

Den gleichen Weg schneller gehen oder einen neuen Weg suchen?

Bevor ein Berater beauftragt wird, muss das zu lösende Problem analysiert werden – denn nicht jeder Beratungsansatz ist in jeder Situation gleichermaßen geeignet.

—VON CARSTEN B. HENKEL

overview Für eine Firma, die Consultants beiziehen möchte, ist es nicht immer ganz einfach, einen für die jeweilige Problemstellung geeigneten Berater zu finden. Führungskräfte, die sich für eine Beratung entscheiden, tun deshalb gut daran, die verschiedenen möglichen Ansätze zu beleuchten. Dabei macht die Unterscheidung zwischen Prozessberatung und Strategieberatung Sinn. Die Prozessberatung eignet sich in erster Linie für weniger komplexe Probleme; die Strategieberatung dagegen kommt dann zum Einsatz, wenn nachhaltige Wettbewerbsvorteile generiert werden sollen. Die Beleuchtung der beiden Beratungsrichtungen unterstützt die Suche und Auswahl der richtigen Beratungsleistung.



DR. CARSTEN B. HENKEL ist Managing Partner der Schweizer Niederlassung der internationalen Unternehmensberatung Monitor Group in Zürich. Carsten_Henkel@Monitor.com

Die Praxis in der Unternehmensberatung verändert sich ähnlich dynamisch wie die Märkte und das Wettbewerbsumfeld der Beratungskunden. Dabei ist der Begriff Unternehmensberatung nicht klar definiert. Eine hilfreiche Definition aus Anwendersicht ist die Unterscheidung in Prozessberatung und Strategieberatung. Die Prozessberatung versucht einem Unternehmen zu helfen, einen Rückstand oder einen Nachteil gegenüber Wettbewerbern zu verringern. Sie richtet sich auf offensichtliche und eher einfachere Probleme im Unternehmen: zu hohe Gemeinkosten, zu hohe Einkaufs- und Beschaffungskosten, zu hohe IT-Kosten, zu langsame Prozesse etc. Diese Themen sind eine ständige Anforderung an das Management und müssen permanent bearbeitet werden, wenn das Unternehmen seine Tätigkeit immer wieder optimieren möchte.

Demgegenüber steht die Strategieberatung, die versucht, für ein Unternehmen eine Strategie zu entwickeln, die einen nachhaltigen und schwer kopierbaren Wettbewerbsvorteil generiert. Es geht hier darum, das Rennen gegen die Wettbewerber zu gewinnen, schneller zu wachsen, einen höheren Gewinn zu erzielen, den Unternehmenswert zu steigern, und das nachhaltig über einen längeren Zeitraum. Unternehmen wie Merck, Nestlé oder Coca Cola sind beste Beispiele für eine erfolgreiche, langfristig angelegte Wettbewerbsstrategie.

Sowohl Prozessberatung als auch Strategieberatung können zusätzlichen Wert generieren, wenn für die jeweilige Problemstellung der richtige Beratungsansatz ausgewählt wird. Die Beurteilung, welche Berater für welche Probleme geeignet sind, liegt bei den Führungskräften des Unternehmens. Bei der Entscheidungsfindung hilft es, sich die beiden Ansätze und deren Einsatzgebiete vor Augen zu führen.

Prozessberatung hebt Nachteile zur Konkurrenz auf

Unternehmen suchen zur Verbesserung ihrer Prozesse immer wieder nach Benchmarks und nach Beratern, die ein bestimmtes Problem schon häufig gelöst haben. Ein Industrieunternehmen beispielsweise, das den Auftragsabwicklungsprozess verbessern möchte, arbeitet in der Regel mit einem Berater zusammen, der solche Prozessverbesserungen schon bei vielen Wettbewerbern eingeführt hat. In diesem Projekt wird dann eine Lösung gefunden, die den Nachteil des Kunden gegenüber den Wettbewerbern aufhebt. Mit der Zeit aber wird das Unternehmen wieder einen Nachteil gegenüber anderen Firmen entwickeln.

