



Pure Panik

Die Mitteilung aus der Siemens-Hauptverwaltung an die Führungskräfte war knapp und eindeutig: Ab sofort, so die Anordnung von Konzernchef Peter Löscher, dürften keine Aufträge mehr an externe Beratungsunternehmen vergeben werden. Ausnahmen müssten von Löscher selbst oder seinem Finanzvorstand Joe Kaeser genehmigt werden.

Bitter für McKinsey & Co. – vor dem Berater-Bann Ende Januar hatten die Münchner noch jährlich Aufträge in mittlerer dreistelliger Millionenhöhe vergeben, schätzen Insider. Hinzu kommt: Auch andere Konzerne wie Henkel oder SAP haben ihre Budgets für externe Consultingaufträge 2009 drastisch heruntergefahren.

Am Hungertuch nagen muss die erfolgsverwöhnte Beraterbranche darum noch lange nicht: „Durch die Finanzkrise ist in vielen Firmen die Liquidität so knapp, dass die Insolvenz droht – die müssen ihr Überleben sichern und holen sich jetzt Berater ins Haus“, beschreibt Eva Manger-Wiemann die Situation. Sie ist Managing Partner der Züricher Meta-Beratung Cardea, die Unternehmen bei der Berater-Auswahl unterstützt. Was viele der unter Hand-

lungsdruck stehenden Vorstände und Geschäftsführer aber vernachlässigen: „Hektik bringt jetzt nichts, auch Krisenprojekte müssen sorgfältig vorbereitet werden“, sagt die Beratungsspezialistin, „vor allem bei der Auswahl der Berater müssen die Unternehmen viel genauer hinschauen.“

Warum das häufig nicht passiert: Bei etlichen Unternehmenslenkern herrscht pure Panik, weil sie ohnmächtig zuschauen müssen, wie Börsenkurs und Umsätze in den Keller stürzen. „Die wollen unbedingt ein Signal setzen, um Banken und Analysten zu beruhigen“, sagt Manger-Wiemann. Dabei komme es zu teilweise irrationalen Verhaltensweisen: Einerseits würden Leute entlassen und rigorose Sparbeschlüsse erlassen, „und auf der anderen Seite werden horrend Summen für Beraterprojekte verpulvert, ohne sich vorher über deren genaue Zielsetzung und Konsequenzen klar zu sein“.

Hinzu kommen die in vielen Unternehmen unprofessionellen Auswahlverfahren: Statt die Berater nach der Qualifikation für die jeweilige Aufgabenstellung auszuwählen, werden Projekte vorschnell und unsystematisch an die großen Consulting-Häuser vergeben, „weil deren Name bekannt ist,

weil man dort selbst mal gearbeitet hat oder weil man einen der Partner aus dem Studium kennt – aber das reicht nicht“, warnt Manger-Wiemann. „Nicht immer sind die großen drei die richtige Adresse.“ Es lohne sich, auch andere Ansätze und Herangehensweisen zu prüfen.

Die schlechten Erfahrungen vieler Unternehmen mit ihren Beratungsaufträgen bestätigen diese Einschätzung: Bei fast der Hälfte aller Beratungsprojekte war der Aufwand höher als der Nutzen, ergab die von Cardea und der Münchner Marketingagentur Pepper bei Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführten „Return on Consulting“-Studie. Bei weiteren 40 Prozent sahen sich die Auftraggeber gar nicht in der Lage, ein Urteil über den Nutzen abzugeben. Genauso alarmierend ist eine Untersuchung der amerikanischen Standish Group über die Erfolgsquote von Beratungsprojekten: Danach steigt das Risiko zu scheitern mit der Projektgröße – selbst bei kleineren Aufträgen liegt die Erfolgsquote bei gerade mal 55 Prozent (siehe Grafiken Seite 66).

Mit einem strukturierten Auswahlprozess bei der Vergabe von Beraterprojekten lassen sich solche Desaster vermeiden. Am Anfang steht dabei die Projektdefinition und eine genaue Bedarfsermittlung. Schon in dieser Phase sollte auch der Projektleiter bestimmt werden, der die Berater führt und die richtigen Schwerpunkte setzt. „Das muss jemand aus dem Unternehmen machen, der die notwendigen Freiräume hat – diese Aufgabe kann man nicht delegieren“, warnt Manger-Wiemann.

