

Wertschöpfung oder „Mogelpackung“?

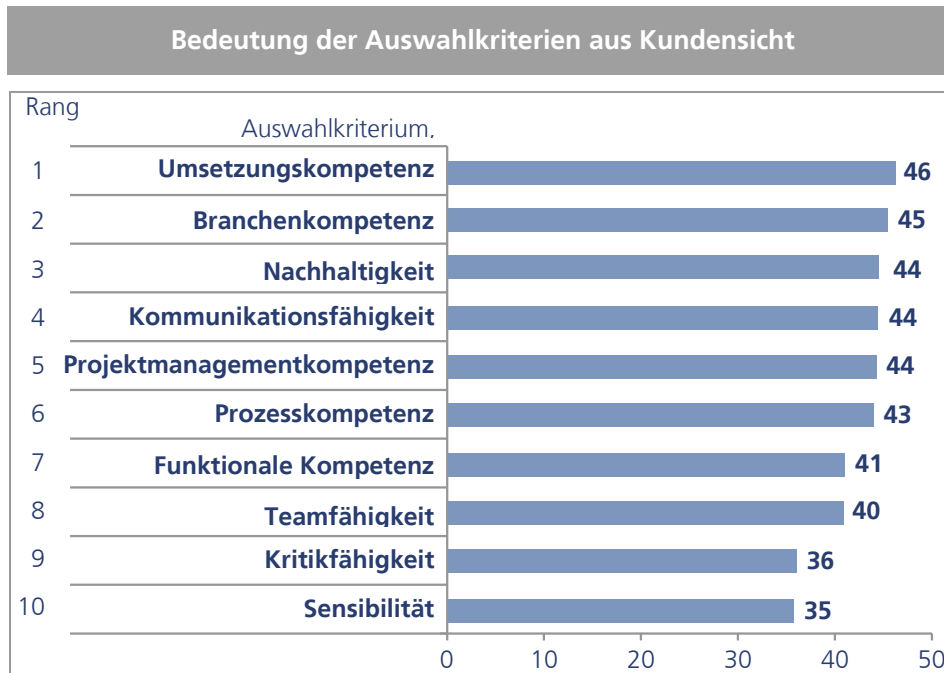
Umsetzungsbegleitung – Was heißt das eigentlich?

„Wir begleiten Sie bei der Umsetzung!“ ... so steht es bei vielen großen wie auch kleineren Unternehmensberatungen in den Headlines ihrer Unternehmensbroschüren und Internetauftritten. Während bei IT-Beratungen in der Regel klar ist, was damit gemeint ist, so stellt sich bei einer Strategie- und Managementberatung die Frage, was Umsetzung eigentlich bedeutet. Eine banale Frage? Eher nein! Ist Umsetzungsbegleitung gleichbedeutend mit „Bodyleasing“ oder „Projektmanagement“? Kann sein! Und heißt dies damit, dass die Consultants länger im Projekt fakturieren können? Oder ist dies ein Feigenblatt, mit dem die Top-Beratungen dem Vorurteil, nur Folien zu malen, entgegenwirken? Manchmal sicherlich! Aber dies ist wenig erfolgreich, weil nicht authentisch: Es gilt als Berater, einen messbaren Mehrwert durch die Umsetzung zu produzieren. Ein messbares Ergebnis, welches besser ist als der Output, den der Kunde ohne den Berater erzielt hätte. Und ein solcher „erfolgsorientierter“ Ansatz wird vom Kunden zukünftig stärker nachgefragt.

Betrachtet man die Internetseiten von ausgewählten Management-Beratungen, so findet der interessierte Leser diese Statements:

