

**Die Weltwirtschaft befindet sich nun schon im dritten Jahr in Folge in einer aussergewöhnlichen konjunkturellen Talsohle. Am Beginn dieser Periode stand das Platzen einer riesigen Spekulationsblase an den Kapitalmärkten sowie das Ende der New economy-Euphorie. Seit her rätseln die Wirtschaftsexperten gemeinsam mit den verantwortlichen Politikern, mit welchen Massnahmen ein neuerlicher Aufschwung eingeleitet werden könnte. Eine ermutigende Perspektive ist nicht in Sicht. Die Turbulenzen in der Weltwirtschaft lassen auch die Beratungsunternehmen nicht unberührt.**

# Beratung: Quo vadis?

## Thesen zur Entwicklung der Unternehmensberatung und Kommentare dazu

**I**n der Vergangenheit trieben ähnlich krisenhafte wirtschaftliche Grosswetterlagen stets die Nachfrage nach Beratungsdienstleistungen nach oben. Da war guter Rat im wahrsten Sinne des Wortes «teuer». Nicht zuletzt solche Marktmechanismen machten die Beratungsbranche in den zurückliegenden vier Jahrzehnten weitgehend unabhängig von konjunkturellen Schwankungen und erbrachten ihr kontinuierlich zweistellige Wachstumsraten. Damit ist es vor zwei Jahren abrupt zu Ende gegangen. Ein Grossteil der Beratungsunternehmen inklusive der grossen renommierten Vorzeigefirmen ist von der Krise zum Teil schwerer getroffen als viele ihrer Kunden. Erstmals in der Geschichte dieses erfolgsgewohnten Dienstleistungssegmentes geht es nicht nach oben. Ganz im Gegenteil. Schmerzhaft Redimensionierungen sind angesagt. Was ist passiert? Wie lässt sich dieser offensichtliche Strukturwandel erklären? Handelt es sich dabei lediglich um einen vorübergehenden Ein-

bruch, an dessen Ende ein allgemeiner Wirtschaftsaufschwung auch das Beratungsgeschäft wieder in der gewohnten Weise beleben wird? Oder müssen wir nicht vielmehr von der Annahme ausgehen, dass wir gerade Zeugen eines viel weitreichenderen Wandels werden, in dessen Verlauf sich ganz neue Spielregeln für das Erbringen organisationsbezogener Beratungsleistungen herauskristallisieren werden?

Wir haben vor diesem Hintergrund unsere eigenen aktuellen Beobachtungen und Erfahrungen zu einigen Thesen verdichtet und diese prominenten Persönlichkeiten aus der Branche mit der Bitte vorgelegt, ihre eigenen Einschätzungen und Sichtweisen darzustellen. Roland Berger, Wolfgang Looss und Bolko von Oettinger sind unserer Einladung gefolgt. Wir danken ihnen sehr dafür, wohl wissend, wie schwer es in einer Branche fällt, in der kontinuierliche Erfolgsgeschichten zum Kern des eigenen Markenimages gehören, sich kritisch zur eigenen Situation zu äussern.

Rudolf Wimmer

# Thesen zur Entwicklung der Unternehmens- beratung

**E**s ist noch keine zwei Jahre her, dass viele der zahlreichen Publikationen zum Thema «Beratung» mit dem kurzen Satz «Unternehmensberatung boomt» eingeleitet worden sind. Die Branche zeichnete sich seit Jahren durch zweistellige Wachstumsraten aus, von einer «Beratungsexplosion» (Berits/Kieser, 2002, S. 56) war bereits die Rede. Nicht nur Unternehmen wurden beraten, auch öffentliche Verwaltungen, Sportvereine, Kirchen und Parteien griffen im grossen Umfang auf die beraterische Expertise zurück. Es konnte zu Recht von einer von «Beratungsgesellschaften beratenen Gesellschaft» (Nicolai, 2001) gesprochen werden. Der Wind hat sich jedoch in der letzten Zeit gedreht und bläst nun den externen Ratgebern scharf ins Gesicht. Die Branche ist zur Zeit dermassen verunsichert, dass in den Medien bereits von «Ratlos in eigener Sache» (Spiegel, 2003) die Rede ist. Was ist passiert?

Im Folgenden sollen einige Leitthesen in aller Kürze die Diskussion über die Hintergründe der in Gang gekommenen Veränderungen in der Zeitschrift Organisationsentwicklung anstossen.

## 1. Leitthese:

### Die ungebrochene Wachstumsphase der Beratung ist zu Ende

Nach der ungebrochenen Wachstumsentwicklung der letzten 30 Jahre, insbesondere nach dem Boom in den 90er Jahren, kehrt nun eine starke Ernüchterung bei den Beratungsunternehmen wie auch bei Klienten ein. Die Branche ist nach Erkenntnissen des BDU 2002 erstmals geschrumpft und zwar um 4,5 Prozent. Auch



#### DR. RUDOLF WIMMER

ist geschäftsführender Gesellschafter der O•S•B, Organisationsberatung (Wien) und Inhaber des Lehrstuhls für Führung und Organisation am Deutsche Bank Institut für Familienunternehmen der Universität Witten-Herdecke

Josefstädterstrasse 2/12  
A-1080 Wien  
Fax 0043-1-402 48 37  
E-Mail: office@osb.at



#### DR. CHRISTOPH KOLBECK

Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl Führung und Organisation, Private Universität Witten/Herdecke, Projektmanager und Berater am Management Zentrum Witten.

Private Universität Witten/Herdecke  
Lehrstuhl für Führung und Organisation  
Alfred-Herrhausen-Str. 50  
D-58448 Witten  
Fon 0049-2302-926 535  
Fax 0049-2302-926 555  
E-Mail: ckolbeck@uni-wh.de



#### DR. MICHAEL MOHE

Dozent für Unternehmensführung und Projektmanager von CORE - Consulting Research an der Universität Oldenburg

Universität Oldenburg  
Fakultät 2  
Core - Consulting Research  
Ammerländer Heerstrasse  
D-26111 Oldenburg  
Fon 0049-441-885561  
Fax 0049-441-798-4193  
Michael.mohe@consulting-research.de

## ABBILDUNG 1

## Marktentwicklung der Unternehmensberatungen

(Quelle: BDU, 2003)

	TOP 40	Mittelgrosse Gesellschaften (Jahresumsatz mehr als 0,5 Mio. EUR)	Kleinere Gesellschaften (Jahresumsatz weniger als 0,5 Mio. EUR)	Summe
Umsatz in Mrd. EUR	6,09	4,22	1,98	12,29
Marktanteil in %	49,6%	34,3%	16,1%	100%
Wachstum 2002	- 4,2%	- 4,7%	- 4,8%	- 4,5%
Anzahl der Unternehmen	40	4.400	10.000	14.400
Anteil an Gesamtunternehmen	0,3%	30,4%	69,3%	100%
Anzahl der Berater	24.300	29.000	15.400	68.700

die Prognose für 2003 stellt keine Verbesserung der Auftragsentwicklung in Aussicht (Vgl. Abbildung 1)

Während in der Boomphase vornehmlich die Rekrutierung neuer Mitarbeiter die eigentliche «Wachstumsbremse» war, ist nun die Nachfrageseite sprich der Kunde nach dem Motto «Klienten zweifelt gesucht» (Demmer, 2002) das zentrale Problem. Entlassungen, grosszügige Gewährung von Sabbaticals, Einstellungsstopps und Budgetkürzungen sind die Folge. Allein Bearing Point (ehemals KPMG) hat 2002 ein Viertel der deutschen Belegschaft entlassen (Buchhorn, 2002, S. 32). Aber auch der Branchenprimus McKinsey kürzt in seinem Stamm-land USA 1/3 der Stellen.<sup>1</sup> Die aktuelle wirtschaftliche Situation und eine Reihe von Managementfehlern<sup>2</sup> hat sogar dazu geführt, dass die älteste Beratung der

Welt, Arthur D. Little, gegründet 1886 von dem gleichnamigen MIT-Professor im Februar 2002 Gläubigerschutz in den USA beantragte. Anfang April ersteigerte die französische Altran Technologies die Mutter aller Unternehmensberatungen.

