

Special Consulting

INHALT

Der Beweis für lohnende Beratung

«Sie haben uns in eine andere Umlaufbahn gebracht» – das ist eine Aussage eines Kunden über seine Berater. Und noch ein Beispiel eines dieses Jahr vom Beraterverband Asco mit einem Preis gewürdigten Projekts: Die Litex AG hätte ihre (Neon-)Lichter ohne ihre Management-Consultants für immer gelöscht. **Seiten 51, 52**

Tut einer eine Reise, braucht er CO₂



KEystone/GUETAN BALLY

Nicht immer, wie in diesem Bild symbolisiert, ist die physische Anwesenheit der Berater nötig. Die kohlendioxidlastigen Reisen lassen sich durch viele Mittel ersetzen, was weitere Vorteile mit sich bringt. Doch Verbote soll es nicht geben, sagen auch Umweltschützer. **Seite 55**

Die Kunden aus der Sicht eines Beraters

Wer als Consultant auf der Höhe der Zeit sein will, sollte sich Gedanken über die Struktur seiner Kunden machen, denn die Nachfrage der unterschiedlichen Kundenunternehmen will entsprechend individuell befriedigt werden. Hilfreich dazu ist eine systematische Kundentypologie. **Seite 55**

Hier berät der Chef – und handelt auch so

Sollten Management Consultants nun edel abseits stehen, wenn es um harte Entscheidungen geht, weil sie eben unabhängig sein sollen? Die Forderung der Kunden nach einem klar ausgewiesenen «Return on Consulting» drängt die Berater immer mehr in die Rolle des Machers, der die Ärmel hochkrempelt und auch mal die Verantwortung in der Geschäftsleitung übernimmt. **Seite 59**

VERANTWORTLICH FÜR DIESEN SPECIAL:
ECKHARD BASCHEK

O-TON

«Die Beratung muss ihr
als arrogant empfundenen
Profil überarbeiten.»

Holger Rust
Soziologie-
professor und
Kommunikations-
wissenschaftler,
Universität
Hannover.

Seite 56



KEystone/STUART PEARCE

Beraterin und Unternehmensvertreter im Bunde – ein starkes Team. Und stark ist es vor allem deshalb, weil sich die Consultants nicht scheuen, Hand anzulegen.

Antreten auf der Baustelle

RETURN ON CONSULTING Bringt die Beratung mehr, als sie kostet? Nach Meinung der Kunden ist das keine bange Frage mehr, sondern eine explizite Forderung an die Management Consultants. Die nehmen es sich zu Herzen.

ECKHARD BASCHEK

Die Managementberater sind es leid: Sie wollen nicht mehr als die folienschleudernden, teuren, besserwisserischen «Hansdampf in allen Gassen» betrachtet werden oder als «kennzahldominierte Formlisten mit stromschnittem Businessdress, Waschbrettbauch und strahlendem Gebiss», wie es nebenstehender Soziologe augenzwinkernd formuliert hat.

Denn das ist nichts anderes als ein Klischee, das nur noch von wenigen Vertretern bedient

wird, die damit allerdings für eine Verfestigung dieses Images sorgen, das die Branche in der Absolutheit nicht verdient hat.

Denn die heutigen Kunden lassen sich nur noch ungern von geschmeidigen Allgemeinplätzen blenden, die so zutreffend oder unzutreffend sind wie die astrologische Vorhersage oder der Fünf-Tage-Wetterbericht. Sie legen harte Massstäbe an: Wie hoch ist der positive Effekt, der «Return on Consulting»? Vorbei die Zeiten, als es die wortgewandten Graumelierten noch den Haarwuchsmittelverkäufern gleich ma-

chen konnten, indem sie die positive Wirkung ihrer Produkte in eine Zeit hineinversprachen, zu der sie selbst längst schon über alle Berge waren.

Flucht nach vorne

Erfreulicherweise ist es die Beratergilde selber, und allen voran ihr Branchenverband, die den Begriff des «Return on Consultant» geprägt hat und ihre Basis jährlich dazu aufruft, ihren Beratungserfolg knallhart unter Beweis zu stellen. Mit «knallhart» kann in der Beraterbranche freilich keine

wissenschaftlich exakt gemessene Kenngrösse gemeint sein – das wäre naiv. Wohl aber der ernstgemeinte Versuch, den Einsatz anhand seriöser Kriterien wie Methodik, Fachwissen, ökonomischen Mitteleinsatzes, Proaktivität, Verlässlichkeit, Kommunikationsstärke, Akzeptanz usw. messen zu lassen – kurzum Kundenzufriedenheit. Und ohne sie hätte es im Beratermarkt im vergangenen Jahr kein Wachstum von stolzen 9% gegeben, keine Folgeaufträge – und auch keine Berater.

Zum dritten Mal in Folge hat es dieser Verband, die Asco,

nun also an die Hand genommen, vorbildliche Projekte von einer Jury bewerten und auszeichnen zu lassen, in der die Kunden Einsitz haben. Und damit öffentlich den Beweis anzutreten, dass sich Beratung lohnt. Denn belobigt wird jeweils das Tandem von Berater und Kunde, und die Aussagen der Auftraggeber lassen keinen Zweifel an ihrer Zufriedenheit aufkommen. Es gibt einfach viele Unternehmen, die noch nicht den Schneid haben, zu diesem sinnvollen, gewinnbringenden Einsatz der Consultants zu stehen. Schade.

Kunden in eine grössere Höhe gebracht

ASCO-AWARD 2008 Zum dritten Mal belohnt der Branchenverband Partnerschaften zwischen Beratern und Kunden, die sich durch ihren Beitrag zum Arbeitsplatz Schweiz auszeichnen. Dabei wurde beispielsweise dank der Consultants ein Unternehmen vor dem drohenden Zusammenbruch gerettet.

KATRIN PIAZZA

Für die diesjährige Leistungsschau haben sich elf Projekte qualifiziert, von denen vier ausgezeichnet wurden. Jurypräsident Leonhard Fopp konstatiert in diesem Jahr zwei Trends: «Erstens ist gut sichtbar, dass der seit Jahren von der Asco forcierte 'Return on Consulting' heute von den Auftraggebern klar eingefordert wird.» Zweitens hätte sich gezeigt, dass die allermeisten Einsendungen dem Anspruch, es müsse sich bei dem Projekt um eine nachhaltige Business Transformation mit Wirkung auf den Arbeitsplatz Schweiz handeln, genügen: «Wir haben die Top-Projekte der Branche zu sehen bekommen.»

Know-how-Transfer zum Kunden

Tatsächlich handelt es sich bei den zertifizierten Projekten um solche, die – meist unter hohem Zeitdruck – die Kundenunternehmen wesentlich veränderten, oder anders gesagt, sie auf eine andere Flughöhe hoben.

Expertise und Umsetzungsstärke der Berater waren auch in diesem Jahr für alle Projekte wesentlich, und wie in den Vorjahren wurde auch diesmal stark darauf geachtet, dass der Know-how-Transfer zum Kunden klappte.

Hinter dem diesjährigen Siegerprojekt stehen der Enterprise-Content-Management-(ECM-)Anbieter Open Connect und das Beratungshaus Ulrich F. Kunz & Partner AG. Zusammen mit dem Hauptpreisträger, der mit «Best Business Transformation» ausgezeichnet wurde, erhielten am Dienstag, 19. August, drei weitere Projekte das Zertifikat «Excellent Business Transformation».

Expertise führt zum Durchbruch

Wer den Asco-Preis will, muss in einem Transformationsprozess den Beitrag zum Arbeitsplatz Schweiz nachweisen. Mustergültig tat dies nach Ansicht der Jury (siehe Kasten) die Partnerschaft zwischen dem kleinen Beratungshaus Ulrich F. Kunz AG und dem Schweizer ECM-Anbieter Open Connect AG.

Open Connect, die seit 1996 ECM-Lösungen für hoch regulierte Branchen wie Airlines, Finance, Industrie und Pharma anbot, befand sich am Anfang des Mandats in einer schwierigen Situation. Obwohl die Firma über viele Kunden und ein gutes Produkt verfügte, war klar, dass eine rentable Grösse und das dafür nötige Wachstum aus eigenen Mitteln nicht erreicht werden konnte. «Es war ein mutiger Schritt der Geschäftsleitung, uns zu engagieren», erklärt Sandro Schmid, Projektleiter und Partner von Kunz & Partner AG, zumal Beraterhonorare bekanntlich ganz schön zu Buche schlagen.

Umso wichtiger sei es gewesen, sehr



rasch mit möglichst effizienten Mitteln zu agieren, erzählt Schmid, «um erst einmal die Prozesse und damit auch das Vertrauen aufzubauen». Glücklicherweise habe eine erste Unternehmensanalyse gezeigt, dass die Firma über sehr viel Potenzial verfüge. «Wir sahen, dass man weit kommen könnte. Vorausgesetzt, dass eine gute Businessplanung vorliegt, die Strukturen entsprechend angepasst werden und die richtige Strategie gewählt wird.»

Gemeinsam mit der Geschäftsleitung ihres Kunden hätten sich die Berater also darangemacht, Managementprozesse zu etablieren und einen Massnahmenplan auszuarbeiten. Die laufenden Projekte durften dabei aber nicht aus den Augen gelassen und mussten



Wer gehört zum Beraterteam, wer zum Team des Kundenunternehmens? Die Grenzen scheinen zu verwischen, weil alle Hand anlegen müssen.

ASCO AWARD 2008

«Best Business Transformation»

Nachhaltigkeit Die von der Asco (Association of Management Consultants Switzerland) als Verband der Schweizer Unternehmensberater 2005 lancierten Themen «Return on Consulting» und «Beitrag zum Arbeitsplatz Schweiz» sollen nachhaltig sichtbar gemacht und verankert werden.

International Wie auch in anderen europäischen Ländern wird in der Schweiz in einem jährlich wiederkehrenden Prozess die beste und nachhaltigste Unternehmenstransformation aus-

gezeichnet. Sie wird von einer namhaften Jury aufgrund messbarer qualitativer und quantitativer Resultate auf ihre systemische Implementierung und auf den nachvollziehbaren Kausalzusammenhang des Beitrags des Beratungshauses überprüft.

Duo Geehrt werden Kunde und Beratung. Die besten Beiträge werden mit dem Zertifikat «Excellent Business Transformation» ausgezeichnet, aber nur einem Beitrag wird der Award «Best Business Transformation» verliehen.

Jury Bei der Auswahl wurde darauf geachtet, dass eine ausgeglichene Gruppe aus Industrie, Dienstleistung, Universität, Medien und der Branche entsteht.

Mitglieder Leonhard Fopp CMC, Past President Asco, Inhaber Continuum AG (Juryleitung)
• Doris Albisser, CEO CLS Communication AG
• Eckhard Baschek, Redaktion «Handelszeitung»
• Robert Bider, CEO Privatklinikgruppe Hirslanden
• Hans Peter Fässler, VR-Mitglied De Sede AG

• Ueli Forster, VRP Forster Rohner AG
• Markus Hongler, CEO Zurich Schweiz
• Professor Christoph Lechner, Universität St. Gallen
• Bernardo Lindemann, Vorstand Asco
• Armin Meier, bis Dezember 2007 Group CEO Kuoni Reisen Holding AG
• Carolina Müller-Möhl, VRP Müller-Möhl Group
• Klaus Oesch, VRP Orell-Füssli-Gruppe
• Wilhelm Wälti, Mitglied der GL SAP (Schweiz) AG
• Toni Wicki, CEO Ruag Holding.

gut abgearbeitet werden, schliesslich musste auch die Liquidität sichergestellt werden.