Denn trotz Begriffen wie «Strategic Sourcing» oder «Strategic Reengineering» sind die Berater in diesen Bereichen in der Regel keine Strategieberater. Ihre Arbeit ist nicht auf die Erzielung eines nachhaltigen Wettbewerbsvor-

teils ausgerichtet, sondern auf die Vermeidung eines Nachteils, beispielsweise auf die Beschleunigung eines gegenüber der Konkurrenz zu langsamen Auftragsabwicklungsprozesses. Die Mitarbeiter von Prozessberatungsunternehmen sind geschult in der effizienten, schnellen und standardisierten Abwicklung von Effizienzsteigerungsprojekten u. a., weniger aber für das nichtstandardisierbare Vorgehen bei der Lösung eines komplexen strategischen Problems. Deshalb sind sie für Problemstellungen im strategischen Bereich weniger ausgebildet und erfahren und daher weniger geeignet. Sie leisten aber einen klaren Wertbeitrag, bei Unternehmen die Kosten und Prozesse effizient zu halten.

Die Prozessberatung unterscheidet sich kaum von einem Anbieter zum anderen und steht seit einiger Zeit unter einem erheblichen Preisdruck. Die Konsolidierung in diesem Teil der Beratungsbranche hat längst begonnen und wird weitergehen, getrieben durch Grössenvorteile und durch zunehmendes Insourcing auf der Kundenseite: Immer mehr Unternehmen bauen Fähigkeiten intern auf und führen beispielsweise Effizienzsteigerungsprojekte mit eigenen Mitarbeitern durch. Die Extremvariante ist das «Body Leasing»: Berater werden dem Kunden für einen bestimmten Zeitraum zur Verfügung gestellt. Da es sich bei der Prozessberatung um einen Bereich mit hohem Preisdruck handelt, muss der Kunde wissen, dass sowohl Nutzen als auch Einsatzmöglichkeiten sehr klar fokussiert werden müssen.

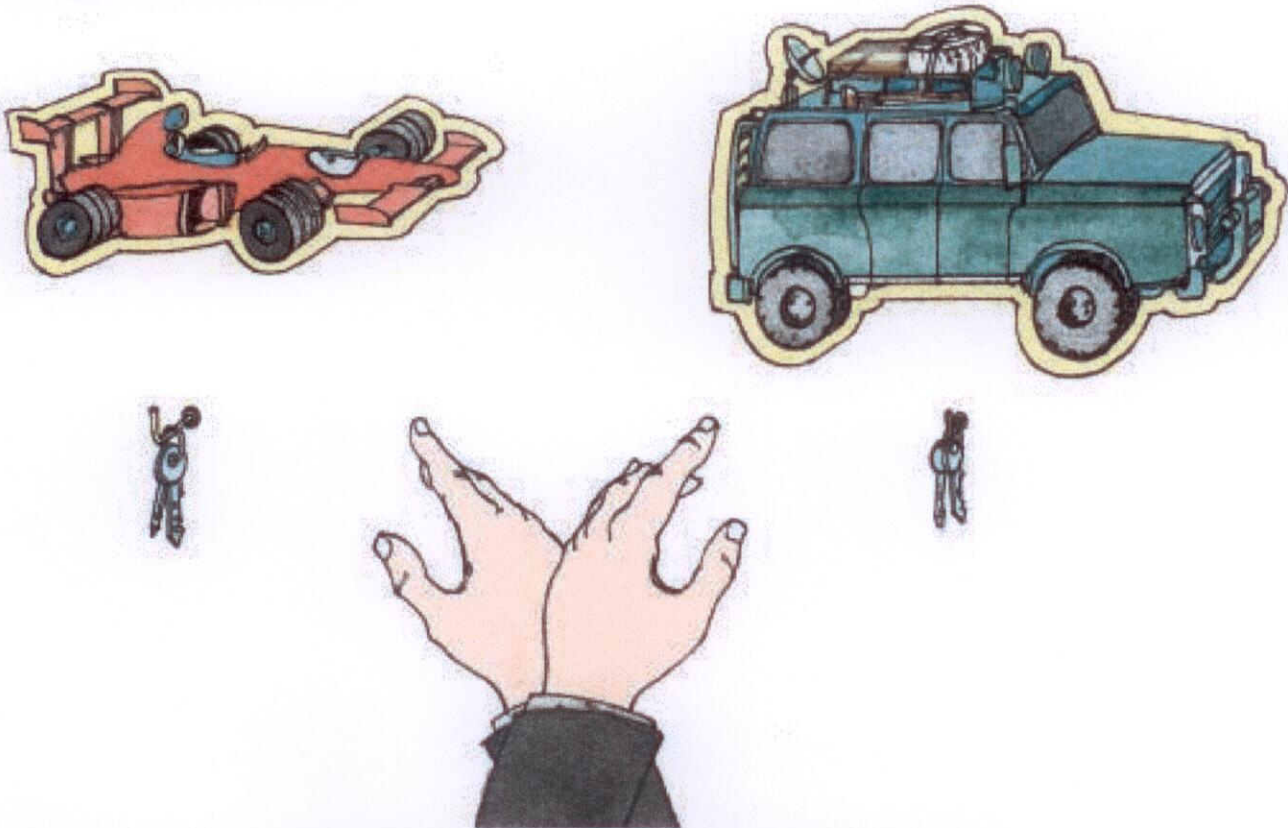
Strategieberatung zielt auf Wettbewerbsvorteile ab