Wie geht es weiter? Beratungen gehen in neue Geschäftsfelder: So ist einem internen Strategiepapier von McKinsey zu entnehmen, dass «Die Firma» nun verstärkt in den (gehobenen) Mittelstand drängt. Darüber hinaus bemüht man sich mit hohem Engagement um einen Einstieg in das Segment der öffentlichen Verwaltung (vgl. Balzer/Student, 2002, S. 52ff.). Den aktuellen Grossauftrag zur Umstrukturierung der Bundesanstalt für Arbeit in Höhe von 50 Mio. Euro teilen sich Roland Berger und McKinsey. Roland Berger als klassische Strategieberatung will zudem den Geschäftsbereich Execu-

tive Resources bis 2005 zu einer weltweiten Personalberatung ausschliesslich für Führungskräfte ausbauen (vgl. manager magazin, 2003).

Christian Scholz, Professor an der Universität Saarbrücken, zeichnet für die Branche ein düsteres Zukunftsszenario: «Es wird einen gewaltigen Shake-out geben. Von den grossen Firmen werden zwei, drei Global Player übrigbleiben. Daneben wird es 100 bis 200 kleinere, hochgradig spezialisierte Beratungsunternehmen geben.»<sup>3</sup> Auch der Schweizer Betriebswirtschaftsprofessor Manfred Timmermann spricht von einer «allgemeinen Beraterkrise»<sup>4</sup>.

Der Umschwung macht sich auch am Rekrutierungsverhalten auf der einen und der Anziehungskraft der Beratungsunternehmen auf der anderen Seite fest. Namen wie The Boston Consulting Group,

<sup>1</sup> Vgl. manager magazin 2002a, S. 56.

<sup>2</sup> Allein der geplante Börsengang von C-Quential, dem Technologie-, Informations- und Medienbleger von ADL, kostete \$ 35 Millionen. Vgl. Bergmann, 2002, S. 2

<sup>3</sup> Bergmann, 2002, S. 7

<sup>4</sup> Wiedergegeben nach Hirn/Student, 2002

McKinsey, A.T. Kearney galten in den Boomzeiten unter dem Führungskräfte-nachwuchs als die attraktivsten Arbeitgeber überhaupt (vgl. Titscher, 1997, S. 10). Demnach rief McKinsey 1997 den «war for talents» aus, da in Zeiten der Internet-euphorie die high potentials nun ihr eigenes Unternehmen gründeten und dann an die Börse führen wollten oder in das Investmentbanking gingen. Mit hohen Gehältern, Dienstwagen, Bonuszahlungen wurden die künftigen Führungskräfte gelockt. Heute stehen die ehemals so heiss umworbenen high potentials selbst im Abseits. Durch den massiven Stellenabbau auf der einen Seite und dem Einstellungsstopp auf der anderen Seite stecken ehemalige und künftige Berater in einem Dilemma. Eine Titelgeschichte des Spiegels beschreibt die dramatische Situation mit der treffenden Schlagzeile «Jung, erfolgreich und arbeitslos» (Spiegel, 2002). Auch ein Blick in die Stellenausschreibungen der Zeitungen verdeutlicht, dass gerade Beratungen zurückfahren. So hat sich die Zahl der ausgeschriebenen Stellen für Beratungen um über 50 Prozent reduziert.

## 2. Leitthese: Die (grossen) Beratungen verlieren an Autorität und Reputation

Aufgrund des Dienstleistungscharakters von Beratung und der damit verbundenen Informationsasymmetrie zwischen Berater und Klient hat sich in der Beratungslandschaft Reputation als prioritäres Kriterium für die Absorption von Unsicherheit bei der Auswahl herausgebildet. Entsprechend investieren gerade die Top-Beratungen viel in ihren Reputationsaufbau und Bekanntheitswert. Aufwendige Personalrekrutierungen und -bewertungen, Präsenz in den Medien, Aufbau von internationalen Kompetenzzentren, zahlreiche Fachartikel und Bücher

signalisieren, dass die Berater zu aktuellen Themen die kompetenten Ansprechpartner sind. Mit Erfolg: Nach einer Studie des Instituts für Unternehmensberatungen und Capital weisen die grossen Beratungen unter Top-Managern einen unglaublich hohen Bekanntheitswert auf: McKinsey führt die Rangliste mit 100%, gefolgt von Roland Berger (99%) und BCG (97%); selbst Beratungen wie Bain (58%) und Mercer Management Consulting (56%) sind in den Führungsetagen noch gut bekannt (vgl. Reischauer, 2001, S. 41).

Beratungen haftete in den letzten Jahren ein elitäres, fast mythisches Bild von Expertentum an. Immer wieder macht der Begriff «Die neue Elite» die Runde. Diese Zuschreibung trägt nicht mehr: «Der Mythos gerät ins Wanken» (Hirn/Student, 2002). Spätestens seit dem Enron-Fall und dem Untergang der Swiss Air, an deren Geschäftsstrategie McKinsey-Berater unmittelbar beteiligt gewesen sind, kämpft die ehemalige Elite nun um ihren guten Ruf.<sup>5</sup>

Mit dem Autoritätsverlust fällt nun aber eine wesentliche Funktion von Beratung, die einen erheblichen Anteil des Umsatzes ausmachte, weg: Die Legitimationsfunktion. Insbesondere angestellte Manager von börsennotierten Publikumsgesellschaften waren in der Vergangenheit gut «beraten», ihre (strategischen) Entscheidungen gegenüber den Shareholdern mit dem Gütesiegel renommierter Beratungen zu versehen. Mit dem Autoritätsverlust dieser gerät aber nun nicht nur ihr Mythos, sondern auch die damit verbundene Legitimationsfunktion ins Wanken.

## 3. Leitthese: Klienten professionalisieren sich im Umgang mit Beratern

Die Kritik an Beratungen ist nicht neu. Der Schwerpunkt der inhaltsorien-

tierten Beratungen lag bisher eher bei der Analyse und Konzepterstellung, weniger in der Umsetzung der vorgeschlagenen Lösungen. Nicht selten hat diese Vorgehensweise in der Vergangenheit zu Konzepten geführt, die nicht realisiert worden sind und in Schubladen verschwanden. Die Klienten gaben sich allein mit den Empfehlungen der Berater nicht mehr zufrieden und fordern – so eine Studie des BDU – eine stärkere Beteiligung an der Umsetzung (vgl. BDU, 1991). Auch eine interne Studie von McKinsey kommt zu dem Ergebnis, dass 2/3 der Veränderungsprozesse nicht an der inhaltlichen Qualität der Lösung scheitern, sondern an der mangelnden Fähigkeit der Umsetzung (vgl. Balzer/Wilhelm, 1995). Weitere Kritikpunkte richten sich an die standardisierten Beratungsprodukte (vgl. Bierach, 1996) sowie an das disbalancierte Preis-Leistungsverhältnis, das in (überhöhten) Tagessätzen von 5000 Euro und mehr zum Ausdruck kommt. Insgesamt ist das pyramidenartige Geschäftsmodell mit den Partnern an der Spitze und einer möglichst ertragsgenerierenden Senior-/Juniorquote in seiner Effizienz für die Kunden ins Gerede gekommen.

Kritik macht sich jetzt jedoch nicht mehr nur allein an einzelnen Projekten oder Beratungen fest, sondern an den Spielregeln der Branche insgesamt. Das ist neu. Sind es noch vor kurzem die Top-Manager gewesen, die jede Managementmode mitgemacht und damit den Zyklus der Moden weiter beschleunigt haben, warnen sie nun davor, mit der Mode zu gehen. Mittlerweile ist es in diesen Kreisen selbst zur Mode geworden, vor Managementmoden zu warnen.

Auch eine aktuelle Studie des Institute of Management Consulting unter Führung von Prof. Fink kommt zu einem überraschenden Ergebnis: Während die Top 40 Beratungen in den Bekanntheitswerten vorne liegen, rangieren sie bei den

<sup>5</sup> Vgl. manager magazin, 2002, S. 56; The Economist, 2002a, S. 61f. Am Beispiel Enron lässt sich der Wandel gut skizzieren: Fast 18 Jahre lang gingen die McKinsey-Berater beim amerikanischen Energiekonzern ein und aus. Maßgeblich bauten sie den einstigen Energieproduzenten zu einem Händler, Dienstleister und Makler um. Enron-Chef Jeff Skilling, ein ehemaliger McKinsey-Berater hat sich die Beratung jährlich ca. 10 Mio. US \$ kosten lassen.

