

Seien Sie vom Zwischenvertrag besessen

Frédéric Le Pennec · 19. Dezember 2024



Der Zwischenvertrag ist kein Schicksal: schlecht verwaltet zerstört er Ihre Rentabilität und schwächt Ihre Berater. Gut vorhergesehen und gesteuert wird er zu einem Hebel für Gewinnung und Bindung.

Wenn Sie denken, dass der Zwischenvertrag ein Schicksal oder ein notwendiges Übel ist, liegen Sie falsch. Schlecht verwaltet ist der Zwischenvertrag ein finanzielles und menschliches Desaster. Gut verwaltet ist er ein mächtiges Werkzeug zur Gewinnung. Aber dafür müssen Sie von seiner Verwaltung besessen sein. Warum und wie, das erfahren Sie hier.

Der Zwischenvertrag: eine zweiseitige Waffe

Berater sofort verfügbar zu haben, ist eine unerlässliche Bedingung, um Kunden, die keinen Weitblick haben, sowie potenziellen Kunden, die beruhigt sind, einen bereits bekannten Berater zu haben, gerecht zu werden.

Aber Achtung: Eine zu hohe Quote oder eine zu lange Dauer des Zwischenvertrags ist nicht unbedeutend. Machen Sie Ihre Berechnungen: Wie viele Berater in Projekten braucht es, um einen einzigen Berater im Zwischenvertrag auszugleichen? Nun multiplizieren Sie dies mit der mittleren Dauer. Verstehen Sie, warum dieses Thema Sie besessen machen sollte? Und dies ist nur ein Aspekt des Problems.

„Zwischenvertrag“, ein schlecht gewählter Begriff?

Warum verwenden wir einen so ungeschickten Begriff wie „Zwischenvertrag“? Ihre Berater kennen nur einen Vertrag, ihren Arbeitsvertrag. Warum sollten sie Gründe zum Zweifeln erhalten? Viele Unternehmen bevorzugen andere Ausdrücke: „Zwischenprojekte“, „interne Projekte“ oder „Back-Office“. Dies ist nicht nur ein Wechsel des Vokabulars: Es ist ein klares Signal, um Ihre Teams zu beruhigen. Solange sich die Managementpraktiken nicht gemeinsam mit dieser anderen Benennung weiterentwickeln.

Drei zerstörerische psychologische Phasen

Laut einer HR-Studie, die über mehrere Monate bei einem meiner früheren Arbeitgeber durchgeführt wurde, durchläuft ein Berater im Zwischenvertrag drei Phasen:

1. **Phase 1 (1 bis 2 erste Wochen):** Alles ist gut. Es wird als „kostenloser“ Urlaub empfunden. Der Berater nutzt diese Zeit, um persönliche Angelegenheiten zu regeln, Aktivitäten nachzugehen, für die er während eines intensiven Projekts keine Zeit hat, und bleibt dabei verfügbar.
2. **Phase 2 (zwischen der 3. und 6. Woche):** Zweifel tauchen auf. Der Berater beginnt, die Effizienz der Business Managers zu hinterfragen. "Was tun sie? Warum geht nichts voran? Haben sie meine Recherchen aufgegeben?" Diese Infragestellung der Organisation führt zu Frustration und Vertrauensverlust gegenüber dem Unternehmen, vor allem wenn die Kommunikation unzureichend ist.
3. **Phase 3 (ab der 5. Woche):** Selbstabwertung. "Und wenn das Problem ich bin? Vielleicht sind meine Fähigkeiten nicht ausreichend." Diese Phase ist die kritischste. Der Berater zweifelt an seinem Wert, was seine Motivation und sein Verhalten gegenüber potenziellen Kunden bei deren Treffen beeinflusst. Teufelskreis!

Diese oft ignorierten psychologischen Folgen sind ebenso zerstörerisch wie die finanziellen Verluste, die mit dem Zwischenvertrag verbunden sind. Daher, erneut, die Bedeutung einer proaktiven Verwaltung.

Warum explodiert der Zwischenvertrag?

