

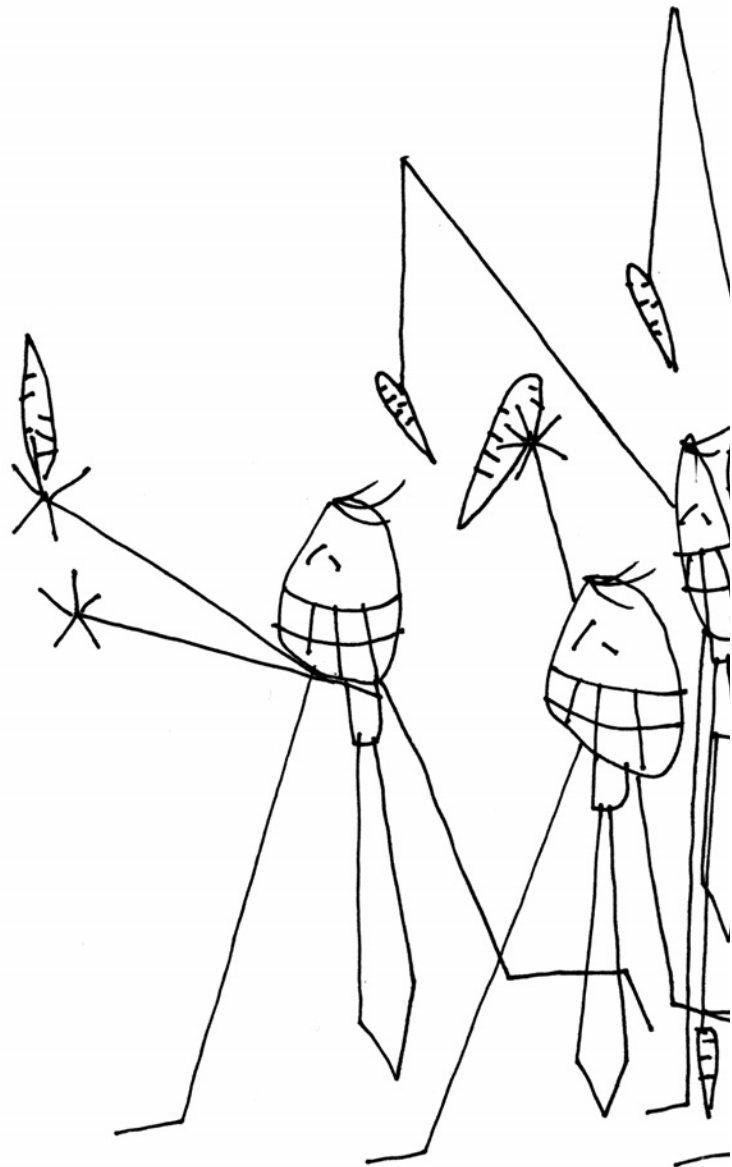
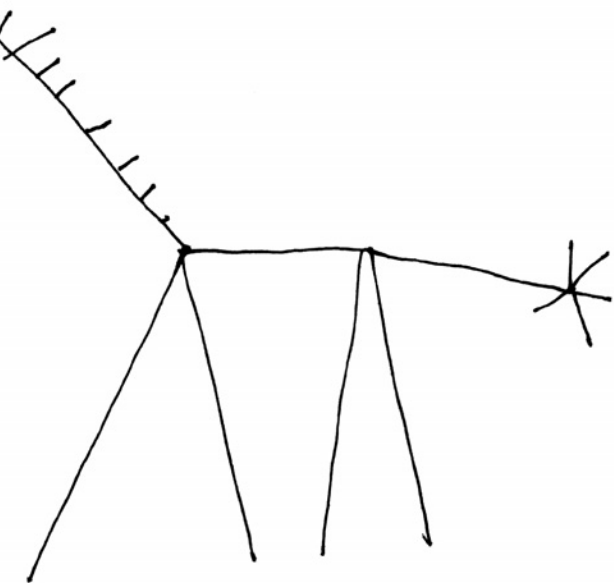
Die Eselstreiber

Unternehmensberater sollen weiterdenken.
Dafür werden sie gut bezahlt.

Was das bringt?
Gute Frage.

Denn mit dem Nachweis der
eigenen Effizienz tut sich die Branche
ausgesprochen schwer.

