kreuz im Fragebogen an, dass Ihre „sonstigen Projekte“ Coachings gewesen sind. Es gilt also nichts so sehr zwischen Coaching und Interim Management zu unterscheiden, denn ein Interim Manager, der auch das Coaching beherrscht, wird in beiden Fällen einen Auftrag generieren. Viel interessanter ist die Frage: Wo liegt der Unterschied, wenn man sich von einem klassischen Coach begleiten lässt oder von einem Interim Manager ein Coaching bekommt? Diese Frage kann hier nur überaus schablonenhaft beantwortet werden, denn die Kenntnisse und Fähigkeiten der handelnden Personen sind sehr verschieden und vielfach überschneidend.

Die Tätigkeit des Coachings ist die persönliche Beratung und Begleitung einer Einzelperson oder eines Teams, man bespricht konkrete Fragen und aktuelle Probleme mit dem Ziel des kritischen Überprüfens des eigenen Handelns im Dialog mit einem neutralen und fachkompetenten Gesprächspartners.<sup>16</sup> Worin soll jedoch diese Fachkompetenz bestehen? In der Psychologie und Kommunikation wird der klassische Coach seinen Schwerpunkt haben. Der Interim Manager kann in der Regel einen oder mehrere der nachfolgenden Punkte für sich ins Feld führen:

- Erfahrung in ähnlicher Position
- Erfahrung mit ähnlicher Führungs- oder Budgetverantwortung
- Kenntnisse der Branche
- Fachkenntnisse des Bereichs
- Im Berufsleben mit ähnlichen Problemen konfrontiert gewesen<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Ludwig Heuse GmbH (Hrsg.): Interim Management in Deutschland 2010, Februar 2011, Kronberg i.Ts., S. 8

<sup>16</sup> Vgl. Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: Change Management, 12. Überarb. Aufl., 2008, Frankfurt a.M., S. 510

<sup>17</sup> Reijniers, Jacques JAM: Interim management: the essence of the profession, in: Reijniers, Jacques J.A.M. (Hrsg.): Interim Management: a true profession, 2003, Assen, vgl. S. 27-29

### 3.3. Interim Management im Vergleich zu Unternehmensberatung

Der Unternehmensberater ist Vermittler von spezifischem Fachwissen und Management Know-How. Sein Eingreifen oder Begleiten ist gefragt bei Veränderungen im Führungsgeschäft, bei Strukturen oder Prozessen<sup>18</sup>. Der Unternehmensberater unterstützt das Management hier bei Suche, Analyse und Bewertung von Handlungsalternativen. Dies können auch Inhalte eines Interim Mandats sein. Ebenso haben Unternehmensberater und Interim Manager in der Regel viele formale Gemeinsamkeiten:

- Dienstvertrag und somit nicht weisungsgebunden und ohne arbeitsrechtlichen Schutz
- Aufgabenorientierter, zeitlich befristeter Einsatz
- Vergütung basierend auf der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit

Das Interim Management wird oft als eine – inhaltlich oder zeitlich - weitergehende Form der Unternehmensberatung angesehen.<sup>19</sup> Der Aufgabenschwerpunkt des Unternehmensberaters liegt regelmäßig stärker im Bereich der Analyse und Konzeption, der Aufgabenschwerpunkt des Interim Managers wird stärker im Bereich der Implementierung liegen. Hierfür wird der Interim Manager mit vergleichsweise mehr Kompetenzen und Weisungsbefugnissen ausgestattet. Besonders deutlich wird dies im oben beschriebenen kapazitätsbezogenen Einsatzgebiet eines Interim Managers. Für die befristete Vertretung einer Führungskraft wird ein Unternehmensberater kaum eingesetzt. Und folglich ist der typische Interim Manager eher eine führungserfahrene Managementkraft, während im Kreis der typischen Unternehmensberater mehr jüngere Akademiker mit ausgeprägten analytischen Fähigkeiten zu finden sind.<sup>20</sup>

## 4. Matching von Angebot und Nachfrage von Vertriebs IM

### 4.1. Besonderheiten bei der Vermarktung von IM Dienstleistungen im Vertrieb

Es liegt in der Natur des Interim Management, dass der Einsatz nur in besonderen Situationen erfolgt. Diese Situationen sind in der Regel nicht gewünscht und somit nicht vorhergesehen. Daraus ergibt sich auch ein enges

---

<sup>18</sup> Vgl. Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: Change Management, 12. Überarb. Aufl., 2008, Frankfurt a.M., S. 525ff.

