

ESN: Sollte die Rekrutierung fortgesetzt werden, wenn die Zwischenvertragsrate steigt?

Frédéric Le Pennec · 12. Juni 2025



Wenn die Zwischenvertragsrate steigt, scheint es logisch, die Rekrutierung einzufrieren, aber dieser Reflex kann das Problem verschärfen. Besser ist es, seine Rekrutierungsstrategie zu überdenken, um sie zu einem gezielten Business-Hebel zu machen.

Wenn die Interkontraktquote in einem ESN steigt, ertönt in den Köpfen der Führungskräfte ein Alarm. Der Überlebensinstinkt führt dazu, dass Einstellungen eingefroren werden, Bewerbungsgespräche gestoppt und Sourcing-Kampagnen unterbrochen werden. Das ist verständlich: Wer würde eine bereits heikle Situation verschärfen wollen, indem er neue Gehälter zu einer bereits nicht fakturierbaren Masse von Beratern hinzufügt?

Dennoch ist diese instinktive Reaktion oft kontraproduktiv. Sie basiert auf einer kurzfristigen Sichtweise und einer unvollständigen Lesart der Ursachen des Interkontrakts. In diesem Artikel stellen wir uns die grundlegende Frage: **Ist es eine gute Idee, den Einstellungsprozess zu stoppen, sobald die Interkontraktquote steigt?** Oder im Gegenteil, **sollte man es wagen, weiterhin einzustellen, vorausgesetzt man tut es anders?**

Was eine hohe Interkontraktquote enthüllt

Die Interkontraktquote in einem ESN ist ein Thermometer. Aber wie jedes Thermometer zeigt es eine Temperatur an, nicht die Ursache des Fiebers. Eine hohe Quote kann Folgendes enthüllen:

- einen Mangel an Akquise und Vertriebspflege,
- eine Diskrepanz zwischen den eingestellten Profilen und den Marktbedürfnissen,
- eine schlechte Vorwegnahme des Missionsendes,
- eine Unzufriedenheit zwischen internen Fähigkeiten und Kundenanforderungen,
- oder einfach eine konjunkturelle Verlangsamung.

Das Stoppen der Einstellungsprozesse wird oft als Maßnahme des gesunden Menschenverstands dargestellt. Aber es ist auch manchmal eine Möglichkeit, den Blick auf die eigentlichen Ursachen des Problems zu vermeiden. Denn die Frage lautet nicht "stellen wir zu viel ein?" sondern eher "**stellen wir richtig ein?**"

Weniger rekrutieren... aber besser

Es geht nicht darum, eine Flucht nach vorn zu predigen. Weiterhin einzustellen, während niemand in einer Mission ist, wäre offensichtlich absurd. Aber die Lösung besteht nicht darin, die Schleusen abrupt zu schließen. Es geht darum, die Kontrolle über die **Qualität der Rekrutierung** zu übernehmen, nicht über deren Quantität.

Das erfordert:

- Eine bessere Zielauswahl der Profile: aufhören, unüberlegt ohne Strategie einzustellen.
- Eine gründliche Analyse der gefragten Fähigkeiten bei den Kunden.
- Das Hören auf schwache Marktsignale: wiederkehrende Anfragen, aufkommende Berufe, aufsteigende Technologien.
- Eine enge Koordination zwischen Business Managern und Rekrutierern, um Sourcing und tatsächliche Chancen in Einklang zu bringen.

In ESNs wird zu oft opportunistisch rekrutiert, ohne an die mittel- bis langfristige Positionierung zu denken. Das Ergebnis: Man hat brillante Berater, die jedoch nicht einsetzbar sind, da sie nicht den Anforderungen des Kundenportfolios entsprechen. Das ist kein Rekrutierungsüberschuss. Es ist ein Steuerungsfehler.

Rekrutieren kann auch ein Hebel sein, um aus dem Interkontrakt herauszukommen

Hier ist eine Idee, die provokant erscheinen mag: **Was, wenn Rekrutieren gerade einer der effektivsten Wege wäre, um den Interkontrakt zu reduzieren?**

Nehmen wir drei konkrete Beispiele:

Fall 1: Ein ESN hat historisch ein auf Infrastruktur ausgerichtetes Angebot, stellt jedoch fest, dass sich die Bedürfnisse in Richtung Cloud und Cybersicherheit verlagern. Es hat etwa dreißig Berater im Interkontrakt, die auf diesen Themen kaum positionierbar sind. Das Rekrutieren von zwei Cloud-Experten auf Senior-Level, die sofort einsatzbereit sind, würde kommerziellen Antrieb erzeugen, die Marke neu positionieren und Konten öffnen, die bisher geschlossen waren.