Die Strategieberatung dagegen ist stärker analytisch ausgerichtet und sucht in einem meist komplexen Wettbewerbsumfeld einen einzigartigen Entwicklungsweg für ein Unternehmen – einen

nachhaltigen und nicht kopierbaren Wettbewerbsvorteil. Internationale Unternehmen im globalen Wettbewerb sehen sich komplexen, sich immer wieder wandelnden Problemen gegenüber: Wie kann ich neues Wachstum für mein Unternehmen generieren? Welches sind die wirklich attraktiven Kundensegmente in meinem Markt und mit welchen Produkten und Services kann ich sie bedienen? Wie kann ich meine Innovationsgeschwindigkeit erhöhen, um immer wieder neu auftauchende Wettbewerber aus Niedriglohnländern abzuwehren? Wie muss ich als Retail-Bank meine Wertschöpfungskette und meine Distribution organisieren, um weiterhin überdurchschnittlich stark zu wachsen – natürlich mit der geforderten Profitabilität? Wer sind potenzielle Partner? Welche Fähigkeiten müssen wir im Unternehmen entwickeln, damit wir

diese Strategie umsetzen können?

Die Strategieberatung unterstützt die Entscheidungsträger eines Unternehmens, die bestehenden strategischen Herausforderungen zu verstehen, sie zu priorisieren und Lösungs- und Entscheidungsvorschläge zu entwickeln. Das geschieht in einer markt- und wettbewerbsorientierten Diskussion und mit anschliessender Umsetzung. Die Ansprüche an hervorragende Strategieberatung sind hoch, denn es reicht nicht, intelligente und kreative Berater einzusetzen. Gefordert sind differenzierte Problemlösungsansätze für die unterschiedlichsten strategischen Fragestellungen. Gute Strategieberatungsfirmen lassen sich daran erkennen, wie viele Prozent des Umsatzes sie in «Forschung und Entwicklung» investieren, was sich unter anderem in Veröffentlichungen in den führenden Wirtschaftszeit-



Es gilt zu entscheiden, ob es reicht, schneller zu werden, oder ob ein ganz neuer Pfad gefunden werden muss.

Illustration: Lorenz Meier

schriften und -verlagen niederschlägt, in denen sich immer wieder neue Ideen und neues Denken widerspiegeln.

Der Bereich der Strategieberatung wird weiterhin wachsen – die strategischen Probleme werden besonders vor dem Hintergrund immer stärker geforderter Transparenz stetig komplexer –, muss sich aber auf neue Anforderungen einstellen. Werden die strategischen Hausaufgaben nicht oder zu spät gemacht, stehen die Entscheidungsträger schnell in der Kritik. Die Grenzen des

Wachstums in der Strategieberatung liegen in der Anpassungsgeschwindigkeit neuer Beratungsansätze an veränderte Wettbewerbssituationen bei den Unternehmen und in der begrenzten Verfügbarkeit hervorragender Talente von den Universitäten.

