



# **UNTERNEHMENSBERATUNG IM DIGITALEN ZEITALTER**

# UNTERNEHMENSBERATUNG IM DIGITALEN ZEITALTER

**Prof. Dr. Herbert J. Kellner**  
United States Online University

Der sozioökonomische und technologische Strukturwandel hat völlig neue Anforderungen mit sich gebracht, denen die Unternehmen und ihre Managements nicht immer gewachsen sind. Durch die rasanten Veränderungen stoßen die Organisationen und ihre Mitarbeiter oft schneller an die Grenzen ihrer Innovations- und Anpassungsfähigkeit.

Es reicht heute nicht mehr aus, qualifizierte Arbeit zu leisten und gute Produkte hervorzubringen. Die Erfolgsgaranten von gestern sehen heute anders aus. Das bedeutet nicht, dass Qualität überflüssig ist; ganz im Gegenteil. Qualität wird heutzutage als selbstverständlich vorausgesetzt. Als neue Erfolgsfaktoren kamen das Customer Relationship Management in Form von komplexen Dienstleistungszentren sowie effizientere Organisations- und Führungsstrukturen hinzu. Dies hat dazu geführt, dass Unternehmen ihre alten Strukturen teilweise völlig durch neuere Strukturformen wie z.B. Kompetenzpools, Future Teams und projektspezifische Performance Teams ersetzt haben.

Die neuen Entwicklungstendenzen sind auch an den Unternehmensberatern nicht spurlos vorübergegangen. Sie waren gezwungen, sich den neuen Gegebenheiten anzupassen und ihr Special Knowhow von gestern mit den neuen Forderungen der Unternehmen zu synchronisieren. Dies ist

ihnen bisher nur teilweise gelungen. Die meisten Berater sind im Augenblick genau wie die Unternehmen noch dabei zu lernen. Konzepte und Systeme, die bisher gut funktioniert haben, werden plötzlich infrage gestellt, und oft fehlen neue Ansätze und Handlungskonzepte. Derzeitig ist vieles im Umbruch, und die Unternehmen suchen nach besseren Organisationsstrukturen, neuen Entwicklungsmöglichkeiten und einem verbesserten Projekt- und Prozessmanagement.

Dabei bedienen sie sich häufig externer Berater, von denen sie massive Unterstützung, handlungsfähige Kompetenz, kreative Impulse und Antworten auf ihre dringlichen Fragen erwarten. Viele dieser Beratungsprojekte enden in Enttäuschung, und der einzige Beweis, dass sie stattgefunden haben, ist ein Bericht, der in einer Schublade landet. Woran liegt das?

Dr. Scott B. Parry von der New York University wurde von einem seiner Studenten gefragt, was ein Business Consultant sei. Seine Antwort:

***„Ein Business Consultant ist jemand, der sich Ihre Uhr leiht, Ihnen sagt, wie spät es ist, und die Uhr dann behält.“***

Wie in jeder anderen Berufsgruppe gibt es selbstverständlich auch in der Beratung hervorragende Profis, die ihren Kunden einen hohen Nutzen bieten. Das Gros der Berater ist jedoch immer noch im alten Paradigma gefangen und muss erst noch umlernen. Dieser Prozess fällt sehr schwer, da es gilt, eingeschliffene Denk- und Verhaltensweisen aufzugeben und durch neue zu ersetzen.

## **Wie denken die meisten Unternehmensberater und welche Pfründe müssen sie aufgeben, um heutzutage erfolgreich zu sein?**

In dieser zweiteiligen Artikelserie werde ich im ersten Teil die Risiken beschreiben, die der Einsatz von Unternehmensberatern mit sich bringt, und versuchen, den optimalen Umgang mit Beratern herauszuarbeiten. Im zweiten Teil werde ich die Chancen beleuchten, die der Paradigmenwechsel und die damit verbundene Virtualisierung der Beratungsdienstleistungen verursachen.

## **Risiken für den Einsatz von Unternehmensberatern**

**Experten betonen immer wieder, dass der Einsatz von externen Beratern Nachteile für das Unternehmen haben kann, da diese oft mehr Knowhow abziehen als sie einbringen.**

Berater bringen meistens Ballast in der Form von eigenen Ideen und Vorurteilen aus früheren Projekterfahrungen mit sich. Ein weiteres Problem ist, dass sie teuer sind und es keine Garantien gibt, dass ihre Vorschläge auch wirklich funktionieren.

Externe Berater haben außer hohen Honoraren kaum Anreize, Spitzenleistungen zu erbringen. Sie fühlen sich nicht für die Fehler des Unternehmens verantwortlich und geben deshalb oft nicht ihr Bestes.

