

VORSICHT BERATER!

In vielen Unternehmen sind Unternehmensberater heutzutage nicht mehr wegzudenken, um Know-how-Defizite oder Kapazitätsengpässe zu überbrücken. Doch nicht immer zahlt sich ihr Einsatz für das Unternehmen aus. Dr. Andreas Padberg, langjähriger Organisationsberater und Geschäftsführer der PadberX Organizational Consulting Network GmbH, legt dar, wie Sie in Ihrem Unternehmen die acht häufigsten Fehler beim Einsatz von Unternehmensberatern vermeiden.

Von Dr. Andreas Padberg

„Berater waren mir jetzt vorerst einmal genug im Haus – sie haben uns viel Geld gekostet, aber unsere Probleme haben sie uns nicht gelöst!“ Das Urteil des geschäftsführenden Gesellschafters G. ist zwar hart und wird von Vertretern der Beraterzunft nicht gerne gehört, aber viele Unternehmer werden ihm angesichts ähnlicher eigener Erfahrungen vehement beipflichten: Unternehmensberater sind teuer, sie erzählen ihren Kunden nur das, was diese ohnehin schon wissen, und häufig stellen sich die bei der Erteilung der Beratungsauftrages versprochenen Verbesserungen nach Abschluss des Projektes nur zum Teil ein – wenn überhaupt. „Mangelnde Bereitschaft zur konsequenten Umsetzung der ausgesprochenen Handlungsempfehlungen“ halten die Consultants häufig dagegen, um so elegant den schwarzen Peter wieder an ihre Klienten zurück zu spielen. Tatsache ist jedoch, dass gemäß einer 2001 durchgeführten Führungskräftebefragung des Bonner Instituts für Unternehmensberatung 56 Prozent der Beratungsprojekte nicht zu den gewünschten Erfolgen geführt haben. Lediglich 5 Prozent der Befragten bewerteten die Projekte als „überwiegend sehr erfolgreich“ – ein Armutszeugnis für die Consultants.

Bedeutet dies, dass Unternehmen fortan prinzipiell auf den Einsatz externer Berater verzichten können und sollten? Nicht unbedingt, denn der Zukauf von externen Beratungsleistungen kann in bestimmten Situationen durchaus vorteilhaft sein – wenn etwa im Unternehmen kurzfristig personelle Kapazitätsengpässe bestehen oder vorübergehend außergewöhnliche Spezialkenntnisse gefragt sind. Aus diesem Grund verzichten auch namhafte Großkonzerne keineswegs auf die Hinzuziehung externer Berater, sondern professionalisieren statt dessen deren Steuerung: So unterhält beispielsweise die Deutsche Bahn AG, ein Konzern mit einem jährlichen Beratungsbudget immerhin im dreistelligen Millionenbereich und einer eigenen Inhouse-Consulting-Organisationseinheit, mittlerweile eine eigene Zentralabteilung speziell für den Einkauf von Beraterleistungen.

Wie aber lässt sich konkret die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Beratungsprojektes auf ein akzeptables Maß anheben? Eine notwendige Bedingung ist die Beachtung der sogenannten acht goldenen Regeln für den Einsatz von Unternehmensberatern:

Regel 1: Ziehen Sie den Einsatz eines Unternehmensberaters nur für solche Aufgaben in Erwägung, bei denen er für Sie ein Problem löst, das nicht zu Ihrem Tagesgeschäft gehört!

Die Erfahrung und Spezialkenntnisse eines Beraters können Sie dann am besten nutzen, wenn Sie ihn als Experten auf Probleme ansetzen, mit denen Ihr Unternehmen bislang selten oder gar nicht konfrontiert war, so dass die Kompetenzen zur Erarbeitung einer effektiven Problemlösung in Ihrem Unternehmen nur unzureichend bzw. gar nicht vorhanden sind. Ein typisches Beispiel hierfür ist die Aufgabe der Postmerger-Integration (PMI), der organisatorischen Umsetzung einer Unternehmensfusion: Eine solche tiefgreifende Veränderung des Unternehmens findet in seiner Geschichte normalerweise nur in großen zeitlichen Abständen statt, so dass die Mitarbeiter nicht über das erforderliche Know-how verfügen, wie in diesem langwierigen Prozess Fehler mit gravierenden Folgen vermieden werden können. Ein Berater, der zuvor schon in mehreren Unternehmen PMI-Prozesse begleitet hat, kann Sie wirkungsvoll vor den größten Fehlern bewahren.