Dank dem guten Businessplan konnten die Banken vom zukünftigen Wachstum überzeugt und vorteilhafte Konditionen ausgehandelt werden. Die Entwicklung, die rückblickend erzählt wohlgeordnet und ruhig klingt, sei in der Realität von vielen kritischen Momenten begleitet gewesen, erinnert sich der Berater, und von der Notwendigkeit, die Sachlage schmerzlich offen und schonungslos zu benennen. Nachdem während längerer Zeit nicht eindeutig klar gewesen war, ob und in welcher Form Open Connect in Zukunft noch existieren würde, konnte ihre Lage Ende 2006 glücklicherweise stabilisiert werden.

Heute: Flughöhe erreicht

Inzwischen hat Open Connect eine beachtliche Flughöhe erreicht. Der Hauptgrund für diese äusserst positive Entwicklung liegt in dem 2007 mit Lufthansa Technik (LHT) abgeschlossenen Business-Process-Outsourcing-Vertrag über eine Laufzeit von mindestens fünf Jahren. Schmid betrachtet es als den wichtigsten Erfolgsfaktor des Projekts, dass die Lufthansa

Technik nicht mehr lediglich Kunde war, sondern als strategischer Partner gewonnen werden konnte.

Dass Lufthansa Technik, eines der weltweit bedeutendsten Unternehmen bei der Wartung, Überholung und Reparatur von Flugzeugen, ihren Triebwerken und Komponenten, Vertrauen fasst zu einem kleinen, bis dato noch kaum bekannten Schweizer Unternehmen, war alles andere als selbstverständlich. Die Zusammenarbeit ist jedoch so erfolgreich, dass sie durchaus als Siebenmeilenstrich auf dem Weg zur papierlosen Werkstatt in der Airline-Industrie bezeichnet werden kann.

Gigantische Archive im Nu

Bislang war gerade die Wartung und Instandhaltung von Flugzeugen alles andere als papierlos, im Gegenteil: «Vom Kaffeemaschinenlieferanten bis zum Propellerhersteller – alle liefern ihre Manuals», erzählt Schmid, «es fallen tonnenweise Dokumente an.» Monatlich gehen in den MRO-Shops (MRO = Maintenance, Repair, Overhaul) über 3000 Dokumente von mehreren 1000 Lieferanten

ein, mit teilweise bis zu 500 000 Seiten. Und dies dann nicht hübsch homogen, sondern in den unterschiedlichsten Formaten: Teilweise auf Papier, teilweise digital.

Innerhalb von drei Jahren entwickelte Open Connect die heutige Lösung auf Basis von Standardkomponenten, die es erlaubt, die ankommenden Dokumente einzuscannen, zu bearbeiten, zu werten und an die Notebooks der zuständigen Ingenieure zu liefern. LHT-Techniker und -Ingenieure der einzelnen MRO-Shops, die miteinander im internen Wettbewerb stehen, erhalten so – über ein einziges System, an 365 Tagen im Jahr, rund um die Uhr, rund um den Globus – Zugriff auf sämtliche Dokumente, die für den Aufgabenbereich notwendig sind.

«Damit wurde eine riesige Effizienzsteigerung erreicht», konstatiert Schmid. Auch sei die Applikation geschäftskritisch: «Wenn Flugzeuge stehen bleiben, wird es für die Fluggesellschaft sehr schnell sehr teuer.» Das Records-Management spielt in der Airline-Branche eine sehr wichtige Rolle, nicht nur für die Wartung oder Inbetriebnahme, auch fürs Leasing

oder für die Versicherung von Flugzeugen sind nachvollziehbare, bis ins kleinste Detail klare Dokumente zwingend nötig. «Je besser man das im Griff hat, desto besser hat man auch die Kosten im Griff», weiss Schmid.

Für die ganze Branche

Die erarbeitete Lösung sei nicht nur für Lufthansa Technik, sondern für die gesamte Airline-Branche bahnbrechend, erklären Beat Kaiser, CEO Open Connect, und Sandro Schmid übereinstimmend. «Man hat damit vollzogen, was sich viele wünschen: Den ganzen Business-Prozess digital zu steuern und zu unterstützen.»

Weil die Lösung auch zu einer erwünschten Standardisierung innerhalb der Branche führe, sei LHT von Anfang an daran interessiert gewesen, eine marktfähige Lösung zu entwickeln, selbst wenn sie damit der direkten Konkurrenz zur Verfügung stehen würde. Für ein paar Jahre könne man auf den Vorsprung vertrauen, der aus der strategischen Partnerschaft zwischen der LHT und Open Connect resultiere, erklärt Schmid zufrieden.

«Ich hätte nie gedacht, dass wir eines Tages dort ankommen, wo wir heute stehen», erklärt Open-

Connect-CEO Beat Kaiser. Tatsächlich lässt sich die heutige Situation seiner Firma mit derjenigen wenige Jahre zuvor kaum vergleichen.

Mit eDoc liegt ein Produkt für die Verwaltung und Publikation elektronischer Handbücher vor, das auch in anderen Geschäftsfeldern eingesetzt werden kann, beispielsweise im Industrie- oder im Finanzsektor. Auch in personeller Hinsicht hat sich Open Connect stark verändert: War sie vor wenigen Jahren noch ein Mikro-Unternehmen mit rund einem Dutzend Mitarbeitenden, wurden inzwischen 45 Mitarbeitende von Lufthansa Technik erfolgreich eingesourct und 20 neue Arbeitsplätze geschaffen.

Und ein Ende der Erfolgsgeschichte zeichnet sich noch lange nicht ab. Vor kurzem konnte ein Zusammenarbeitsvertrag mit Abu Dhabi Aircraft Technologies geschlossen werden, dem grössten MRO-Anbieter im Mittleren Osten. Ein erneuter grosser Schritt für Open Connect, die diesmal um weitere 65 Mitarbeitende wächst.

Kompetenzen ideal eingesetzt

Tatsächlich stehe man heute in einem intensiven Change-Management-Prozess, bestätigt Kaiser, in dem man sich wiederum beraten lasse.

Die Skepsis des CEO, der zuvor schon mit mehreren Beratungshäusern erfolglos zusammenzuarbeiten versucht hatte, scheint verflogen. Der grosse Unterschied diesmal sei gewesen, dass das Team um Projektleiter Sandro Schmid nicht lediglich eine Consulting-Dienstleistung im klassischen Sinn erbracht habe, sondern mitunter auch unternehmerische Verantwortung und aktive Umsetzungsarbeit zu leisten vermochte. «Sie haben unser Unternehmen in eine andere Umlaufbahn gebracht», erklärt er schlicht.

So richtig für eine «Boutique»

Schmid bestätigt, dass Kunz & Partner nicht auf der Strategieebene verharre, sondern mitgehe und operativ tätig werde, wenn der Kunde es wünsche. Vorausgesetzt, das Mandat bewege sich im Rahmen ihrer Spezialisierung auf betriebswirtschaftliche und IT-Beratung im Finanzsektor und in den ICT-Industrien. «Es war ein geradezu ideales Projekt für eine Beratungs-«Boutique», wie wir es sind», fügt der Berater mit unverhohlener Begeisterung hinzu.

Gerade wegen der ausgewiesenen Branchenerfahrung und Fachkompetenz der involvierten Teammitglieder habe der personelle Aufwand mit fünf Personen auf Beraterseite vergleichsweise klein gehalten werden können. «Wir konnten unsere Kompetenzen in idealer Weise zugunsten des Kunden einsetzen.»

Nur zu verständlich, dass sich Schmid jetzt riesig über den Preis freut: «Das ist schlicht das Tüpfchen auf dem i.» Die Anerkennung komme überdies genau zum richtigen Zeitpunkt, nämlich heute, wo auch der Kunde selbst die Früchte seiner Arbeit geniessen könne.

Viel Potenzial liegt noch brach

Es sei ganz in Ordnung, dass der Berater bei solchen Projekten nicht im Rampenlicht stehe, meint Schmid, freut sich aber darüber, dass fruchtbare Partnerschaften durch den Asco-Award etwas mehr Aufmerksamkeit erhalten. «In der Schweiz liegt sehr viel Potenzial brach. Der Asco-Award zeigt, dass durch punktuelle Aktionen sehr viel erreicht werden kann.»

NESTOR/JOHNER ZICK

STATEMENTS

Meine Erfahrung in Zusammenarbeit mit Beratern



Werner Vontobel,
Head Corporate Center, AIG Private Bank Ltd, Genf/Zürich

«Die Zusammenarbeit mit Beratern war für uns dort am erfolgreichsten, wo wir die Berater eng in unsere internen Prozesse miteinbezogen, sie aber trotzdem ihre Aussensicht und Unabhängigkeit bewahren konnten und diese beiden Elemente auch immer wieder mit positiven Effekt einbrachten.»



Kurt Spirig,
General Management, B-Source, Lugano

«In der immer mehr vernetzten Geschäftswelt leistet der Berater einen entscheidenden Beitrag, indem er als Moderator die Netzwerkteilnehmer und deren Interessen zusammenbringt, um Cases zu entwickeln und schliesslich gemeinsam im Time-to-Market-Rahmen zu entscheiden und zu realisieren.»



Stefan Jenni,
IT-Leiter, V-Zug AG, Zug

«Gegenüber Beratern bin ich eher kritisch eingestellt. Für die Auswahl eines unternehmensweiten IT-Systems haben wir trotzdem mit einem erfahrenen Berater zusammengearbeitet. Von ihm erhielten wir wertvolle Tipps und wurden dank seiner Kenntnisse auf Überraschungen gut vorbereitet. Das hat sich gelohnt.»



Walter Hess,
CEO, Swiss Steel, Emmenbrücke

«Der Berater hat das strategische und strukturelle Problem à fonds verstanden und radikal bei der Wurzel gepackt. Dank seinen Lösungsansätzen, insbesondere im Bereich des Innovationsmanagements, wurden die Voraussetzungen für die in den letzten Jahren erzielten Umsatzsteigerungen und Gewinne geschaffen.»



Toni Bichsel,
Geschäftsführer, Leiter Verkauf & Marketing, Kentaur, Lützelflüh

«Beratung funktioniert gut, wenn der Berater Verantwortung übernimmt. Neben Fachkompetenz sind gegenseitiger Respekt, Vertrauen und Sozialkompetenz wichtige Faktoren für ein gutes Resultat. Externe Berater konnten ohne Vorurteile Lösungsvorschläge einbringen und mir den Rücken freihalten fürs Tagesgeschäft.»



Christof Zürcher,
Vors. der GL, Atupri Krankenkasse, Bern

«Dank kompetenter Unterstützung des Beraters ist es Atupri gelungen, die Kundenzufriedenheit zu optimieren und gleichzeitig Kostensenkungen zu realisieren. Durch Einführung eines neuen Geschäftsprozessmodells wurde innert kurzer Zeit das Ziel der langfristigen Sicherstellung unserer Servicequalität erreicht.»

Erfolgreich auf der Suche nach «Verschwendung»

TELEKURS CARD SOLUTIONS/ABEGGLEN Trotz Druck auf die Marge wurde die Produktivität um ein Drittel erhöht.