<sup>19</sup> Vgl. Ribbert, Susanne: Interim-Management durch externe Führungskräfte, 1995, Bergisch-Gladbach, S. 35

<sup>20</sup> Vgl. Ribbert, Susanne: Interim-Management durch externe Führungskräfte, 1995, Bergisch-Gladbach, S. 41

Zeitfenster für die Akquise. Bei näherem Hinsehen erweist sich also der Absatzmarkt für den Interimsmanager vom Volumen her als begrenzt. Der Bedarf ist nur in wenigen Unternehmen gegeben oder erkannt. Selbst wenn der Bedarf in Nachfrage umgesetzt wird, so ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sie nicht befriedigt werden kann und wenn, diese Nachfrage wahrscheinlich kein zweites Mal auftritt.<sup>21</sup> Das fordert von jedem Interim Manager systematisches und proaktives Marketing.

Für den Interim Manager im Vertrieb gibt es ergänzende Vor- und Nachteile: von einem Mitarbeiter im Vertrieb werden Kenntnisse des Marktes, der Branche, des Lands erwartet; für eine Vertriebsführungskraft sind solche Kenntnisse und Erfahrungen bedeutend für die Akzeptanz von Mitarbeitern. Diese Tatsache grenzt das Feld für Mandate ein. Auf der Habenseite für Interim Manager im Vertrieb steht die relativ hohe Fluktuation in diesem Bereich, woraus sich die eingangs dieses Kapitels erwähnte besondere Situation ergeben kann, die Voraussetzung für ein Mandat ist.

#### **4.2. Generierung von Mandaten laut Umfrage unter Interim Managern**

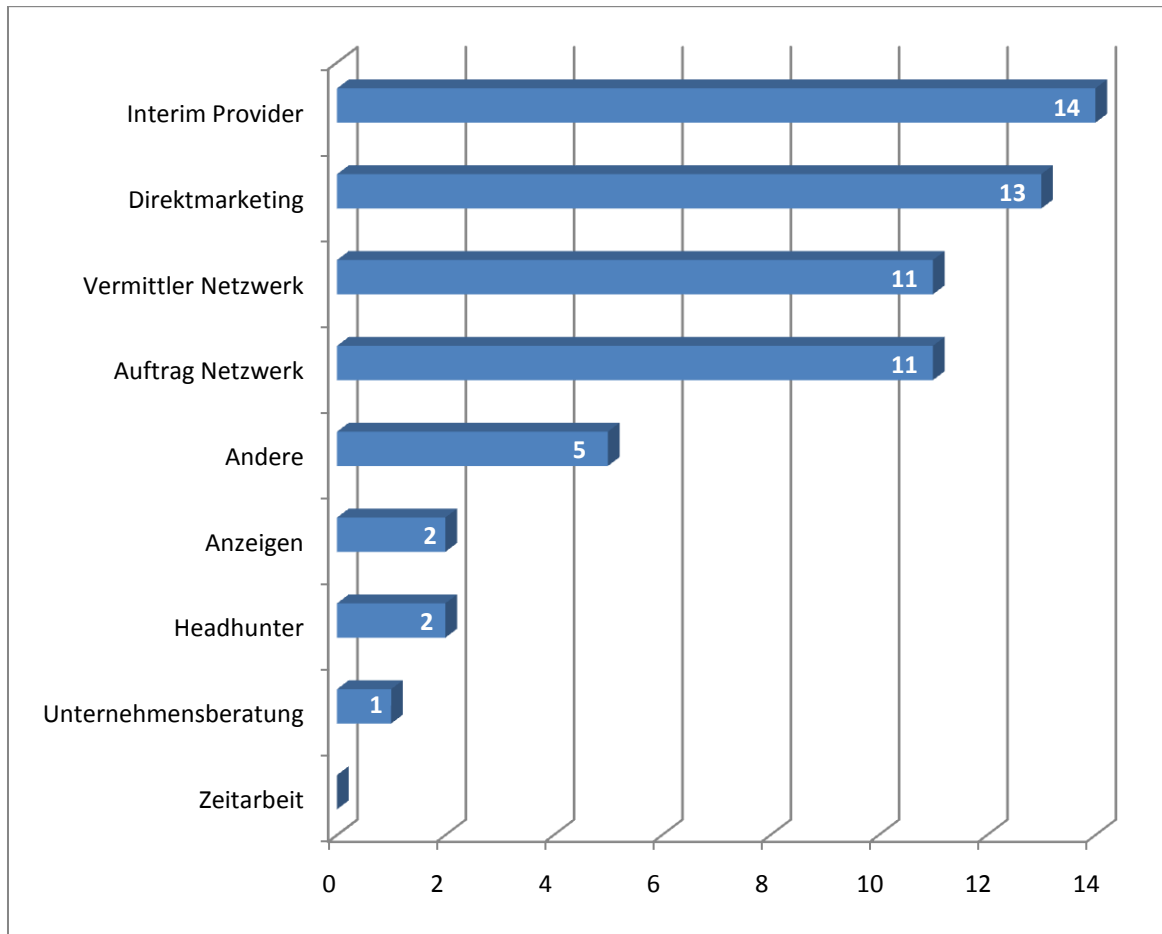
Die Zahlen aus der Umfrage in Abbildung 4 unten sprechen weitgehend für sich. Weil in der Presse der Weg über das Netzwerk so vordringlich aufgezeigt wird, wurde die Antwortmöglichkeit hierzu aufgeteilt. So sollte herausgefunden werden ob die Mandate aus dem Netzwerk heraus erteilt werden oder ob das Netzwerk als Vermittler oder Tippgeber fungiert. Die Antworten hierzu halten sich exakt die Waage. Addiert man die beiden Zahlen zusammen, so könnte man das Netzwerk mit 22 Nennungen auf Platz eins sehen.

