Lösungen entwickeln, Massnahmen empfehlen, Umsetzung unterstützen: Das Repertoire des Beraters.

Bild: NL Shop

Consulting im Wandel

Klare Resultate anstatt schöne Konzepte

Unternehmen sind bei der Vergabe von Beratungsmandaten **kritischer geworden.** Gefragt sind umsetzbare Lösungen, keine Theorien.

Text: Eugen Stamm

Das Beratungsgeschäft ist eine reife Industrie geworden», sagt Hans Knöpfel. Er ist Managing Partner der Knöpfel & Partner AG, einem kleinen Beratungshaus mit Schwerpunkt Strategieumsetzung. Unter den Anbietern von Beratungsdienstleistungen herrscht ein harter Wettbewerb. Die Konkurrenz ist gross, was zu Preisdruck führt: Das ist eine gute Neuigkeit für die Firmen, die sich Berater ins Haus holen wollen. Anderseits ist die Qual der Wahl entsprechend.

Es gibt viele Gründe, Berater anzuheuern. Sie können dem Unternehmen auf Wunsch einen Spiegel vorhalten. «Oft glauben die verschiedenen Akteure eines Unternehmens, sich schon verstanden zu haben. Der externe Berater hinterfragt das und kann zeigen, wann es sich nur um einen vermeintlichen Konsens handelt», sagt Knöpfel. Seine Referenzen umfassen Technologieunternehmen wie Kaba, Schindler oder Huber + Suhner.

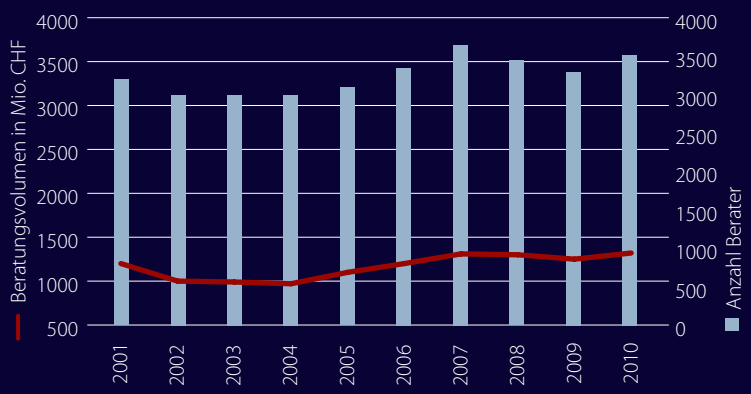
Für Berater spricht ferner, dass eine Firma nur von Zeit zu Zeit wissen muss, wie beispielsweise die Betriebsstrukturen optimal geändert werden könnten. Daher ist es effizienter, das Know-how bei Bedarf einzukaufen, als es intern aufzubauen und sich damit zu hohe Kosten aufzuhalsen. Der Berater stellt sein Wissen, wie Veränderungsprozesse gemanagt und moderiert werden, zur Verfügung. In dieser Rolle ist er ein Spezialist für Methoden.

Schwere Zeiten für Berater

Neben dem gemeinsamen Nenner Aussensicht und der Methodenkompetenz verbirgt sich hinter dem Sammelbegriff Beratung aber ein sehr weit gefächertes Angebot, denn Beratung ist in guten und in schlechten Zeiten gefragt. Dabei kann es um die Erschliessung von neuen Märkten gehen. Oder ein Kunde will in neue Prozesse und Werkzeuge investieren. Genauso gehört die Kontrolle von Gefahrenherden zur Beratung, sei es der Umgang mit Regulierung, Preisdruck oder Marktrisiken. Schliesslich kommt das Wort «Krise» aus dem Griechischen und bedeutet «Entscheidung». >

Die Beratungsbranche in der Schweiz

Entwicklung von Honorarvolumen und Beraterzahl



Quell: Asco

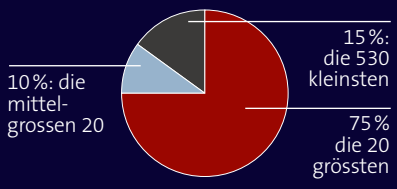
Die Branche rechnet mit hohem Wachstum

2010 hat sich das Marktvolumen um 5 % erhöht. Für die nächsten fünf Jahre rechnet die Branche mit einem jährlichen Wachstum von 4 bis 5 %. 2011 sollen rund 650 Stellen geschaffen werden.