Zufriedenheitswerten eher auf den hinteren Rängen. Die eher unbekannteren Beratungen – wie bspw. Diamond Cluster, Stern Stewart, Horvarth – sind in den Zufriedenheitsskala die «Hidden Champions» (Fink, 2003).

Es ist nur konsequent, dass Klienten sich vor der oben skizzierten Hintergrundfolie im Umgang mit Beratung zunehmend professionalisieren. In Grossunternehmen ist in Boomjahren ein regelrechter «Beraterwildwuchs» entstanden, hohe Beratungsbudgets sind ausgegeben worden.<sup>6</sup> In der Professionalisierungsdiskussion rückt die make oder buy-Frage immer stärker in den Vordergrund. Auch haben Klienten im Laufe der Zusammenarbeit mit externen Beratern hinsichtlich Methoden, Fachwissen und Projektmanagement im Tandemgespann viel lernen können.

Der professionelle Umgang mit Beratungen weist unterschiedliche Facetten und Formen auf. In einigen Grosskonzernen wird Beratung zentral eingekauft (Deutsche Post AG, DaimlerChrysler AG), in anderen Unternehmen gibt es professionell institutionalisierte «Beraterstellen» (Infineon AG). Bei Infineon wird in dem Project Office der komplette Beratungsprozess professionell begleitet: Von der Auswahl der Beratung (beauty contest, work-shop, Vorstudie) über Vertragsgestaltungen (Rahmenverträge, Honorar-gestaltung) bis hin zur Projektbegleitung und Abschlussbewertung.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Beratungen nun ähnlich wie ganz «normale» Lieferanten des Unternehmens betrachtet und entsprechend behandelt werden. Sie werden nun selbst Opfer der Rationalitätsbemühungen der Unternehmen. Früher haben die externen Ratgeber davon profitiert, jetzt richtet sich die Wertschöpfungsorientierung gegen sie selbst.

#### 4. Leitthese: Interne Beratungen befinden sich im Aufwind

Es stellt sich in Zeiten knapper Budgets verstärkt die «make oder buy»-Frage. Fiel die Entscheidung in der Vergangenheit häufig zu Gunsten der letzten Variante aus, so rückt nun die make-Variante immer häufiger in den Mittelpunkt. Das eröffnet die Diskussion um interne Beratungen. Beim Otto-Versand wird beispielsweise fast ausschliesslich auf eigene interne Beraterexpertise gesetzt. Der Einsatz externer Berater gehört mittlerweile zu den «absoluten Ausnahmen» (vgl. Rasch, 2002).

Die Vor- und Nachteile interner Berater im Vergleich zu externen Consultants sind hinlänglich bekannt. Interne Beratungen kämpfen immer wieder mit dem Zutrauen nach dem Motto «Der Prophet im eigenen Land zählt nicht viel», können aber im Vertrauen punkten. Die Internen kennen die Kultur des Unternehmens und sind daher gerade bei der Umsetzung von Projekten gern gesehene Ratgeber. Es gilt, den Spagat zwischen Zutrauen und Vertrauen zu «meistern».

Ist die interne Beratung nun eine neue Modewelle? Diese Frage lässt sich nicht abschliessend beantworten. Was jedoch immer häufiger in Konzernen zu beobachten ist, dass die bisherige Problemlösungsdelegation an externe Berater und damit eine Entlastung des Managements immer seltener anzutreffen ist. Hier ist ein Musterwechsel zu beobachten, Manager sehen sich selbst stärker in der Verantwortung und greifen dann eher auf interne Kapazitäten zurück. Auch Standardleistungen wie Moderationen, einfache Trainings werden nicht mehr ausschliesslich von Externen durchgeführt, sondern zunehmend von Managern selbst. ]

#### LITERATUR

- Balzer, A./Student, D.:** Operation Big Mac, in: manager magazin, Heft 11/2002, S. 52
- Balzer, A./Wilhelm, W.:** Die Firma, in: manager magazin, Heft 4/1995, S. 43-57
- Buchhorn, E.:** Guter Rat ist billig, in: manager magazin, Heft 12/2002, S. 32
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater:** Facts & Figures, 2001
- Bergmann, J.:** Schlaumeier wie wir, in: brand eins, Heft 4/2002
- Bierach, B.:** Von der Stange, in: Wirtschaftswoche, Heft 47, 1996, S. 130-133
- Buchhorn, E.:** Guter Rat ist billig, in: manager magazin, Heft 12/2002, S. 32
- Demmer, C.:** Klienten verzweifelt gesucht, in: Süddeutsche Zeitung, 19.4.2002
- Demmer, C.:** Feuerpause im Kampf um Talente, in: Süddeutsche Zeitung, 27.20.2002a
- Ernst, B./Kieser, A.:** Versuch, das unglaubliche Wachstum des Beratungsmarktes zu erklären, in: Schmid/Gergs/Pohlmann (Hrsg.): Managementsoziologie, Hampp Verlag, 2002, S. 56-85
- Fink, D.:** Hidden Champions, 2003 (Studie)
- Gillies, J.-M.:** Die Grossen locken, doch der Nachwuchs zögert, in: FTD, 27.11.2002
- Hirn, W./Student, D.:** Hohe Priester in Nöten, in: manager magazin, Heft 7/2002
- Kolbeck, C.:** Zukunftsperspektiven des Beratungsmarktes, Gabler, 2001
- manager magazin:** Energieknappheit – Im Stammland USA muss McKinsey in eigener Sache sanieren, Heft 11/2002a, Seite 56
- manager magazin:** Roland Berger – Nun auch Personalberater, in: manager magazin, Heft 1/2003
- Mohe, M./Nicolai, A.:** Klienten als Konkurrenten, in: Unternehmensentwicklung, Heft 2/2001, S. 12-13
- Mohe, M.:** Inhouse Consulting – Gestern, heute – und morgen?, in: Mohe/Heinecke/Pfritem: Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell, 2002, 320-343
- Nicolai, A.:** Die Strategieindustrie, Gabler, 2001
- Rasch, B.:** Consulting - Alles intern geregelt, in: FTD, 16.7.2002
- Reischauer, C.:** Unternehmensberater, in: Capital, Heft 24/2001
- Titscher, S.:** Professionelle Beratung, Ueberreuter, 1997
- The Economist:** Goodbye, Monday, 3. Aug., 2002, S. 52
- The Economist:** Consultant, heal thyself, 2. November 2002a, S. 61f.
- top-consultant.com:** 9.10.2002, S. 1
- top-consultant.com:** 29.1.2003, S. 2
- top-consultant.com:** 4.2.2003a, S. 1

<sup>6</sup> Nach internen Einschätzungen hat bspw. DaimlerChrysler 2001 ca. 500 Mio. Euro für Beratungen ausgegeben.

## Perspektiven zur Branchenentwicklung in der Unternehmensberatung

**D**ie Leitthesen im Artikel «Beratung: Quo vadis» sind im Grossen und Ganzen richtig.

—— Richtig ist, dass die ungebrochene Wachstumsphase der Beratung einer Phase rückläufiger bzw. stagnierender Nachfrage gewichen ist, die aber nun wieder, wenn auch langsamer als in der Vergangenheit, ansteigt (siehe Abbildung 1).

—— Ebenfalls richtig ist die zweite Leitthese «Die grossen Beratungen verlieren an Autorität und Reputation» – allerdings gilt dies für einige Firmen deutlich stärker als für andere. Zum Beispiel war McKinsey mehr in die genannten Fälle verwickelt als Boston Consulting und Roland Berger, die auch weniger von dieser Reputationskrise betroffen sind. Allerdings tut es einer Branche nie gut, wenn der Branchenführer in eine Reputationskrise gerät. Die genannte Legitimationsfunktion der Beratung beruhte aber eher auf Gossip und war noch nie wesentlicher Grund für die Nachfrage nach Beratung.

—— Auch die dritte Leitthese «Klienten professionalisieren sich im Umgang mit Beratern» ist an sich richtig. Ob es aber im Interesse der Unternehmen sein kann, «dass Beratungen nun ähnlich wie ganz «normale» Lieferanten des Unternehmens betrachtet und entsprechend behandelt werden», wage ich sehr zu bezweifeln. Beratung ist eine ganz andere «Ware», nämlich eine

professionelle Dienstleistung, die unendlich viel Wert generieren kann, der in keinem Verhältnis zum zu bezahlenden Preis steht, die aber auch, wenn sie falsch geleistet wird (siehe die o.g. Fälle wie Enron) unendlichen Schaden anrichten kann, der ebenfalls in keinem Verhältnis zum Preis steht.