Wägen Sie also vorher genau ab, ob die Problemstellung, mit der Sie einen externen Berater betrauen wollen, nicht eigentlich eine der ureigensten Aufgaben Ihres Managements ist. Nutzen Sie den Berater als qualifizierten Sparringspartner für strategische Fragen, aber überlassen Sie ihm nicht die Ausformulierung Ihrer Unternehmensstrategie. Lassen Sie sich bei der organisatorischen Umsetzung Ihrer Strategie durch die Methodenkompetenz und die Erfahrung des Beraters aus vergleichbaren Unternehmen helfen, aber geben Sie nicht leichtfertig und für jeden sichtbar die Verantwortung für die Führung Ihres Unternehmens aus der Hand!

Regel 2: Lassen Sie sich bei der Auswahl des Beraters nicht von großen Markennamen beeindrucken!

Die Qualität einer Beratungsleistung hängt im wesentlichen vom individuellen Erfahrungshintergrund der einzelnen Berater ab, die in Ihrem Unternehmen zum Einsatz kommen. Dabei nehmen es viele renommierte, große Beratungsgesellschaften manchmal nicht so genau mit der Übereinstimmung von versprochener und bei den eingesetzten Beratern tatsächlich vorhandener Expertise, sondern sie verfahren

nach dem sogenannten „Yellow-Schoolbus-Ansatz“: Um die Auslastung der Berater zu sichern und gleichzeitig die eigenen Projektbudgets zu schonen, werden häufig unerfahrene Hochschulabsolventen – oder im schlimmsten Fall Praktikanten – kurzerhand als „Experten“ ausgegeben und mit kurzfristige angelesenenem Halbwissen versehen dem Kunden wesentlich teurer in Rechnung gestellt, als dies eigentlich angemessen wäre.

Überzeugen Sie sich daher rechtzeitig vor der Erteilung eines Beratungsauftrages persönlich von der Seniorität und dem individuellen Erfahrungshintergrund jedes einzelnen Beraters, den man Ihnen im Rahmen eines Beratungsprojektes ins Haus schicken will. Haben Sie Zweifel an der Fachkompetenz oder der Professionalität einzelner Consultants, bestehen Sie darauf, dass man Ihnen nachweislich im relevanten Themenfeld erfahrene Seniorberater zur Verfügung stellt und vertrauen Sie nicht nur auf den guten Namen des Beratungsunternehmens: Schließlich müssen Ihre Mitarbeiter später im Projekt nicht mit einem abstrakten Markenimage zusammenarbeiten, sondern mit – mehr oder weniger qualifizierten – Beratern aus Fleisch und Blut. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter nicht die Ausbildung der Consulting-Lehrlinge übernehmen – sie werden es Ihnen danken!

Regel 3: Achten Sie bei der Beauftragung eines Unternehmensberaters auf eine ausgewogene Zusammensetzung des Beraterteams!

In der Angebotsphase eines Beratungsprojektes treten Ihnen für gewöhnlich in der Kunst der Selbstdarstellung langjährig geübte „Beraterfuchse“ gegenüber, die in ihrer Consulting-Gesellschaft üblicherweise den hierarchischen Level eines Partners einnehmen, und die bei den Vertragsverhandlungen geschickt ihren eigenen, breiten Erfahrungsschatz hervorheben. Lassen Sie sich von diesen gewandten Verkäufern nicht auf's Glatteis führen: Ein Consulting-Partner läuft selbst oft lediglich seinen eigenen Akquisitionsziele hinterher und bringt sich nur im Ausnahmefall spürbar in die operative Projektarbeit ein. Dafür ist sein kalkulatorischer interner Tagessatz – oft 5.000 € und mehr – viel zu hoch. Für gewöhnlich sehen Sie einen Consulting-Partner ohnehin nur zweimal: bei der Angebots- und bei der Abschlusspräsentation.

Achten Sie daher bei der Vorstellung des Beraterteams im Rahmen einer Angebotspräsentation stets darauf, welchen Eindruck das anwesende „Consultant-Fußvolk“ auf Sie macht, das später die operative Projektarbeit für Sie erledigen soll: Redet nur der Partner und lässt er seine Kollegen kaum zu Wort kommen, klären Sie, wie intensiv er sich im Falle einer Auftragserteilung zeitlich und inhaltlich in die Projektarbeit einzubringen gedenkt. Bestehen Sie außerdem darauf, dass jedes einzelne Teammitglied seinen eigenen Beitrag zum Erfolg des Projektes darstellt. Keimt dabei in Ihnen der Verdacht auf, dass das Beraterteam nicht halten kann, was der Partner verspricht, nehmen Sie den Partner in die Pflicht und machen Sie ihm unmissverständlich klar: Entweder er stellt Ihnen für den zu vergebenden Projektauftrag ein nachweislich fachkompetentes Team zur Verfügung und bringt sich bei Bedarf auch selbst mit in die Projektarbeit ein, oder er muss sich eben einen anderen Kunden suchen, bei dem er seine eigenen Akquisitionsziele erreichen kann.