KATRIN PIAZZA

Wenn Effizienzverbesserungen von 36% möglich sind, bedeutet das, dass vorher so schlecht gearbeitet wurde? Maria Mathis, Head of Operations bei Telekurs Card Solutions AG, in deren Bereich das Projekt «next» durchgeführt wurde, nimmt die freche Frage sportlich und lacht: «Überhaupt nicht!» Das Terminalgeschäft ihres Bereichs sei mit einem enormen Zuwachs konfrontiert gewesen. Ausserdem hätten die zunehmenden Bedürfnisse des Detailhandels und ein stark ansteigendes Transaktionsvolumen wegen des grossen Margendrucks auf die Marge drücken müssen. Die stark wachsende Produktpalette sowie die immer neuen Technologien hätten die Situation zusätzlich erschwert.

reich zu finden und zu beseitigen. Immer unter dem Lean-Leitmotiv: «Wenn Sie etwas erreichen wollen, was Sie bisher nicht erreicht haben, werden Sie etwas tun müssen, was Sie bisher nicht getan haben.»

Mathis verhehlt nicht, dass es anfänglich wohl Widerstände gegen das Projekt gab. «So etwas löst natürlich Existenzängste aus. Effizienzsteigerung wird von Mitarbeitenden zuerst immer im Sinne von «Stellenabbau» interpretiert.»

Weniger Überstunden

Von Anfang an seien Bedeutung, Sinn und Zweck der Methodik von Beraterseite aber sehr gut kommuniziert worden. «Die Know-how-Vermittlung geschah auf ansprechende und praxisbezogene Art und Weise, mitunter sogar spielerisch», erinnert sich Carlos von Achenbach, der Projektleiter auf Kundenseite. Vor allem sei die Kernbotschaft – Veränderungen dienen in erster Linie dem Kunden und damit letztlich direkt dem Unternehmen – sehr schnell verstanden worden.

Das Team war so begeistert, dass es manchmal fast gebremst werden musste.



«Das Pilotteam war so begeistert, dass wir es manchmal fast bremsen mussten», erinnert sich Lanz. Die Begeisterung hat Früchte getragen: Innerhalb eines Jahres wurde die Gesamtproduktivität des Bereichs um 36% gesteigert. Offenbar sind die Verbesserungen auch mit mehr Arbeitszufriedenheit verbunden: «Die Mitarbeitenden leisten heute weniger Überzeit, weil unsere Prozesse «lean» sind», freut sich Mathis. Nun wird der Erfolg des Projekts auf weitere Bereiche von Telekurs Card Solutions und Telekurs Multipay ausgeweitet. Wie seine Beraterkollegen der anderen zertifizierten Projekte betrachtet auch Thomas Lanz das Zertifikat «Excellent Business Transformation» als willkommene Anerkennung. Grosszügig sagt er jedoch: «Ich gönne diesen Preis vor allem dem Team von Telekurs Card Solutions, das so toll gearbeitet hat.»

Etwas Neues tun – müssen

Die zweite Phase sei von eigentlicher Knochenarbeit geprägt gewesen, ging es doch darum, sämtliche Prozesse zu durchleuchten: «Wo sind die Fehlerquellen? Wo wird zu lange gewartet? Wo entsteht Doppelpurigkeit? Wo werden Informationen unnötig transportiert?» Kurz: Es begann eine intensive Suche nach Verschwendung. In Kaizen-Teams wurden die Mitarbeitenden angeleitet und dazu motiviert, Verschwendung und Ineffizienz in ihrem eigenen Be-

120 Mitarbeitenden den Arbeitsplatz erhalten

LITEX NEON/HELBLING CORPORATE FINANCE Aus der Intensivstation gerettet, wurden sogar die Löhne erhöht.

KATRIN PIAZZA

Die Litex Neon AG ist ein führendes Schweizer Unternehmen für Leuchtwerbung und Beschriftungen. Litex steht für kreative Innovation. Know-how und Technik sind auf dem neuesten Entwicklungsstand. Vom Selbstbewusstsein, das heute aus dem Selbstporträt auf der Firmenwebsite spricht, dürfte Mitte 2006 kaum etwas vorhanden gewesen sein. Auf Lauric Barbier, Mitglied der Geschäftsleitung und Partner von Helbling Corporate Finance AG, wartete nach eigener Darstellung ein geradezu klassisches Recovery-Projekt: «Eigentlich ein Fall für die Intensivstation.» Litex erwirtschaftete damals bei einem Umsatz von 28 Mio Fr. rund 4 Mio Fr. Verlust – einen Verlust, den sich niemand so richtig erklären konnte.



Im schlimmsten Fall wäre die Produktion nach Osteuropa verlegt worden.



Patrick Hofmanninger, VR-Delegierter von Litex, sagt im Rückblick: «Es fehlte vor allem am Management-Know-how, den richtigen Prozessen und Systemen.» Insbesondere in der Buchhaltung sei kaum Transparenz vorhanden gewesen. In der Anfangsphase, in der wegen mangelnder Liquidität hoher Zeitdruck herrschte, galt für die am Turnaround Beteiligten also laut Hofmanninger: «Blindflug.»

Es durfte nicht schief gehen

Unter dem sprechenden Namen «Eurofit» wurde die Litex bis August 2007 in drei Phasen saniert. Nach dem Strategie-Audit, der von August bis Oktober 2006 dauerte, wurden potenzielle Investoren gesucht.

Ausserdem wurden die Finanz- und Führungsverhältnisse neu strukturiert. Das Turnaround-Team, dem vorwiegend Mitglieder der neuen Geschäftsleitung und Kader der zweiten Führungsstufe angehörten, wurde von Helbling hauptsächlich methodisch unter-

stützt und gecoacht, erzählt Barbier: «Unter dem Motto «failure is no option» wurden rasch Lösungsmöglichkeiten gesucht.» Der resultierende Massnahmenplan wurde im Wochenrhythmus nachgeführt und von einer fortlaufenden Ergebniskontrolle begleitet.

Grösster privater Arbeitgeber

Die Beteiligten machen kein Geheimnis daraus, dass auch eine Verlegung der Produktion nach Osteuropa erarbeitet wurde – als Notfallplan. «Zum Glück war die Firma aber bald so gut aufgestellt, dass dieser Schritt nicht nötig wurde», freuen sich Hofmanninger und Barbier. Für die Region Appenzell, deren grösster privater Arbeitgeber mit 120 Mitarbeitenden die Litex Neon ist, hätte ein Misserfolg dramatische Folgen gehabt. Barbier und Hofmanninger bezeichnen den Sanierungswillen und die hohe Motivation aller Beteiligten als spezielle Charakteristik dieses Projekts.

Ansonsten sei der Fall Litex in seinen Augen geradezu typisch für sehr viele mittelständische Schweizer Unternehmen, sagt Barbier: «Es gibt sehr viele in einer ähnlichen Situation.» Schön sei, wenn durch Fälle wie dieser gezeigt werden könne, dass Überlebenschancen meist vorhanden seien – «vorausgesetzt, die Verluste werden eliminiert und die Firma ist innovativ». Beides ist bei Litex offenbar der Fall, 2008 wird ihr Ebit voraussichtlich stolze 2 Mio Fr. betragen.

Besonders erfreulich ist, dass bei diesem Projekt sogar die Mitarbeitenden des Kunden belohnt wurden: Nicht nur konnte dank «Eurofit» ein Stellenabbau vermieden werden, auch die durchschnittliche Lohnsumme pro Kopf konnte um mehrere 100 Fr. erhöht werden. Ein im wahrsten Sinne des Wortes leuchtendes Beispiel für ein erfolgreiches Beratungsmandat.

Ein Vorbild für die ganze Branche der Kundin

ALLIANZ BUSINESS SERVICE/LODESTONE Mentalitäten in verschiedenen Ländern wurden miteinander verbunden.

KATRIN PIAZZA

Das mit einem Zertifikat ausgezeichnete Projekt «Allianz Business Services» ist eines, von dem wohl jeder Consultant insgeheim träumt, ging es darin doch darum, auf der grünen Wiese einen ganz neuen Firmenbereich aufzubauen. Lodestone durfte für die Allianz-Gruppe in Bratislava für eine grössere Business Unit ein Shared Service Center (SSC) samt SAP-Infrastruktur aufbauen, woran acht Ländergesellschaften beteiligt sind. Alle Prozesse und Applikationen von Buchhaltung über Controlling bis zum Reporting sollten in dieses SSC einfließen.

Für Peter Fischer, einer der Gründungspartner von Lodestone, und sein Team war das eine geradezu ideale Aufgabe, passte sie doch genau zur Kernkompetenz seines Unternehmens, das eine breite Palette an Dienstleistungen im Bereich von Strategy & Business Process Consulting, Solution Definition, Solution Consulting, Solution Implementation und IT Transformation Consulting anbietet. Lodestone wurde 2005 vorwiegend von ehemaligen IBM-Mitarbeitern gegründet und beschäftigt heute in 13 Ländern rund 400 Mitarbeitende.



Die jeweiligen Mentalitäten waren für beide Seiten eine Umstellung.



Service Center, das ich kenne», freut sich auch Fischer. Vielleicht gebe es noch andere, aber in dieser Form und länderübergreifend – das habe er persönlich noch nirgends gesehen.

Fachwissen und Kommunikation

Halberszadt schreibt Lodestone die Schlüsselrolle für den Projekterfolg zu, «weil ihr Team nicht nur SAP-Technik-Expertise mitbrachte, sondern sehr tiefe Kenntnisse der Branche und ihrer Prozesse». Die erstaunliche Fähigkeit, «dass sie unsere Sprache sprechen», sei der Hauptgrund für die fruchtbare und langjährige Zusammenarbeit, ist er überzeugt. Die Kunst, über kulturelle und sprachliche Unterschiede hinweg erfolgreich zu kommunizieren, spielte bei diesem Projekt offenbar eine grosse Rolle, war es international doch sehr stark durchmisch.

Die Ansprüche und Erwartungen, beispielsweise in Bezug auf die Arbeitsinstruktionen, seien sehr hoch gewesen, erzählt Fischer. «Ohne Vorurteile oder gar Klischees bedienen zu wollen, die unterschiedlichen Mentalitäten waren beiderseitig gewöhnungsbedürftig.»

Das Hauptcharakteristikum dieses Projekt sei seiner Meinung nach aber der hohe Pioniergeist gewesen: «Es herrschte eine sehr dynamische, begeisternde Atmosphäre.»

«Allianz Business Services» zeigt eindrücklich, wie viel Finger-spitzengefühl die tägliche Arbeit eines Beraters mitunter verlangt, wie komplex die Beziehungen sich gestalten – nicht nur zwischen Auftraggeberfirma und Beratungshaus, sondern zwischen allen Beteiligten. Fischer freut sich, dass dieser gemeinsame Erfolg nun auch externe Anerkennung erhält: «Wir haben das Projekt gemeinsam durchgeführt und werden dafür gemeinsam ausgezeichnet.»

STATEMENTS

Meine erfreulichste Erfahrung in der Zusammenarbeit mit meinem Kunden



Markus Bucher,
Partner, Leader Advisory, PwC AG, Zürich

«... ist, wenn wir ihm zu einem messbaren Erfolg verhelfen können. Dem Kunden bei einem Veränderungsprozess Zuversicht und Vertrauen mit auf den Weg zu geben, ist mir das grösste Anliegen. Es bedarf der Fähigkeit, sich auf allen Ebenen in die Lage des Kunden hineinversetzen zu können.»