Beratung – insbesondere Strategieberatung – ist in erster Linie Vertrauenssache. Qualität, Professionalität, persönliche «Chemie» und der konkret innerhalb eines Klientenauftrags generierte bzw. erwartete Wert steht in keinem Verhältnis zum Preis der Beraterleistung. Diejenigen Unternehmen, die also Berater ähnlich wie ganz normale Lieferanten betrachten und entsprechend behandeln, werden nicht den Gegenwert erhalten, den Beratung liefern kann. Solches Verhalten kann nur beim Einkauf von Commodities richtig sein. Dazu zählt Beratung – und vor allem die hochwertige Strategieberatung – ex definitione nicht.

—— Ihre vierte Leitthese ist derzeit richtig, aber mit Sicherheit nicht auf Dauer: Interne Beratungen befinden sich in der Tat im Aufwind, sofern es sich um, wie Sie sagen, «Standardleistungen» (also Commodities an Beratungsleistungen) handelt, nicht aber um die beratende Lösung individueller Top Management-Probleme und die Anwendung innovativer, meist von Beratungsgesellschaften selbst entwickelter Methoden, die eben keine Commodities sind.

Lassen Sie mich Ihnen Leitthesen die folgenden fünf Leitthesen meinerseits gegenüberstellen.

*Erste Leitthese: Beratung als externe Dienstleistung wird weiter stärker wachsen als das Bruttosozialprodukt, weil sie ein Ausdruck zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung ist.*

Dies wird sogar in den nächsten Jahren stärker zu beobachten sein, weil viele der Stäbe, die bis vor kurzem interne Be-



**PROF. DR. H.C.MULTI. ROLAND BERGER**, ist Vorsitzender des Aufsichtsrats von Roland Berger Strategy Consultants

Arabellastr. 33  
D-81925 München  
Fon 0049-89-9230-0  
Fax 0049-89-8292

ratungsleistungen erbracht haben, infolge von Einsparungen abgebaut sein werden. Der Spezialisierungs- und Qualifikationsvorteil externer Unternehmensberater, die jährlich hundert und mehr individuelle Strategien in den verschiedenen Branchen und rund um die Welt entwickeln, generiert mehr Wert als alle drei Jahre innerbetrieblich erarbeitete 70%-Lösungen. Die zusätzlichen User Economics, die zu einer Arbeitsteilung zwischen Unternehmen und damit zu einem Outsourcing von vorher intern wahrgenommenen Funktionen, wie etwa der Verlagerung von Werbeaufgaben von Werbeabteilungen auf externe Werbeagenturen führt, wird auch für die Unternehmensberatungen weiter gelten. Denn diese

\_\_\_\_\_ verfügen über das grössere Methoden- und inhaltliche Know-how (Economies of Skill),  
 \_\_\_\_\_ arbeiten – unter dem Druck des Wettbewerbs – besser, schneller und vergleichsweise billiger und  
 \_\_\_\_\_ erstellen ihre Leistungen im Verhältnis zu internen Kapazitäten zu variablen Kosten.

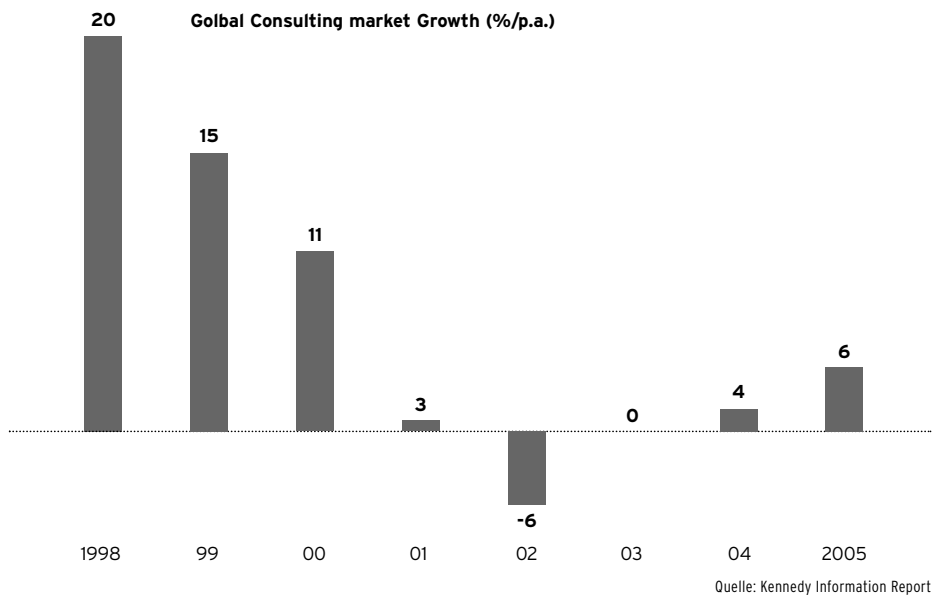
Diese grundlegenden Vorteile werden zu einem weiteren strukturellen Wachstum der Arbeitsteilung und damit der Beraterbranche führen.

*Zweite Leitthese: Der Beraterboom der 90er Jahre war eine exzeptionelle Folge*

**Wie alle Krisen ist die Beraterkrise nicht zuletzt eine Ethikkrise der Profession.**

**ABBILDUNG 1**

**Global consulting market will grow modestly in 2004**



*einer herausragenden Konjunktur- und Wachstumsentwicklung, vor allem in den Vereinigten Staaten von Amerika, sowie von sich kumulierenden Veränderungsanforderungen an die Unternehmen, wie sie historisch selten vor- und zusammengekommen sind.*

Die Konjunkturthese braucht hier nicht besonders erörtert zu werden, sie ist zahlenmässig dokumentiert. Fest steht auch, dass selten so viele externe und interne Veränderungsnotwendigkeiten auf die Unternehmen zugekommen sind wie in den 1990er Jahren. Als Stichworte seien hier nur genannt

- \_\_\_\_\_ Globalisierung und EU
- \_\_\_\_\_ Internationalisierung des Wettbewerbs
- \_\_\_\_\_ die Anforderungen der internationalen Kapitalmärkte
- \_\_\_\_\_ der Durchbruch neuer Technologien, vor allem I&K-Technologien
- \_\_\_\_\_ die M&A-Welle (und ihr Abebben) als Ergebnis strategischer Überlegungen, die aber auch die Notwendigkeit zur systematischen Post Merger Integration und der damit verbundenen Beraterunterstützung geführt hat

\_\_\_\_\_ der Wertewandel von Konsumenten und Mitarbeitern  
 \_\_\_\_\_ etc.

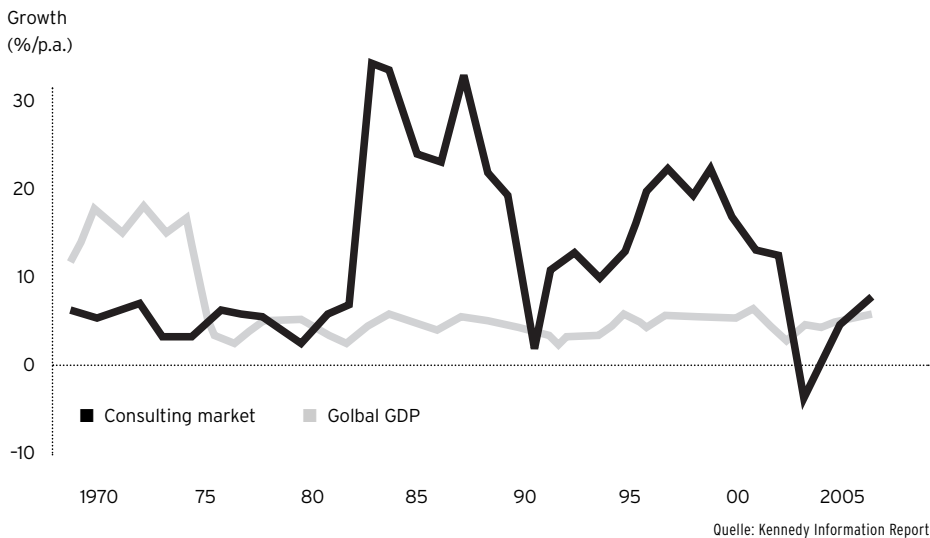
All dies hat zu einem signifikanten Bedarf an (externen) Management- und Beraterkapazitäten geführt, die in normalen Konjunktur- und Veränderungsperioden bisher nicht zu beobachten waren. Die Beraterkonjunktur der vergangenen Dekade war zudem dadurch gestützt, dass die Berater selbst eine Reihe innovativer methodischer Ansätze entwickelt haben, die sich in der Praxis als in hohem Masse wertgenerierend bewährt haben, bevor sie Commodities wurden.