Regel 4: Zwingen Sie den Berater dazu, dass er Ihre Sprache spricht!

Eine der ersten Lektionen, die ein junger Berater bereits zu Beginn seiner Laufbahn eingebläut bekommt, ist die Notwendigkeit, sich selbst sowie seine Arbeitsergebnisse bestmöglich darzustellen und sie uneingeschränkt als Erfolge zu verkaufen. Im Laufe der Zeit perfektionieren viele Consultants diese Fähigkeit und bedienen sich dabei eines einfachen Mittels, um kleine – und manchmal auch größere – inhaltliche Schwächen ihrer Arbeit zu verbergen: Berater-Kauderwelsch – oder im Branchen-Jargon „Consultants' Buzztalk“. „Customer Relationship Management“, „Service Engineering“ und „E-Business“ sind nur ein paar Beispiele für die verbalen Nebelkerzen, mit denen Consultants in den letzten Jahren bevorzugt um sich warfen, bevor man ihnen auf die Schliche kam und erkannte, welche Banalitäten sich hinter den modischen Anglizismen teils verbergen. Aber wer traute sich schon, vor wenigen Jahren den Dotcoms etwa die Frage zu stellen, wie man denn in der damals viel gerühmten „New Economy“ eigentlich jemals allein mit dem „Customer Value“, „Content Management“ und „Click-rates“ Geld verdienen sollte?

Gewöhnen Sie also Ihrem Berater von Beginn an seinen Hang zum Management-Fach-Chinesisch ab, wenn er mit Ihnen und Ihren Mitarbeitern redet. Fragen Sie hartnäckig nach, wenn Sie inhaltlich nicht nachvollziehen können, was Ihnen der Berater gerade im Brustton der Überzeugung als „State-of-the-art Know-how“ verkaufen will: Die meisten Berater können durchaus auch verständlich reden und ihre

Empfehlungen an Sie so formulieren, dass Sie diese auch verstehen und fundiert darüber entscheiden können. So verhalten Sie sich schließlich auch Ihren eigenen Kunden gegenüber – oder etwa nicht?

Regel 5: Vereinbaren Sie mit dem Berater eine erfolgsabhängige Vergütung seiner Leistung!

Nichts scheuen Unternehmensberater so sehr wie eine erfolgsabhängige Vergütung ihrer Projektarbeit – und das ist verständlich: Angesichts der bemerkenswerten Flop-Rate von Beratungsprojekten in Höhe von knapp 56 Prozent ist es für die meisten Consultants nicht eben eine verlockende Perspektive, nach Ablieferung ihres Abschlussberichtes einen Teil der Verantwortung für das Eintreten des versprochenen Erfolges übernehmen zu müssen, indem sie die Höhe ihrer eigenen Vergütung damit verknüpfen. Zwar werden Consultants nicht müde, Ihnen die Vorzüge einer leistungsabhängigen Vergütung mit geringem Fixanteil für Ihre Mitarbeiter zu preisen, da sich dadurch Ihre Personalkosten senken lassen. Wenn aber das gleiche Leistungsprinzip auf die eigene Arbeit etwa durch Abschluss eines Werkvertrages statt eines Dienstvertrages angewendet werden soll, schwindet ihre Begeisterung für dieses Steuerungsinstrument plötzlich merklich.

Nehmen Sie Ihren Berater von Anfang an in die Pflicht und übertragen Sie ihm durch eine leistungsabhängige Vergütung für seine Beratungsleistung einen Teil der Verantwortung für die Erreichung der Projektziele. Legen Sie gemeinsam mit ihm zu Beginn des Projektes im Pflichtenheft detailliert fest, welche konkreten Einzelergebnisse am Ende vorliegen und welche Teile der Vergütung an die Erzielung dieser Einzelergebnisse gekoppelt sein sollen. Einzige Einschränkung: Die zu erreichenden Erfolgszielgrößen müssen sinnvoll operationalisiert und gemessen werden können – idealerweise als in € ausgedrückte Ergebnisverbesserung. Da dies zumindest kurz- bis mittelfristig nicht für alle Beratungsthemen zutrifft (Beispiel: Entwicklung einer neuen Unternehmensstrategie oder Einführung einer neuen Organisationsstruktur), sollten Sie in solchen Fällen alternative Zielgrößen wie etwa Verbesserungen in den Dimensionen Zeit und Qualität in Erwägung ziehen oder zumindest eine Mischform vereinbaren. Lassen Sie sich von Ihrem Berater nichts anderes erzählen: Mit etwas gutem Willen können für die meisten Problemstellungen tatsächlich faire Zielgrößen gefunden werden.