Oliver Vaterlaus,
Partner, AWK Group AG, Zürich

«... ist, wenn Kunde und Berater zu einem Team verschmelzen, sich aber gegenseitig nichts schenken, einander fordern und fördern und gemeinsam Höchstleistungen erbringen.»



Rudolf Gysi,
GMS Gysi Management Support, Spiegel/Bern

««Make or buy» lautete mein Auftrag. Der Lieferant war zu teuer und musste sein Angebot überprüfen. Er fragte mich, ob ich ihn dabei berate. Mein Auftraggeber war einverstanden. Beide Seiten vertrauten mir vollkommen. Eine sehr schöne Erfahrung und auch das Resultat offener Kommunikation.»



Lukas E. Bär,
CEO, Abegglen Management Consultants, Volketswil

«... war ein Projekt, das mit einem sehr skeptischen Management startete. Währenddessen konnten wir aber einen konstruktiven, partnerschaftlichen Dialog aufbauen, gemeinsam Lösungen finden, anerkannten Mehrwert schaffen und so eine bis heute bestehende Kundenbeziehung aufbauen.»



Carsten Vollrath,
Man. Director, Arthur D. Little (Switzerland) Ltd, Zürich

«Nach zwei erfolgsabhängigen Kostensenkungsinitiativen mit einem Erfolgsbonus von 50% für uns wurden wir vom Vorstand des Kunden gebeten, beim dritten Projekt unser Honorar fix statt erfolgsabhängig zu kalkulieren. Offensichtlich hatten wir ihn als Business- und Risk-sharing-Partner voll überzeugt.»



Thierry Lalive d'Epinay,
Managing Partner, HPO AG, Freienbach

«Eines der beiden letzten Stahlwerke in der Schweiz sollte schliessen. 514 Kündigungen waren ausgesprochen. Eine einfache Anpassung der Strategie und ein sorgfältiger Unternehmensdesign beider Stahlwerke hatten zur Folge, dass beide Werke heute hoch profitabel Rekordmengen produzieren.»

Innovation ist Schlüssel zu starkem Standort

ASCO AWARD Wirtschaftsberater geben Schweizer Firmen das nötige Rüstzeug im Ringen um die Spitzenposition.

PASCAL GENTINETTA

Dank der Dynamik der schweizerischen Unternehmen und der wachstumsfreundlichen Bedingungen herrscht in der Schweiz eine ausgezeichnete Wirtschaftslage, von der alle profitieren. Allerdings sind wir infolge des lebhaften internationalen Standortwettbewerbs und des sich ständig verändernden weltwirtschaftlichen Umfelds herausgefordert. Die Schweiz und die schweizerischen Unternehmen müssen sich laufend anpassen, um ihre Spitzenposition gegen aussen behaupten zu können.

Der Wirtschaftsdachverband Economiesuisse engagiert sich für die Wahrung und Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Schweiz. In dieser Hinsicht muss der Schweiz ein möglichst ungehinderter Zugang zu den ausländischen Märkten gewährleistet werden: Über die bilateralen Verträge mit der Europäischen Union, aber auch über die Welthandelsorganisation WTO und die bilateralen Freihandelsabkommen mit anderen Ländern.

Ausserdem muss die steuerliche Attraktivität der Schweiz gewahrt und eine Überregulierung der Märkte vermieden werden. Nur so bleiben wir in Zukunft wettbewerbsfähig. In Sachen Staatsfinanzen ist hingegen weiterhin

Disziplin angesagt, besonders bei den Sozialversicherungen. Das heutige sozialstaatliche Netz weiter auszubauen wäre angesichts der demografischen Entwicklung ein Luxus, der unweigerlich zu einer Abnahme der produktiven öffentlichen Investitionen – etwa im Bereich Bildung und Forschung – führen würde.

Um in der sich rasch wandelnden Welt an der Spitze zu bleiben, reichen günstige Rahmenbedingungen jedoch nicht aus. Wir brauchen innovative Unternehmen, die Herausforderungen bewältigen, zukunftsstrahlende Investitionen tätigen und die Chancen der sich verändernden Wirtschaftsbedingungen beim Schopf packen. Vor diesem Hintergrund des Change Management bietet die Unternehmens- und Wirtschaftsberatung eine wertvolle und unerlässliche Hilfestellung.

Der Erfolg solcher Beratungsfirmen trägt zur Festigung des attraktiven Wirtschaftsstandortes Schweiz bei. In diesem Sinne ist es selbstverständlich, dass Economiesuisse den Asco-Award unterstützt. Mit diesem Preis werden Unternehmen ausgezeichnet, die ihre Chancen am besten genutzt haben – herzliche Gratulation!

Pascal Gentinetta, Direktor, Economiesuisse, Zürich.

Change Management bietet eine unerlässliche Hilfestellung.



Gemeinsam mit den Kunden an etwas Grösserem, Höherem bauen: Die Aufgaben werden für beide Seiten komplexer. Das ist die Herausforderung.

Hilfe bei der Frage, wo es langgeht

50 JAHRE ASCO Der Präsident des Verbandes der Unternehmensberater, Asco, macht sich Gedanken zum Jubiläum: Auch seine Branche muss sich für die Zukunft fit machen und kontinuierlich wandeln.

PETER E. NAEGELI

Die Asco – die Association of Management Consultants Switzerland – wird in diesem Jahr 50 Jahre alt. Seit ihrer Gründung durch Pioniere der Unternehmensberatung ist diese Vereinigung ständig gewachsen, womit sie ihren bisherigen Nutzen unter Beweis stellt. Braucht es aber diesen Berufsverband der Unternehmensberater auch in Zukunft noch, und welche Aufgaben soll er bei einer positiven Antwort zu dieser Grundsatzfrage schweremütig übernehmen?

Acht weitsichtige Protagonisten der damals neuen, noch unbekannteren Unternehmensberatungsbranche, deren Integration in den wirtschaftlichen Alltag nicht einfach selbstverständlich und reibungslos zu bewerkstelligen war, haben sich vor 50 Jahren zu einer Vereinigung zusammengeschlossen. Damals ging es darum, überhaupt erst Anerkennung für den neuen Beruf zu erlangen, und die Gründer der Asco sind davon ausgegangen, dass es zur Förderung der Profession einen Verband der Unternehmensberater braucht. Namen wie Nicolas Hayek gehörten damals zum Gründerkreis.

Die Asco hat sich seit ihrer Gründung zu einer stattlichen Grösse entwickelt und kann laufend neue Mitglieder verzeichnen. Sie hat sich mittlerweile über die Mitgliedergrößen hinaus als Ansprechstelle der Beratungsbranche in der Öffentlichkeit etabliert.

Wirtschaftszweig und Profession

Seit der Gründung der Asco ist ein Wirtschaftszweig entstanden, der überdurchschnittlich gewachsen ist und im letzten Jahr rund 1,3 Mrd Fr. Umsatz erwirtschaftet hat. Die Unternehmensberatung hat sich seit ihrer Entstehung vor rund 80 Jahren zu einer anerkannten Berufsgattung im Kreis der Professional Service Firms entwickelt. Unkenrufe und temporäre Rückschläge konnten das stetige Wachstum der Branche nicht bremsen. Sie befindet sich nach einer Phase markanter Professionalisierung auf dem Weg zu einer Industrialisierung, um der laufend anspruchsvolleren Kundennachfrage gerecht werden zu können.

volleren Kundennachfrage gerecht werden zu können.

Berater werden nicht mehr für betriebswirtschaftliche Routinearbeiten beauftragt, sondern vielmehr für ungewohnte, komplexe und strategische Herausforderungen für die Unternehmen. Diese bringen der technologische Wandel, die Globalisierung und das zunehmende Bewusstsein für die ökologische und soziale Verantwortung von Unternehmen mit sich. Der Beruf des Management Consultant ist damit reich an Herausforderungen und fordert eine ständige Weiterbildung sowie eine grosse Neugierde.

Viele Facetten dieses anspruchsvollen Berufes bleiben verborgen, sind wegen ihrer Vielschichtigkeit nicht leicht zu erfassen oder entfalten ihre Wirkung nur indirekt als Teil einer multidisziplinären Zusammenarbeit von Kunden und versierten Spezialisten. Der Beruf eines Management Consultant lässt sich nicht durch einen Master of Management Consulting nach einem exakten Lehrplan erlangen. Die Profession ist nicht auf Anhieb verständlich – das wird einem spätestens dann klar, wenn man seinen Kindern erklären soll, was man denn als Berater den lieben langen Tag so alles macht. Aus Anlass des Jubiläums der Asco ist ein Buch erschienen, in dem prominente Autoren der gesamten Branche sowie Persönlichkeiten wie Peter Brabeck zu Wort kommen.

Aufgabenverständnis der Asco

Die Asco hat sich in ihrer ganzen Geschichte mit der Schaffung eines besseren Verständnisses der Wertschöpfung der Management Consultants in der Öffentlichkeit eingesetzt. Heute verkörpert die jährliche Marktstudie das Bestreben nach offener Information über den Wirtschaftszweig Unternehmensberatung. Drei besondere Aspekte prägen die Arbeit der Asco (siehe Kasten).

Die Asco wird sich in Zukunft noch vermehrt für die Rolle der Unternehmensberater als Veränderungskraft für die Beschleunigung von notwendigen Reformen von Unternehmen, von Organisationen sowie politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen einsetzen. Sie fühlt sich dabei mit ihrem Dach-

verband Economiesuisse verbunden, der das Patronat für den Asco Award «Best Business Transformation» übernommen hat. Damit wird die Bereitschaft der Asco, zusammen mit ihren Mitgliedern und der gesamten Branche einen Beitrag zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz im internationalen Standortwettbewerb zu leisten, unter Beweis gestellt. Die eingangs gestellte Grundsatzfrage ist damit positiv beantwortet und mit klaren Vorstellungen über die künftige Ausrichtung gefüllt.

ASCO

Drei Aspekte der Verbandsarbeit

Rollenteilung Je klarer die Rolle eines Beraters definiert ist, desto einfacher ist es, eine erfolgversprechende Aufgabenteilung zwischen den Kunden und ihren Beratern in einem gemeinsamen Vorhaben zum Tragen zu bringen. Die Schärfung des Rollenprofils und das Verständnis für die Wertschöpfung der Management Consultants gehört deshalb zu den Kernaufgaben der Öffentlichkeitsarbeit des Beraterverbandes.

Return on Consulting Die Asco setzt sich mit grossem Engagement für die konsequente und resultatorientierte Sichtweise des «ROC» ein, die den Nutzen der Beratungsleistung für die Kunden in den Vordergrund stellt und den Slogan «Return on Consulting» zum Programm macht.

Milizsystem Die Asco ist ein typisch schweizerisches Milizsystem, das leistungsmässig stark vom Engagement der freiwillig tätigen Milizler abhängig ist. Dafür läuft die Asco nicht Gefahr, unnötige Aufgaben zu übernehmen und hoffentlich immer «lean» zu bleiben ... Allerdings sind der Asco durch diese Freiwilligenarbeit auch Grenzen gesetzt, die durch die «Tragödie der Allmend» illustriert werden kann: Die Allmend muss gedüngt und gewässert werden, um den gesunden Nährboden zu erhalten ...

ANZEIGE

COMIT – A Swisscom Company

COMIT

Gut beraten.