Erwähnenswert bei der Interpretation der Daten scheint noch der ergänzende Hinweis zweier Teilnehmer, dass Sie auch schon Aufträge durch die Partnerschaft von Interim Managern, der sie angehören, bekommen haben. Diese beiden haben hierfür „Andere“ angekreuzt. Hätte es eine solche Antwortmöglichkeit im ursprünglichen Fragebogen gegeben, wäre die Partnerschaft oder Sozietät als Quelle für ein Mandat wohl auf Platz vier oder fünf gelandet.

---

<sup>21</sup> Vgl. Dreessen, Klaus: Selbstmarketing des Interimmanagers als Unternehmer in eigener Sache, S. 145 ff., in: Tiberius, Victor A. (Hrsg.): Interimsmanagement – Management auf Zeit – in der Praxis, 2004, Bern

Abbildung 4: Über welche Wege haben Sie Interim Mandate im Vertrieb vermittelt bekommen?



Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Ausführungen, macht die Stärke des Direktmarketings Sinn. Mit diesem Instrument lassen sich ganz gezielt Unternehmen angehen. Bei den Themen, die einem Mandat zu Grunde liegen war Wachstum überraschend häufig genannt worden. Solche Unternehmen lassen sich relativ gut identifizieren, etwa durch eigene Pressemeldungen oder durch Stellenanzeigen. Auch trägt man mit dem Direktmarketing der Tatsache Rechnung, dass Vertriebsspezialisten in ihren angestammten Branchen und Märkten höhere Chancen haben und sich folglich die passenden Unternehmen zur Akquisition heruassuchen.

#### 4.3. Test des Direktmarketings für die Akquise von Interim Mandaten

Laut Angaben der Befragten kommen Interim Manager relativ häufig durch Direktmarketing an ihr Mandat. Diese Zahlen lassen sich sicher nicht ohne weiteres auf alle Interim Manager übertragen, handelt es sich doch bei den

Befragten um Vertriebserfahrene Manager, die wissen wie man Direktmarketing erfolgreich betreibt und vor der unmittelbaren Ansprache potentieller Kunden wohl auch keine Hemmungen haben. Trotzdem ist diese Häufigkeit der Nennung überraschend, denn so in Literatur und Presse nicht nachzuvollziehen, wo Interim Provider und Netzwerk die Hauptquellen für Aufträge zu sein scheinen. Aus diesem Grund wurde das Direktmarketing für Interim Management Dienstleistungen vom Autor dieser Arbeit einem Test unterzogen.