- „Die Umsetzung von Strategien ist wesentlicher Bestandteil unserer Beratungsarbeit. Wir liefern keine Studien ab, sondern begleiten unsere Kunden auf dem gesamten Weg von der Findung der Strategie bis zu deren Umsetzung im Tagesgeschäft.“ [Boston Consulting Group, BCG];
- „Wir sind anders als andere! Unsere Arbeit endet nicht mit der Entwicklung einer Strategie, sondern erst nach deren Implementierung.“ [Booz Allen Hamilton GmbH];
- „Das Unternehmen mit europäischem Ursprung berät Kunden bei der Entwicklung und Umsetzung von Wachstumsstrategien sowie dem Einsatz neuer Technologien.“ [CapGemini Deutschland GmbH];
- „Das Ziel von Mercer ist es, Kunden bei der Entwicklung und Umsetzung der richtigen Strategien und Lösungen zu unterstützen.“ [Mercer Deutschland GmbH];
- „Mit hoher Umsetzungskompetenz unterstützen wir unsere Klienten bei der Steigerung ihres Unternehmenswertes und richten sie auf die Herausforderungen der Zukunft aus.“ [A.T. Kearney GmbH];
- „Wir unterstützen das Management nicht nur bei der Entscheidungsfindung, sondern stehen ihm auch bei der Umsetzung mit Rat und Tat zur Seite.“, „Beratung ist Umsetzung“ [Bain & Company Germany].

Die „Großen“ geben vor, nicht nur Konzepte zu entwickeln, sondern diese auch umzusetzen. Die Realität aber sieht anders aus: Der Beratungsprozess endet häufig mit dem Aufzeigen mehrerer Lösungsalternativen und im Idealfall auch mit der Empfehlung einer Lösung. Dann beginnt, sofern das Management gewillt ist diese Lösung in der Organisation und im Markt zu verankern, der Umsetzungsprozess, und dieser soll immer häufiger zusammen mit einem Berater vollzogen werden. Dies drückt sich darin aus, dass „Umsetzungskompetenz“ von den Auftraggebern als wichtigstes Kriterium bei der Beraterauswahl eingestuft wird.



Quelle: Studie „Die Hidden Champions des Beratungsmarktes“,
 DGMF, Prof. Dr. Dietmar Fink, 2006

Viele Entscheider aus dem Top-Management der Auftraggeber stufen die Umsetzungskompetenz vor allem der großen Management-Beratungen als nicht besonders hoch ein: „Konzeptionell und analytisch sehr brillant, aber nicht sehr praxistauglich“, so die häufig vertretene Meinung. Trotz aller Beteuerungen, dass man doch sehr umsetzungsorientiert ist, haftet den Top-Management-Beratungen das Image an, bei der Umsetzung kläglich zu versagen. Sehr viel ehrlicher geht mit diesem Thema McKinsey um. So Jürgen Kluge: „Wir haben uns gut überlegt, was wir da machen. Auch mit dem Gedanken gespielt, vielleicht eine Implementierungsgruppe zu gründen. Da bekommen wir aber ein Problem. Die Spezialisten müssen genauso gut sein wie die Leute, die vorher die Beratung gemacht haben. Eine Einheit, die für ein Drittel der Tagessätze die Implementierung macht, schafft ein Problem mit der Profitabilität.“ [Quelle: Wirtschaftswoche, „Wir sind eine Institution“, 20.03.2006]. Und Prof. Dr. Fink merkt an, dass die „... reine Umsetzungsberatung (...) oft nicht ganz so hoch bezahlt wird wie die strategische Arbeit, sie ist bis zu 30 Prozent preiswerter. Dafür verlängern sich aber die Aufträge der Berater, wenn sie im Anschluss an strategische Projekte auch mit der Implementierung beauftragt werden.“ [Handelsblatt, Die Lieblinge der Führungsetage, 31.08.2007]. Dies legt den (Trug-)Schluss nahe, dass Unternehmen gerne Beratungen für die konzeptionelle, denkerische Arbeit einsetzen und die Umsetzung alleine bewerkstelligen (wollen). Aber die Praxis beweist: Das Top-Management hat häufig kein Erkenntnisproblem, sondern Organisationen haben vielfach ein Umsetzungsproblem!

Schließt man einmal die „Gefälligkeits- oder Absicherungsgutachten“ aus, oder solche Projekte in denen der Manager einen Berater als „Blitzableiter“ zur Rechtfertigung eigener unpopulärer (Nicht-)Entscheidungen benötigt, so werden Unternehmensberatungen häufig dann beauftragt, wenn das Management kurz-, mittel- oder langfristige messbare Ergebnisse erzielen muss. Und hier kann externe Hilfe sehr wohl eine Wertschöpfung liefern: Egal, ob Wachstumspotentiale realisiert oder neue Geschäftsfelder auf- bzw. ausgebaut werden müssen. Oder über eine Mergers & Acquisitions-Strategie neue Märkte erobert werden sollten. In allen Fällen zählen nicht allein die schönen PowerPoint-Folien: Sondern die messbaren Ergebnisse, die auf Basis der richtigen Entscheidungen getroffen worden sind.

