



Das Privileg des Externen

Leistung unterschätzen und Kosten überschätzen

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

- Der Externe ist unbelastet von allen Konflikten, Fehlern und Blockaden der Vergangenheit.
- Er muss keine oder deutlich weniger Rücksicht auf Seilschaften und andere 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 lang, wie man ihn braucht – das macht seine Kosten variabel und kalkulierbar.

Oft genug sind die Menschen im Unternehmen Teil des Problems. Der Externe ist dagegen Teil der Lösung. Doch all diese Argumente sind nicht nur gut, sie sind auch den Kunden gut, ja bestens bekannt. Was hält Kunden dann davon ab, mehr externe Professionals einzusetzen? Könnte es darin liegen, dass sie deren Leistung unter-, ihre Kosten aber überschätzen?

Das Privileg des Externen

Wenn man, wie der Autor, zunächst das Beraterleben kannte und erst später in die Ma-

nagerrolle 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 Angestellter 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 wichtigen und wertschöpfenden Aktivitäten mehr als 50 oder 60 Prozent des Zeitbudgets aus. Das ist nicht als Kritik angestellter Manager 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 Weihnachts-

feiern, 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 einfach dazu und lässt sich auch nie vollständig delegieren.

Wer sich ehrlich Rechenschaft gibt, wird meist 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 den Menschen oft über viele Jahre miteinander auskommen müssen, und Orte, an denen die meisten Kollegen weit mehr wache Zeit verbringen als im eigenen Haus. Ob man will oder nicht: Eigeninteresse und Eigendynamik solcher Organismen verzehrt viel Zeit, die nicht in wertschöpfende Prozesse fließt, oder nur indirekt und langfristig.

Machen Sie einfachen Test: Schauen Sie sich die gelöschten oder versandten Emails 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 arbeitet weniger als 10 Stunden täglich. Wenn er schon beim Kunden ist, will er die Tage auch ausnutzen. Und 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 ganz vernachlässigen und auch kein Roboter sein, dem alles Menschliche fremd ist. Aber unter dem Strich dürfte ein Externer 80, wenn nicht 90 Prozent der beim Kunden verbrachten Zeit seinem Projekt widmen.

Und genau hier liegt das große Privileg des Externen. Wenn man 80 bis 90 Prozent 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 Tä-

tigkeit möglich als die meisten Angestellten sie je erleben.

Ein Rechenbeispiel zum effektiven Stundensatz

Aus Sicht der Kunden werden die Kosten Externer überschätzt, vor allem im Vergleich zum Einkommen angestellter Manager. Vergleichen wir zwei gleich qualifizierte Personen, von denen eine als Angestellter 100.000 Euro jährlich verdient, die andere als Freelancer etwa 1.000 Euro am Tag. Multipliziert man diesen Satz mit 220 Tagen, erscheint das Jahreshonorar als das 2,2-fache des Bruttogehalts des Angestellten – klingt exorbitant. Vergessen wird dabei gern, dass die tatsächlichen Gesamtkosten eines Angestellten mit 100.000 Euro Brutto natürlich mit mindestens 150.000 Euro anzusetzen sind (wegen Sozialabgaben, Dienstwagen, Spesen usw.). Damit erscheint der Gehaltsunterschied schon erheblich geringer.

In der Realität werden Freelancer mit einer dem 100.000-Euro-Manager vergleichbaren Qualifikation meist keine 1.000, sondern vielleicht nur 800 Euro am Tag erzielen. Und die meisten kommen auf weit weniger als 220 verkaufte Tage im Jahr – eher auf 120 bis 150. Bei 150 Tagen à 800 Euro verdient ein Freelancer im Jahr also auch nur 120.000 Euro – und muss davon noch Ur-

laub, Krankheitskosten und Altersvorsorge abdecken, denn für die muss er ganz allein sorgen. Reicher als angestellte Manager wird nur eine Minderheit der freiberuflichen Berater und Interim Manager.

Für unseren Kostenvergleich interessieren wir uns aber nicht die jährlichen Einkommen, sondern ein ungeschminkter Vergleich der effektiven Stundensätze. Der Angestellte kostet effektiv nicht 100.000, sondern 150.000 Euro. Dafür arbeitet er im Regelfall effektiv nur 200 Tage. Und an diesen Tagen steht er in Wahrheit nur 5 Stunden für wertschöpfende Tätigkeiten zur Verfügung. Sein rechnerischer Bruttostundenlohn mag etwa bei 57 Euro liegen (100.000 Brutto ÷ 220 Tage ÷ 8 Stunden), doch effektiv kostet seine Stunde eher 150 Euro (150.000 ÷ 200 ÷ 5 Stunden).

Beim externen Profi sieht diese Rechnung nicht nur einfacher, sondern deutlich günstiger aus. Wenn er für 800 Euro nominell 10 Stunden arbeitet, davon aber 8 Stunden effektiv, ergibt sich ein Stundensatz von nur 100 Euro. Selbst wenn der Tagessatz etwas höher liegt oder noch Reisespesen anfallen und sich damit ein tatsächlicher Tagessatz von rund 1.000 Euro ergäbe, läge der effektive Stundensatz mit 125 Euro immer noch unter dem seines angestellten Gegenüber.