Anfang Juli wurden hierfür die zehn größten Verlage für Telefon- und Branchenbücher per Email und Telefon initiativ kontaktiert. Dies erfolgte zum einen, weil der Autor in dieser Branche erfahren ist. Zum anderen eignen sich die Verlage im Verbund der Gelben Seiten hervorragend für einen solchen Test, denn sie haben alle das gleiche Geschäftsmodell, die gleichen Produkte, die gleichen Marktbedingungen und stehen zueinander nicht in Konkurrenz, da sie als Partner der Deutschen Telekom, bzw. deren Tochter DeTeMedien, die Bundesrepublik Deutschland vertrieblich untereinander aufgeteilt haben. Nennenswert unterscheiden sich diese Unternehmen somit nur nach der Größe, die von ca. 100 bis ca. 1.000 Mitarbeiter reicht.

Entsprechend den Umfrageergebnissen (vgl. Abb. 3) zu Frage 2: „In welchem Zusammenhang waren Sie als Interim Manager im Vertrieb eingesetzt?“ wurde eine Vielzahl von Einsatzmöglichkeiten als Interim Manager angeboten (vgl. Abb. 5).

Abbildung 5: Testangebot beim Direktmarketing für Interim Manager



Stand Abgabetermin dieser Arbeit sind die Ergebnisse aus diesem Test sehr vielversprechend und bestätigen die relativ häufige Nennung des Direktmarketings in der Umfrage. Bisher haben sich hieraus bei sechs der zehn angesprochenen Unternehmen Termine auf Geschäftsführungsebene ergeben. Bei Dreien bestehen konkrete Vertragsverhandlungen.

## 5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Der Interim Manager, der sich erfolgreich mit der Kernkompetenz Vertrieb vermarkten will, sollte nicht auf einfache Rezepte setzen. Die Presse macht es sich mit den Schlagworten: Einsatzgebiet sind Krisen und Aufträge kommen aus dem Netzwerk zu einfach. Aus den Ergebnissen der Befragung lassen sich für Vertriebspezialisten die nachfolgenden Tipps ableiten. Breiter angelegte Studien, zum Beispiel durch Interim Provider<sup>22</sup>, lassen ähnliche Rückschlüsse für Interim Manager aller Fachbereiche zu.

### 7 Tipps für Interim Manager zur erfolgreichen (Selbst-) Vermarktung

1. Setzen sie frühzeitig an und arbeiten Sie kontinuierlich an Ihrer Vermarktung. Denn ihre Dienstleistung ist kein Produkt des täglichen Bedarfs eines Unternehmens.
2. Ihre drei Hauptumsatzbringer lauten: Provider, Direktmarketing und Netzwerk.
3. Geld für Anzeigenwerbung auszugeben wird sich selten lohnen.
4. Platzieren Sie Ihr Angebot gezielt. In welcher Branche, in welchem Fachbereich sind Sie außerordentlich gut?
5. Bieten Sie sich dieser speziellen Zielgruppe für eine breite Auswahl an Aufgaben an.
6. Nutzen Sie zur Identifizierung Ihrer Akquisitionsziele auch Presseveröffentlichung - insbesondere die positiven (Quartalsberichte, Stellenanzeigen, etc.), die auf Wachstum hinweisen.
7. Bereiten Sie sich argumentativ sehr gut darauf vor, Ihr Honorar zu rechtfertigen. Alternative Personallösungen sind preiswerter.

---

<sup>22</sup> Ludwig Heuse GmbH (Hrsg.): Interim Management in Deutschland 2010, Februar 2011, Kronberg i.Ts.



## Literaturverzeichnis

Berthel, Jürgen: Personal-Management, 6. überarb. Aufl., 2000, Stuttgart

Christophers, Jens: Aktuelle Marktlage Interim Management, Präsentation bei der DDIM Regionalveranstaltung in Hamburg am 31.03.2011, Quelle: [www.ddim.de](http://www.ddim.de) am 18.05.2011

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: Change Management, 12. Überarb. Aufl., 2008, Frankfurt a.M.

