

# Nachhaltig beraten

**ASCO-AWARD** Die Landesvertreterin der Schweizer Unternehmensberater vergibt einen Preis für besonders effiziente Kundenberater-Projekte.

KATRIN PIAZZA

Sind die Hungerjahre vorbei – zumindest in der Beraterbranche? Diesen Eindruck erhält, wer sich auf den Homepages grosser Consultingfirmen umschaut. Mercer Schweiz beispielsweise meldet Bedarf an 70 neuen Beratern, bei Accenture finden sich rund 20 freie Stellen in verschiedenen Bereichen, BCG hat bereits im Frühling angekündigt, in diesem Jahr 40 neue Berater und 15 Praktikanten einzustellen.

Die Furcht, es werde bald wieder in alter Manier Beratung wie eine Massenware umgesetzt, ist dennoch erheblich moderater als noch vor wenigen Jahren. Von Umsetzungseffizienz ist die Rede und von Wertschöpfung – und all dies quanti- und qualifizierbar. Die Frage nach dem «Return on Consulting» hängt schon länger laut vernehmbar im Raum, und auf der Kundenseite ist mancherorts eine Professionalisierung festzustellen: Projekte werden genauer definiert, geprüft und deren Erfolg oft verbindlich eingefordert.

Gefragt sind Werkzeuge, die den Beratern helfen sollen, den Wert ihres Beitrags den Kunden gegenüber transparenter zu machen. Die Messung der quantitativen Kriterien

stellt dabei kein grosses Problem dar – Kostenreduktionen, Marktanteilsgewinne und dergleichen lassen sich bequem messen. Einzig die Frage nach der Zeitverzögerung wird zwischen Kunden und Beratern immer wieder diskutiert: Oft stellen sich die Erfolge erst ein, wenn das Projekt abgeschlossen und alle Rechnungen bezahlt sind.

## Ehrliche Diskussionen

Erheblich aufwendiger ist die Messung der qualitativen Kriterien. Wie lässt sich der Beratungs-Erfolg von externen Faktoren trennen, haben Berater und Beratende beide ihre Hausaufgaben gemacht? Der Branchenverband der Schweizer Unternehmensberater Asco (Association of Management Consul-

tants Switzerland) hat die Problematik bereits vor Jahren erkannt und einen differenzierten Katalog an Kriterien aufgestellt, die zwar als «qualitativ» gelten, für die aber gleichzeitig Messvorschläge genannt werden.

Dass Beratung hier zu Lande nach wie vor in vielen Unternehmen – besonders den KMU – Not tut, dürfte unbestritten sein. Viele Firmen stehen heute vor der Frage, wie sie sich auf die neuen Begebenheiten ihrer Märkte einstellen, insbesondere, wie sie im Ausland Wertschöpfung betreiben sollen, ohne aber langfristig Arbeitsplätze in der Schweiz zu opfern. Neue Geschäftsmodelle sind hier gefragt, neue Partnerschaften und ganz viel Know-how in Sachen Internatio-

nalisation. Sich selbst sieht die Consulting-Branche gerne als Coach – sowohl für die Definition der nötigen Anpassungen als auch für deren rasche Durchführung. Klingt gut – nur: Gelingt dieses Coaching denn auch?

Der HSG-Professor Christoph Lechner meint, es sei generell sehr schwierig, die äusserst diskrete Beratungsbranche pauschal wissenschaftlich zu beurteilen – das entsprechende Datenmaterial stehe schlicht nicht zur Verfügung (siehe «Handelszeitung» Nr. 22 vom 1. Juni 2005). Die Antwort auf die spannende Frage, wo und unter welchen Bedingungen es dem Berater gelingt, für seinen Kunden Mehrwert zu schaffen, hänge ganz vom einzelnen Projekt ab.

Professor Lechner wird nächstens Gelegenheit haben, solche einzelnen Projekte genauer anzuschauen. Neben Wirtschaftsvertretern wie Pierin Vincenz (Raiffeisen), Toni Wicki (Ruag) oder Hans-Peter Zehnder (Zehnder) sowie Branchenvertretern wie Andreas Bürge (Roland Berger) hat Lechner einen Sitz in der zehnköpfigen Jury, die im Mai den ersten Asco-Award vergeben wird (siehe Kasten).

Dem Preis ist Interesse von Kunden- wie auch Beraterseite nur zu wünschen. Er dürfte dazu beitragen, noch mehr Transparenz in diese Branche zu bringen und ehrliche Diskussionen um Qualitätsmerkmale guter Beratung anzuregen.