Implizit verbunden ist damit die Frage, ob die moderne Managementberatung ein neues Geschäftsmodell braucht und ob die „reine“ Strategieberatung ein „Auslaufmodell“ ist und ob diese Umsetzungsleistung wirklich weniger Honorar wert sein muss als die klassische Strategieberatung.. Um diese Frage zu beantworten, wird zunächst geklärt, wo die Wertschöpfungselemente bei der Umsetzung liegen:

1. Eindeutigkeit und Nachhaltigkeit der Empfehlung zur Umsetzung

Ein Wertschöpfungselement bei dem „erfolgsorientierten Beratungsansatz“ ist die Eindeutigkeit der Umsetzungsempfehlung und der Bereitschaft seitens des Beraters sich an deren Ergebnissen messen zu lassen. Berater zeigen häufig – richtigerweise – unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten und unterschiedliche Umsetzungsszenarien auf. Der Manager soll dann – je nach Interessenlage oder je nach Präferenzen – eine Option auswählen und der Berater hält sich dabei alle Türen offen. Zwar bleibt die letzte Entscheidung immer beim Auftraggeber. Aber der Berater muss, um einen wirklich wertschöpfenden Umsetzungsbeitrag zu leisten, eine klare und pragmatische Empfehlung abgeben und Stellung beziehen.

Folgende wahre Begebenheit:

Ein Berater, nennen wir ihn Mc Roland, einer großen internationalen Beratung schlug ein umfassendes Konzept vor. Das Konzept wollte der Kunde auch umsetzen. Jetzt geschah folgendes: Der Berater wechselte die Fronten, verließ die Beratung und heuerte beim Kunden an. Soweit nichts Neues – und auch teilweise von Beratungen so gewünscht! Jetzt kam es wie es kommen musste: Der Kunde bat den Ex-Berater – mangels eigenem Personal – sein empfohlenes Konzept umzusetzen. Nun organisierte er das ganze Projekt komplett anders. Die Begründung dazu lieferte er gleich mit: „Jetzt bin ich ja auf der anderen Seite: Da mache ich das alles pragmatischer, schlanker und schneller!“

Nun ja: Der Leser soll sich sein eigenes Bild machen!

Neben der eindeutigen Empfehlung muss nicht nur ein klarer Umsetzungsplan aufgezeigt werden. Es ist auch unabdingbar, dass die Entscheidung nachhaltige Erfolge indiziert: „Schnell ein paar Quick-Wins“ generiert, die Mandatsverlängerung abgeholt. Das ist – zumindest für den Auftraggeber – zu kurz gesprungen! Dann wird häufig die Aneinanderreihung von Quick-Wins zum Selbstzweck. Dann stehen am Ende viele, voneinander losgelöste Ergebnisse: Viele Solisten – aber kein Orchester!

Erfahrene Teams erkennen sehr schnell, wann Sofortmaßnahmen zu ergreifen sind und wann es besser ist, Analysen zu Gunsten von pragmatischen Entscheidungen hinten anzustellen. Ein Berater muss, in enger Abstimmung mit seinem Auftraggeber, solche Entscheidungen mittragen. Entscheidungen, die den mittel- und langfristigen Erfolg sicherstellen, welche die Leitplanken setzen, welche die erfolgskritischen Maßnahmen umsetzen und das Unternehmen wirklich nach vorne bringen. Entscheidungen, welche das Wesentliche im Auge behalten und auch möglicherweise einem Mandatsverlust nach sich ziehen!

Und diese Entscheidungen müssen auf Grund gelernter Entscheidungsmuster indiziert werden. Und nicht nach dem Motto: „... die Hoffnung stirbt zuletzt!“

2. Finanzielles Commitment zum angestrebten Ergebnis

Streben Auftraggeber und der Berater gemeinsam an, die prognostizierten Ergebnisse zu erreichen, so sind die Ziele beider Parteien damit automatisch synchronisiert. Ein finanzielles Commitment in Form einer teilvariabilisierten Vergütung auf das gewünschte Ergebnis bildet die beste Schicksalsgemeinschaft zwischen Berater und Auftraggeber. Im Umkehrschluss heißt das auch: Beratungen, welche sich nicht am Erfolg messen lassen, sind für unternehmensrelevante Aufgabenstellungen nicht der vertrauensvolle Ansprechpartner!