Dreessen, Klaus: Selbstmarketing des Interimmanagers als Unternehmer in eigener Sache, in: Tiberius, Victor A. (Hrsg.): Interimsmanagement – Management auf Zeit – in der Praxis, 2004, Bern

Düthmann, Christiane: Problemlöser für den Fall der Fälle, in Lebensmittelzeitung vom 29.07.2011, Seite 34

Gablers Wirtschafts Lexikon, 16. überar. Aufl, 2004, Wiesbaden

Garbe, Theodor: Der Weg zum Interim Manager, Präsentation bei der DDIM Regionalveranstaltung in Hamburg am 25.03.2009, Quelle: [www.ddim.de](http://www.ddim.de) am 18.05.2011

Garbe, Theodor: Interim-Auftrag durch ein Beratungsunternehmen, Präsentation bei der DDIM Regionalveranstaltung in Hamburg am 04.11.2010, Quelle: [www.ddim.de](http://www.ddim.de) am 18.05.2011

Groß, Holger; Bohnert, Robert (Hrsg.): Interim Management: Den Unternehmenswandel erfolgreich gestalten - mit Managern auf Zeit, 1. Aufl., 2007, München

Groth, Julia: Ungeliebte Feuerwehrmänner der Wirtschaft, in Financial Times Deutschland online, 09.12.2010

Herbold, Isabel: Personalberatung und Executive Search – Instrumente der Führungskräfte suche, 2002, Sternenfels

Holste, Erdwig: Business Guide Interim Management, 1. Aufl., 2009, Stuttgart

Kablitz, Dietmar: Trends und Innovationen im Interim Management, Präsentation bei der DDIM Regionalveranstaltung in Hamburg am 31.03.2011, Quelle: [www.ddim.de](http://www.ddim.de) am 18.05.2011

Lenk, Antje: Vermarktung von Interim Management Dienstleistungen, Präsentation bei der DDIM Regionalveranstaltung in München am 21.03.2011, Quelle: [www.ddim.de](http://www.ddim.de) am 18.05.2011

Ludwig Heuse GmbH (Hrsg.): Interim Management in Deutschland 2010, Februar 2011, Kronberg i.Ts.

Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 6. überarb. Aufl., 2009, Wiesbaden

Reijniers, Jacques JAM: Interim management: the essence of the profession, S. 25-43 in: Reijniers, Jacques J.A.M. (Hrsg.): Interim Management: a true profession, 2003, Assen

Reijniers, Jacques J.A.M.: Interim management: its development, also from a historic perspective, S. 3-22 in: Reijniers, Jacques J.A.M. (Hrsg.): Interim Management: a true profession, 2003, Assen,

Reijniers, Jacques J.A.M. (Hrsg.): Interim Management: a true profession, 2003, Assen

Ribbert, Susanne: Interim-Management durch externe Führungskräfte, 1995, Bergisch-Gladbach

Rosenstiel, Prof. Dr. Lutz von: Script zur Vorlesung „Führung und Motivation“ im Rahmen des Interim Executive Programme, EBS, Oestrich-Winkel, 15./16. April 2011

Schierenbeck, Henner: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 13. überarb. Aufl., 1998, München

Spandau, Ulrich: Erfolgsfaktoren für eine gute Zusammenarbeit mit einem führenden Provider, Präsentation bei der DDIM Regionalveranstaltung Franken am 14.07.2010, Quelle: [www.ddim.de](http://www.ddim.de) am 18.05.2011

Spies, Rainer: Interimsmanager in Banken – Kommen, Probleme lösen, wieder gehen, in Bankmagazin 06/2011, Seite 52 – 54.

Streibich, Roland: Professionelle Fremdvermarktung und Unterstützung durch Provider/assoziierte Unternehmen versus Eigenvermarktung der Interim Manager., Präsentation bei der DDIM Regionalveranstaltung in Stuttgart am 20.05.2010, Quelle: [www.ddim.de](http://www.ddim.de) am 18.05.2011

Tiberius, Victor A. (Hrsg.): Interimsmanagement – Management auf Zeit – in der Praxis, 2004, Bern

Wachenfeld, Harald: Flexibilisierung von Ressourcen im Unternehmen, Präsentation bei der DDIM Regionalveranstaltung in Düsseldorf am 29.04.2010, Quelle: [www.ddim.de](http://www.ddim.de) am 18.05.2011

Wachenfeld, Harald: Besonderheiten internationaler Interim Management-Einsätze: ein Erfahrungsbericht, Präsentation bei der DDIM Regionalveranstaltung Rhein Main am 05.03.2009, Quelle: [www.ddim.de](http://www.ddim.de) am 18.05.2011

## Anhang

### Anschreiben zur empirischen Erhebung

Sehr geehrter Herr Müller, lieber Kollege,

wie Sie bin ich Mitglied im DDIM. Derzeit absolviere ich das Interim Executive Programme an der EBS - European Business School in Oestrich-Winkel und schreibe an meiner Abschlussarbeit mit dem Thema "Vermarktung von Interim Managern im Vertrieb". Die haben in Ihrem DDIM-Profil angegeben, dass Sie auch im Funktionsbereich "Sales" Erfahrung haben. Deshalb bitte ich Sie um Ihre Unterstützung durch die Beantwortung des unten angehängten Fragebogens.