Text: Thomas Ramge
Illustration: Ika Künzel





• „Manchmal tragen Fehler seltsame Früchte“, sagt der Unternehmensberater Florian Willengud und erzählt eine skurrile Geschichte. In der Fachzeitschrift »Management News« hat er einen Artikel über das in seiner Zunft so beliebte Analysewerkzeug Balance Scorecard, kurz BSC, geschrieben. Doch aus BSC machte ein Tippfehler CBS. Willengud war entsetzt ob seines Fauxpas, den auch die Redaktion übersehen hatte. Doch kaum war der Beitrag erschienen, bekam er die ersten Anfragen. CBS – das sei doch mal ein frischer Ansatz. Ob er den nicht ein wenig genauer erläutern könne? Und als er noch darüber nachdachte, machte ein Kollege in einem anderen Artikel aus „seinem“ CBS einfach Continues Behavior Strategy – und nannte Willengud immerhin als Referenz. Wenig später meldeten sich erste Interessenten für einen CBS-Workshop. Willengud, vom Erfolg überrollt, versuchte anfangs noch das Missverständnis aufzuklären, doch dann erkannte er: Continues Behavior Strategy gilt in der Branche als sein Baby und könnte sein Durchbruch sein. Er rührte ein paar Beratungsansätze aus seinem Standard-repertoire zu einem neuen Modul zusammen. Und machte aus CBS das bald gut gebuchte Workshop-Format „CBSc – die kompakte Strategierevolution im Unternehmen“.

Richtig: Es gibt weder Florian Willengud noch CBSc. Das Ganze ist eine literarische Farce über Bullshit-Bingo, Kopistentum und Schaumschlägerei in der bunten wie lukrativen Welt der Unternehmensberatung. Willengud ist der Held eines Romans, der nächstes Jahr mit dem Titel „Das Scheitern geht weiter“ veröffentlicht wird, eine Fortsetzung von „Scheitern mit Erfolg“. Geschrieben hat die Bücher ein real existierender Berater, Holger Regber. Als „Berater-Bashing“ möchte der Coach bei der Festo Didactic GmbH, seine Werke aber nicht verstanden wissen. „Meine Erzählungen haben einen wahren Kern, aber sie leben natürlich vor allem von der Überspitzung.“ Nein, er glaube daran, dass gute Beratung in Unternehmen Gutes bewirke. In einem Punkt scheint die Grenze zwischen Glosse und Realität aber tatsächlich fließend zu sein: „Der Erfolg beruht auch auf einem Placebo-Effekt.“ Wenn die Mitarbeiter den Berater gut fänden und glaubten, dass seine Methoden helfen, dann bringe ein Projekt auch etwas. Wenn sie den gleichen Mann mit den gleichen Methoden innerlich ablehnten, auch die Erfahrung mache er hin und wieder, so Regber, „können leichte Negativeffekte auftreten“.

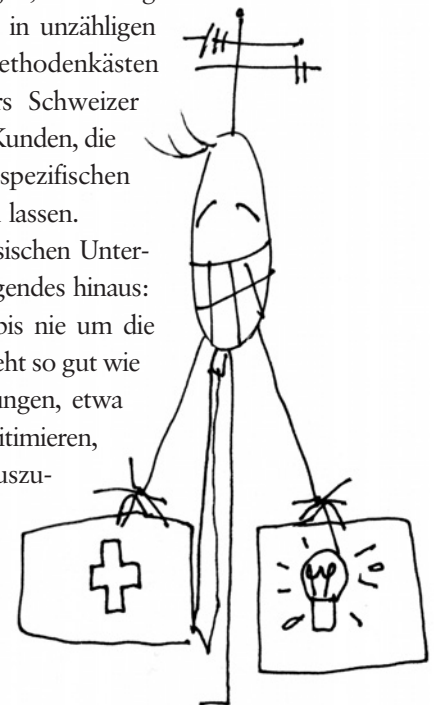
Berater kombinieren Erfahrungswissen mit dem Blick von außen. Sie werden gerufen, wenn eine Organisation ein Problem hat oder Manager Marktchancen wittern, aber nicht sicher sind, wie sie diese am besten nutzen können. Aus Sicht eines Unternehmens ist diese Dienstleistung extern zugekaufte Denkkapazität. Berater sollen im Wortsinn mit-denken. Sie sollen die gewohnten Denkschleifen des Managements hinterfragen und diese entweder bestätigen oder sie in neue Bahnen lenken. So zumindest sieht sich die Branche selbst gern. Doch Vorsicht, der Feind lauert wie so oft im Inneren der Matrix.