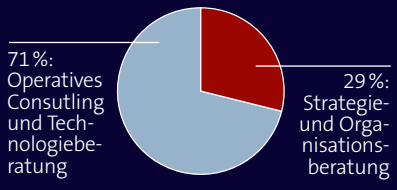
Marktanteile 2010

Die zwanzig grössten Beratungsfirmen erwirtschaften drei Viertel des gesamten Umsatzes.

nach Grösse



nach Ausrichtung



Quelle: Asco

Banken sind die wichtigsten Kunden der Berater

Dies ist die Folge der Grösse der Branche und der regulatorischen Anforderungen.

Diese Branchen bringen den meisten Umsatz	in %
1. Banken, Financial Services	17
2. Pharma	11
2. Maschinen-/Fahrzeugbau	11
4. Versicherungen	11
4. Öffentlicher Bereich	10
6. Konsumgüter	8

Quelle: Asco

Wie Kunden ihren Berater finden	in %
1. Empfehlungen von Dritten	28
2. Referenzen	23
3. Events	19
4. Artikel, Studien	15
5. Newsletter	8
6. Konkrete Themenvorschläge	6

Quelle: Asco

Welche Leistungen die Kunden nachfragen	in %
1. Unternehmensstrategie	23
2. Lean Management/Kosten	10
3. Lieferketten-Management	7
4. Verkaufsstrategie	7
5. Fusionen & Übernahmen	7
6. Finanzen, Controlling	6

Anteil am Geschäftstvolumen aus Sicht der Berater

Quelle: Asco

Aber auch das Beratungsgeschäft kennt Schwankungen. Tomas Lustgarten, Managing Director von Bain & Company Schweiz, sagt: «Wenn die Firmen aufgrund von Unsicherheit Investitionen verschieben, wenn sie sich weder zum Wachstum noch zur Restrukturierung entscheiden, dann haben Berater schwere Zeiten.»

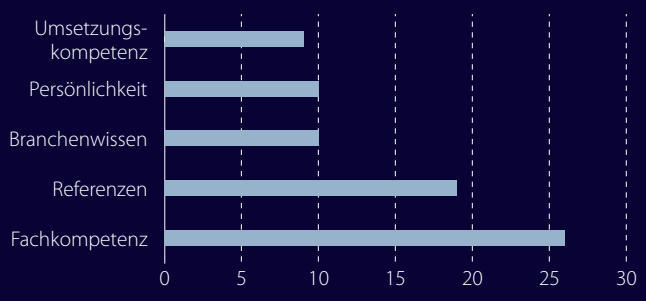
Der Strategieberater Bain & Company mit Sitz in Boston wurde 1973 von Bill Bain gegründet. Die heute 5000 «Bainies», wie sich die Mitarbeiter nennen, sind in dreissig Ländern vertreten. In Zürich arbeiten über 100 Leute. Bain gehört mit McKinsey & Company und The Boston Consulting Group zu den weltweit führenden Strategieberatern. Bain ist in der Beratung von Private Equity-Firmen Marktleader.

Strategie- und operative Beratung

Das Beratungsgeschäft kann grob in Strategieberatung und operative Beratung unterteilt werden. Die Grenzen sind allerdings fliessend. Der Stratege fragt nach dem «Was tun», die operationelle Sicht nach dem «wie».

Die Unsicherheit zwinge die Unternehmen, in Szenarien zu denken, ist Lustgarten überzeugt. Man sucht nicht nach der einen Lösung, sondern fasst vorbehaltene Entschlüsse. Er sagt: «Strategisches Denken bedeutet, sich ständig seiner Handlungsoptionen bewusst zu sein.»

Worauf die Kunden achten

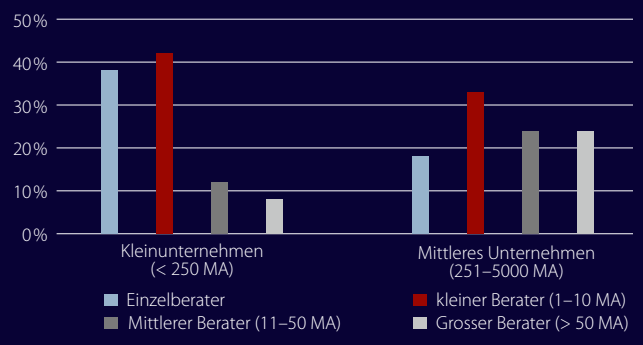


Quelle: Asco

Fachkompetenz für Kunden am wichtigsten

Wie bekannt ein Beratungsunternehmen ist, ist für den Kunden nur wenig wichtig. Der Preis als Vergabekriterium spielt ebenfalls nur eine geringe Rolle.