## Veranstaltungshinweis

### Asco-Award mit Economiesuisse

Anlässlich des nächsten **Asco-Consulting-Days** am **23. Mai 2006** wird erstmals ein Preis für die **beste Unternehmenstransformation** in der Schweiz vergeben. Laut Ausschreibung will der Preis «die grundlegende Neuausrichtung einer Firma dokumentieren, erfolgreiche Beziehungen zwischen Kunden und Beratern hervorheben, das Bewusstsein um exzellentes Coaching schärfen, auf ausserordentliche Erfolge quali-

tativer und quantitativer Art hinweisen und möglichen Beratungskunden verdeutlichen, wo die Unterschiede in der Vielfalt des Beraterspektrums liegen». Die Veranstaltung steht unter dem Patronat von **Economiesuisse**. Thema und Titel der Projekte sind bis zum **21. Dezember 2005** einzureichen. Informationen und Teilnahmebedingungen unter [www.ascoaward.ch](http://www.ascoaward.ch) (kp)

Nachgefragt: Peter E. Naegeli

## «Anpassungen erfolgen nicht beliebig»



Peter E. Naegeli ist CEO des Beratungsunternehmens Abegglen Management Partners, Volketswil, und Präsident der Asco (Association of Management Consultants Switzerland). Der Verband organisiert den Asco-Award.

ein Tool dazu entwickelt hat, wird die Jury bei ihrer Auswahl leiten. Der Asco-Award ist eine logische Fortsetzung der ROC-Denkweise. Einzelne Projekte werden leichter quantitativ messbar sein, etwa die Anzahl erhaltene Arbeitsplätze in der Schweiz. Bei anderen steht eher der qualitative Nutzen der Zusammenarbeit im Vordergrund, beispielsweise bei der Steigerung der Kundenloyalität.

**Was hat Ihre Vereinigung dazu bewogen, den Asco-Award zu lancieren?** Wir wollen demonstrieren, dass Beratungsarbeit zur Wertschöpfung und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz beiträgt. Am besten gelingt dies mit Praxisfällen, in denen die Zusammenarbeit zwischen internen und externen Ressourcen nachweisbar zu einem guten Resultat geführt hat.

**Oft dienen solche Awards primär der Publizität ihrer Spender. Ihrer auch?** Sicher, aber nicht nur. Der Asco-Award stärkt die Bekanntheit der Asco. In England oder Dänemark, wo solche Awards schon Tradition haben, verhelfen sie auch den Kunden sowie ihren Beratern zu Publizität.

**Die Wertschöpfung der eingereichten Projekte soll quantitativ und qualitativ untersucht werden. Lassen sich Mandate denn überhaupt miteinander vergleichen?** Nein, jedes Projekt betrifft verschiedene Kunden und unterscheidet sich daher stark. Die Jury wird deshalb Auswahlkriterien anwenden, die in erster Linie den Wert der Zusammenarbeit betrachten. Das Thema «Return on Consulting (ROC)», das die Asco schon vor längerer Zeit lanciert und

**Diskretion ist ein wichtiges Thema zwischen Beratern und Kunden. Werden sich genügend Projekte finden, die veröffentlicht werden können?** Es gibt viele Unternehmen, die öffentlich zu ihrer Zusammenarbeit mit Beratern stehen. Grundsätzlich plädiere ich für eine Normalisierung im Umgang damit. Die Revisionsstelle jedes Unternehmens ist bekannt – warum sollte dies beim Einsatz von Beratungsleistung anders sein?

**«Best Business Transformation» klingt sehr vage. Was ist damit konkret gemeint?** Die Schweizer Bevölkerung muss sich bewusst werden, dass Anpassung an Umfeld und Marktveränderungen – wir definieren es positiv als «Transformation» – nichts ist, was man nach Belieben machen kann oder auch nicht. Beim zunehmenden internationalen Wettbewerb ist sie eine Notwendigkeit. Theoretisches Wissen über die Stossrichtung von Veränderungsprozessen ist zwar in den meisten Unternehmen vorhanden. Was mancherorts noch fehlt, ist das Wissen, wie Transformationen angepackt und rasch durchgeführt werden.

INTERVIEW: KATRIN PIAZZA

ANZEIGE

# ciscoexpo 2006

Interlaken – 23/24 January 2006

Register Now  
[www.ciscoexpo.ch](http://www.ciscoexpo.ch)

**Release the power of the network.**

Die Themen Produktivität, Prozessoptimierung und Effizienz beschäftigen Unternehmen jeder Grösse. Weil es nicht immer ganz einfach ist, sich in der Hektik des Alltags mit Visionen zu befassen, hat Cisco Systems zusammen mit ihren Partnern die ciscoexpo ins Leben gerufen. Hier können Sie fernab vom Alltagsstress in aller Ruhe neue Lösungen entdecken.

**Melden Sie sich bis 16. Dezember 2005 an und sparen Sie CHF 200.–.**

[www.ciscoexpo.ch](http://www.ciscoexpo.ch)

Haupt-Sponsor:  
**swisscom**  
solutions

Co-Sponsor:  
**IBM**

Co-Sponsor:  
**sunrise**

Media Partner:  
**HANDELSZEITUNG**

**CISCO SYSTEMS**