COMIT kennt sich aus. Unsere Spitzenleute aus IT und Banking setzen sich mit Leidenschaft für kompromisslose IT-Lösungen ein. Als führender Anbieter in den Bereichen Gesamtbankenlösungen, Risk Management, Investment Management, Kundenbeziehungsmanagement, Testing und Qualitätssicherung optimieren wir Wertschöpfungsketten von der Beratung bis zum Betrieb. **Mit Begeisterung, die ansteckt.**

www.comit.ch **applying IT to the finance industry**

Wie ein Berater seine Kunden sieht

KLIENTEN-TYOLOGIEN Die Anforderungen an die Consultants steigen ständig und zergliedern sich zunehmend. Unterschiedliche Kliententypen haben entsprechend individuelle Erwartungen. Insbesondere in Bezug auf die Rolle des Beraters haben sich verschiedene Erwartungen gebildet.

PATRICK PFÄFFLI

Um weiterhin erfolgreich zu sein, müssen Beratungsunternehmen die Erwartungshaltungen ihrer Klienten besser antizipieren und managen, ihr Leistungsangebot flexibilisieren und die Soft Skills ihrer Berater professioneller rekrutieren und entwickeln.

Denn der Beratungsmarkt ist ein reifer Markt, der sich durch eine segmentierte Nachfrage auszeichnet. Es bestehen entsprechend unterschiedliche Kliententypen, die es bei der Gestaltung der eigenen Leistungserbringung insbesondere des Beratungsprozesses, der eingesetzten Berater/-fähigkeiten, der Kommunikation mit dem Klienten und mit zunehmender Wichtigkeit auch der Tangibles (fassbarer Teil der immateriellen Beratungsdienstleistung) zu berücksichtigen gilt. Es geht mit anderen Worten darum, Typen von Klienten zu identifizieren, die in der Klient-Berater-Beziehung unterschiedlich zu managen sind.

Anforderungskataloge an Berater (siehe Kasten) suggerieren dabei gewissermassen uniforme Klienten mit gleichen Ansprüchen. In der Realität unterscheiden sich Klienten jedoch hinsichtlich der Bedeutung einzelner Anforderungskriterien wie auch hinsichtlich deren Gewichtung erfahrungsgemäss deutlich.

Immer mehr Typen

So ist es durchaus denkbar, dass Kliententyp 1 Projektmanagement-erfahrung, Coaching-Fähigkeiten, Einfühlungsvermögen und Sozialkompetenz als seine wichtigsten Anforderungen formuliert, während Kliententyp 2 eher die Problemlösungskompetenzen, die Integrität, den Pragmatismus, das funktionale und das Branchenwissen als wichtig bezeichnet. Zwei Kliententypen also, die zwei sehr unterschiedliche Lösungen und Antworten ihres Beratungspartners erwarten.

Es ist davon auszugehen, dass mit zunehmenden Ansprüchen und fortschreitender Individualisierung der Nachfrage der Trend zu immer unterschiedlicheren und immer mehr Kliententypen anhalten wird.

Interessanterweise existieren aber im Markt für Unternehmensberatungen wenige Studien oder Konzepte über Kliententypologien, die fundierte Aussagen über unterschiedliche Kundentypen machen. Eine Ausnahme stellt eine ältere Typologie von P. Fleischmann aus dem Jahre 1984 dar, die



Nur wer sich in den Typen seiner Kundschaft auskennt, kann als Berater entsprechend passend beraten.

die Klienten je nach Höhe ihres Problemdrucks und nach dem Ausmass ihrer Bereitschaft zum Lernen und zum Wandel in die vier Kliententypen «Getriebener», «Krisenbewältiger», «Kooperativer Problemlöser» und «Imagepfleger» einteilt.

Segmentierung des Marktes

Die vielfältigen Rollen von Beratern, die sich über die letzten Jahre herausgebildet haben, können als Antwort der Branche auf die Segmentierung der Nachfrage interpretiert werden. Hinter den Rollen stehen Segmentierungskriterien von oftmals menschlichen Charaktereigenschaften wie partnerschaftlich, autoritär, schnell,

ANFORDERUNGEN

Wichtige Fähigkeiten der Berater

1. Problemlösungskompetenz
2. Projektmanagement-erfahrung
3. Coaching-Fähigkeiten
4. Integrität
5. Authentizität
6. Pragmatismus und Umsetzungsorientierung
7. Einfühlungsvermögen
8. Sozialkompetenz
9. Funktionales Wissen
10. Branchenwissen

QUELLE: ASCO, 2005

differenziert, analytisch, kritisch oder auch typische Menschenbilder wie Macher, Spezialist, Involvierter, Experte, Pragmatiker usw.

Erwartete Antworten der Berater

So haben Klienten, die beispielsweise mit Beratern zusammenarbeiten, die das Geschäftsmodell «Industrie» verfolgen, andere Bedürfnisse (Top-Fachwissen, temporäre Verstärkung) als jene, die Berater mit dem Geschäftsmodell «Profession» (Erfahrung, Kreativität, Wissen usw.) auswählen. Oder so sprechen systemische Berater Klientensegmente mit anderen Bedürfnissen an als reine Fachberater.

Generell gewinnen menschliche und zwischenmenschliche Qualitäten in der Beratung an Gewicht. Die künftigen Eigenschaften des Beraters werden neben den typisch männlichen zunehmend auch weibliche Stärken wie Zuhören, Sichzurücknehmen, Vermitteln, Ausgleichen, Einfühlungsvermögen usw. umfassen müssen. Neben dem vielgepriesenen Analyse-, Kreativitäts-, Konzept-, Branchen- und Methoden-Know-how wird eine ausgeprägte soziale und emotionale Kompetenz zunehmend zum Erfolgsfaktor der Unternehmensberater.

Zusätzlich muss ein Berater auch persönlich mehr Facetten bieten als bisher, um die diversen Rollen einnehmen zu können. Als Hofnarr etwa dem Auftraggeber konsequent den Spiegel vorzuhalten und damit das Risiko einzugehen, sich lächerlich zu machen, und in einem anderen Mandat als Autoritärer Dinge an die Oberfläche zu holen und damit wichtige Entscheide herbeizuführen. Die weichen Eigenschaften, die ein Berater dazu mitbringen muss, hängen sehr viel stärker als die harten mit seiner Persönlichkeit zusammen. Dem Aufbau und der Entwicklung der weichen Eigenschaften von Beratern ist zunehmende Bedeutung zu schenken.

Flexiblere Einsätze

Erfahrungsgemäss variieren die Anforderungen der Auftraggeber an die Rolle des Beraters mitunter innerhalb der gleichen Abteilung eines Klientenunternehmens sehr stark. Das erfordert eine hohe Flexibilität in Bezug auf das Rollenverständnis des Beraters. Aus seiner Grundkonstellation heraus wird dem Berater also nur eine beschränkte Anzahl von typischen Rollen zur Auswahl stehen, die er in der Klienten-Berater-Beziehung einnehmen kann. Die Realität zeigt, dass für einzelne Berater nur Ausschnitte aus dem Spektrum glaubhaft angeboten werden können.

Wenn die Herausforderung des Beratungsunternehmens darin besteht, die Art und Weise des Beratungsprozesses je nach Kliententyp zu variieren, erfordert es neben dem Einsatz geeigneter Methoden, Konzepte und Herangehensweisen vor allem unterschiedlich ausgestaffte Berater, um auf diese Anforderungen zu reagieren.

Der Zugriff auf Netzwerkpartner bietet in diesem Falle eine

weitgehend erprobte wie auch erfolgreiche Möglichkeit, um die im eigenen Haus fehlenden geeigneten Eigenschaften trotzdem auf das Projekt «staffen» zu können.

Management der Erwartungen

Die Bedeutung der Anfangsphase eines Projektes wird deutlich zunehmen. Zu Beginn eines neuen Beratungsmandates gilt es vornehmlich festzulegen, welche Erwartungen der Klient an die Rolle des Beraters stellt. Oftmals handelt es sich dabei um die Frage, welche Ausprägung auf dem Spektrum zwischen rein fachlicher (zum Beispiel Experte) und rein systemischer Beratung (z.B. Coach) einzunehmen ist. Daneben besteht die Aufgabe darin, eine geeignete Projektarchitektur aufzusetzen, die dem Problem des Klienten wie auch des Klientenunternehmens gerecht wird.

Die Anfangsphase ist also dazu zu nutzen, den Klienten besser zu verstehen und auf seine individuellen Wünsche einzugehen. Das erfordert zunächst auch die Einsicht des Beraters, dass beispielsweise zur Erarbeitung einer neuen Strategie mehrere

Ansätze erfolgreich sein können, die dann unterschiedliche Rollen von ihm erfordern. Dann sieht hoffentlich nicht mehr jedes Problem wie ein Nagel aus, weil das einzige Werkzeug, das einem zur Hand liegt, ein Hammer ist.

Auch mal nein sagen

Unabhängig von der zugrunde gelegten Kliententypologie bringt die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Bedürfnissen und Erwartungen von Klienten einen wichtigen Hinweis für die erfolgreiche Klienten-Berater-Beziehung. Die Rolle, die ein Berater einnimmt, ist sehr explizit festzulegen und die dazu erforderlichen Fähigkeiten sind bewusster aufzubauen und zu entwickeln. Trotzdem werden Berater nicht in der Lage sein, das ganze Spektrum der ihnen zugeordneten Rollen professionell abzudecken. So werden wir vielleicht vermehrt auch nein sagen müssen zu neuen Mandaten, wenn wir dazu zwar die richtigen Erfahrungen und Methoden haben, nicht aber der Rollenerwartung des Klienten gerecht werden können.

Patrick Pfäffli, CEO und Partner, Input Unternehmens- und Marketingberatung AG, Zürich und Bern.

Ein Geschäftsfeld mit einem Riesenpotenzial

CO₂-EINSPARUNG Statt über Verbote sollte die Einsparung von CO₂ über Anreize geschehen – auch bei den reisefreudigen Beratern, fordern Umweltschützer.

KATRIN PIAZZA

Wie viele Flugkilometer legt ein Berater durchschnittlich im Jahr zurück? Eine genaue Zahl lässt sich nicht berechnen, aber es dürften sehr viele sein. Eine Meldung der deutschen VDI-Nachrichten erhärtet den Verdacht, enthüllte darin in seinem Artikel doch Frank Mattern, Chef McKinsey Deutschland, dass in seinem Unternehmen pro Kopf und Jahr wegen der

Reisetätigkeit rund 20 t Kohlendioxid anfallen. Als umweltverträglich gilt lediglich ein Zehntel davon.

Das IPCC (Intergovernmental Panel on Climatic Change, deutsch auch oft Weltklimarat genannt) empfiehlt für eine langfristige Stabilisierung des Klimas die Reduktion der CO₂-Emissionen auf 1 bis 2 t pro Kopf und Jahr. Zeichnet sich mit einem derartigen Sparpotenzial nicht ein geradezu ideales Betätigungsfeld für die Consulting-Branche ab?

Alibiübung «Kompensation»

Klar, Beratung kann schwerlich ohne Reisetätigkeit stattfinden. Wer die Sparempfehlungen aber mit einem «bringt nichts» abtut, macht es sich zu einfach. Sabina Döbeli, Co-Geschäftsführerin des Netzwerks für nachhaltiges Wirtschaften, Öbu, Zürich: «Auch klei-

ne Massnahmen schärfen immerhin das Bewusstsein fürs Thema – und das ist ein guter erster Schritt.» Vielfliegern rät Döbeli: «Sinn und Zweck einer Flugreise gut überlegen, so wenig wie möglich fliegen, für innereuropäische Destinationen die Eisenbahn bevorzugen, andere Technologien wie etwa Videokonferenzen nutzen.» Last but not least: «Lässt sich die Reise nicht vermeiden, dann soll sie wenigstens kompensiert werden.»