*Dritte Leitthese: Die Nachfrage nach Unternehmensberatungsleistungen ist sowohl nachfrage- wie angebotsgetrieben.*

Die Kurve (Grafik 2) zeigt keinen Zusammenhang zwischen Wirtschaftswachstum und Wachstum von Beraternachfrage. Sie zeigt aber sehr wohl, dass die Nachfrage nach Unternehmensberatungsleistungen immer dann stark anwächst, wenn ein bestehender Bedarf der Unternehmen mit Angebotsinnovationen der Unternehmensberater selbst zusam-

ABBILDUNG 2

## 2002: Biggest negative gap between GDP and consulting in 30 years



mengefallen ist. Dies gilt, um nur einige Beispiele zu nennen, historisch für

- konzeptionelles Marketing in der «Affluent Society»
- Divisionalisierung für Multibusiness-Unternehmen
- Portfoliomanagement (Growth Share Matrix) bei übermässig diversifizierten Wirtschaftsstrukturen
- Lean Management und Reengineering bei eklatantem Nachholbedarf in den Produktivitäten der Unternehmen
- Value Based Management (etwa EVA-Methodik) zu Zeiten steigender Bedeutung des Shareholder Value

Viele weitere Beispiele liessen sich ergänzen.

*Vierte Leitthese: Eine Periode, in der extern und intern induzierte Veränderungen sich massieren, mit einer wachsenden Konjunktur zusammenfallen und auf ein innovatives Problemlösungsangebot der Unternehmensberater stossen, wird es wieder geben und damit auch überproportionales Wachstum der Nachfrage nach Unternehmensberatungen* (einschliesslich der entsprechenden Randphänomene

ne wie Personalknappheit, War for Talents etc. – aber mit einem dann möglicherweise leicht veränderten Geschäftsmodell der Berater – siehe Abbildung 2).

Der Grund: Die Globalisierung ist noch nicht zu Ende, sondern greift in immer neue Geografien aus; die M&A-Welle wird wieder anspringen und neue Höhen erreichen, da die Konsolidierungsgrade der meisten Branchen noch nicht wettbewerbsoptimal sind; die Informations- und Kommunikationstechnologien werden neue – virtuelle – Organisationsformen von Unternehmen ermöglichen und erfordern; neue Technologien, deren Wirkungen wir heute noch nicht abschätzen können, werden neue Herausforderungen für Unternehmen darstellen; ausserdem besteht weiterhin hoher Restrukturierungs- und Innovationsbedarf in Hochlohnländern gegenüber den schnell wachsenden Emerging Markets einer globalisierten Welt. Kurz: Die Veränderungsanforderungen an die Unternehmen werden weiter steigen, und es werden nur diejenigen Unternehmen überleben, deren innere Anpassungsfähigkeit grösser ist als die Veränderungsgeschwindigkeit ihres Umfelds.

Dabei werden sie von innovativen, von Beratungsunternehmen oder aber auch von Wissenschaftlern noch zu entwickelnden Managementmethoden unterstützt. Das Zusammentreffen von massiertem Veränderungsbedürfnis mit einem Angebot von auf die Bewältigung dieser Veränderungen zugeschnittenen Managementmethoden wird auch in Zukunft wieder zu einem neuen Wachstumsboom der Beratung führen. Wann dies sein wird, weiss niemand exakt vorherzusagen. Nicht auszuschliessen ist, dass dies in zwei bis drei Jahren oder kurz danach schon wieder der Fall sein wird.

*Fünfte Leitthese: Beratung wird nur dann erfolgreich sein, wenn sie auf professioneller Ethik basiert.*

Wie alle Krisen ist die Beraterkrise nicht zuletzt eine Ethikkrise der Profession. Damit einher geht natürlich auch die Legitimationskrise. Heute führende Beratungsunternehmen ebenso wie neu entstehende Beratungsfirmen werden die alten berufsethischen Standards der Branche aber bald wieder zur Blüte bringen – und damit auch die Nachfrage nach Unternehmensberatung.

Dazu gehört auch eine klare Trennung zwischen Beraterverantwortung und Managerverantwortung: Beratung ist Beratung und nicht Umsetzung, denn Umsetzung ist Managersache. Umsetzungsberatung dagegen ist Beratersache. Das Know-how – z.B. Change Management – ist extern in höherer Qualität, besser, schneller und billiger vorhanden als intern, wird also nachgefragt werden. Immer dort dagegen, wo Berater sich als Umsetzer versuchen, werden sie entweder scheitern oder zu einem normalen Business Service degenerieren. Solche Outsourcing Services werden allerdings insofern Konjunktur haben, als grössere, komplexere und globalere Unternehmen ihre Fertigungstiefe weiter reduzieren und sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren werden.

Insgesamt ist mir – trotz der derzeit unzweifelhaft vorhandenen Krise – keine Angst um die Zukunft der Unternehmensberatung. ]



**DR. BOLKO V. OETINGER,**  
Senior Vice President & Direktor  
des BSC Strategie Instituts

The Boston Consulting Group  
Ludwigstr. 21  
D-80539 München  
Fon 0049-89-23174107  
Fax 0049-89-23174104

## Die Zukunft der Beratung

**Ü**ber mangelnde Häme und Schadenfreude braucht sich die Beratungsbranche derzeit nicht zu beklagen. Wer den Schaden hat, braucht für den Spott nicht zu sorgen. Nun wissen wir, dass die veröffentlichte Meinung in schöner Regelmässigkeit nach ihren Helden ebenso wie nach ihrem Beelzebub verlangt. Aber allein deshalb bestünde kein Anlass zur kritischen Reflexion des eigenen Geschäfts. Für die Beratungsunternehmen kann die einzig angemessene Reaktion auf die derzeitige Situation nur in einer kritischen Analyse ihrer Fehler und ihrer Zukunftschancen bestehen.

### Die Krise des Beratungsmarktes

Die Beratungsbranche beging am Ende der 90er-Jahre einen klassischen Fehler, den sie mit vielen anderen Branchen teilte. Sie identifizierte das letzte Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts, ein wachstumsstarkes, profitables, innovatives und stabiles Jahrzehnt, mit dem Normalzustand einer neuen Zeit. Sie setzte eine temporäre Phase der ökonomischen Entwicklung mit einem immerwährenden Merkmal des Wirtschaftslebens gleich. Aber ökonomische Prozesse verlaufen nicht linear und kontinuierlich. Sie verlaufen in Zyklen und Wellenbewegungen. Pulsierungen, Pendelbewegungen, Kontraktionen und Ausdehnungen gehören daher zu den unhintergehbaren Merkmalen der Ökonomie. Der entscheidende Fehler bestand also darin, einen bestimmten Moment dieser Wellenbewegung als Grundlage für die Berechnung der zukünftigen Wellenentwicklung zu nehmen. Dieser Fehler erwies sich deshalb als besonders fatal, weil die Welle der Ökonomie für die Beratungsbranche zehn Jahre lang traumhafte Konturen zeigte: Sie schwang sich zu einer atemberau-

benden Höhe auf, hatte mit dem e-business sogar eine tragfähige Substanz, nur um dann abrupt um ein Drittel auf das Niveau zu sinken, auf dem sie sich heute bewegt.

Es ist nur ein schwacher Trost, dass die heute allerorten zu vernehmende Kritik an der Beratungsbranche nun ihrerseits dem gleichen Fehler verfällt: der fixen Idee, aus der aktuellen Situation zukünftige Trends extrapolieren zu können. Weil im Beratungsmarkt nun seit zwei, drei Jahren rückläufige Zahlen zu verzeichnen sind, vermuten sie eine grundsätzliche Trendwende zu einer lang anhaltenden negativen Entwicklung. Aber wir Berater müssen uns natürlich mit der Frage konfrontieren: Ist die derzeitige Situation der Beratungsbranche also ein richtungsweisendes Signal für anhaltend schlechte Zeiten oder nur eine vorübergehende Unterbrechung des Wachstumstrends, der die Branche in den 90ern kennzeichnete? Oder wird die derzeitige Situation späteren Betrachtern einmal als der Beginn einer Neuorientierung in der Beratungsbranche erscheinen?