Ein nicht unerheblicher Teil dieses Kostenvorteils Externer lässt sich übrigens da-

durch erklären, dass der Freelancer vieles von dem, was Angestellter gern am Arbeitsplatz erledigen, an Abenden und Wochenenden durchführen. Ob Reisekostenabrechnung, Dienstwagen, Urlaubsplanung, Pflege von Netzwerk und Karriere – vieles davon machen die meisten Interim-Experten zuhause, nicht wenige angestellte Manager aber in der Firma.

In diesem Rechenbeispiel sind die Zahlen gerundet und die Annahmen vereinfacht. Dennoch: Unter dem Strich beschreibt es die Realität recht genau. Das Privileg des Externen, sich zu 100 Prozent definierten Aufgaben widmen zu können, bedeutet unter dem Strich für den Kunden einen dreifachen Vorteil:

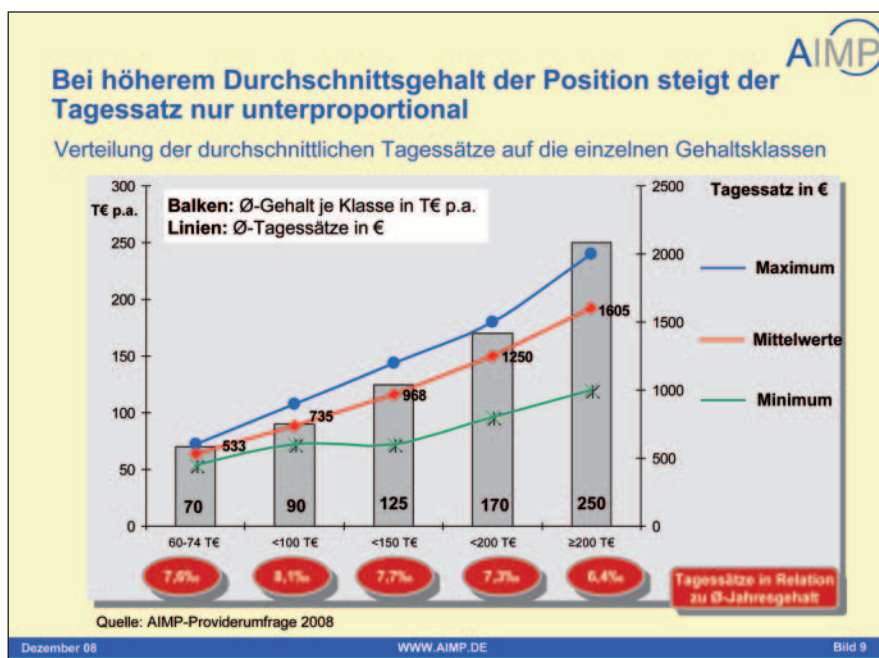
- Konzentrierte und fokussiertere Projektarbeit führt zu qualitativ besseren Ergebnissen als bei nebenher laufenden internen Projekten.
- Mit der höheren Intensität der Projektarbeit verbindet sich auch eine höhere Umsetzungsgeschwindigkeit.
- Beides geschieht zu effektiven Stundenkosten, die den Vergleich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

Mein Rat an die Kunden: Überprüfen Sie diese Rechnung anhand Ihrer eigenen Erfahrungen mit wichtigen Projekten, insbesondere internen. Dauern sie nicht regelmäßig länger als geplant und bringen oft schlechtere Ergebnisse als erhofft?

Mein Rat an die Professionals, ob Interim Manager, Berater oder andere Freelancer: Verteidigen Sie Ihre Tagessätze mit mehr Selbstbewusstsein. Legen Sie dem Kunden Vergleichsrechnungen wie die hier entwickelte vor. Und wenn Sie die Chance haben: Vergleichen Sie beim Kunden und mit dem Kunden Aufwand und Ergebnisse interner Projekte mit Projekten, an denen Sie beteiligt sind.

In Wahrheit sind externe Experten eine der preiswertesten Ressourcen, die ein Unternehmen im Projektmanagement einsetzen kann. Wahrscheinlich sollten wir alle unsere Tagessätze erhöhen!

Autor: Dr. Anselm Görres



Quelle: AIMP-Providerumfrage 2008

Managementlücke? ZMM – Ihr Interim Provider, der jede Lücke schließt. Sofort.

Wir beraten Sie gern:
zmm@zmm.de oder
Tel 089-542 644-0

Kurzfristiger Knowhow-Bedarf

Kandidatenvorschläge in 48 h

Auswahl des Experten *



ZMM
Zeitmanager München GmbH



* Wir vermitteln *Manager* und *Berater auf Zeit* für Ihr Unternehmen – schnell, dynamisch, treffsicher und bis zur Vertragsunterzeichnung absolut unverbindlich und kostenfrei. Ob bei plötzlicher Vakanz, für Projektleitung oder Sanierung, wir beraten Sie gern. Rufen Sie uns an: 089-542 644-0.



zmm@zmm.de | www.zmm.de

Rent a Manager® | Rent a Consultant® | QuickHire®

ZMM
Zeitmanager München GmbH