Regel 6: Legen Sie Wert auf die Erarbeitung einer Problemlösung, die den speziellen Anforderungen Ihres Unternehmens gerecht wird!

Sehr beliebt ist bei den Consultants das Vorgehen in Projekten, die Ergebnisse eines

früheren Projektes bei einem anderen Kunden ohne großen Aufwand anzupassen und sie Ihnen in dieser abgewandelten Form dann als neuen und angeblich speziell für Sie erarbeiteten Lösungsvorschlag zu verkaufen. Daher auch die Vorliebe der Consultants für das Angebot von weitgehend standardisierten Beratungsansätzen, die auf stark methodengetriebenen Tools basieren: Je öfter diese Tools bei Kunden eingesetzt werden können, desto weniger Aufwand für den Berater, eine speziell an die Bedürfnisse Ihres Unternehmens angepasste Lösung zu entwickeln.

Lassen Sie sich keinen „Haarschneideautomaten“ andrehen: Der Berater darf nicht nur über eine überzeugende Standardmethodik verfügen, sondern er muss Sie auch durch Branchenkenntnisse davon überzeugen können, dass er die Probleme Ihres Unternehmens in den richtigen Kontext stellen und darauf aufbauend eine für Sie wirklich bedarfsgerechte Problemlösung erarbeiten kann. Besonders wichtig ist dies, wenn für die Lösung Ihres Problems ein Vergleich ausgewählter Kennzahlen mit denen Ihrer Wettbewerber sinnvoll ist (Stichwort: Benchmarking): Akzeptieren Sie in diesem Fall keinesfalls anonyme Vergleichszahlen ungenannter Herkunft, sondern lassen Sie sich von Ihrem Berater offen legen, welche Quellen er für den Betriebsvergleich herangezogen hat. Häufig genug wird bei der Ermittlung von Benchmarks nämlich von den Consultants geschummelt, dass sich die Balken biegen: Da werden bisweilen völlig branchenfremde Unternehmen als „Best-practice-Beispiele“ dargestellt, unzulässige Größenvergleiche gezogen und manchmal auch Werte einfach frei erfunden. Kein feiner Zug, aber ab sofort fallen Sie auf diesen Trick sicher nicht mehr herein.

Regel 7: Lassen Sie Ihre Mitarbeiter vom Know-how des Beraters profitieren!

Berater lassen sich nur ungern in die Karten sehen, wenn es darum geht, wie und mit welchen Mitteln sie zu den im Projektangebot versprochenen Problemlösungen für ihre Kunden gelangen. Gerade große renommierte Consulting-Gesellschaften, die für sich gerne den Mythos der Unfehlbarkeit in Anspruch nehmen, spekulieren darauf, dass Sie die Mittel und Wege bei der Erarbeitung von Problemlösungen nicht allzu detailliert hinterfragen werden – im festen Vertrauen auf die vermeintlich tadellose Reputation der Gesellschaft. Der gezielte Einsatz des bereits angesprochenen Management-Fach-Chinesisch gehört dabei ebenso zum typischen Handwerkszeug wie ein vor Selbstbewusstsein manchmal nur so strotzendes persönliches Auftreten der Berater. Alle diese Ablenkungsmanöver sollen aber letztlich nur eines verbergen: Auch Consultants kochen für gewöhnlich nur mit Wasser – und viele metho-

dische Problemlösungsansätze, die Berater für Sie entwickeln, können von Ihren eigenen Mitarbeitern ohne große Modifikation erfolgreich auf zahlreiche andere Aufgabenstellungen in Ihrem Unternehmen übertragen werden.

Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter an der Durchführung von Beratungsprojekten in Ihrem Unternehmen partizipieren und durch ihre aktive Mitwirkung im Projektteam eine Chance erhalten, sich insbesondere das methodische Know-how des Beraters anzueignen, damit Ihr Unternehmen auch nach Beendigung eines Projektes hiervon profitieren kann und Sie die „strategische Lufthoheit“ über den Prozess der Wissensgenerierung in Ihrem Unternehmen nicht verlieren. Stellen Sie aus diesem Grund vorrangig die Hoffnungsträger Ihrer Organisation zur Unterstützung von Beratungsprojekten ab und nicht diejenigen Mitarbeiter mit ohnehin nur mittelmäßigem Leistungspotenzial: Gerade für Ihre High Potentials ist die Mitwirkung an einem interessanten Beratungsprojekt jenseits des Tagesgeschäftes eine nachhaltig wirksame Entwicklungs- und zugleich Motivationsmaßnahme.