Das gilt vor allem, wenn unterschiedliche Consulting-Teams nebeneinander an verschiedenen Teilprojekten arbeiten: „Gerade bei den im Moment notwendigen Krisenberatungen kann es von Vorteil sein, im Gesamtprojekt Teilaufgaben an Spezialisten zu vergeben, statt nur ein Beratungshaus zu beauftragen“, empfiehlt die Consulting-Spezialistin. Gefragt sind vor allem Sanierungs- und Restrukturierungsspezialisten sowie Konzepte, mit denen sich schnell Kosten senken lassen und Liquidität mobilisiert wird.

Im zweiten Schritt folgt ein Screening der potenziellen Anbieter – die vielleicht schwierigste Aufgabe innerhalb des Vergabeverfahrens. Im Normalfall besteht die aus der Marktuntersuchung abgeleitete Long List aus 12 bis 15 Anbietern. Wenn die Zeit drängt, kann die Liste aber auch kürzer ausfallen und aus einer Mischung schon früher beauftragter Berater und »

Anti-McKinsey

Die Krise hat die Berater erreicht – dass der Markt schrumpft, gilt als sicher. Aber nicht nur die Geschäfte laufen schlechter, auch das Vertrauen in McKinsey & Co. hat gelitten: „Zu Recht“, wie Hans-Christian Heiling findet, „kein Berater hat erkannt, was sich da zusammenbraut.“ Der Psychologe und Manager-Coach hat eine alternative Beratungsdisziplin entwickelt – die Wirtschaftsmorphologie – und sieht sich damit als „Anti-McKinsey: „Mit ihren Benchmark-Tabellen haben die versucht, alles in mathematische Modelle zu fassen – die Krise ist eine Bankrotterklärung dieser Modelle.“ Heiling und sein Team von der Universität Köln haben einen anderen, gänzlich unmathematischen Ansatz. Sie betrachten das Unternehmen als Organismus, dessen Schicksal nicht nur von rationalen und bewussten Handlungen bestimmt wird: „Wie bei jedem Einzelnen von uns wirkt auch in einem Konzern die Macht des Unbewussten“, sagt Heiling. Auf allen Ebenen fielen Entscheidungen, die nicht rational seien, in der Gesamtheit aber häufig zu Fehlentwicklungen führten. „Wir machen diese unbewussten Verhaltensmuster sichtbar.“

Am Anfang der Analyse – beraten hat Heiling bekannte Unternehmen wie ThyssenKrupp, Daimler oder Tchibo und weniger bekannte wie den Software-Entwickler FlowFact – stehen Interviews mit Kunden und Beschäftigten aller Ebenen. Die gewonnenen Erkenntnisse werden bildhaft erklärt – anhand eines zur Situation passenden Märchens, welches das Beziehungsgeflecht im Unternehmen, die Rollen und Motive von Managern und Mitarbeitern widerspiegelt. „Das Märchen und seine Protagonisten machen deutlich, wo Widerstände bestehen und was aus welchen Gründen schief läuft.“ Mit Workshops und Coachings werden anschließend schrittweise Verhaltensweisen analysiert und gemeinsam Handlungsalternativen entwickelt: „Wir zeigen die Blockaden und üben deren Überwindung“, sagt Heiling. Bei FlowFact etwa führte der Prozess dazu, dass einer der drei Gründer ausschied: Die Vorstellungen über die Zukunft des Unternehmens hatten sich zu weit voneinander entfernt. Illusionen über den Geschäftserfolg seiner Methode macht sich Heiling nicht: „Sich für uns zu entscheiden erfordert viel Mut. Aber die Ratlosigkeit der Berater ist unsere Chance.“

hans-juergen.klesse@wiwo.de

zwei oder drei namhafte Spezialisten aus der zweiten und dritten Reihe bestehen.