Von einem umsetzungs- und erfolgsorientierten Berater wird ein ganz anderes Denken und Verhalten gefordert: Diese arbeiten als beratende Unternehmer in ihrer Spezialdisziplin. Sie müssen für ihre Empfehlungen gerade stehen: Ohne „wenn und aber!“ Und nur wer genau weiß, was hinten raus kommt, lässt sich auf einen solchen „Risk and Reward-Ansatz“ ein und partizipiert an den zukünftigen Gewinnen – und gegebenenfalls auch an dem möglichen Scheitern der Empfehlung! Dann geht es auch um das Geld des Beratungshauses und nicht nur um die Verlängerung der Mandate: Risiko und Chancenabwägung werden nach den gleichen Gesetzen, wie es der Unternehmer oder Manager vollzieht, getroffen. Einige Berater werden dann von einigen Empfehlungen Abstand nehmen oder sich, so wie TellSell Consulting seiner Zeit an der Scout24-Gruppe, maßgeblich beteiligen!

3. Richtig Agieren jenseits der eingefahrenen Hierarchiestufen

Berater müssen zuweilen gute „Politiker“ im Unternehmen sein. Politiker nicht im Sinne ihres eigenen Vorteils, sondern im Sinne der gemeinsam vereinbarten Ergebnisse. Berater können per Definition in eine neutrale Rolle schlüpfen. Sie sind irgendwann wieder weg, sie brauchen nur bedingt „Seilschaften“ und haben – verstehen sie ihren Job richtig – nur ein Ziel: Das gewünschte Ergebnis zu liefern. Aus dieser Rolle heraus resultiert auch, dass Berater einen Wertbeitrag liefern, wenn das (Top-)Management eigene Entscheidungen über die klassischen Hierarchiestrukturen nicht oder nur langsam durchsetzen kann. Der geschickte Berater kann jenseits der eingespielten im Unternehmen verfestigten Willensbildungsprozesse sicher und quer zu eingefahrenen Firmenhierarchien schnell agieren. Und er kann „Mienen“ innerhalb des Unternehmens aufspüren und beseitigen.

Dies gilt auch bei potentiellen Kunden seiner Klienten: Ist das vereinbarte Ergebnis „Großprojekte“ zu akquirieren, so kann der erfahrene Berater auch bei diesen (Ziel-) Organisationen jenseits der Hierarchien und „eingetübten“ Normen agieren. Hier leisten Berater einen enormen Wertbeitrag – wenn der Mut da ist, auch vertrieblisch aktiv zu werden: Die Betonung liegt auf „aktiv“!

4. Einbringen von relevanten und erfolgskritischen „Kontakten“

Für einen Auftraggeber, welcher für die klassische Geschäftsfeldentwicklung einen Geschäftspartner sucht, leistet ein Berater dann einen Wertschöpfungsbeitrag, wenn dieser auch über die erfolgskritischen Kontakte und Netzwerke verfügt. Oder in der Lage ist, diese schnellstmöglich aufzubauen. Teilweise ist es ein Vorteil, dass die Kontaktaufnahme zu den Partnern – auch bei M&A-Transaktionen – über eine neutrale Instanz führt.

Das Netzwerk des Beratungsunternehmens, welches vollumfänglich – also ohne Practice- oder Bereichsdenken – den Klienten nutzbar gemacht wird, ist ein häufig unterschätzter Wertbeitrag. Dabei langt es nicht: „Ich kenne da mal jemanden“! Der Wertbeitrag sind belastbare Netzwerke und das Vertrauen in den Berater, dass zwischen den möglichen Partnern einer Geschäftsbeziehung keine vertraulichen Informationen weitergegeben werden.