Das Kompensieren allerdings ist unter Fachleuten umstritten – sie wittern darin einen modernen Ablasshandel. Wer eine Flugreise «kompensiert», dafür also einen Obulus an eine Organisation wie MyClimate entrichtet, tritt die Reise ja dennoch an, generiert also unvermindert Kohlendioxid. Manche, so fürchtet die Kritik, lassen sich durch die Möglichkeit der

Kompensation sogar zu erhöhtem Konsum verleiten. Dennoch, beharrt Döbeli: «Kompensation ist besser als gar nichts.»

Der fette Smart

Das Umdenken dürfte nicht allen gleich leicht fallen. Wer beruflich sehr viel fliegt, neigt dazu, das Flugzeug auch im Privatleben als Transportmittel der Wahl zu betrachten, weiss Döbeli. Schliesslich wollen die vielen verdienten Gratismilen ja auch bezogen werden. Hier mit Verboten zu arbeiten, hält die Umweltberaterin für falsch. Viel besser sei es, mit Anreizen zur CO₂-Einsparung zu motivieren. Etliche Mitgliedsfirmen von Öbu haben zu diesem Zweck bereits Programme lanciert. Sie gewähren etwa Subventionen für den Kauf eines GA oder den Bau eines Minergiehauses, oder sie

schicken ihre Mitarbeitenden in Kurse für umweltschonende Fahrweise. Unter Grossfirmen wie Swisscom, Coop oder Migros ist bereits ein Wettkampf im Einsparen entbrannt, was sich über die Website www.co2-monitor.ch verfolgen lässt.

Bezweifelt werden darf die Zielgruppenrelevanz des bei McKinsey Deutschland propagierten Wegs: Wer dort ein sparsames Dienstauto wählt, erhält den eingesparten Betrag in Form einer besseren Ausstattung vergütet. Der McKinsey-Berater im Smart? Mit gewichtsträchtigen, sprich treibstoffressenden Zusatzeinbauten?

Zeit für neue Statussymbole?

Für imagebewusste Firmen empfiehlt sich als zeitgemässer Prestigetraget etwa das Videokonferenzsystem «Halo», kostet es

doch ungefähr so viel wie ein Firmenjet. «Halo» besteht im Wesentlichen aus einem speziellen Raum mit Flachbildschirmen, in dem die Konferenzteilnehmer ihren – geografisch weit entfernten – Gesprächspartnern gegenüber sitzen. Dank der von HP gemeinsam mit dem amerikanischen Filmstudio Dreamworks entwickelten Technologie werde jedes Augenzwinkern, jede Geste live übertragen. Bei HP sei sowohl die interne wie auch die externe Nachfrage nach «Halo» in letzter Zeit gestiegen, erklärt Pressesprecher Beat Welte. Allerdings führt er dies weniger auf den Anstieg der Treibstoffpreise zurück als auf das Bedürfnis nach Zeitersparnis und Komfort: «Keine Security-Checks, kein Herumsitzen in Abflughallen, kein Jetlag.» Womit bewiesen wäre: Klimaschutz kann total cool sein.

Schutzhelme als wichtige Ausstattung

SELBSTVERSTÄNDNIS Die Zukunftsaufgabe der Unternehmensberatungen ist die sogenannte «Dritte Kultur» im Management. Dabei sind die Consultants immer wieder Zielscheibe von Angriffen – Beraterschelte sozusagen als Markenartikel, zum persönlichen Nutzen der Angreifer.

HOLGER RUST

Vor kurzem, im Frühjahr 2008, eroberte in Deutschland ein Buch mit dem Titel «Gestatten Elite!» die Bestsellerlisten. Die Verlagsankündigung las sich wie der Expeditionsbericht in die Welt eines exotischen Stammes: Die Studierenden an Privat-Universitäten und Elite-Akademien. Sie erschienen in diesem Buch als eine Art abgehobener, arroganter, unsolidarischer Adel, der verächtlich auf den Rest der Gesellschaft herabblickt.

Künstliche Weltsicht

Die Autorin Julia Friedrichs ist einer breiten Öffentlichkeit schon vor dem Buch bekannt gewesen – als die Frau, die ein Jobangebot bei McKinsey ablehnte. Darüber hatte sie einen Buchbeitrag veröffentlicht, der ebenfalls auf stürmische Akzeptanz gestossen war. Es gibt offensichtlich ein breites Publikum, das die gängigen Vorbehalte gegenüber Unternehmensberatungen teilt und sie genüsslich zelebriert.

Wenn man genauer hinschaut, findet man allerdings im Buch der jungen Autorin nur Personen beschrieben, die ihr ins Bild passen. So entsteht ein Artefakt – eine künstlich konstruierte Weltsicht, die einer empirischen Überprüfung nicht lange standhielte. In Wirklichkeit nämlich erweist sich das Personal, aus dem sich die künftige Wirtschaftselite rekrutieren könnte, als weitaus differenzierter.

Doch gerade deshalb muss die Frage gestellt werden, warum derart einseitige Bilder einen solchen Erfolg zeitigen – warum es so toll ist, einen Job bei McKinsey abzulehnen, dass sich daraus gar ein Marketingargument zimmern lässt. Die Befunde, die ich in meinen Untersuchungen zur Mentalität junger Nachwuchskräfte für Führungspositionen in der Wirtschaft gewonnen habe, legen eine seltsame Mutmassung nahe: Es ist die Selbstdarstellung der Beratungsbranche, die sich in übertriebener Inszenierung mit einem lebensfernen Bild ihrer jungen Aspiranten schmückt und offensichtlich verkennt, dass dieses Bild in der Öffentlichkeit der Absolventinnen und Absolventen zu einer heftigen Polarisierung führt.

Wahrgenommene Arroganz

Dieser Selbstdarstellungsstil prägt bereits die Rekrutierungsanzeigen und Erfahrungsberichte der studentischen Karrierezeitschriften («Hochschulanzeiger», «Junge Karriere», «Unicum» und andere). In den einschlägigen Erlebnisberichten über Nachwuchs-Events – etwa «Passion wanted» von McKinsey – formiert sich seit langem das Bild des herausragenden Überfliegers, der sich denen anpasst, die schon drin sind im Gewerbe. In diesem Ambiente sind sie stolz darauf, wie die Berichte nahe legen, sich von einem wirklichen McKinsey-Mann, von einem «real man», nicht zu unterscheiden: «Nur seine Markenuhr und sein exklusives Brillenmodell weisen sachte darauf hin, dass er in



Nicht alle Beraterinnen und Berater entsprechen dem Klischee. Es liegt an ihnen selber, das zu korrigieren – etwa indem sie die Angestellten beim Kunden ernster nehmen.

seinem wirklichen Leben ein anzugtragender McKinsey-Berater ist», raunt die Berichterstatlerin dieses Events für die deutsche Karrierezeitschrift «Hochschulanzeiger» in der Schlusskurve einer ehrfürchtigen Reportage.

Nicht minder weihovoll preisen die Berichte in den Karrierezeit-

Beratungsunternehmen müssen das als arrogant empfundene Profil dringend überarbeiten.

schriften Teilnehmerinnen und Teilnehmer der «Roland-Berger-Workshop-Topics» – «The Brightest and the Best». Und wieder inszeniert sich das Motiv der Anpassung: «Zwischen den Studenten verteilt sitzen zwei Dutzend Roland-Berger-Berater. Junge Gesichter, die sich optisch kaum von den Studenten unterscheiden. Einzig der orangefarbene Streifen auf den Namensschildern und die gespannten Mienen weisen darauf hin, dass sie schon geschafft haben, was viele Topics-Teilnehmer wohl gern erreichen würden.»

Nichts anderes liest man über die «Preferred Candidates» bei der KPMG oder die «Visiting Associates» bei der Boston Consulting Group. Es wirkt wie ein Code, hin-

ter dem sich das Geheimnis des angemessenen Habitus verbirgt.

Die Chance der «Dritten Kultur»

Auf diesen «Code» reagieren die Mitglieder anderer Mentalitätsmilieus irritiert. Sie sehen nur zwei Möglichkeiten: Entweder sie passen sich an, um dann irgendwann so zu sein, wie sie glauben, dass man es von ihnen wünscht. In diesem Prozess aber fürchten viele, ihre innovative Kreativität zu verlieren und ihre kommunikativen Bedürfnisse verleugnen zu müssen. Also entscheiden sie sich für andere Wege und stehen als «Humankapital» nicht mehr zur Verfügung, eine «Gegenkultur».

So dominiert der angepasste Typ, der das Mentalitätsmilieu des «kennzahl-dominierten Formalismus» repräsentiert. Das allerdings steht der neuen Idee von einer Diversität der Mentalitäten und Erfahrungen in Unternehmen im Weg. «Schon klagen Grosskonzerne, dass durch ihre mühsam aufgebauten Talentmanagement-Programme immer der gleiche Typ nach oben gespült werde – der brillante Opportunist», wird Zehnder-Deutschland-Chef Bernd Wiczorek im «Manager Magazin» zitiert. Leistungsträger gebe es genug, schreibt der Autor, es fehlen laut Wiczorek die «Top-Talente mit Querdenkerqualität.»

Was die Beratungsunternehmen dringender als in den Jahren zuvor kommunizieren müssen, ist die Überarbeitung des als arrogant empfundenen Profils, das an die Selbstbeschreibung kleiner «Masters of the Universe» erinnert. Rekrutierungsanzeigen, in denen die pluralistische Intelligenz angesprochen wird, überzeugen nur dann, wenn hinter ihnen eine Realität steht, die das Versprechen einer pluralistischen «Dritten Kultur» auch glaubhaft einlöst.

Noch scheinen alle Bemühungen, auch durch soziale und bildungspolitische Engagements das wahre Profil der Unternehmensberatungen zu zeigen, vergeblich oder zumindest nicht so erfolgreich, wie die Strategieberatungen selber.

Der Grund ist, wie in den Gesprächen im skizzierten Projekt immer wieder deutlich wird, höchst simpel: Es ist die Erfahrung des professionellen Auftretens junger Berater und Beraterinnen in den Unternehmen. Hier manifestiert sich gewollt oder ungewollt die Arroganz der Macht – in diesem Falle der von den Vorständen legitimierten Macht. So dominiert weiterhin das Bild des kennzahl-dominierten Formalisten mit stromschnittem Businessdress, Waschbrettbauch, strahlendem Gebiss, den Zahlen und Systemen

im Kopf und der Unternehmensberatung im Rücken. Er ist es oder sein weiblicher Counterpart, denen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der gehobenen operativen Abteilungen ausgesetzt sehen. Und so erfahren junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich für ihr Unternehmen engagie-

Die Mitarbeiter in den Unternehmen wissen weit mehr, als man ihnen zutraut.

ren, dass nicht sie in strategischen und operativen Angelegenheiten zur Lösung von Problemen eingebunden werden, sondern gleichaltrige Juniors der Beratungen. Beide Mentalitätsmilieus treffen hier unmittelbar aufeinander.