Die Krankheitsüberträger

„Beratung ist kein ausgelagertes Denken, denn Beratung denkt nicht. Beratung ist eine Sicherheitsdienstleistung, die mit Bedrohungsszenarien operiert und auf der induzierten Angst von Entscheidungsträgern fußt.“ Das sagt einer der bekanntesten deutschen Managementberater mit langer Bestsellerliste im Segment Führungsratgeber. Reinhard Sprenger sagt auch: „Beratung radikalisiert das Polaritätenprofil in Unternehmen und verkauft den Reparaturauftrag für die aus der Radikalisierung resultierenden Fehlentscheidungen dann gleich mit.“ Er sagt: „Beratungsunternehmen sind Krankheitsüberträger, die Organisationsklone schaffen. Dabei haben doch alle schon im ersten Semester Betriebswirtschaft gelernt: ‚Differentiate or die‘. Sei anders, oder du verschwindest vom Markt. Nach einer knappen Stunde Gespräch mit Reinhard Sprenger steht die Beratung, wie sie die großen Gesellschaften mit ihren klugen, hoch engagierten Consultants und ihren in unzähligen Unternehmen erprobten Methodenkästen betreiben, nackt in Sprengers Schweizer Home-Office. Und mit ihr die Kunden, die sich vor, während und nach spezifischen oder allgemeinen Krisen helfen lassen.“

Sprengers Analyse der klassischen Unternehmensberatung läuft auf Folgendes hinaus: Bei Aufträgen geht es selten bis nie um die ausgesprochene Funktion. Es geht so gut wie immer um implizite Anforderungen, etwa strittige Entscheidungen zu legitimieren, unangenehme Wahrheiten auszusprechen und gegebenenfalls unpopuläre Veränderungen umzusetzen. Berater taugen schon deshalb kaum zur Beratung, weil sie Probleme



nicht grundsätzlich und individuell, sondern kontextblind und schematisch angehen, nach der Devise: Ich habe die Lösung, wo ist das Problem? Seine Lösung zieht der Consultant, mehr oder weniger schnell und passgenau, aus einem inneren Zettelkasten, mit dem die anderen Berater ebenfalls arbeiten. So kommt es innerhalb von Branchen und branchenübergreifend zu einer Angleichung der Prozesse und Geschäftsmodelle. Das ist dann unterm Strich weder gut für die einzelnen Unternehmen noch für die Wirtschaft als Ganzes. Kurzum: Beratung, wie sie heute mehrheitlich bestellt und geliefert wird, ist ein Fehler im System. Der Unternehmensberater Sprenger merkt noch an, dass er sein Geld zurzeit hauptsächlich damit verdient, Managern irgendwelchen Quatsch auszureden, den ihnen andere Berater eingeredet haben.

Ein Gespräch mit ihm macht viel Spaß, weil der Mann bei seinen weitläufigen Analysen zum großen Ganzen en passant so viele Treffer im Detail landet. Weil er seine Argumentation so gut strukturiert. Weil er auf die Frage seines Gesprächspartners immer eingeht und ihn an der Weiterentwicklung der welterklärenden Gedanken teilhaben lässt. Das Ganze gewinnt dann eine in sich geschlossene Logik, die keinen Raum für Zweifel lässt. Vermutlich ist Reinhard Sprenger genau deshalb ein so erfolgreicher Berater. Er beherrscht in Perfektion – auch beim Verprügeln der eigenen Zunft –, was die Branche weltweit so erfolgreich gemacht hat: genau hinzuschauen, schlüssig zu argumentieren und dann je nach Situation den freundlichen Thesenlieferanten, den Agent Provocateur oder auch mal den hartgesottenen Buhmann zu spielen.

