



**Lotse unterstützt Steuermann:**  
In rauher (wirtschaftlicher) See,  
um das Schiff auf Kurs zu halten  
bzw. es neu auszurichten.

und die wichtigsten Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Im Abgleich mit dem vorhandenen Wissen, dem Know-how und seinen Führungskräften ermittelt man die Defizite, die es zu beheben gilt. Folgende Fragen stehen dabei im Vordergrund:

- Welche der Aufgaben sind Daueraufgaben?
- Gibt es temporäre Fragestellungen?
- Welche Sonderaufgaben stehen an?
- Welches Expertenwissen fehlt?
- Welche Funktionen werden an Wichtigkeit einbüßen?

**Ziel: Flexible Struktur**

Basierend auf den gesetzten Zielen, den personellen Ressourcen und den ausgewiesenen Defiziten, wird jetzt schrittweise die Unternehmensstruktur flexibilisiert:

1. Nicht zum Kerngeschäft gehörende Funktionen werden systematisch outsourced.
2. Die talentiertesten Führungskräfte und Mitarbeitenden werden jetzt in weit grösserem Ausmass als bisher mit Schlüsselkunden und Geschäftspartnern in Kontakt gebracht.
3. Speziell benötigte Ressourcen werden schnell, gezielt und flexibel mittels eines durchdachten Insourcing beschafft. Mit diesen temporären Kapazitäten lassen sich akute Probleme lösen, sobald sie auftreten.

**1 Funktionen outsourcen**

Wenn man Unternehmensfunktionen oder -teilkfunktionen outsourct, überträgt man die verantwortliche Ausführung an Dritte. Das heisst, man nutzt externe Ressourcen.

In Grossunternehmen wird Outsourcing auch intern betrieben:

*Insourcing von Know-how*

# Lotse an Bord

*Krise macht erfinderisch: Clevere Unternehmer setzen jetzt auf flexible und kostenoptimierte Firmenstrukturen. Heisst: Neben Fixanstellung und Outsourcing setzen sie auch auf Insourcing. Wenn's Sinn macht.*

■ Von Peter Meierhofer

Verkürzte Zeit zur Wertschöpfung, härterer Wettbewerb und Kostendruck setzen kleinen wie grossen Unternehmen zu und beschleunigen den Niedergang veralteter Strukturen und Betriebe. Wer nicht träge und mutlos abwarten will, bis bessere Zeiten anbrechen, tut jetzt einen Schritt nach vorn: Er setzt auf eine flexiblere Unternehmensstruktur.

**Engpass Unternehmer**

Der Unternehmer ist Eigenkapitalgeber, Risikoträger und oft auch Unternehmensleiter in einer Person. Er steht für Initiative, Motivation und Qualifikation, prägt sein Unternehmen und strebt nach Autonomie und finanzieller Unabhängigkeit. Aufgrund dieser

Konstellation nutzt er nach Möglichkeit die eigenen betrieblichen Ressourcen und zeigte in der Vergangenheit wenig Offenheit für die Einbeziehung von externem Know-how, da er den Verlust seiner Kontrolle befürchtete. Immer mehr Unternehmer werden sich aber bewusst, dass auch sie nicht vor Überlastung, Überforderung und Fehleinschätzungen gefeit sind. Das heisst mit anderen Worten:

- Auch der Unternehmer kann an seine Grenzen stossen und zum Engpass werden.

**Tipp:** *Angesichts dieser Gefahr handelt besonders klug, wer gezielt das Know-how organisiert, das ihn entlastet und ihm ermöglicht, sich auf seine Stärken und nicht delegierbaren Aufgaben zu konzentrieren.*

**Strategie anpassen**

Unternehmer wie Führungskräfte neigen dazu, sich in schwierigen Zeiten darauf zu konzentrieren, den Cashflow über das operative Geschäft zu steigern – statt ihre Strukturen und Strategien kritisch zu hinterfragen. Das Anpassen der Strategie ist eine unternehmerische Kerntätigkeit, die nicht delegiert werden kann. Um dabei Betriebsblindheit zu vermeiden, empfiehlt es sich, einen externen Sparring-Partner beizuziehen. Vorzubeugen ist der Gefahr, sich im Tagesgeschäft zu verlieren und dadurch den richtigen Zeitpunkt für grundsätzliche Änderungen zu verpassen. Denn je schneller sich die Umwelt verändert, desto wichtiger wird strategisches Denken.

Dies bedeutet auch, Jahr für Jahr seine Marktstellung zu überprüfen

Funktionen werden an interne eigene Organisationsbereiche ausgelagert. Beim externen Outsourcing wird eine Funktion oder Aufgabe, die bisher im eigenen Unternehmen wahrgenommen wurde, an ein fremdes Unternehmen ausgelagert. Dieses übernimmt dafür die unternehmerische Verantwortung.