Wie alle Unternehmen mussten die Beratungsfirmen ihre Kapazitäten dem Markt anpassen. Das ist in den meisten Unternehmen schon geschehen, bei den einen etwas mehr, bei den anderen etwas weniger. Dass in solchen Situationen auch einmal die Eigentümer wechseln und die neuen Eigentümer andere Geschäftsideen verfolgen, überrascht genauso wenig wie die Tatsache, dass es Grenzanbieter härter trifft als die Marktführer. Die ganze Bandbreite der möglichen Anpassungsschmerzen von der Insolvenz, über Verkauf, Personalabbau, allgemeine Kostensenkungen, Schliessungen von Niederlassungen, zwangsverordnete Sabbatical- und Beförderungsstaus hat die Branche ertragen müssen. Aber ist damit die zukünftige Gesundheit und Prosperität des Patienten gesichert? Wohl kaum. Auch die Beratungsbranche wird sich nach Erledigung ihrer Hausaufgaben die Grundfrage stellen müssen, wie sie in Zukunft wieder höchsten Wert für ihre Klienten schafft.

## Die drei grossen Zukunftsaufgaben der Beratung

Die grundlegende Prämisse für die folgende Skizze der drei grossen Zukunftsaufgaben von Unternehmensberatungen ist: Es besteht in der Wirtschaft nach wie vor und mehr denn je Bedarf an einer qualifizierten Beratung: Auch wenn es manche Unternehmen noch nicht erkennen oder es sich ihren kurzfristigen Vorstellungen von Kostensenkungen nicht fügt – viele Branchen sind nach wie vor mit harten Ausleseprozessen konfrontiert, die nach einer externen Beratung verlangen. Trotzdem wird derzeit weniger Beratungsleistung von den Unternehmen nachgefragt. Warum?

Der Kunde, der sehr viel – auch und gerade von den Beratern – gelernt hat, kann bei näheren Hinsehen manches genauso gut wie die Berater selbst. Das Geld lässt sich also sparen. Ausserdem haben Hunderte von Beratern äusserst schnell den Weg in die Industrie gefunden und damit einen grossen Expertiseschub bewirkt. Die Kunden haben also stark «aufgerüstet», und die Beratungsfirmen sind daher wirklich gut beraten, sich zu fragen, in welchen Aufgabenfeldern und kraft welcher Qualifikationen und Kompetenzen sie heute zusätzlichen Wert für ihre Kunden schaffen, wie sie diesen Wert ihren Klienten operativ übersetzen können und wie sie es so zustande bringen, Bedarf in Nachfrage zu verwandeln.

## Deutungs- und Urteilskraft

Worin besteht eigentlich die Aufgabe der Beratung? Gerade wenn man im Clausewitzschen «Nebel der Ungewissheit» Kurs zu halten versucht, sollte man sich noch einmal des Fundaments des eigenen Geschäfts versichern. Das Fundament des Ratgebens hat sich in Hunderten von Jahren nicht verändert und ist unterschiedlichen Kulturen dieser Welt sehr ähnlich. Die hohe Kunst, Entscheiden und Machthabern einen wirklich guten Rat in einer dramatischen Situation zu geben, wird uns von beeindruckenden Beraterpersönlichkeiten vorgelebt: von

Henry Kissinger bei der Lösung des Vietnamkrieges, von der Gottheit Krishna, der im zauberhaften Gesang des Baghdavad die Verantwortungsethik der Führungskraft entwickelt, von Thomas Hobbes, der in seiner Staatstheorie des «Leviathan» den vertrauensvollen Berater als unabhömmliche Instanz vorsieht. Wie schwer es ist, ohne guten Rat eine Frage von Leben und Tod entscheiden zu müssen, lehrt uns auch Fürst Kutusow in Tolstois «Krieg und Frieden». Wie kein zweiter verkörpert schliesslich Clausewitz den strategischen Berater mit einem überlegenen Denkansatz und einer höheren Urteilskraft. Diese fünf historischen Beispiele verdeutlichen grundlegende Merkmale der Beratungssituation: Entgegen einer häufig geäusserten Meinung ist Beratung nicht ein Zeichen von Schwäche, sondern von Stärke: Es ist ein Zeichen von intellektueller Souveränität, sich nicht mit der eigenen Meinung zufrieden zu geben und sich mit einem unabhängigen und mitunter unbequemen Urteil konfrontieren zu lassen. Auch die Berater in den genannten Beispielen zeichnen sich durch ähnliche Fähigkeiten aus: Obwohl Jahrhunderte voneinander getrennt und in unterschiedlichen Kulturen handelnd, greifen sie in von Unsicherheit und existenzieller Bedrohung gekennzeichneten Situationen eben nicht auf typische Werkzeuge zurück. Sie wären hier stumpf. Vielmehr beruhen ihre Ratschläge stets auf einem umfassenden geistigen Fundament, bestehend aus Geschichte, Moraltheorie, Philosophie und Psychologie. Ihr Handeln setzt Haltung voraus, geistige Unabhängigkeit, die Freiheit, gegen den Strom zu schwimmen, und die Ehrlichkeit, nur solche Aufträge anzunehmen, die man auch erfüllen kann. Dies ist ein hoher Anspruch. Aber gute Berater müssen diesem hohen Anspruch genügen. Dann werden sie auch in Zukunft eine wichtige Rolle für Vorstände spielen, um wesentliche Entscheidungen mit hoher Qualität, in grosser Verantwortung und in voller Unabhängigkeit vorzubereiten. Gute Beratung dient der bestmöglichen Vorbereitung des Entscheiders. Gerade in

der grössten Struktur-, Gesellschafts- und Vertrauenskrise des Kapitalismus nach dem Zweiten Weltkrieg kommt es auf eine unabhängige, sachkundige Deutung der Wirklichkeit an.

## Innovations- und Leistungskraft

Nichts benötigen unsere Volkswirtschaften derzeit mehr als Innovationen, und hier liegt die zweite grosse Zukunftsaufgabe für die Beratungsbranche. Sie muss wieder das leisten, was sie seit den 60er Jahren bis in die 90er Jahre hinein – zuletzt mit dem e-business – erfolgreich geleistet hat und was ihre Existenz in der Volkswirtschaft berechtigt: durch die Anwendung neuer Ideen die langfristige Innovations- und Leistungskraft ihrer Klienten nachhaltig zu steigern. Wer in der Beratungsbranche dauerhaft respektiert werden will, muss neben dem laufenden Geschäft anwendbare Innovationen entwickeln, die den Klienten zu weiteren wirtschaftlichen Vorteilen verhelfen.

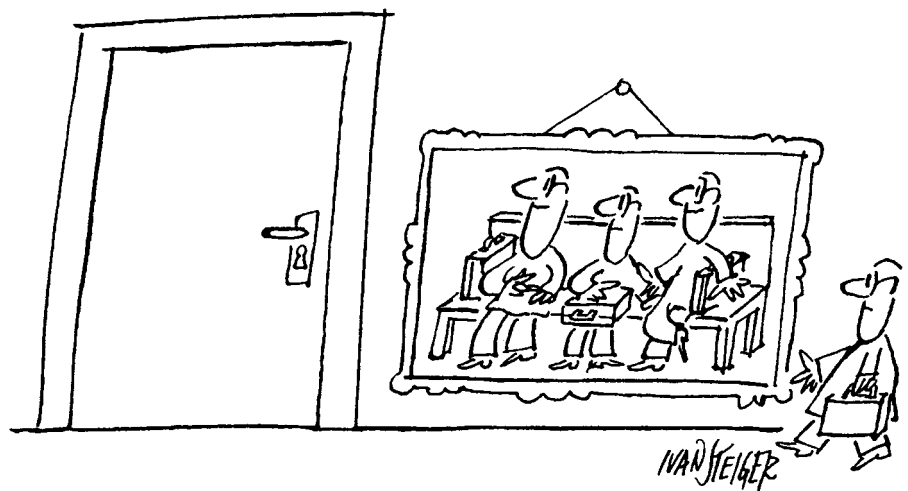
Dies kann in drei Arten von Projekten erfolgen: in solchen, die eigenständige *Produkt- und Prozessinnovationen* in die Organisation des Kunden übertragen (wie z.B. Portfoliostrategien, Time-based Competition, Reengineering, Patentstrategien); zweitens in Projekten, bei denen funktionale und branchenspezifische *Er-*