Die unsicheren Überleister

Die Geschichte der Branche hält, was die Consultants ihren Kunden versprechen: Sie ist eine Geschichte von beeindruckendem Wachstum. Die erste Unternehmensberatung wurde 1886 von dem MIT-Professor Arthur D. Little gegründet. Den heutigen Weltmarktführer, McKinsey, gibt es seit 1926, den deutschen Platzhirsch, Roland Berger Strategy Consultants, seit 1967. Richtig durchstarten konnte die Branche in den USA nach dem Zweiten Weltkrieg, in Europa fasste sie in den siebziger Jahren vollends Fuß und legte fortan über lange Strecken zweistellige Wachstumsraten hin. Nach Berechnungen des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater, BDU, wurden 1999 etwas mehr als zehn Milliarden Euro mit Beratungsdienstleistungen umgesetzt. 2008 waren es mit mehr als 18 Milliarden Euro fast doppelt so viel. Für dieses Jahr erwartet der Verband eine krisenbedingte Stagnation. Von der Spezialdisziplin der Restrukturierung/Sanierung abgesehen, ist Beratung ein prozyklisches Geschäft. Sobald die Talsohle durchschritten ist, auch davon geht der BDU aus, werden die abgerechneten Manntage in Deutschland wieder deutlich zunehmen. Der Geschäftsführer des Verbandes, Christoph Weyrather, bringt es auf die Formel: „Wir haben oft die Rolle



von Eselstreibern. Und in der Rolle funktionieren wir nun einmal gut.“

Der Erfolg der Branche steht in auffälligem Widerspruch zu ihrem Image – die Esel mögen ihre Treiber nicht. Es gibt wohl kaum einen Beruf, der so klischeebehaftet ist wie der des Unternehmensberaters: Der kommt jung, geschickt, hoch motiviert, aber leider charakterlich noch wenig gefestigt (Fachbegriff „insecure overachiever“) frisch von der Elite-Universität in ein Unternehmen. Er rechnet dem Manager, der ihn rief, vor, wo er wie viel Kosten spart, wenn er dort soundso viele Leute rausschmeißt. Der Berater ist innerlich der festen Überzeugung, dass er selbst eigentlich der bessere Unternehmer ist. Da er aber keine Verantwortung übernehmen will, streicht er sein sattes Honorar ein und zieht weiter zum nächsten Kunden.

Dieses Image prägt die veröffentlichte Meinung. Ein inhaltlich eher dürftiges Buch mit dem Titel „Beraten und verkauft“ verkauft sich prima. Ein betagter Skandal-Dramatiker findet mit dem Theaterstück „McKinsey kommt“ plötzlich wieder Publikum. Wirtschaftsredaktionen berichten gern über Fehlberatungen. Wie etwa bei Swissair, wo das Management dem McKinsey-Rat folgte, durch aggressive Zukäufe zu wachsen – Hunter-Strategie genannt –, und dann ein paar Jahre später eine grandiose Bruchlandung hinlegte. Bei der Dresdner Bank, wo der Vorstandsvorsitzende Herbert Walter den eigenen Werbe-Claim „Beraterbank“ neu definierte und eine Gutachtenschlacht nach der anderen austragen ließ. Oder wie jüngst beim insolventen Modelleisenbahner Märklin: In einem Musterverfahren verklagt zurzeit der britische Investor Kingsbridge Capital seine amerikanische Unternehmensberatung Alix wegen Fehlberatung auf 30 Millionen Euro Schadenersatz, also auf die gesamte Summe, die Kingsbridge bei seinem Engagement in Göppingen verloren hat. Nicht gezahlt sind die Beratungsprojekte, bei denen ein Schulbus voller Hochbegabter vor dem Unternehmen vorfährt, die alle verfügbaren Zahlen dreimal hin und her wenden, sie in Excel-Tabellen klug verknüpfen, aus den bis auf die dritte Kommastelle genauen Ergebnissen bunte Folien malen und sich nach der Präsentation alle operativ Verantwortlichen fragen: Ja und? Was soll das jetzt alles eigentlich? ▶

Selbstkritik und allergische Abwehrreaktionen

Bernhard Kotanko sieht ungefähr so aus, wie man sich einen Unternehmensberater vorstellt: jung und smart, guter Anzug und kurze Haare, dezente Brille und zurückhaltendes, aber selbstsicheres Lächeln. Der Experte für Versicherungen und Partner bei Oliver Wyman, Nummer neun auf dem deutschen Markt und Nummer acht weltweit, kennt die Vorwürfe, seit er 1999, frisch von der Uni, in das Beratungsgeschäft einstieg. Zehn Jahre später sagt er: „Wir sind des Öfteren die Überbringer schlechter Nachrichten. Und unsere Rolle gleicht der eines Blitzableiters.“ Da kann der Mittdreißiger gut verstehen, dass Mitarbeiter froh sind, wenn die Berater wieder weg sind. Selbstreflexion und Selbstkritik hält Kotanko für eine Grundvoraussetzung, „um im Beratungsgeschäft langfristig erfolgreich zu sein“.