Praktizierte Diversität

Das bedeutet aber auch, dass in den Unternehmen selbst die grösste Chance bestünde, eine «Dritte Kultur» zu realisieren und die hier und daschon mitunterwirkliche Praxis «kooperativer Konsultation» den überbordenden Individualismus auf der einen und den formalistischen Gehorsam auf der anderen Seite zu fördern. Bescheidenheit in der Selbstdarstellung wäre ein grosser Schritt auf diesem

Weg. Bescheidenheit im Auftreten vor allem der Nachwuchs-Consulters der zweite, die kooperative Konsultation der dritte Schritt.

Da entsteht eine wirklich grosse Beratungsaufgabe: Die Auftraggeber davon zu überzeugen, dass der Consulting-Prozess umso wirkungsvoller sein wird, je verantwortlicher die Mitarbeiterschaft pluralistisch und hierarchiefrei in den Prozess der kommunikativen Wertschöpfung einbezogen wird. Diese Information wird sich nach allen Erfahrungen ebenso rasch verbreiten wie das Bild des arroganten Jungberaters, der stolz darauf ist, schon so auszusehen wie «real man».

Der allseitige Nutzen ist offensichtlich: Für die intellektuelle Wertschöpfung, für das Profil des Unternehmens, für die Berater und für die Motivation junger Repräsentanten aus allen Mentalitätsmilieus, sich für den Beraterberuf zu begeistern. Und seine pluralistische Potenz zu steigern. Immerhin wissen die Mitarbeiter in Unternehmen weit mehr als man ihnen zutraut – schon dadurch, dass sie in der Alltagskultur leben, aus der sich die Märkte ihres Unternehmens etablieren.

Holger Rust, Soziologieprofessor, Hochschuldozent und Kommunikationswissenschaftler, Universität Hannover, Hannover.

ANZEIGE

Stefan Vogler markenexperte.ch

Erfolg durch Internationalisierung

AUSLANDSGESCHÄFT Die Kunden werden immer internationaler, und so auch die Berater. Im Idealfall tun sie das mit eigenen Landesniederlassungen.

RETO MÜLLER

Die unaufhaltsam voranschreitende Integration der Weltmärkte hat dazu geführt, dass sich in den vergangenen Jahren viele Unternehmen internationalisiert haben. So zählen heute nicht mehr nur die Grosskonzerne zu den «Multis», sondern vermehrt auch kleinere und mittelständische Firmen. Mit ihrer Internationalisierung reagieren sie einerseits auf den steigenden Wettbewerbs- und Kostendruck, andererseits nehmen sie damit die enormen Chancen wahr, die ihnen neue und schnell wachsende Märkte bieten.

Kulturelle Kompetenz

Diese Entwicklung stellt auch hohe Anforderungen an die Consulting-Firmen: Um die international agierenden Unternehmen professionell unterstützen zu können, müssen sie selber über ein breites Spektrum an internationalen Kompetenzen und Erfahrungen verfügen. Dazu gehören zum einen fundierte Kenntnisse der sich aus der Globalisierung ergebenden Herausforderungen und die Beherrschung von attraktiven Dienstleistungen, dank derer sich diese He-



Gemeinsam vor Ort beraten: Wie will es der Kunde vor Ort?

rausforderungen meistern lassen. Beispiele dafür sind die Entwicklung und Umsetzung von Internationalisierungsstrategien, von weltweiten Marketing- und Vertriebsstrategien, von Global-Sourcing-Strategien, von internationalen F&E-Strategien sowie von globalen Supply-Chain-Konzepten einschliesslich der Wahl und Optimierung der Produktionsstandorte.

Es ist unbestritten, dass die Kombination von Denkweisen zu höherer Kompetenz führt.

Zum anderen manifestieren sich internationale Kompetenzen und Erfahrungen in intimen Länderkenntnissen. Sie umfassen die praktische Vertrautheit mit den unterschiedlichen Wirtschafts- und Rechtssystemen, aber auch mit der jeweiligen Kultur, Mentalität und Sprache. Wem die Umgangsformen in einem Land fremd sind, der ist weder in der Lage, erfolgreich zu verhandeln, noch multikulturell zusammengesetzte Teams zu führen. Das gilt namentlich für China, dessen Kultur sich von der westlichen gerade hinsichtlich des zwischenmenschlichen Umgangs erheblich unterscheidet.

Solche internationalen Fähigkeiten erwirbt eine Beratungsfirma einerseits durch Auslandseinsätze ihrer Professionals und andererseits durch die Rekrutierung von Consultants verschiedenster nationaler Herkunft. Von der sogenann-

ten «Diversity» unter den Beratern profitieren im Übrigen auch die Kunden im Heimatland. Es ist heute unumstritten, dass die Kombination von unterschiedlichen Denk- und Sichtweisen zu einer höheren Innovations- und Problemlösungskompetenz führt.

Zur eigenen Niederlassung

Freilich ist die Internationalisierung auch für Beratungsfirmen kein leichtes Unterfangen. Sie beginnt in der Regel mit einzelnen Auslandsprojekten, die vor Ort ausgeführt werden. Häufen sich solche Projekte und sind im Rahmen von Mandaten weitere Kompetenzen gefragt, so kommt es mitunter zur Bildung von Netzwerken. Sie haben sich vor allem im M&A-Bereich bewährt. Die letzte Stufe der Internationalisierung besteht in der Gründung von eigenen Auslandsgesellschaften oder der Akquisition von lokalen Consulting-Firmen.

Der Aufbau von eigenen Niederlassungen stellt den Corporate Spi-

rit und die Strategiekonformität sicher, setzt in der Regel aber beachtliche Investitionen voraus. Unerlässlich für den Erfolg ist dabei die Kombination von entsandten Führungskräften und Professionals, die das notwendige Know-how für den Systemaufbau mitbringen, und einer forcierten Rekrutierung von talentierten Mitarbeitenden in den entsprechenden Ländern. Gleichwohl zeigt die Erfahrung in Deutschland, den USA und China, dass sowohl die Fähigkeit, Rückschläge zu verkraften, als auch Ausdauer unerlässlich sind, bis stabile und nachhaltig ertragreiche Auslandsgesellschaften aufgebaut sind. Im Idealfall gelingt es, bereits vor der Gründung von eigenen Niederlassungen bedeutende Kunden und Mandate im entsprechenden Land zu gewinnen.

Internationale Karrieren

Die Internationalisierung von Beratungsfirmen ist aber nicht nur die Voraussetzung, um internatio-

nal tätige Kunden unterstützen und in neuen Märkten neue Kunden gewinnen zu können, sondern sie erlangt auch eine immer grössere Bedeutung bei der Rekrutierung und Erhaltung von ambitionierten und talentierten Consultants. Wenn die Führungskräfte und Mitarbeitenden der Kundenfirmen durch ihre Konzernverantwortung internationale Erfahrungen sammeln können, dann dürfen die Consulting-Unternehmen ihnen in diesem Punkt nicht nachstehen. Damit sie ihre Professionals langfristig für eine Beraterkarriere begeistern können, müssen sie in der Lage sein, ihnen interessante und herausfordernde internationale Entwicklungsperspektiven zu bieten.

Insgesamt ist die Internationalisierung für Consulting-Firmen je länger, je mehr nicht mehr bloss eine Option, sondern ein Imperativ. Viele ihrer Kunden sind bereits international tätig oder werden es bald sein. Beratungsunternehmen, die nur in ihrem Heimatland operieren, sind nicht mehr in der Lage, sie zu unterstützen. Aber nicht nur das: Mit ihrer eigenen Internationalisierung erschliessen sich Beratungsunternehmen auch neue Märkte. Zumal in Ländern wie China der Beratermarkt im Vergleich zur produzierenden Industrie erst wenig entwickelt ist. Die Chancen sowohl in den Emerging Markets wie auch in den westlichen Industrienationen stellen für Beratungsfirmen eine lohnende Herausforderung auf hohem Niveau dar.

Reto Müller, CEO und Verwaltungsratspräsident, Helbling Unternehmensgruppe, Zürich.

CONSULTING-FIRMEN

Erfolgsfaktoren der Internationalisierung

1. Professionals mit internationaler Projekterfahrung
2. Verständnis der Herausforderungen der Globalisierung
3. Auf die globalisierte Wirtschaft zugeschnittenes Dienstleistungsangebot
4. Vertrautheit mit der Kultur und Mentalität in den Zielländern

5. Multinational zusammengesetzte Belegschaft

6. Aufbau von tragfähigen internationalen Netzwerken

7. Genügend Managementkapazitäten für die Gründung von eigenen Niederlassungen

8. Bereitstellung von genügend Ressourcen für die Aufbauinvestitionen

9. Rekrutierung von talentierten Consultants in den Zielländern

10. Ausdauer

Heinz Karrer CEO von Axpo, Ingrid Deltenre Direktorin des Schweizer Fernsehens, Bruno Bencivenga CEO von Navyboot, Peter Spuhler CEO von Stadler Rail, Hans Wiedemann Direktor des Palace Hotels in St. Moritz, Pierin Vincenz CEO der Raiffeisen Gruppe, Monika Ribar CEO von Panalpina, Erwin Rutishauser CEO der Rhätischen Bahn, Alfred Leu CEO von Generali, Francisco Fernandez CEO von Avaloq, André Lüthi CEO von Globetrotter, Jürgen Mayer VR-Präsident von Maxon Motor.

Dies waren unsere Gesprächspartner in den vergangenen Monaten. Lesen Sie in den nächsten Ausgaben von «io new management» weitere Interviews mit Schweizer Wirtschaftsführern. Im Magazin «io new management» schreiben Unternehmer, Professoren und Wissenschaftler über aktuelle Managementthemen. Die Beiträge bieten griffige Lektüre für den Geschäftsalltag von Führungskräften.

Lernen Sie «io new management» kennen: für 20 Franken statt 40 Franken erhalten Sie das Test-Abo (3 Ausgaben).

Jetzt bestellen: Telefon 043 444 58 94, abo-dienst-io@handelszeitung.ch (Code Ins/IO) oder auf www.ionewmanagement.ch/abo. Angebot gültig für Neu-Abonnenten in der Schweiz.



Fleissige Handwerker sehen? Der muss zum Berater gehen ...

UMSETZEN Ein guter Managementberater würde auch einen guten CEO abgeben und einspringen, wenn es nötig wäre. Dieser Typ ist gefragt.

VERA SOHMER

Man kennt es, das Schreckensbild des Unternehmensberaters, der mit seiner Truppe in Unternehmen einfällt und mit vielfarbigen Powerpoint-Präsentationen darüber referiert, das alles anders werden muss. Der anschliessend ganze Abteilungen mit Sonderaufgaben zuschüttet, um hernach buchdicke Berichte abzuliefern, mit denen keiner etwas anzufangen weiss. Und der, wenn es ans Umsetzen geht, längst über alle Berge ist.

Ein überzogenes Bild, sagt Patrick Steiner, früherer McKinsey-Mitarbeiter und Inhaber der vor sechs Jahren gegründeten Bera-

«Externe Berater müssen heute schon vom ersten Tag an Mehrwert schaffen.»

tungsfirma Zielconsulting. Wenngleich ein Fünkchen Wahrheit drinstecke: Es gibt sie noch immer, jene Consultants, die sich auf Analysen und Lösungsvorschläge beschränken.

Geschürt und am Leben gehalten werde das Beraterklischee aber auch durch die verbreitete Angst vor Veränderung und die Furcht, neuen Anforderungen nicht zu genügen. Und nicht zuletzt durch die Sorge um das angestammte Plätzchen und seine Pfründe. Denn vor einem graut es vielen noch mehr als vor den Beratern selbst: Vor Umstrukturierung.