**Gute Beratung dient der bestmöglichen Vorbereitung des Entscheiders.**

fahrungen des Beratungsunternehmens transferiert werden (z.B. Post-Merger-Integration-Prozesse, Geschäftsprozesse, Branchenentwicklungen, Asset-Management, HR-Strategien); drittens in Projekten, bei denen es nur um die Steigerung der *Produktivität* geht (z.B. Restrukturierung)

Die ersten beiden Typen von Projekten stellen das Wissenskapital jeder Beratung dar und verlangen ganz spezifische Anwendungs- und Implementierungsprozesse beim Kunden. Dieses Wissen den Klienten zu liefern und in das operative Geschäft ergebniswirksam einzusetzen, ist die Aufgabe einer guten Beratung. Kluge Klienten werden diese Leistung immer nachfragen, denn sie würden sich erheblich schaden, würden sie sich diese Innovationsquellen und ihrer Produktivkraft nicht zunutze machen. Reine Produktivitätsprogramme durch Berater sind dagegen etwas anders einzustufen. Solche Projekte wird der Klient abhängig von dem von ihm empfundenen Schwierigkeitsgrad an Berater vergeben. Der Kunden wird dann den Berater in sein Haus holen, wenn er keine geeigneten Mitarbeiter hat, eine neutrale Betrachtung benötigt oder nicht die Zeit oder die Fähigkeiten besitzt, um die Arbeit zu verrichten, die er eigentlich selber vollbringen könnte. In der Praxis lassen sich diese

**Ändern sich die Landschaften des Wettbewerbs, stellt sich die Frage nach der Erneuerung der Geschäftsmodelle.**



drei Typen von Innovationsprojekten natürlich nicht immer strikt voneinander trennen. Auch der Erfahrungstransfer dient natürlich dem Ziel, Produktivitätsreserven aufzudecken. Umgekehrt: Was einmal als Massnahme zur Produktivitätssteigerung gedacht war, mag in eine Innovation des Geschäftsmodells münden. So kann das Operative zum Strategischen werden. Alle drei Projekttypen sind dann erfolgreich, wenn der Klient von sich aus sagen kann, dass die Ergebnisse so bedeutend waren, dass sie die Wirtschaftlichkeit signifikant gesteigert und die Vorstandsagenda umgestaltet haben.

### **Paradigmatische Veränderungen**

Die gegenwärtige schwache Weltwirtschaft ist ein Problem – auch für die Beratung. Aber sie ist auch eine Zeit für neue Möglichkeiten und zwar sowohl für die Klienten als auch für die Beratungsfir-

men. Immer wenn wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Unsicherheiten zunehmen, gehen die guten Firmen in sich und fragen nach ihrem langfristigen Zweck, nach ihren relativen Vorteilen, nach der Dauerhaftigkeit ihrer Aktivitäten. Ändern sich die Landschaften des Wettbewerbs in grundlegender Weise, stellt sich die Frage nach der Erneuerung der Geschäftsmodelle. Mit dem Schlachtruf «Back to the Basics» lassen sich keine langfristigen Differenzierungen und Wachstumsmöglichkeiten erzielen. «Back to the Basics» kann vorübergehend zu einer Marscherleichterung verhelfen, zu einer operative Pause, um den strategischen Spielraum zurück zu gewinnen oder sogar auszubauen. Aber danach geht es wieder um die eigentliche Frage: «Wie verdiene ich in meinem Geschäft dauerhaft Geld?» Und: «Wo liegen meine langfristigen Vorteile – relativ zum Wettbewerb?» Wer sich diese Fragen nicht

stellt, wer nur reagiert und nicht ausbrechen will, wird kurz oder lang in den Sachzwängen seiner Branche gefangen sein und in ernste Schwierigkeiten geraten. Für fast alle Branchen lässt sich heute deutlich nachweisen, dass sie unmittelbar auf eine Sackgasse zusteuern, sofern sie sich nicht schon mitten in dieser befinden.

Eine gute Szenarioanalyse der wettbewerblichen Landschaften zeigt die Sachzwänge einzelner Branchen – einschliesslich ihrer Ursachen – auf. Sie vermag aber auch zu zeigen, dass es für Unternehmen, die handeln wollen und Umbrüche wagen, attraktive Auswege gibt, selbst in Branchen, die im Verdacht chronischer Krisenhaftigkeit stehen, wie etwa Stahl oder Papier. Auch in diesen Branchen kann man sehr viel Geld verdienen. Diesen Strukturwandel bei ihren Klienten zu initiieren und in Form neuer Geschäftsmodelle zu unterstützen, dies ist die dritte grosse, die «paradigmatische» Aufgabe guter Beratung. Dabei wird sie mit den Kunden neue Geschäftsmodelle erörtern und Prozesse einführen, die diese Veränderungen grundlegend beeinflussen.

## Die Zukunft der Beratung

Wie müssen die Beratungsunternehmen intern reagieren, damit sie die drei genannten Zukunftsaufgaben erfüllen können? Anders formuliert: Muss die genannte «paradigmatische» Aufgabe guter Beratung nicht auch für die Beratungsbranche selbst angewendet werden? Müssen die Beratungsunternehmen selbst ihre eigenen Geschäftsmodelle ändern? Es besteht kein Zweifel, dass sich alle wesentlichen Rahmenbedingungen professioneller und von höchster Qualität gekennzeichnete Beratung in den letzten drei Jahren stark verändert haben:

*Klienten* haben ihr Wissen und ihre Fähigkeiten enorm erhöht. Einige Unternehmen haben erhebliche Ressourcen in firmeneigene Beratungen investiert und sind deswegen *externen* Beratern gegenüber zurückhaltender geworden. Aber sie wissen nun um so mehr, welchen Wert gute Beratung liefern kann. Angesichts

der offensichtlichen Überkapazitäten an Beratung haben einige grosse Unternehmen die Berater dem Einkauf «übergeben» und Rahmenverträge abgeschlossen, in denen Konditionen eine grosse Rolle spielen. Aber es wäre ein Fehler, würde man Berater zum Ideen- und Prozess*zulieferer* degradieren. Wie in jeder guten Profession, so geht es auch bei guter Beratung um Deutungs- und Urteilskompetenz, um Innovations- und Erfahrungskraft und um die Anwendung und Umsetzung von paradigmatischen Veränderungen. Nur diese Fähigkeiten verschaffen dem Klienten langfristigen und nachhaltigen Wert.

«Theoretisch» ist ein Auftrags*volumen* in substantieller Grösse für die Beratungsbranche vorhanden. Man muss sich neben der Strukturkrise der westlichen Volkswirtschaften nur den grossen Reformbedarf öffentlicher Institutionen vergegenwärtigen. Aber das veränderte Klientenumfeld bedeutet, dass das Beratungsgeschäft anders betrieben werden muss als in den 90er Jahren. Die grossen, ein ganzes Unternehmen umspannenden Teams der 90er Jahre werden zukünftig zu den Ausnahmen gehören. Die Durchschnittsgrösse der Teams wird kleiner, denn die Klienten können heute viele Dinge selber tun und fragen spezifische, eingegrenzte Expertise ab. Das völlige Outsourcen grundlegender Change-Management-Prozesse an Beratungsunternehmen, noch vor fünf Jahren in grossem Stile üblich, ist heute die Ausnahme. Solche Grossteams werden allenfalls noch bei komplexen Veränderungsprozessen mit hohem wirtschaftlichen Risiko, wie zum Beispiel bei der Post-Merger-Integration, nachgefragt. Diese Entwicklungen führen im Durchschnitt zu kürzeren Projektlaufzeiten mit Teams, die aus vom Klienten handverlesenen Mitgliedern bestehen und weniger von der Beratungsfirma angedient werden und die sich mit grossen Vorleistungen um den Auftrag bewerben. Der Klient bekommt heute pro Beratungseuro einen höheren Wert geliefert als vor einigen Jahren. Dieser Produktivitätsschub zugunsten des

Klienten muss von den Beratungsunternehmen intern wieder kompensiert werden.