Mit dieser Haltung steht der Österreicher mit Dienstsitz Zürich nicht allein. Die Berater arbeiten gegen Klischees an, denn auch sie haben gemerkt: Wenn sie in den Unternehmen allergische Abwehrreaktionen hervorrufen, muss Beratung scheitern. „Soziale und kommunikative Kompetenzen werden immer wichtiger“, sagt Kotanko deshalb. Das alles ändert freilich nichts am eigentlichen Auftrag: im Unternehmen oft schmerzhaft Veränderungen herbeizuführen, die das Management ohne Unterstützung nicht herbeiführen könnte oder wollte.

Die Berater selbst haben in der Regel plausible Beispiele für den Nutzen ihrer Arbeit in petto. Bernhard Kotanko erzählt, wie er sein in Deutschland geschultes Expertenwissen beim Ausschließlichkeitsvertrieb von Versicherungen nach Indien transferieren konnte, wo diese Vertriebsform bis dato weitgehend unbekannt war, aber für seine Kunden hervorragend funktioniert. Bernd Brunke, Leiter der wichtigen Abteilung Corporate Performance bei Roland Berger, berichtet von einem analytischen Auftrag einer seit Langem vernachlässigten Tochter eines großen Unternehmens. Das Management hatte nicht die Kapazitäten, sich eine saubere Entscheidungsgrundlage

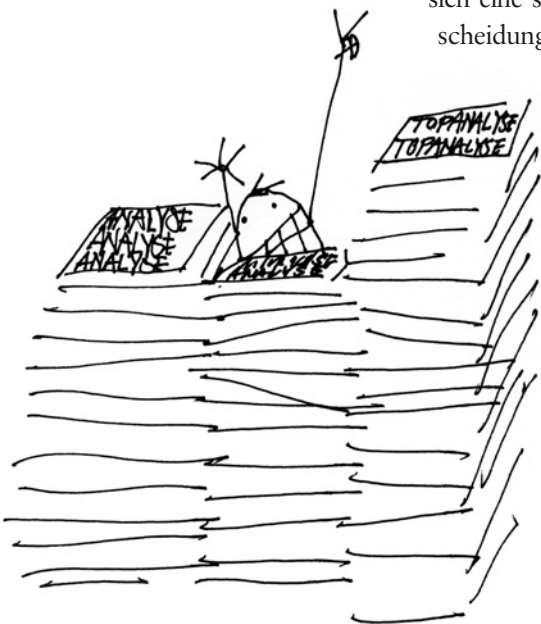
für Verkauf oder Restrukturierung der Tochter zu verschaffen. „In so einer Situation ist es einfach sinnvoll, Recherchekapazitäten und analytische Kompetenz extern hinzuzukaufen. Sonst fällt die Entscheidung schlicht ohne eine solide Grundlage. Oder oft eben gar nicht“, sagt Brunke. Antonio Schnieder, Partner bei Capgemini und BDU-Präsident, hört von Autobossen zurzeit ständig: „Bitte kommen Sie mir nicht mit Autowissen. Das haben wir selbst. Wir brauchen Ideen von außen.“