Ungeachtet der heutigen Akzeptanz von Outsourcing sollte man, bevor Funktionen outsourced werden, die folgenden Fragen mit einem klaren Ja beantworten können:

- Wird Outsourcing den Unternehmenserfolg nachhaltig steigern?
- Wird Outsourcing die Wettbewerbsfähigkeit verbessern?
- Hat die outsourcete Funktion weder heute noch morgen strategische Bedeutung?
- Hat das Unternehmen bei einem Beschäftigungsrückgang dank Outsourcing bessere Überlebenschancen?

Dank Outsourcing kann man sich besser als bisher auf seine Kernkompetenzen konzentrieren:

- Funktionen, die outsourced wurden, verursachen keine Auslastungsprobleme.
- Bezüglich Kapazitätsauslastung gewinnt man an Flexibilität.
- Kosten fallen nur bei Inanspruchnahme an und haben variablen Charakter.

## Der Lotse geht nach getaner Arbeit von Bord.

■ Externe professionelle Anbieter können zumeist eine höhere Dienstleistungsqualität erbringen.

Nicht immer ist hingegen eine deutliche Entlastung auf der Kostenseite gegeben. Denn die entstehenden Kosten verhalten sich oft ähnlich wie Fixkosten und lassen sich nur langsam ab-

bauen. Genauso können unerwartete Kosten in der Koordination entstehen. Kann der Anbieter nicht einfach durch einen Dritten ersetzt werden, können riskante Abhängigkeiten entstehen.

Für ein Outsourcing eignen sich die traditionellen zentralen Dienstleistungsbereiche:

- Personalwesen.
- Einkauf.
- IT/Datenverarbeitung.
- Marketing und Vertrieb.
- Controlling.
- Finanz- und Rechnungswesen.

**Tip:** *Industrieunternehmen verfolgen immer häufiger ein neues Geschäftsmodell: Sie konzentrieren sich auf Produktinnovation und Vermarktung und lagern Produktionsbereiche aus. Damit verringern sie die Kapitalbindung und erreichen ein höheres Mass an Flexibilität. Dieses strategische Muster wird sich auch in anderen Branchen durchsetzen.*

### 2 Für Daueraufgaben: Festanstellung

In festen, zeitlich unbegrenzten Anstellungsverhältnissen können sich angestellte Manager stark mit ihrer Position und ihrem Unternehmen identifizieren. Da ein Anstellungsvertrag eine in der Regel langfristige Bindung bedeutet, geht jedoch meist ein aufwendiger Suchprozess voraus, verbunden mit hohen Suchkosten. Bis ein Mana-

ger für eine permanente Position gefunden wird und dieser auch seine Stelle antreten kann (Kündigungsfristen), wird erfahrungsgemäss ein längerer Zeitraum benötigt. Dazu besteht immer auch das Risiko, dass sich der angeheuerte Manager nicht bewähren wird. Aus diesen Gründen wird schon heute in

## Soviel kostet ein Interims-Manager

Übers Jahr gerechnet, kostet der Interims-Manager etwas mehr als sein festangestellter Kollege. Die Höhe seines Honorars richtet sich nach dem Qualifikationsanspruch, der Einsatzdauer und dem Verhandlungsgeschick der Parteien. Normalerweise dient das zwei- bis dreifache Bruttojahresgehalt einer vergleichbaren Position als Ausgangslage (z.B. CHF 150 000 x 2 bis 3 = CHF 300 000 bis CHF 450 000). Dieser Betrag wird nun durch 200 Einsatztage geteilt. Daraus resultiert in diesem Beispiel ein Tagesatz von CHF 1500 bis 2250. Dafür fallen keine Lohnnebenkosten, Zeit, Rekrutierungs- und Trennungskosten an. Besteht kein Bedarf mehr, kann das Mandat kurzfristig und ohne die negativen Begleitumstände einer Kündigung beendet werden.



England jeder fünfte Manager nicht mehr fest angestellt.

**Tip:** *Bevor eine Führungskraft fest eingestellt wird, prüfe man die spezifischen Anforderungen. Welche Führungsarbeit ist zu verrichten? Handelt es sich wirklich um eine Daueraufgabe? Oder sind eher Fachprobleme zu lösen? Denn wird eine Führungskraft gesucht, die eine spezifische Aufgabe lösen soll, gibt es vielleicht bessere Beschäftigungsformen als die Festanstellung.*

### 3 Für temporäre Aufgaben: Insourcing

Erfahrene, freiberuflich tätige Interims-Manager verfügen über spezifische Erfahrungen, sei es in einer Branche oder in einer Funktion. Sie bringen ihr Branchenwissen und ihre spezifischen Kenntnisse ein, sind es gewohnt, unter Druck schnelle Entscheidungen zu fällen, und wissen mit Widerständen umzugehen.