Eine erfolglose Zusammenarbeit kann sich auch entwickeln, wenn der Berater nicht den neuesten Stand der Unternehmensziele kennt oder die Beratung nicht völlig mit den Zielen synchronisiert ist. Es ist bekannt, dass

jedes Unternehmen ein gewisses Maß an Erfahrung mit einem bestimmten Skillset hat. Wenn Ihr Unternehmen beispielsweise in der IT-Branche tätig ist, verfügt es über mehr IT-Kenntnisse als jede andere Branche. Dies kann auch für Marketing und andere Bereiche gelten. Wenn Führungskräfte sich zu sehr auf Berater verlassen, anstatt Probleme intern zu lösen, kann dies zu einem ungesunden Kräfteverhältnis führen. Externe Berater sollten als Partner innerhalb eines Projekts behandelt werden, nicht als jemand, der das Projekt völlig übernimmt und steuert. Wenn ein Berater zu tief eingreift, kann es für das Unternehmen sehr problematisch werden. Es ist auch unwahrscheinlich, dass ein Berater ein tieferes Verständnis für ein Produkt oder eine Dienstleistung Ihres Unternehmens hat als das verantwortliche Team.

Oft verstehen Berater die spezifische Unternehmenskultur und das Wertesystem nicht, was zu Kommunikationsproblemen mit den Mitarbeitern führen kann. Externe Berater sollten deshalb als Instrument zur Erreichung eines bestimmten Ziels eingesetzt werden und nicht als Dauerlösung. Das Management darf nicht annehmen, dass Berater alle Antworten kennen.

In vielen Fällen ist nicht bekannt, mit wem ein Berater wirklich zusammenarbeitet. Das kann dazu führen, dass Geheimnisse preisgegeben werden. Unternehmen müssen Maßnahmen ergreifen, um dies zu verhindern. Der Schwund von Betriebsgeheimnissen kann nicht völlig eliminiert aber minimiert werden. Eine erfolgreiche Strategie ist, den Berater nur an isolierten Problemen arbeiten zu lassen. Dies kann durch die Zuweisung von Aufgaben erfolgen, die keine oder nur wenige vertrauliche, interne Informationen benötigen.

Wenn Sie einen externen Berater suchen, ist es wichtig, jemanden zu finden, der vertrauenswürdig und zuverlässig ist. Es gibt aber noch andere Faktoren, die unbedingt berücksichtigt werden müssen.

## **Fehlende Projekt-Kompetenz**

Besonders in wirtschaftlich schwierigen Situationen neigen Berater dazu, alles mitzunehmen, was sich anbietet. Diese Einstellung führt dazu, dass sie Projekte annehmen, für deren Abwicklung ihnen die Kompetenz fehlt. Die Folgen sind oberflächliche und substanzlose Beratungen, bei denen nur einer profitiert - der Berater.

## **Vertrauenswürdigkeit**

Vertrauen ist nur schwer zu messen und muss sicher über einen längeren Zeitraum verdient werden. Es ist keine leichte Aufgabe zu entscheiden, ob ein Berater vertrauenswürdig ist. Es gibt jedoch einige Merkmale, die es zumindest rechtfertigen, dass Sie ihm einen Vertrauensvorschuss geben. Ganz sicher spielt die Art und Weise, wie sich ein Berater im Erstgespräch verhält, eine Rolle.

1. Setzt er ganz einfach voraus, dass Sie ihm blind vertrauen?
2. Versucht er, Sie durch seine Kenntnisse und Kompetenznachweise zu überzeugen?
3. Betont er seine Wichtigkeit, indem er bedeutende Persönlichkeiten erwähnt, mit denen er vorgibt, in Kontakt zu stehen?

**Halten Sie Ausschau nach einem Kandidaten, der deutlich eine Win-Win-Situation anstrebt, die drei Fragen positiv beantwortet und weiß, dass er Ihr Vertrauen verdienen muss.**

## **Performance**

Stellen Sie von Anfang an sicher, dass der Berater auf der Basis einer sorgfältigen Bedarfsanalyse (Problemanalyse) tätig wird. Arbeiten Sie erst dann einen Beratungsvertrag aus, wenn die Ergebnisse der Analyse vorliegen und die Ziele, Standards sowie der Umfang des Projekts genau definiert worden sind. Viele Berater versuchen von Anfang an, Sie auf eine bestimmte Anzahl von Beratungstagen festzulegen, ohne den genauen Bedarf zu kennen. Lassen Sie sich nicht darauf ein! Verlangen Sie zuerst die Analyse.