Regel 8: Nehmen Sie den Berater mit in die Umsetzungsverantwortung!

Die Klage hat jeder Unternehmer schon einmal gehört: Nach Abgabe des Abschlussberichtes hat sich der Berater wieder aus dem Staub gemacht und ward fortan nicht mehr gesehen – ebenso wenig wie die versprochenen Projekterfolge, denn beim Versuch einer Um-

setzung der theoretisch durchaus überzeugenden Beraterkonzepte haben sich diese als nicht tauglich für die unternehmerische Praxis erwiesen. Ganz so einfach ist es aber mit der Schuldzuweisung nicht: Oft werden die Ratschläge der Berater auch aus unternehmenspolitischen oder personenbedingten Gründen nur halbherzig berücksichtigt und statt dessen in Form fauler Kompromisse umgesetzt. Dies kann der Berater dann nicht verhindern, wenn seine Einbindung in der Umsetzungsphase nicht vorgesehen ist und er folglich keinen Einfluss mehr auf das Geschehen nehmen kann. Gerade hier liegt aber eine besondere Stärke des Beraters: Im Gegensatz zu den im Unternehmen eng miteinander vernetzten Mitarbeitern muss er als Externer in wesentlich geringerem Maße Rücksicht auf die Unternehmenspolitik oder den Kollegenkreis nehmen, sondern er kann unabhängig und objektiv für die Realisierung der von ihm als inhaltlich sinnvoll und gerechtfertigt erachteten Maßnahmen eintreten – ohne den Zwang zum Eingehen von Kompromissen.

Nutzen Sie die Unabhängigkeit und Objektivität Ihres Beraters, wenn es darauf ankommt: Gerade in der Umsetzungsphase kann er diese Trümpfe gezielt ausspielen und so die Wahrscheinlichkeit eines Projekterfolges deutlich erhöhen. Berücksichtigen Sie von vornherein die Umsetzungsbegleitung durch den Berater im Projektauftrag – und damit auch bei der Kalkulation des Projektbudgets. So signalisieren

Sie dem Berater von Beginn an Ihr Verständnis von einer gemeinsamen Verantwortung für den Projekterfolg. Auch wenn es Sie auf den ersten Blick zunächst mehr kosten mag: Gemäß einer Faustregel der Branche entscheiden die Analyse- und Konzeptarbeiten in einem Beratungsprojekt lediglich über 20 Prozent seines Erfolges, während die restlichen 80 Prozent erst in der Umsetzungsphase erzielt werden. Genau umgekehrt verhält es sich hingegen mit den Kosten eines Beratungsprojektes: Da bei der Umsetzungsbegleitung durch den Berater üblicherweise nicht mehr das gesamte Beraterteam mit an Bord ist, entfallen in der Regel nur 20 Prozent der Kosten auf diese eigentlich erfolgsentscheidende Phase. Hand auf's Herz: Wann haben Sie das letzte Mal eine Investitionsentscheidung mit einem solch hohen Erfolgshebel getroffen?

Fazit

Die Befolgung dieser acht goldenen Regeln für den Einsatz von Unternehmensberatern garantiert Ihnen zwar leider nicht den Erfolg jedes Ihrer Projekte, da dieser auch noch von vielen anderen Faktoren abhängt, die nur indirekt von der Hinzuziehung eines externen Beraters beeinflusst werden. Dennoch erhöht sich damit für Sie die Wahrscheinlichkeit, dass Sie die typischen Fehler im Umgang mit den Consultants vermeiden – und das kann Ihnen bereits den nötigen Vorsprung vor Ihrer Konkurrenz sichern.

Der Autor ist nach über einem Jahrzehnt Beratungserfahrung in unterschiedlichen Topmanagementberatungen (Roland Berger Strategy Consultants, KPMG Peat Marwick Unternehmensberatung, PMM Management Consultants, BBDO Consulting) heute Geschäftsführer der PadberX Organizational Consulting Network GmbH, einem virtuellen Consulting-Netzwerk. Das im April 2002 gegründete Unternehmen (bis Mai 2004: PadberX International Strategy & Organization Consultants GbR) hat seinen Sitz in München. PadberX ist auf die Organisationsberatung von Konzernunternehmen in den Wachstumsbranchen FinancialServices und LifeSciences spezialisiert.