Konkret steigen so für die Beratungsunternehmen zunächst die Vorhaltekosten bei sinkender Ausnutzung. Um die Wirtschaftlichkeit wieder zu gewährleisten, brauchen die Beratungsunternehmen kritische Masse, niedrige Strukturkosten, ein sehr kompetentes Wissensmanagement, intensive Klientenbeziehungen, ein effektives Marketing zur Kundenpflege und das alles bei einem kontinuierlichen Innovationsprozess. Diese Anforderungen zu erfüllen, setzt neben einer konsequenten Personalpolitik eine hohe Disziplin im Management der Beratungen voraus. Darin liegt die grosse interne Herausforderung für die Beratungsunternehmen. Da nicht alle Beratungsfirmen diese anspruchsvollen Aufgaben erfüllen können, wird der Ausleseprozess in der Beratung noch einige Zeit anhalten. Die Besten der Branche werden die Früchte dieser Veränderungen in der Branche ernten, denn sie werden am Ende bessere Berater für ihre Klienten sein und daher wieder ein gesundes Wachstum erfahren.

Wenn die Beratungsunternehmen die genannten internen Herausforderungen bewältigen, wird sich das Beratungsgeschäft nicht nur erneut als sehr profitabel erweisen. Es wird auch qualitativ anspruchsvoller sein und damit den Kunden zeigen, dass gute Beratung für sie wertvoll bleibt. Zusätzlich werden Managementgebiete, die bisher weniger im Zentrum der Beratung standen, das Angebot bereichern. Es liegt jetzt in den Händen der führenden Beratungsunternehmen, dieses neue Geschäft zu gestalten. Das Beratungsgeschäft wird sich also in auffälliger Weise von dem Geschäft unterscheiden, das Berater vor der derzeitigen Krise gewohnt waren. Und so bewahrheitet sich für die Beratungsbranche eine grundlegende Wahrheit, die für die Wirtschaft insgesamt gilt: Man verlässt eine Krise nicht als derjenige, als der man in sie eingetreten ist. Andernfalls wäre es keine produktive Krise gewesen. ]



**DR. WOLFGANG LOOSS**

Lanzenberger, Dr. Looss,  
Stadelmann, Barz  
Beratungssozietät für Personal-  
und Organisationsentwicklung  
Bessunger Str. 30 - 32  
D-64285 Darmstadt  
Fon 0049-6151-662010  
Fax 0049-6151 - 662026  
E-Mail: lalosta@t-online.de

## Anmerkungen zur Entwicklung des Berater- marktes

**Z**u *Leitthese 1: Die ungebrochene Wachstumsphase der Beratung ist zu Ende*

Wie so häufig, muss hier wohl das Betrachtungsfeld disaggregiert werden: Was unter «Beratung» verzeichnet wird, wird immer heterogener. In der Summe der unter «Beratung» verzeichneten Märkte ist das Ergebnis eindeutig, der Gesamtmarkt ist rückläufig. Lässt man Ausdifferenzierung zu, liegt die Vermutung nahe, dass klassische grossflächige Beratungsleistungen eines bestimmten Geschäftssystems (Legitimierende Beratung, Konzepterstellung, Methodisch standardisierte Beratungsprodukte wie GWA oder GPO) in der Tat weniger nachgefragt werden. Die Gründe dafür sind in den späteren Thesen sehr zutreffend beschrieben.

Meine These würde also lauten: Der Beratungsmarkt differenziert sich in Teilmärkte, weil die Fragestellungen in Unternehmen andere geworden sind und weil Unterstützung bei ausdifferenzierten besonderen Fragestellungen nachgefragt wird. Und die Märkte für solche «spezialinterest-Beratungen» sind noch nicht transparent, die Reputations konnten noch nicht grossflächig entstehen.

Der bekannte Ruf nach «Umsetzungsbegleitung» ist unter diesem Blick nur ein Beispiel für eine solche Nachfragespezialisierung.

Daher wird es sicher einen shake-out geben und es werden von den grossen Firmen jene bleiben, denen die Bedienung solcher spezialisierter und kundig nachgefragter Unterstützungswünsche gelingt. Daneben aber wird es eine Fülle neuer kleiner Spezialberatungen geben, die in engeren (regionalen

und fachlichen) Teilmärkten solche Beratungsleistungen erarbeiten und anbieten. Der Beratungsmarkt entfestigt sich also.

*Zur Leitthese 2: Die grossen Beratungen verlieren an Autorität und Reputation*

Dieser These stimme ich zu, sie stimmt mit meinen Beobachtungen überein. Die Erklärung ergibt sich aus der Ausdifferenzierung der Märkte. Die Reputation der Grossen bezog sich auf grossflächige Konzepte generalistischer Zielsetzungen (Kostensenkung, Beschleunigung, Vertriebsintensivierung, Restrukturierung der Organisationsarchitekturen). Diese Reputation schwindet zwangsläufig durch die erfahrenen Enttäuschungen und wegen der Nebenwirkungen der gewählten Beratungs-Methodik. Im Zuge fortschreitender Selbstaufklärung der Unternehmen und Mitarbeiter ist das Vorgehen der klassischen Berater zunehmend kontaminiert und stösst auf extreme Vorbehalte.

Reputation ist mit kürzeren Verfallsdaten versehen und ihre Berechtigung wird in kürzeren Abständen durch die Kunden überprüft.

*Zur Leitthese 3: Klienten professionalisieren sich im Umgang mit Beratern*

Dieser These stimme ich uneingeschränkt zu, sie entspricht meinen Erfahrungen. Wir haben es im Beratungsgeschäft zunehmend mit entwickelten Märkten zu tun, bei denen kundige Kunden bei erheblicher Transparenz unter mehreren vergleichbaren Anbietern/Methoden/Philosophien auswählen können und dies auch tun. Die Beziehungsdefinition verlagert sich auf die Klientensysteme, ein Effekt, den die grossen durch ihr Handeln selbst mit verursacht haben, weil sie bestrebt waren, ihrer Klientenwelt «Business» immer ähnlicher zu werden und standardisierte Leistungen zu verkaufen. Da ist es leicht für Klienten, smart-shopping zu betreiben.

*Zur 4. Leitthese: Interne Beratungen befinden sich im Aufwind*

Dieser These stimme ich zu, mache allerdings auch hier die Einschränkung, dass nur manche Leistungen intern vor-

rätig gehalten werden. Die beschriebenen Effekte (Zutrauen-Vertrauen-Dilemma, hierarchische Hürden etc.) gelten weiter. Die internen Berater werden allerdings zu Know-How-Zentren für die Beraterauswahl und die Steuerung der Externen im Projekt. Die internen werden jedoch häufig auch als Transformationsmanager eingesetzt und verlassen damit bereits wieder das Spektrum beraterischer Tätigkeit.

*Ich würde eine fünfte Leitthese anfügen:*

Der professionelle Archetypus beraterischer Tätigkeit wird an den Märkten deutlicher unterschieden von anderen professionellen Archetypen. Die Leitdifferenzen, die den Markt konfigurieren

helfen, stammen nicht mehr nur aus einem einzigen, verbreiteten technisch/rationalen Denkgebäude.

Man kann beraterische Tätigkeit auf einer grundsätzlichen Ebene bekanntlich vielfältig differenzieren (Der weise Ratgeber im Dienste des Mächtigen/Der Hauslehrer, der den Familienmitgliedern notwendige Fertigkeiten nahe bringt/Der Priester/Schamane, der bei Problemüberforderung geholt wird und geheimnisvolle Dinge tut/Der Hausarzt, der bei Problemen ein standardisiertes Expertenwissen einsetzt/Der Zeremonienmeister, der bestimmte kulturelle Markierungen setzt, um in der Inszenierung das Durchleben bestimmter Erfahrungen zu erleichtern/Der Querden-

ker/ Hofnarr, der in der Machtumgebung für Reflexionsaktivitäten sorgt etc.

Solche Unterscheidungen in den Grundmustern der Profession erschließen sich dem Klientel, auch dadurch, dass Beratungsfirmen begonnen haben, sich selbst unterschiedlich zu inszenieren und damit ihren Teil zur Ausdifferenzierung beizutragen.

Indem also methodisch eine Integration stattfindet (Die alte Differenz der Experten- vs. Prozessberatung verschwindet), müssen am Markt andere Unterscheidungsmuster entwickelt werden. Je mehr das gelingt, um so deutlicher wird es eine Dynamisierung des Marktgeschehens geben mit einer Volatilität, wie sie in anderen Märkten längst selbstverständlich ist. ]