■ Ein Interims-Manager arbeitet quasi wie ein Lotse. Kapitän und Mannschaft bleiben an Bord, der Lotse unterstützt mit seinem

speziellen Wissen das Team und geht nach getaner Arbeit von Bord; die Meriten und Erfolge bleiben bei der Mannschaft.

Wichtige Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz von Interims-Managern sind die Problemabgrenzung und die Klärung der Frage, um welche Art von Einsatz es sich handelt.

■ Geeignet für einen temporären Einsatz sind besondere Situationen und temporäre Fragestellungen, die im zukünftigen Wirtschaftsumfeld zweifellos zunehmen werden.

■ Im Gegensatz zur Auslagerung von Funktionen handelt es sich beim Engagement eines Interims-Managers um Insourcing. Man holt sich erfolgskritisches Know-how ins Haus und dies – notabene –, ohne abhängig zu werden.

**Tip:** *Interims-Manager, die man im Bereich der eigenen Kernkompetenzen engagiert, generieren in der Regel den höchsten Nutzen, weil gerade hier die höchste Wertschöpfung erzielt wird.*

## 4 Expertenwissen anzapfen

Von Zeit zu Zeit ist es entscheidend, eine unabhängige und objektive Sicht der Dinge einzuholen. Externe Unternehmensberater und Experten sind dazu in der Lage. Sie sind konzeptstark, bieten Wissen und Empfehlung von neutraler Warte aus, werden aber selten in die interne Aufbau- und Ablauforganisation eingebunden.

Projekte mit Unternehmensberatungen haben oft einen typischen Ablauf: Analyse der Ausgangssituation; Zusammenstellung von Umfeld- und Einflussfaktoren; Erstellung eines Lösungs- und Implementierungsvorschlags; nächste Schritte. Diese Art von Projekten muss begleitet werden. Der erforderliche Betreuungsaufwand kann beträchtlich sein.

Da isolierte Mandate oft nicht die erwarteten Resultate bringen, sind Berater-Netzwerke dazu übergegangen, Teams von Interims-Managern und -Experten zu bilden, die Hand in Hand arbeiten. Je besser sich die involvierten Manager und Experten verstehen, desto grösser sind die Synergien, die genutzt werden können. Denn ein Konzept ist letztlich genau so gut wie dessen Umsetzung. Oder anders ausgedrückt: Oft ist es der mit den richtigen Experten vernetzte Manager oder Macher, der dank seiner Umsetzungsstärke das Konzept zum Erfolg bringen kann.

## 5 «Lotsen-Dienst» nützlich

Flexiblere Beschäftigungsangebote, beispielsweise temporäre

Management- und Expertenteams, sind interessant für Unternehmer und Entscheidungsträger, die aufgrund der Geschäftslage ihre Belegschaft reduziert, aktiv Outsourcing der nicht zum Kernbereich gehörenden Funktionen betrieben haben und in Zukunft mit flexiblen Management- und Expertenkapazitäten vorübergehende Probleme lösen und Marktchancen wahrnehmen wollen.

Schliesslich geht auch der Lotse von Bord, nachdem er das Schiff durch die schwierigen Gewässer der Hafenausfahrt navigiert hat. Denn auf hoher See werden andere Fähigkeiten gebraucht. Und beim nächsten Hafen wartet wieder ein Lotse, der die heimischen Gewässer wie seine Westentasche kennt ...

## AUTOR

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist Gründer, Mitinhaber und VR-Präsident der netmarketing group ag, 6301 Zug. Er lebt mit seiner Familie in Spanien, leitet das Research- und Schulungszentrum der Gruppe und ist als Strategie- und Marketingberater, Interims-Manager und Dozent tätig.

Tel. 0034 96 676 11 34  
Fax 0034 96 673 01 11  
pmeierhofer@netmarketing.ch

Das 1997 gegründete international tätige Netzwerk verhilft Unternehmen mit temporärem Handlungsbedarf rasch und kostenoptimiert zur erforderlichen Management- und Beratungskapazität. Wo auch immer sich Ihr Unternehmen auf der Lebenskurve befindet – bewährte Teams von Managern auf Zeit, Beratern und Experten sind sofort verfügbar und wirksam. netmarketing verfügt über einen Pool erfahrener Manager und Experten aus verschiedensten Branchen und Fachbereichen.

## ONLINE

pmeierhofer@netmarketing.ch  
[www.netmarketing.ch](http://www.netmarketing.ch)  
[www.netmarketing-group.de](http://www.netmarketing-group.de)  
[www.netmarketing-group.at](http://www.netmarketing-group.at)