## **Referenzen**

Das Überprüfen von Referenzen wird oft vernachlässigt. Sie sollten es sich grundsätzlich zur Aufgabe machen, mit mindestens drei bis vier ehemaligen Kunden eines Beraters zu sprechen, bevor Sie ihn verpflichten. Wichtig ist dabei, dass Sie nicht Kunden kontaktieren, die er Ihnen vorgibt, sondern frei aus seiner Kundenliste wählen. Bereiten Sie einige Fragen für diese Gespräche vor und scheuen Sie sich nicht, auch unangenehme Punkte zu berühren.

## **Erfahrung/Kompetenz**

Untersuchen Sie genau, welche Branchenerfahrung der Berater hat, falls diese für das Projekt von Bedeutung ist. Lassen Sie sich Projektbeschreibungen geben, die deutlich zeigen, wie und mit welchen Mitteln

er die Probleme gelöst hat. Sehen Sie sich sein Kompetenzprofil und seinen Werdegang an und versuchen Sie herauszufinden, ob seine Aus- und Weiterbildung sowie seine berufliche Praxis seinen derzeitigen Kompetenzstand untermauern.

## **Kosten/Projektumfang**

Stellen Sie fest, was der Gesamtpreis für das Beratungsprojekt ist und wie die Nebenkosten berechnet werden. Informieren Sie sich über die branchenüblichen Honorare. Die Berufsverbände sind meistens bereit, diese Informationen zur Verfügung zu stellen. Vereinbaren Sie Milestones, also Zwischenziele, bei denen Sie das Recht haben, das Vertragsverhältnis unabhängig davon, ob die vereinbarte Leistung vom Berater erbracht wurde, zu beenden oder neu zu gestalten. Wie Sie sicher aus der Praxis wissen, können sich Situationen und Bedingungen ändern und eine Umorientierung erfordern. Wenn Sie sich dieses Maß an Flexibilität erhalten und im Vertrag verankern, haben Sie die Voraussetzungen für eine konstruktive Zusammenarbeit mit dem Berater geschaffen.

Wenn Sie mit Beratern verhandeln, müssen Sie sich darüber klar sein, dass diese vorwiegend in Beratungstagen denken. Je länger ein Projekt dauert, um so mehr verdient ein Berater. Er kann deshalb nicht vorrangig daran interessiert sein, eine Problemlösung so schnell wie möglich herbeizuführen.

Psychotherapeuten halten ihre Patienten oft in einem Stadium der Therapieabhängigkeit, da sich mit einer mehrjährigen Psychoanalyse gutes Geld verdienen lässt.

Ähnlich verhält es sich in der Unternehmensberatung. Achten Sie deshalb darauf, dass Sie nicht beratungsabhängig werden.

Prof. Dr. Edward G. Robinson von der Harvard University bemerkte einmal:

***„Die teuerste Form des Knowledge-Sharing ist die Zusammenarbeit mit einem externen Berater.“***

Berater arbeiten wie Bienen. Sie fliegen von Unternehmen zu Unternehmen, befruchten diese und sich selbst und verkaufen anschließend teuren Honig.

Als Manager sollten Sie deshalb bei der Auswahl von Beratern sehr kritisch vorgehen und ein klares Anforderungsprofil erstellen, bevor Sie mit dem Selektionsprozess beginnen.

Die nachfolgenden Fragen sollen Ihnen helfen, die besten Berater zu finden und Voraussetzungen zu schaffen, die eine erfolgreiche Projektdurchführung gewährleisten.

# Fragen, die Sie externen Beratern stellen sollten

## Vertrauenswürdigkeit

- Wie können Sie uns Vertraulichkeit garantieren?
- Sind Sie bereit, einem Konkurrenzausschluss zuzustimmen?
- Welche Gründe, Ihnen zu vertrauen, können Sie uns nennen?

## Performance

- Welche erprobten Analyse-Instrumente setzen Sie ein?
- Wie können wir die Ergebnisse Ihrer Beratung messen?
- Was unternehmen Sie, wenn Sie ein Performance-Ziel nicht erreichen?

## Referenzen

- Welche aktuellen Empfehlungsschreiben können Sie uns geben?
- Können wir Kunden über ihre Beratungsergebnisse befragen?
- Welche Projekte haben Sie für unsere Mitbewerber abgewickelt?

## Erfahrung/Kompetenz

- Welche Branchenerfahrung bringen Sie mit?
- Welche erfolgreichen Projekte können Sie nachweisen?
- Wie sieht Ihr Kompetenzprofil aus, und wie kam es zustande?

## Kosten/Projektumfang

- Welche Konsequenzen hat eine vorzeitige Vertragsbeendigung für uns?
- Wie liegt Ihr Honorar im Verhältnis zum Branchenstandard?
- Können wir, wenn erforderlich, den Projektumfang modifizieren?