

Wertschöpfung externer Berater und Interim Manager wird unterschätzt, tatsächliche Kosten überschätzt

Von Dr. Anselm Görres und Martin Buschmann



Martin Buschmann, Seniorpartner
Zeitmanager München GmbH

Bekannte und unbekannte Stärken externer Experten

Es gibt zahlreiche bekannte Argumente für den Einsatz externer Experten, und es gibt einige weniger bekannte. Ob Berater, Interim Manager oder andere externe Freelancer: Keiner von ihnen wird es versäumen, beim Kunden mit seinen wichtigsten Vorteilen zu argumentieren.

- Der Externe ist unbelastet von jeglichen Konflikten, Fehlern und Blockaden der Vergangenheit.
- Er muss keine oder deutlich weniger Rücksicht auf unternehmenspolitische Faktoren nehmen.
- Es geht ihm nicht um die eigene Karriere im Unternehmen – als Professional spricht er mit jedem auf Augenhöhe, nicht als abhängiger Angestellter.
- Er ist fast immer kurzfristig verfügbar und bleibt nur so lange, wie man ihn braucht – das macht seine Kosten variabel und kalkulierbar.

Oft genug sind die Menschen im Unternehmen aufgrund ihrer langjährigen Betriebszugehörigkeit und der täglichen Routine-

arbeit nicht in der Lage, Innovationen zielgerichtet voranzutreiben und Veränderungen zügig herbeizuführen. Der Externe dagegen kann die Probleme unbelastet angehen und schnelle und effiziente Lösungen bringen.

Doch all diese Argumente sind nicht nur gut, sie sind auch dem Kunden gut bekannt. Was hält Kunden dann davon ab, mehr externe Professionals einzusetzen? Könnte es daran liegen, dass sie deren Leistung unter-, ihre Kosten aber überschätzen?

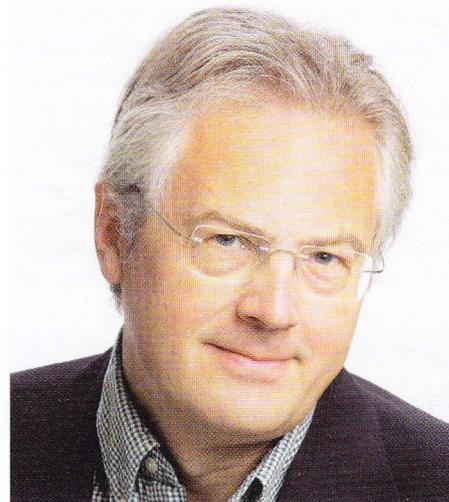
Bekannte und unbekannte Vorteile externer Experten

Wenn man, wie die Autoren, zunächst das Beraterleben kannte und erst später in die Managerrolle schlüpfte, dann fallen einem gewisse Unterschiede auf. Der vielleicht größte ist die Verteilung der eigenen Arbeitszeit auf große und kleine Themen. Als Manager eines Unternehmens muss man ständig befürchten, dass die großen Themen von den vielen kleinen aufgefressen werden. Wie oft hat ein angestellter Geschäftsführer Zeit, sich länger als eine Stunde strategischen Fragen zu widmen oder in Ruhe an komplizierten Fragen oder wichtigen Texten zu arbeiten?

Wertet man als Führungskraft den eigenen Kalender einmal kritisch aus nach großen und kleinen Themen, nach wertschöpfenden und weniger wertschöpfenden Aktivitäten, so wird man in der Regel erschrecken. Nur selten machen die wertschöpfenden Aktivitäten mehr als 50 oder 60 % des Zeitbudgets aus. Das ist nicht als Kritik angestellter Führungskräfte gemeint. Es gehört zum Alltagsleben und zum Überleben in jeder größeren Organisation, dass deren Belange eine gewisse Eigendynamik gewinnen und nicht wenig Zeit beanspruchen. Ob man Mitarbeitergespräche führt oder Flurpolitik betreibt, ob man an Fortbildungen teilnimmt oder Weihnachtsfeiern, ob man sich um die Einrichtung des eigenen Büros, die Bestellung eines neuen Dienstwagens oder die Verschönerung von Firmenauftritt, Website und Briefpapier kümmert: All dieses gehört ein-

fach dazu und lässt sich auch nie vollständig delegieren.

Wer sich ehrlich Rechenschaft gibt, wird feststellen, dass all diese Aktivitäten in hohem Maße zu dem gehören, was die Angelsachsen *Doing business with ourselves* nennen. Für das wirkliche Business bleibt viel zu wenig Zeit. Aber Firmen sind nun mal nicht nur zweckgebundene Einrichtungen, die sich ausschließlich an der Mehrung des Shareholder Value orientieren. Sie sind zugleich soziale Organismen, in denen Menschen oft über viele Jahre miteinander interagieren, und Orte, an denen die meisten



Dr. Anselm Görres, Geschäftsführer
Zeitmanager München GmbH

Kollegen weit mehr wache Zeit verbringen als im eigenen Haus. Ob man will oder nicht: Eigeninteresse und Eigendynamik solcher Organismen verzehren viel Zeit, die nicht in wertschöpfende Prozesse fließt oder nur indirekte und langfristige Auswirkungen hat.

Machen Sie einen einfachen Test: Schauen Sie sich die gelöschten oder versandten e-Mails Ihrer letzten zwei, drei Arbeitswochen an. Mit wie vielen davon verdienen Sie Geld für Ihre Firma?