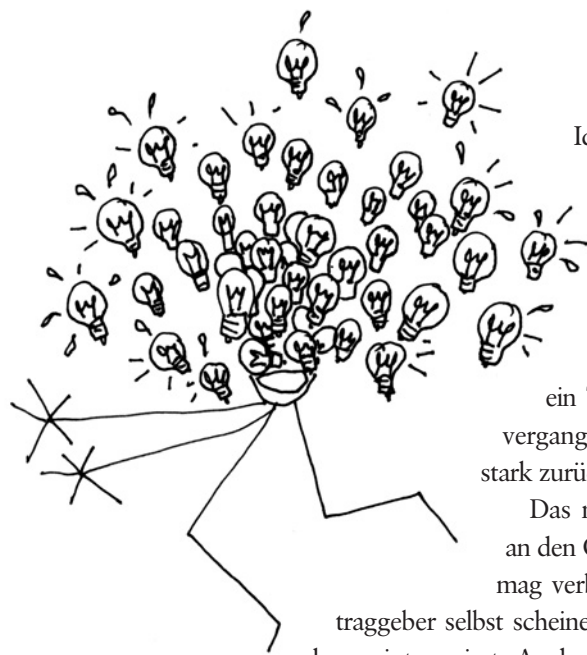
Ein Vorstand eines sehr großen deutschen Unternehmens ist bereit, aus Kundensicht „ausführlich und ehrlich“ Auskunft zu geben. Er möchte allerdings nicht namentlich genannt werden, damit auch in Zukunft in Ruhe Beraterprojekte durchgeführt werden können. Ein Dutzend Projekte mit einem Auftragswert von jeweils rund einer Million Euro hat der Vorstand in den vergangenen Jahren in Auftrag gegeben. Er sagt: „Bei allen kann ich mit Zahlen nachweisen, dass sie einen Umsatz- oder Renditezuwachs gebracht haben.“ Von der Zusammenarbeit mit den Beratern zeigt er sich begeistert. „Alles blitzgescheite Jungs“ seien das, die, wie er selbst, auch mal 14 oder 16 Stunden arbeiten, wenn es sein müsse. „Ich weiß, dass ich das von meinen Mitarbeitern nicht immer erwarten kann.“ Er verpflichte Denker von außen dann, „wenn es schnell gehen muss“, also wenn Märkte sich verändern und sein Konzern überdurchschnittlich verliert oder unterdurchschnittlich zulegt. Was er noch an ihnen schätzt: „Sie sind bei den Methoden stets auf dem neuesten Stand.“ Dies gelte zum Beispiel für die Szenariotechniken. Für diese Kompetenz sei vielleicht mal jemand vor zehn Jahren im Konzern eingestellt worden, doch der habe gar nicht die Zeit, bei allen Trends voll auf Ballhöhe zu spielen. So viel zur Habenseite auf dem Konto der Berater.

Beweise bitte!

Der Vorstand weiß nicht, ob das Preis-Leistungs-Verhältnis immer stimmt. Hat aber immerhin eine klare Vorstellung davon, wann Beratung zu viel des Guten wird: „Wenn so viele gute Ideen rum-schwirren, dass sie nicht mehr sauber und in kurzer Zeit, idealerweise unter drei Monaten, abgearbeitet werden können, macht das alles keinen Sinn mehr.“ Wie in seinem Konzern der Nutzen von externen Ratgebern systematisch gemessen wird? Er lacht: „Bei uns gibt es wahrscheinlich niemanden, der weiß, wie viele Beratungsprojekte gerade in Auftrag sind. Daher ist wohl auch eine Gesamtnutzungsbetrachtung eher schwierig.“

Damit wären wir bei der größten Schwäche der Beratungsbranche: Die Effizienz- und Optimierungsgenie mit ihren ausgefeilten Zahlenwerkzeugen können oder wollen ihren eigenen Erfolg nicht quantifizieren. BDU-Präsident Schnieder spricht gern von „gefühltem Erfolg“ und von dem so schwierigen Nachweis von „Ursache und Wirkung“ bei erfolgreichen Projekten, zumal die Berater ja oft an der Umsetzung gar nicht beteiligt seien und entsprechend auch nicht haftbar gemacht werden könnten, wenn gute





Ideen ins Nichts führten. Nicht gefühlt, sondern empirisch nachweisbar ist: Erfolgsabhängige Beratung, die um die Jahrtausendwende ein Trend war, ist in den vergangenen Jahren wieder stark zurückgegangen.

Das muss nicht zwingend an den Consultants liegen. Es mag verblüffen, aber die Auftraggeber selbst scheinen an Erfolgsmessung kaum interessiert. Auch wenn sie Misserfolge erleben, rufen sie beim nächsten Mal dennoch wieder nach den klugen Köpfen. Darauf deutet zumindest die Studie „Return on Consulting – Best Practice Survey“ der Schweizer Metaberatung Cardea bei knapp 200 großen Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum hin. Sie kommt zu einer Reihe ernüchternder Ergebnisse. Bei fast der Hälfte der Projekte war der Aufwand höher als der Nutzen. Bei weiteren 40 Prozent sehen sich die Auftraggeber gar nicht in der Lage, den Nutzen einzuschätzen, und zwar nicht einmal Pi mal Daumen. Unterm Strich sind sich nur elf Prozent der Unternehmen mit Beratungsbedarf im Nachhinein sicher, dass der Nutzen größer war als die Kosten.