Meine Arbeit soll Interim Managern mit Tätigkeitsbereich Vertrieb helfen, ihre Dienstleistung noch erfolgreicher zu vermarkten. Wenn Sie die nur drei Fragen unten beantworten, stelle ich Ihnen gerne eine Kopie der Arbeit und der Umfrageergebnisse zur Verfügung. Drücken Sie jetzt einfach den Antwort-Button Ihres Email-Programms und kreuzen Sie unten Ihre Antworten an. Weiterführende Anmerkungen zu Ihren Antworten sind nicht zwingend würden mich aber sehr freuen.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Mit besten Grüßen

Matthias Müller

| Müller, Müller & Müller Vertriebsberater | Zur Lochmühle 10 | 88634 Herdwangen-Schönach  
| Tel. +49 160 977 923 16 | [www.muellermuellerundmueller.de](http://www.muellermuellerundmueller.de) |



Vitamin M für Ihren Vertrieb

**Müller, Müller & Müller**

Vertriebsberater.de

## Fragebogen

Bitte einfach „ankreuzen“ [ X ]

### 1. Hatten Sie bereits ein oder mehrere Interim Mandate im Vertrieb?

Ja

Nein

evtl. Anmerkung:

### 2. In welchem Zusammenhang waren Sie als Interim Manager im Vertrieb eingesetzt? Mehrere Nennungen möglich...

...Stellvertretung, z.B. bei vorübergehender Vakanz der Position

evtl. Anmerkung:

...zur Problembewältigung in einer Krisensituation

evtl. Anmerkung:

...zur Umsetzung einer Wachstumsstrategie, z.B. neuer Markt, neues Produkt

evtl. Anmerkung:

...zur Umsetzung von Unternehmenberatungsergebnissen?

evtl. Anmerkung:

...zur Unterstützung sonstiger Projekte?

Wenn ja, welche:

### 3. Über welche Wege haben Sie Interim Mandate im Vertrieb vermittelt bekommen? Mehrere Nennungen möglich...

Anzeigen, Eintrag in Verzeichnisse, Website & Suchmaschine

Wenn ja, welche:

Aktive Eigenakquise / Direktmarketing

evtl. Anmerkung:

Auftraggeber aus meinem Netzwerk (Der Auftraggeber war mir aus der Vergangenheit bekannt)

Woher kannten Sie den Auftraggeber:

Vermittlung durch mein Netzwerk (Ein Bekannter hat Auftraggeber und mich zusammen gebracht)

Woher kannten Sie den vermittelten Bekannten:

Vermittlung durch Interim Provider

evtl. Anmerkung:

Vermittlung durch Unternehmensberatung

evtl. Anmerkung:

Vermittlung durch Zeitarbeitsfirma  
evtl. Anmerkung:

Vermittlung durch Head Hunter  
evtl. Anmerkung:

Anderer Weg zum Interim Mandat.  
Und zwar:

## Erinnerung an Fragebogen

Sehr geehrter Herr Müller, lieber Kollege,

die Resonanz auf meine Umfrage war überaus positiv. Schon zahlreiche Kollegen haben geantwortet. Einige der Reaktionen: „bin gespannt auf ihre Studie“, „gerne beantworte ich ihre Fragen“ „das war ja nicht viel Arbeit“.

Es würde mich freuen, wenn Sie auch noch die Zeit finden, die drei Fragen unten durch ankreuzen zu beantworten. Vielen Dank!

Mit besten Grüßen

Matthias Müller

| Müller, Müller & Müller Vertriebsberater | Zur Lochmühle 10 | 88634 Herdwangen-Schönach  
| Tel. +49 160 977 923 16 | [www.muellermuellerundmueller.de](http://www.muellermuellerundmueller.de) |



Vitamin M für Ihren Vertrieb

**Müller, Müller & Müller**

Vertriebsberater.de