Fall 2: Ein ESN leidet unter einer hohen Interkontraktquote, hat jedoch nie einen echten Pre-Sales-Ansatz strukturiert. Es gibt kein Profil, das in der Lage ist, Angebote zu erstellen, Präsentationen zu gestalten oder Ausschreibungsantworten zu steuern. Die Einstellung eines Pre-Sales-Beraters kann die kommerziellen Bemühungen in Vertragsabschlüsse umwandeln und Berater wieder ins Feld bringen.

Fall 3: Eine langfristige Mission stellt sich, aber die technischen oder branchenspezifischen Anforderungen schließen alle aktuell im Interkontrakt befindlichen Profile aus. Soll man sie ablehnen? Oder das richtige Profil einstellen, Umsatz generieren und **indirekt die Kosten der bestehenden Interkontrakte amortisieren**? Denn jede begonnene Mission, selbst durch einen Neuzugang, verringert das Gewicht der Fixkosten. Und manchmal ist es eine gezielte Rekrutierung, die ein Team rettet.

Die Falle der falschen Erleichterung: wenn die Senkung der Interkontraktquote einen Talentverlust verschleiert

Eine andere wenig diskutierte Realität: **Die Interkontraktquote kann sinken... weil die Berater im Interkontrakt gehen.** Auf dem Papier ist das eine gute Nachricht: ein Gehalt weniger, ein Druck weniger auf die Margen. Aber in der Praxis ist das oft ein strategisches Versagen.

Warum? Weil die Berater, die in einer verlängerten Interkontraktperiode gehen, nicht unbedingt die schlechtesten sind. Ganz im Gegenteil. **Oft sind es die am besten einsetzbaren, sichtbarsten und gefragtesten auf dem Markt, die anderswo schnell das finden, was das ESN ihnen nicht mehr bietet: ein Projekt.**

Das Ergebnis: Das Unternehmen reduziert vorübergehend seine Interkontraktquote, verliert dabei jedoch seine besten Elemente. Und wenn sich neue Gelegenheiten bieten, ist es gezwungen, in Eile das zu rekrutieren, was es intern hätte besetzen können... wenn es gewusst hätte, sie zu halten.

Die Auswirkungen des Einstellungsstopps auf die Arbeitgebermarke

In diesem Kontext sendet ein **kompletter Einstellungsstopp** ein doppelt negatives Signal: nach außen das Bild eines sich zurückziehenden Unternehmens; nach innen die Vorstellung, dass das Unternehmen im Rückzugsmodus ist. Die Rekrutierer verlieren an Glaubwürdigkeit, die Kandidaten wenden sich ab, die Business Manager haben keinen Spielraum mehr.

Im Gegensatz dazu zeigt eine gezielte und selbstbewusste Rekrutierung, selbst in schwierigen Zeiten, dass das Unternehmen klar, selektiv und auf Erholung ausgerichtet bleibt.

Ein Paradigmenwechsel

Anstatt sich zu fragen "**Soll man weiterhin einstellen?**", lautet die eigentliche Frage: **Wie passt man seine Rekrutierungsstrategie an, wenn die Interkontraktquote steigt?**

Das erfordert einen echten Paradigmenwechsel:

- **Vom Volumen zur Wertschöpfung übergehen.**
- **Rekrutierung in einen Business-Hebel verwandeln.**

- **Rekrutierungen als Investitionen steuern, nicht als Kosten.**

Fazit

Eine hohe Interkontraktquote sollte ein ESN nicht lähmen. Sie sollte vielmehr eine Reflexion über die kommerzielle Strategie, die Kohärenz der Rekrutierungen und die Fähigkeit zu antizipieren auslösen. Denn aus Prinzip aufzuhören, einzustellen, birgt das Risiko, die Ursachen des Übels zu verstärken: Kompetenzverlust, Schwächung der Marke und Blockade der Erholung.

In einigen Fällen kann das **Rekrutieren des richtigen Profils zur richtigen Zeit Marge, Glaubwürdigkeit erzeugen und sogar Arbeitsplätze retten**. Man muss über die Zahlen hinausblicken und akzeptieren, dass **Rekrutieren in Krisenzeiten manchmal die klügste Entscheidung ist, die ein Führungskraft treffen kann**.