5. Erprobte und systematisierte „Vertriebsmethoden und -erfolge“

Gegen Mehrumsätze, welche durch externe Hilfe maßgeblich generiert werden, sperrt sich kein Auftraggeber, wenn der Berater mehr Umsatz und Deckungsbeitrag erwirtschaftet als er selbst an Honorar erhält. Dies ist der eindeutigste Wertbeitrag – ohne Frage! Es geht nicht darum, den Managern theoretisch zu erklären, wie man Vertrieb machen müsste. Dies ist im Zweifel auch in einem Buch nachzulesen. Beispielsweise im Großprojektvertrieb geht es darum, nach einer systematischen und erprobten Methode die Gewinnung von erfolgskritischen Projekten sicherzustellen. „Trial and Error“ auf diesem Gebiet hat für den Auftraggeber fatale Folgen. Der Berater muss – in der Regel zusammen mit dem Kunden im Team – einen Deal an vorderster Front begleiten: Von der Idee, über die Geschäftsanbahnung bis zur Endverhandlung und den ersten Abwicklungsschritten. Einfach den Deal „nach Hause“ bringen!

6. „Unternehmerisches Gespür und Geschick und erfahrene Teams“

Das was „zwischen den Zahlen“ steht, das was die unternehmerischen Chancen hinter sich abzeichnenden Veränderungen sind, das ist für einen Auftraggeber von größtem Interesse. Unternehmerisches Gespür, Intuition, Erfahrung und Leidenschaft eines Beraters stellt einen Mehrwert dar: Mit diesem Externen, der auf Grund von Referenzen diese Eigenschaften glaubwürdig nachweisen kann, können neue Geschäftsmodelle etabliert und vollkommen neue Wege zu beschreiten werden, Allianzen geschmiedet oder neue Produkte und Services, neue Kommunikations- oder Distributionskanäle eingeführt werden. Dort „springt“ ein Auftraggeber – mit gebündelten internen und externen Kompetenzen – auch einmal über seinen eigenen Schatten und gestaltet zusammen mit dem Berater die „Welt neu“!

Eng verbunden damit ist die Bereitschaft, sich an dem Risiko zu beteiligen. Manager von Beratungen müssen für einen „Risk and Reward-Ansatz“ in die eigenen Beraterteams vertrauen. Große Beratungen mit dem klassischen Pyramidenprinzip (einem Partner und eine Vielzahl von Hochschulabsolventen) arbeiten nur ungern auf Basis eines solchen Ansatzes. Warum wohl? Teams mit wenig unternehmerischer Erfahrung sollen nur bedingt für ihre Entscheidungen zur Verantwortung gezogen werden. Und hier wird die

Umsetzung häufig im Projektmanagement liegen. Und dann wiederum stimmt wieder die Aussage, dass für diese Leistung weniger Honorare zu erzielen sind (...). Oder anders ausgedrückt: Teams ohne nachweisbare Umsetzungserfolge stellen für den Auftraggeber keinen Mehrwert dar!

7. „Berater machen sich überflüssig!“

Es klingt paradox, aber: Ein enormer Wertbeitrag ist, dass Berater irgendwann gehen. Beratungsteams sind im Projektgeschäft. Und Projekte sind – wenn die vereinbarten Ziele erreicht worden sind – zu Ende. Und der Berater kann sich auf seine Ziele committen! Das operative Regelgeschäft wird die Auftraggeberorganisation alleine bewältigen. Daher gilt für diese Wertbeitragskomponente: Die vereinbarten Ziele müssen so schnell wie möglich erreicht werden. Und nicht das avisierte Projektziel so lange wie möglich hinauszögern. Idealerweise ist auch eine zeitliche Komponente in einem „Risk and Reward-Ansatz“ verankert.

Ein weiterer Wertbeitrag liegt darin, dass alle Schritte transparent sind, der Know-how-Transfer durch ein ehrliches Miteinander gesichert ist und – dies bleibt bei einem unternehmerisch geprägten Beratungsansatz nicht aus – auch Unsicherheiten offengelegt und nachvollziehbar werden!

Viele werden jetzt denken: „Berater machen sich überflüssig“ ist der größte Wertschöpfungsbeitrag überhaupt. Das sieht der Autor – ebenfalls ein Berater – nicht aus altruistischen Motiven, sondern aus kommerziellen Überlegungen heraus: Überflüssigmachen nach erfolgreich getaner Arbeit. Dann gilt: Umsetzungserfolg verbindet und bedeutet Wiederbeauftragung!