Eine Studie der amerikanischen Standish Group stellt ein ähnlich schlechtes Zeugnis aus. Die Erfolgsquote sinkt demnach signifikant mit der Größe des Beratungsauftrags. Während kleinere Projekte (Volumen unter 750 000 Euro) immerhin noch zu 55 Prozent als erfolgreich eingeschätzt werden, sind es bei Großaufträgen über sechs Millionen gerade einmal acht Prozent.

Der Marsch durch die Institutionen

Die Ursachen für die gefühlte oder ermittelte Erfolglosigkeit von Beratung mögen vielfältig sein. Aber erfolgreiche Beratung braucht vor allem eines: gute Führung. Davon ist zumindest Andreas Philipp, Geschäftsführer der Philos Managementberatung und in der Branche anerkannter (Quer-)Denker, überzeugt. Er weist auf ein doppeltes Paradox im Geschäft hin. Zum einen ist Hilflosigkeit oft die Basis für Beratung. Diese funktioniert nach seiner Erfahrung aber nur dann, wenn klare Ziele gesteckt werden. Zur klaren Zieldefinition sind aber viele Hilflose gar nicht mehr in der Lage. Der zweite Widerspruch hat mit Ressourcen zu tun. Wenn Consultants kommen, werden Aufgaben ausgelagert. „Doch damit Berater gut arbeiten können, muss der Kunde in der Regel auch noch viel Zeit investieren“, sagt Philipp. Genau darauf sind viele Kunden aber gar nicht eingestellt, denn sie gehen davon aus: Ich zahle für etwas, also habe ich damit auch nichts mehr zu tun.

Je stärker Manager den Versuch unternehmen, Verantwortung abzuschieben, desto schlechter sind die Ergebnisse. Denn Berater übernehmen keine Verantwortung. Das ist nicht ihr Job und entspricht im Übrigen auch nicht ihrem psychologischen Profil. Sonst wären sie vermutlich nicht Berater geworden, sondern Entscheider. Woraus folgt, dass jede Firma den Rat bekommt, den sie verdient.

Tatsächlich dürften die Dinge noch etwas komplexer liegen. Denn Beratung ist zu einem sich selbst verstärkenden System geworden. Den Beratern ist der Marsch durch die Institutionen gelungen. Ein Blick auf die Lebensläufe der Dax-Vorstände zeigt: In fast allen großen Konzernen sitzen an vielen entscheidenden Stellen ehemalige Consultants. Die sind fest davon überzeugt, dass sie selbst und ihre alten Kollegen einen guten und wichtigen Job machen. Es ist also nicht einmal Kumpanei nötig – die es dank Alumni-Netzwerken natürlich auch gibt –, damit ein Ex-Berater mit Managementfunktion schnell und gern Beratungsaufträge vergibt. Und gute Ex-Kollegen ins Unternehmen holt, die wiederum gern solche Aufträge erteilen.

Der Change im Wandel

Dass andererseits der Auftrag für den Berater nicht immer ein Quell der Freude ist, erzählt Florian Willengud, der Held aus „Scheitern mit Erfolg“, am Beispiel eines Workshops, den er für ein großes Unternehmen in der Restrukturierungsphase veranstalten soll. Titel: „Die Führungskraft im Change-Prozess“. Das Ziel: die Kollegen beim Wandel mitzunehmen.

Doch die Firma ist ihrem Wandel stets einen Schritt voraus. Bei jedem Meeting trifft der Berater einen neuen „Projektverantwortlichen“. Die Anforderungen wechseln zwischen rational-funktional und künstlerisch-esoterisch. Zunächst soll das Körperlich-Weibliche stärker integriert werden, unter Umständen mit der „Wollknäuelübung“. Der nächste Entscheider fordert „Teambuilding“ mit Orientierungsläufen in den Bergen. Der übernächste ein „Unternehmenstheater“, für das bei einem Kostümverleih voreilig 13 Bauernkostüme, drei Ritterrüstungen und zwei Patriziergewänder bestellt werden. Die letzte neue Projektverantwortliche peilt die Meta-Ebene an und möchte eine wissenschaftlich fundierte Change-Management-Ausbildung etablieren. Am Ende wird der Auftrag abgeblasen. Der Change verschwindet im Nichts des Wandels und nimmt den Berater mit. ■