Die Ärmel hochkrempeln

Doch die Beraterbranche ist im Umbruch, sagt Steiner. Und das sei auch nötig, um Firmen die erforderlichen und gewünschten Dienstleistungen anbieten zu können. Für Industriebetriebe, Banken oder Telekommunikationsanbieter ist es zur zentralen Frage geworden, wie sie auf den globalen Märkten zum Erfolg kommen.

Dazu brauchen sie konkrete Vorschläge, mit welchen Produkten sich Fuss fassen lässt in Asien oder mit welchen Dienstleistungen auf dem heimischen Markt neue Kunden zu gewinnen sind. Mit anderen Worten: Es müssen umsetzbare Lösungen auf den Tisch. «Externe Berater müssen heute schon vom ersten Tag an Mehrwert schaffen», ist Steiner überzeugt. Für ihn heisst das: Ein neuer Beratertyp ist gefragt, einer, der sich innert kurzer Zeit Branchenkenntnis verschafft, sich in Firmenteams einfügt und mit ihnen gemeinsam erarbeitet, was das Unternehmen voranbringen soll. Das setzt voraus, dass der Consultant die Ärmel hochkrempelt und mit anpackt. Er darf sich nicht zu schade sein, bei seinem Klienten auch Knochenarbeit zu erledigen.

Geschäftsleiter werden

Wie das in der Praxis aussieht? «Von Anfang an Verantwortung übernehmen und geradestehen dafür, dass funktioniert, was man vorschlägt», sagt Steiner. Man könne am grünen Tisch lange referieren, dass ein neues Logistiksystem aufgebaut werden müsse. Aber wie? Das wisse halt nur einer, der so etwas schon selbst zum Laufen gebracht habe. Einige Berater halten lange schlaue Reden darüber, was eine Firma tun muss, um sich mit einem neuen Snack im Markt zu profilieren. Anders jene Con-



Die Ärmel hochkrempeln und voll mit anpacken: Der Berater von morgen ist auch Blue-collar-Worker – für greifbare Resultate.

sultants, die das Produkt von Anfang an mit entwickeln, zusammen mit den Firmenteams ausarbeiten, wie es schmecken soll, ob man es im Lebensmittelhandel oder in Restaurants verkauft, zu welchem Preis man es anbietet und welches Image man ihm verpasst, wie man es verpackt und auf welchen Mes-

sen man es den Kunden schmackhaft macht. Anders auch jene, die kurzerhand für einige Monate die Geschäftsleitung im neuen Unternehmenszweig übernehmen – und parallel dazu die Mitarbeiter des Klienten coachen, damit diese selber rasch fit werden. Man müsse dem Kunden den «Fünfer und das Weggli» bieten, findet Steiner.

BERATER-QUALITÄTEN

Was die Consultants können müssen

KMU Die Consulting-Branche erschliesst sich das Kundensegment der KMU. Das geht aus der aktuellen Marktstudie des Branchenverbandes Asco hervor (siehe auch «Handelszeitung» Nr. 23 vom 4. Juni, 2008). Viele dieser Unternehmen mit Umsätzen von 100 Mio Fr. bis 1 Mrd Fr. wird international ausgerichtet und nehmen in ihrem Segment eine führende Position auf dem Weltmarkt ein.

Anforderungen KMU erwarten von den Beratern eine ausgeprägte Sozialkompetenz sowie die Fähigkeit, sich in firmeneigene Teams zu integrieren.

Vielseitigkeit Weil die Unternehmen rasch einen «Return on Consulting» sehen wollen, brauchen Berater umfassende Kenntnisse über die Firma und deren Umfeld. Die Consulting-Branche ist laut Asco gefordert. Anforderungen an den heutigen Berater: Hervorragendes Fachwissen, praktische Erfahrung, innovative Ideen, vielseitig einsetzbar.

Der prall gefüllte Rucksack, von einem graden Rückgrat getragen

CONSULTING-TALENT

Die Beraterbranche hat etwas mit jener der Ärzte und Controller gemein: Man braucht sie in guten wie in schlechten Zeiten. Lässt sich Consulting erlernen, oder wird man als Berater geboren?

MÉLANIE KNÜSEL-RIETMANN

Die Besten unter ihnen sind wie Spechte: Wenn sie auf etwas klopfen, ist der Wurm drin», so Northcote Parkinson, Vater des gleichnamigen Prinzips, über die Consultants. Knappler lässt sich kaum beschreiben, was ein Auftraggeber von ihnen erwartet. Nur: Wie wird man ein geschätzter Berater? Ist einem diese Gabe in die Wiege gelegt, muss man sie studienhalber erwerben, oder lässt sie sich durch Erfahrungen in der Praxis multiplizieren? Idealerweise sind all diese Voraussetzungen vorhanden.

Standhaft duldsam verschwiegen

Um bei der Wiege zu beginnen: Carsten Henkel, Chef von Roland Berger Strategy Consultants Schweiz, erwähnt an erster Stelle dieser Triade spontan Eigenschaften, die man «von Haus aus mitbringt – allen voran Ehrlichkeit, Bescheidenheit, Fleiss und ethisch-moralische Grundsätze», wie er betont.

Das sehen alle Befragten so. Bei den Anforderungen an die Ausbildung gibt es kleinere Nuancen, aber Uni- oder Fachhochschulabschluss wird mehrheitlich als unabdingbar eingestuft. «Zwar gibt es keinen Master of Management Consulting», sagt Peter Naegeli, Abegglen Management Partners AG, und deutet damit auch gleich an, dass der Beratungsmarkt in

den meisten Disziplinen praktisch nicht reguliert ist.

Während Peter Beriger (B&RSW, Zürich) einen betriebswirtschaftlich orientierten Hintergrund an erster Stelle erwähnt, sieht Asco-Präsident Naegeli ein zunehmendes Bedürfnis nach Consultants mit Ingenieurwissen. «In unserem Team gibt es auch einen Lebensmitteltechnologien», sagt er und erklärt diese Spannweite an benötigten Fachleuten damit, dass gerade KMU, die Beraterdienste in Anspruch nehmen, bewusst spezifisches Know-how suchen, für das sie nicht eigens Spezialisten einstellen möchten.

Ebenfalls zur Grundausstattung gehören gemäss Leonhard Fopp (Continuum AG, Zürich) Methodenkompetenz und – damit verbunden – die Fähigkeit zur Konzeptionskraft. Diese Basics werden mit zunehmender Fronterfahrung immer mehr angereichert. «Wir sind mit einer verlängerten Werkbank für unsere Kunden vergleichbar. Schulwissen allein genügt nicht. Wer lässt sich schon gerne von einem Chirurgen operieren, der quasi frisch von der Uni kommt?», fragt er. In diesem Punkt bricht Henkel eine Lanze für Studienabgänger. «Wir machen die Erfahrung, dass sie nicht selten für eine Problemstellung einen neuen Ansatz haben, der einem routinierten Kollegen nicht geläufig ist. In einem gemischten Team eingesetzt, resultieren so oft fruchtbare Lösungen.»

Nicht überraschend war die Ähnlichkeit der Antworten auf die Frage, was unabdingbar zum Wesensmerkmal eines erfolgreichen Beraters gehöre, aber nicht als Schulbuchweisheit abgerufen werden kann. «Ein Flair für die psychologische Seite der Aufgabe», nennt es Beriger. «Erspüren, wie

der Kunde tickt», fügt Bernd Remmers (Bernd Remmers Consultants AG, Zug) hinzu. Das gelte auch für das konkurrenzuelle Umfeld, in dem der Auftraggeber sich bewähren muss. «Und für die Trends, die sich abzeichnen, für die Branche wie für die Gesellschaft als solche», sagt Naegeli. Als Beispiel nennt er die Folgen einer alternden Gesellschaft. «Sie müssen in den Handlungsentwürfen berücksichtigt werden, ob es dem Kunden genehm ist oder nicht.» Und schliesslich gehört in dieses Kapitel im Urteil aller Befragten die Fähigkeit, es als Coach allen Beteiligten zu ermöglichen, sich in den eingeleiteten Prozess einzubringen.

Die informelle Macht

Oft fällt der Begriff «informelle Macht», die ein Berater ausübe. Er dürfe sich nicht als Manager aufspielen und dessen Rolle einnehmen. Er solle sich immer bewusst sein, dass nicht der Berater, sondern der Beratene handeln müsse. Hans von Pfuhlstein von Arthur D. Little in Zürich weist im Widerspruch zu anderen auf einen Punkt, der sowohl dem Auftraggeber wie dem Beauftragten eine Art komparativen Vorteil verschaffe, und erläutert dies am Beispiel eines CFO, der eine Beratungsleistung initiiert. Wer darauf achtet, sich – in diesem Fall der CFO – auch ein Stück vom Erfolgskuchen abschneiden und die geglückte Übung auf seine Fahne schreiben könne, löse viel Kundenzufriedenheit aus. Daraus resultierten oft Folgeaufträge.

Exakte, direkte Messstäbe für den Erfolg gibt es ebenso wenig wie bei der Werbung. Dafür lassen sich indirekte Folgen benennen: Bei der Werbung kann es eine zusätzliche Nachfrage sein, im Consulting ein neues Mandat.



Im richtigen Moment dank gutem Charakter spontan zu Diensten sein: Das kann nicht gelernt sein.

«Einen guten Job machen»

Berater und Klient müssten sich grün sein und eine gemeinsame Basis finden, sowohl auf der Sach- als auch auf der Vertrauensebene. Steiner bietet seinen Klienten daher eine «Zufriedenheitsgarantie» an. Das sei nicht nur ein Werbegag.

Kunden können innerhalb der ersten vier Wochen das Projekt kostenlos auflösen.

«Kunden können innerhalb der ersten vier Wochen das Projekt kostenlos auflösen, wenn sie nicht zufrieden sind mit uns.» Vorgekommen sei es bei den mehr als 80 Projekten bislang noch nie.

Ob der Berater sein Geld wert ist und wie man den «Return on Consulting» messen kann, ist Inhalt vieler Diskussionen und Studien. Gradmesser für Steiner sind dafür mehrere Faktoren: Die Wachstumszahlen der beratenen Unternehmen. Ob ihn ein früherer Klient mit weiteren Projekten beauftragt. Und nicht zuletzt, ob der eingesetzte Berater selbst ein guter Chef abgeben würde. «Nur wer fähig wäre, ein Unternehmen zu führen, macht als Consultant einen guten Job.»



MBA in International Management Consulting

Berufsbegleitender, zweijähriger Studiengang zum Experten für komplexe Veränderungsprojekte in Wirtschaft und Verwaltung

Informationsabende: 26.08. und 16.09.2008

Studienstart: Oktober 2008

Informationen und Anmeldung
susanne.boeni@fhnw.ch, T +41 62 286 01 27

www.mba-imc.ch



Wissen – wann immer Sie es brauchen.

Wir beraten und unterstützen Sie...

- in der Strategieentwicklung und der Unternehmensführung
- auf der operativen Management-Ebene
- in der Bedarfsabklärung, Evaluation und Implementierung von Informatik-Lösungen
- im Projektmanagement

APP Unternehmensberatung AG
Bern • Basel • Zürich • Braunschweig (D) • Telefon +41 31 380 59 59 • www.app.ch