Dr. Frank Baumgärtner, TellSell Consulting

Quelle: Consulting Kompendium 2008

Das Fazit:

Sichtbare – und damit messbare – Ergebnisse sind die beste Umsetzung!

Am Ende zählt nur eins: Hat das Projekt sichtbare Ergebnisse in Form von realisierten Kosteneinsparungen oder Umsatz- und Ertragssteigerungen gebracht? Und sind dies wirklich jene Ergebnisse, die das Top- oder Middle-Management zufrieden stellen?

Der Autor hofft, dass der Beitrag gezeigt hat, dass Umsetzungsbegleitung mehr Wertschöpfungskomponenten liefert als das Stellen eines Programm-Office. Vor diesem Paradigma sind auch die von Prof. Dr. Fink postulierten Abschläge in den Tagessätzen nicht immer gerechtfertigt: Im Gegenteil: Der enorme Hebel durch einen „umsatz- und erfolgsorientierten Beratungsansatz“ wird heute und auch zukünftig adäquat honoriert werden. Und in diese Art des Consulting wird die Strategieberatungen Einzug halten!

	Wertschöpfungskomponente	Kernaussagen: „Erfolgsorientierter“ Beratungsansatz
1	Eindeutigkeit und Nachhaltigkeit der Empfehlung zur Umsetzung	Eindeutige Entscheidungen: Der Berater bezieht in seiner Empfehlung eindeutig Stellung! Nachhaltige Ergebnisse: Profunde Entscheidungen und kein Fokus auf Quick-Wins!
2	Finanzielles Commitment zum gewünschten Ergebnis	Synchronisierte Ziele: Berater lassen sich über (Teil-) Variabilisierung der Honorare am Erfolg messen! Beratende Unternehmer: Die Spezialisten agieren im Team und wissen, was ein realistisches Ergebnis ist!
3	Richtig Agieren jenseits der eingefahrenen Hierarchiestufen	Schnellere Entscheidungen: Berater agieren jenseits der klassischen Hierarchiestufen und generieren schnellere Entscheidungen! Vertriebliche Vorgehensweise: Berater können auch im vertrieblichen Ansatz als „Quasi-Neutrale“ bei Zielkunden „freier“ agieren!
4	Einbringen von relevanten und erfolgskritischen „Kontakte“	Erfolgskritische Kontakte: Das Beratungshaus verfügt über die für das Projekt erfolgskritischen Kontakte Zugänglichkeit der Netzwerke: Dem Kunden werden diese Netzwerke, jenseits aller Practice- und Unit-Gedanken, vollumfänglich zugänglich gemacht!
5	Erprobte und systematisierte „Vertriebsmethoden und -erfolge“	Vertriebliche Erfolge: Im Großprojektvertrieb verfügen Berater über erprobte Methoden und haben messbare Referenzfälle! Vertriebliche Umsetzung: Berater „kämpfen“ an vorderster Front! Von der Ideengenerierung bis zur Projektakquise und den ersten Umsetzungsschritten: Im Team mit dem Kunden!
6	Unternehmerisches Gespür und Geschick und erfahrene Teams	Bündelung der Kompetenzen: Neue Schritte werden gemeinsam – mit internen und externen Kompetenzen – teamorientiert gewagt! Der „siebte“ unternehmerische Sinn: Der Berater entwickelt aus dem, was hinter den Analysen steht, neue Geschäftsmodelle: Aus dem was „zwischen“ den Zahlen steht!
7	Berater machen sich überflüssig	Fest definiertes Ende: Berater versuchen, so schnell wie möglich die Zeile zu erreichen und beenden dann das Projekt! Know-how-Transfer: Berater sichern zu jeder Phase den Know-how-Transfer zum Kunden: Ohne „wenn und aber“!

Und nun zum Abschluss noch ein Tipp an alle Auftraggeber: Die Umsetzung sollte nur dann von einem Externen begleitet werden, wenn dieser erfolgskritische Wertbeitragskomponenten nachweisen kann und bereit ist, sich am Erfolg und Risiko messen zu lassen. Dieser Tipp ist zur Umsetzung empfohlen!!