Für strategische Beratungen könnte das etwa die Monitor Group sein, für Finanzen und Controlling Horváth & Partners, für Beschaffung und Einkauf Kerkhoff Consulting, für das Management komplizierter Lieferketten und Logistik BrainNet und für Personalberatung Kienbaum. Wichtig ist, dass deutlich wird, mit welchen möglicherweise unterschiedlichen Methoden die Anbieter an eine Aufgabenstellung herangehen und ob die Methoden sich bereits praktisch bewährt haben. Pluspunkte sammeln beispielsweise solche Berater, die einschlägige Studien vorzuweisen haben oder die mit fachlich auf dem gleichen Gebiet qualifizierten Hochschulen zusammenarbeiten. Auch erfolgreich abgeschlossene Referenzprojekte und

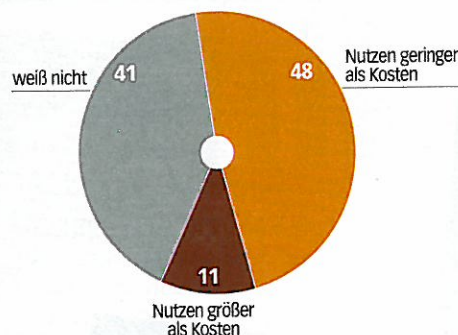
nach wie vor überwiegend aus Eigengewachsen – Hochschulabgängern, die noch nie in einem Unternehmen gearbeitet haben. „Folienmaler und Chartersteller sind in Krisenzeiten überfordert“, sagt Manger-Wiemann.

Erfolgreich zu Ende geführt werden kann ein Beratungsprojekt nur, wenn die Ziele im Vertrag genau festgelegt werden. „Nur exakte Leistungsvereinbarungen ermöglichen eine Messung von Erfolg und Wertschöpfungsbeitrag der Berater“, sagt Manger-Wiemann. Nach ihrer Erfahrung gehen kleine und mittlere Unternehmen meist sorgfältiger vor, wenn sie Beratungsaufträge vergeben.

Aber auch Großunternehmen haben offenbar immer öfter Zweifel, ob sie mit ex-

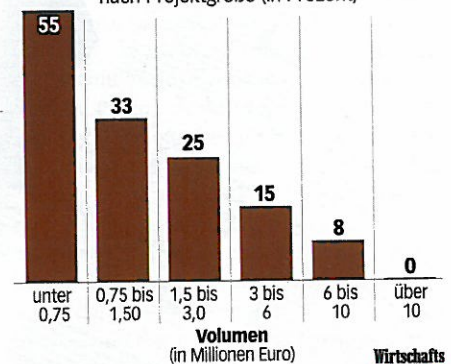
Begrenzter Erfolg

Wie Beratungsprojekte von den Unternehmen beurteilt werden (in Prozent)



Quelle: Cardea, Standish Group

Erfolgsquote von Beratungsprojekten nach Projektgröße (in Prozent)



WirtschaftsWoche

Empfehlungen befreundeter Unternehmen erleichtern die Entscheidung.

Schon bei der Aufstellung der Long List, vor allem aber bei der Bewertung der Angebote nach der Ausschreibungsphase und in der Endauswahl geht es nicht nur um theoretische Kompetenz und gute Referenzen, sondern auch um die Zusammenarbeit der Beratungsteams. „Unternehmerisches Denken und praktische Erfahrung sind unverzichtbar und gerade heute, in der schwersten Krise seit dem Zweiten Weltkrieg, auch der Mut, alte Ansätze über Bord zu werfen und kritisch die Fehler der Vergangenheit zu reflektieren und daraus zu lernen“, fordert Manger-Wiemann. Besonders bei den Großen der Branche gibt es da nach wie vor Defizite. Zwar haben auch die inzwischen Partner mit Praxiserfahrung an der Spitze, doch die Teams selbst bestehen

ternen Beratern gut bedient sind und schlagen einen ganz anderen Weg ein: Wie Siemens seit dem Löscher-Verdict vergeben sie ihre Projekte an hausinterne Beratungseinheiten. Die Vorteile interner Beratung sehen die Auftraggeber in den geringeren Kosten und der besseren Akzeptanz. Mehr als zwei Drittel der Dax-30-Konzerne verfügen mittlerweile über hauseigene Beratungsspezialisten. Das geht aus einer aktuellen Studie der Bayer Business Services und der European Business School hervor. Insgesamt haben 100 bis 150 deutsche Unternehmen solche Einheiten aufgebaut und beschäftigen insgesamt zwischen 2000 und 2600 Berater, die bei durchschnittlichen Projektumfängen von 220 000 bis 275 000 Euro einen Gesamtumsatz von 450 bis 640 Millionen Euro erzielen.

Tendenz steigend.

hans-juergen.klesse@wiwo.de

In der nächsten Folge dieser Serie geht es um **Einkauf, Logistik und Lieferketten**