Wie anders stellt sich hingegen der Alltag des Externen dar! Kaum ein Interim Experte, Berater oder Freelancer ist weniger als 10 Stunden täglich für den Kunden da. Und

wenn er schon beim Kunden ist, will er die Tage auch ausnutzen. Da seine Aufgaben meist durch den Auftrag wohldefiniert sind, kann er sich vollständig auf sie konzentrieren. Natürlich wird und soll auch er den Austausch mit Kollegen nicht vernachlässigen. Er soll kein Roboter sein, dem alles Menschliche fremd ist. Aber unter dem Strich dürfte ein Externer 80, wenn nicht 90 % der beim Kunden verbrachten Zeit seinem Projekt widmen.

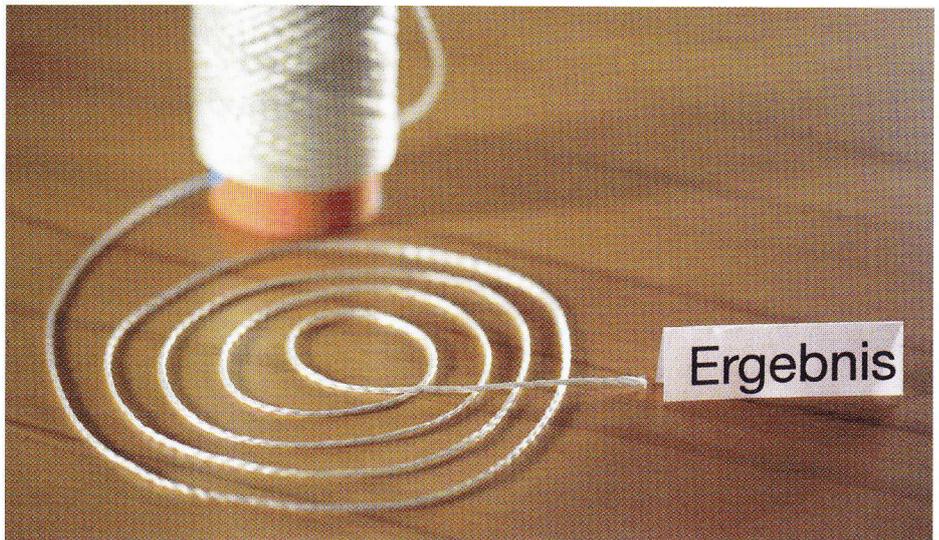
Und genau hier liegt das große Privileg des Externen: Wenn man 80 bis 90 % seiner Zeit produktiv nutzen kann, und das für wenige, genau definierte Probleme, dann hat man für jedes einzelne Problem viel mehr Zeit, als sie ein angestellter Manager – egal an welcher Stelle der Führungshierarchie – jemals für Einzelthemen aufbringen kann. Damit wird dem Externen eine vielfach intensivere und fokussiertere Tätigkeit möglich, als die meisten Angestellten sie je erleben.

Kostenvorteil – der effektive Stundensatz

Aus Sicht der Kunden werden die Kosten Externer überschätzt, vor allem im Vergleich zum Einkommen angestellter Führungskräfte. Der AIMP, ein Arbeitskreis professioneller Interim Provider im deutschsprachigen Raum (www.aimp.de), hat innerhalb einer Studie die Kosten für angestellte und freiberufliche – gleich qualifizierte – Manager verglichen. Dabei zeigt sich, dass bei üblichen Tagessätzen für vergleichbare Tätigkeiten der effektive Stundensatz des Freelancers unter dem seines angestellten Gegenübers liegt. Die ausführlichen Ergebnisse der Studie, die sich vor allem mit Größe und Struktur des Interim-Marktes beschäftigt, finden Sie auf www.aimp.de.

Das Privileg des Externen, sich zu 100 % definierten Aufgaben widmen zu können, bedeutet unter dem Strich für den Kunden einen dreifachen Vorteil:

- Konzentriertere und fokussiertere Projektarbeit führt zu qualitativ besseren Ergebnissen als bei nebenher laufenden internen Projekten.
- Mit der höheren Intensität der Projektarbeit verbindet sich auch eine höhere Umsetzungsgeschwindigkeit.
- Beides geschieht zu effektiven Stundenkosten, die den Vergleich mit den effektiven Stundenlöhnen Angestellter nicht zu scheuen brauchen.



Externe können die zur Verfügung stehende Zeit aufgrund genau definierter Aufgaben fokussiert nutzen.

Fazit – Vorteile überwiegen Kosten

Die Vorteile eines externen Experten sind seine in der Regel hohe Erfahrung und seine Professionalität. Er hat in unterschiedlichen Branchen und Funktionen gearbeitet und kann sich so sehr schnell in neue Aufgaben eindenken. Er nimmt nur Projekte mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit an und konzentriert sich auf die definierte Aufgabe. Und er muss sich seine Referenzen als selbstständiger Unternehmer über erfolgreiche Projekte erarbeiten.

Tipp: Überprüfen Sie die hier aufgeführten Argumente anhand Ihrer eigenen Erfahrungen mit wichtigen Projekten, insbesondere internen. Dauern diese nicht regelmäßig länger als geplant und bringen oft schlechtere Ergebnisse als erhofft? Und wenn Sie die Chance haben: Vergleichen Sie Aufwand und Ergebnisse interner Projekte mit Projekten, an denen Externe beteiligt sind. In Wahrheit sind externe Experten eine der preiswertesten Ressourcen, die ein Unternehmen im Projektmanagement einsetzen kann.

Mit freundlicher Empfehlung von www.zmm.de

ZMM

Zeitmanager München GmbH
MÜNCHEN | FRANKFURT | DÜSSELDORF