Wissenstransfer zum Kunden

Die wichtigsten künftigen Anforderungen an Strategieberater sind die folgenden:

- ▶ Dass sie hochspezialisiertes, funktionales Problemlösungs-Know-how für strategische Herausforderungen entwickeln können, Kundensegmente und deren Einkaufsverhalten schnell verstehen, Kapitalmärkte über Ansätze wie «Expectation Based Management» steuern und eine Organisation auf schnellere und effektivere Innovationsprozesse aufbauen oder ausrichten können.
- ▶ Dass sie Strategieberatung und Implementierungsfähigkeiten auf der Merger&Acquisitions- und Kapitalseite vereinen. Ein strategischer Entwicklungspfad eines Unternehmens enthält fast immer eine Veränderung des Beteiligungsportfolios. Strategieberater, die nahtlos Dienstleistungen in der Transaktionsberatung und auch im Bereich Beteiligungskapital/Private Equity anbieten können, leisten in vielen Situationen einen klaren Mehrwert.

Wie die Beratungsleistung gemessen werden kann

Die Wertbeiträge einer Beratung können im Idealfall klar ausgewiesen und gemessen werden. Bei einer Prozessberatung zur Kostenreduzierung oder Prozessverbesserung lassen sich diese anhand der Kosteneinsparungen feststellen. Bei der Strategieberatung ist das relevante Entscheidungskriterium die Kombination von Wertbeitrag und Kosten. Die Beurteilungskompetenz über den Wertbeitrag

eines Strategieberaters liegt beim Topmanagement, und von letzterem sollten denn auch die Berater für die Unterstützung bei Strategieprojekten ausgesucht und bewertet werden. Nur die Topentscheider können vollumfänglich beurteilen, ob ein Berater das Rüstzeug mitbringt, eine neue erfolgversprechende Strategie zu entwickeln, mit der die Marktführerschaft zu erreichen ist.

- ▶ Dass sie Know-how und Erfahrung haben, wie auf Kundenseite Fähigkeiten aufgebaut werden können. Dieser Wissenstransfer geschieht auf verschiedenen Ebenen. In einem Strategieberatungsprojekt organisiert der Berater den Prozess so, dass das Problemlösungswissen des Beraters auf den Kunden übertragen wird und seine Mitarbeiter in diesen Ansätzen ausgebildet werden.
- ▶ Dass sie Zugang zu führenden Experten für strategisch wichtige, meist technologieorientierte Fragestellungen haben: Vielfach fehlt auch globalen Konzernen dieser Zugang. Ein Strategieberater sollte Verbindungen zu solchen Expertenzirkeln haben und sie seinen Kunden zur Verfügung stellen, um die Entwicklung der Wettbewerbsstrategie zu unterstützen.

Sowohl Prozessberatung als auch Strategieberatung wird es weiterhin geben. Beide Ansätze generieren zusätzlichen Wert, wenn für die jeweilige Problemstellung die richtigen Berater mit dem geeigneten Fokus ausgewählt werden. Es kann funktionieren, Probleme der Prozessberatung mit einem Beratungsunternehmen anzugehen, dessen Kerngeschäft die Strategieberatung ist. Meist wird dies aber viel teurer zu stehen kommen, als wenn ein fokussierter Prozess- oder Operations-Berater beauftragt wird.

Hingegen kann ein komplexes strategisches Problem von einem Prozess-/Operations-Berater kaum in der geforderten Qualität gelöst werden, auch wenn niedrigere Tagessätze verlockend erscheinen. «You get what you pay for» gilt auch hier. Die Führungskräfte müssen entscheiden, für welche Probleme es reicht, schneller auf dem gleichen Weg zu laufen und für welche Situationen man einen neuen Pfad finden muss, um als erster im Ziel zu sein.