Die Antwort ist einfach: Mangelnde Antizipation. Zu viele Unternehmen rekrutieren projektbezogen, ohne eine mittel- oder langfristige Strategie. Wenn das Projekt endet, wird der Notfall offensichtlich... aber es ist zu spät.

Fügen Sie dazu eine klassische Verzerrung hinzu: Wenn ein Business Manager erfolgreich ist, schreibt er sich diesen Erfolg zu, aber wenn es schwierig wird, beschuldigt er den Markt. Und wenn wir diese Logik umkehren? Wenn ein Business Manager erfolgreich ist, liegt das oft an einem starken Markt. Aber wenn es stockt, ist es an ihm, sich infrage zu stellen. Das mag brutal erscheinen, aber diese Haltung ermöglicht es, ausschließlich externe Ursachen zu hinterfragen und die Verantwortung für notwendige Anpassungen zu übernehmen.

Antizipation: Ihr einziger Ausweg

Übernehmen Sie dieses Motto: „Erwarten Sie das Beste und bereiten Sie sich auf das Schlimmste vor!“ Machen Sie die Antizipation des Zwischenvertrags zu einer täglichen Besessenheit. Organisieren Sie regelmäßig Projektverfolgungssitzungen mit Business Manager, Berater und Kunde. Wenn der Kunde

aus welchen Gründen auch immer nicht teilnehmen möchte, machen Sie es trotzdem! Ihre Themen als Arbeitgeber betreffen kurzfristig, aber vor allem mittel- und langfristig. Die Kunden hingegen haben oft eine andere Logik und konzentrieren sich auf ihre unmittelbaren Bedürfnisse. Diese Divergenz sollte Sie nicht entmutigen: Verfolgung und Antizipation sind Ihre besten Waffen, um die Beschäftigungsfähigkeit Ihrer Teams zu gewährleisten.

Beteiligen Sie Ihre Berater

Ein Berater im Zwischenvertrag darf kein Zuschauer sein. Machen Sie ihn zum Akteur und geben Sie ihm eine aktive Rolle in dieser Zeit:

1. **Entwicklung des internen Netzwerks:** Viel zu oft kennen die Berater ihr eigenes Unternehmen außerhalb ihrer BU schlecht. Ermutigen Sie sie, andere Business Managers zu treffen und an internen Veranstaltungen teilzunehmen. Und ermutigen Sie auch Ihre Business Managers, die Berater im Zwischenvertrag zu treffen. Ein Kompetenzdossier, so vollständig es auch sein mag, ist nicht die Person.
2. **Ideen für gezielte Akquise:** Entgegen der weit verbreiteten Meinung der Berater kennen die Business Managers in der Regel nur einen kleinen Teil ihres Marktes. Die Berater können mit Hinweisen, Kontakten oder Ideen aus ihrer Erfahrung und ihren eigenen Recherchen (Danke LinkedIn) beitragen. Es ermöglicht ihnen übrigens, Aktionen zu beeinflussen, die sie für ein nächstes Projekt als interessant erachten.
3. **Proaktive Kommunikation:** Führen Sie zwei oder drei wöchentliche Besprechungen zwischen dem Berater und seinem Manager ein. Auch ohne Neuigkeiten stärken diese Austausche die Transparenz und erhalten das Vertrauensverhältnis. Sie ermöglichen es auch, Fragen zu beantworten, Zweifel zu beseitigen und moralische Unterstützung zu bieten.
4. **Beteiligung an internen Projekten:** Wenn die Neuausrichtung Zeit in Anspruch nimmt, schlagen Sie vor, dass sich der Berater an internen Initiativen beteiligt, wie R&D-Projekte, Schulungen oder Aktivitäten, die zur Unternehmensstrategie beitragen. Das hält sein Engagement aufrecht und zeigt, dass Sie seine Zeit schätzen.

Fazit: Seien Sie besessen

Der Zwischenvertrag ist kein Übel, das es zu ertragen gilt, sondern eine Chance, die es zu nutzen gilt. Aber das erfordert eiserne Disziplin und unaufhörliche Besessenheit.