Kunden- und Beratergrösse entsprechen sich



Quelle: Asco

Die grössten Berater sind nicht für alle da

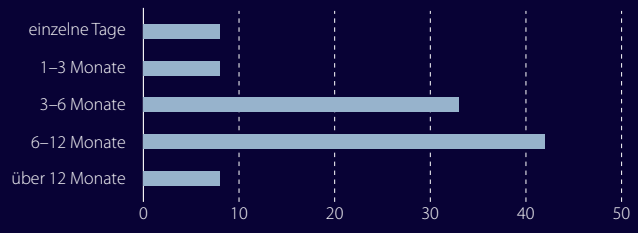
Kleine Kundenunternehmen arbeiten häufiger mit kleinen Beratungsunternehmen, während mittlere Kundenunternehmen auch grosse Beratungsfirmen engagieren.

Quelle: Asco

Stolzes Preisschild

Grosse Beratungsunternehmen verlangen für einen Senior Berater Tagessätze zwischen 2020 und 2755 CHF.

Auftragsdauer meist unter einem Jahr



Angaben für Kunden mit 251–5000 Mitarbeitern.

Quelle: Asco

Trotzdem eine langfristige Beziehung

Auch wenn die meisten Projekte eher kurz sind: Kunde und Berater arbeiten meist über mehrere Jahre zusammen.

Beratungsfirmen unterscheiden sich in ihrer Grösse, ihrer Kundenstruktur und den Disziplinen, die sie beherrschen. 570 Unternehmensberatungsfirmen in der Schweiz beschäftigen 3500 Berater. Darunter finden sich rund 530 Einzelberater und Kleinfirmen, deren Expertise, Angebot und Erfahrungsschatz sehr unterschiedlich sind. Sie haben 2010 rund 200 Mio. CHF Umsatz erwirtschaftet, weniger als ein Sechstel des gesamten Honorarvolumens von 1,32 Mrd. CHF. Die zwanzig grössten Beratungsfirmen konnten sich drei Viertel dieses Kuchens sichern. Dass die grössten Beratungsfirmen derart den Markt dominieren, hängt damit zusammen, dass sie sich auf die internationalen Grossfirmen konzentrieren, die auch über die höchsten Budgets verfügen. Für ein KMU mit hundert Angestellten sind 100 000 Franken für ein Beratungsprojekt schon viel Geld, für eine grosse Beratungsfirma sind hingegen eher Mandate attraktiv, die über eine Million Franken zu stehen kommen.

Markus Schweizer ist Managing Partner bei Ernst & Young und leitet das Beratungsgeschäft für alle Branchen ausser der Finanzindustrie im deutschsprachigen Europa. Aus seiner Erfahrung beurteilt er die Lage bei den Unternehmen derzeit besser, als sie in der öffentlichen Meinung erscheint. Aber auch er spürt bei seinen Kunden Unsicherheit. Seine Antwort darauf lautet: >

«Wenn die Zeiten unsicher sind, muss man versuchen, die Flexibilität hoch zu halten und die Fixkosten laufend zu reduzieren.» Ernst & Young zählt zu den Big Four genannten Wirtschaftsprüfern, zu denen noch Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PWC) und KPMG gehören, die auch Beratungsdienstleistungen anbieten. Als typisches Beispiel für ein Projekt, in dem die Internationalität von Ernst & Young zum Tragen kommt, schildert Schweizer den Aufbau eines Shared-Service-Centers in Osteuropa, das heisst die Zusammenfassung von Finanzfunktionen verschiedener Ländergesellschaften an einem Ort. «Die Ziele sind eine effiziente Verarbeitung und damit Kostenvorteile», sagt Schweizer. Der Berater hilft nicht nur bei der Konzeption, sondern auch bei der Umsetzung bis hin zur Rekrutierung von Personal am neuen Ort und der Installation der Systeme. Ernst & Young ist im operationellen Consulting tätig. Dieses breite Feld liegt zwischen der Strategieberatung und der Systemintegration, also dem reinen Anpassen von Software.

«Die Unsicherheit zwingt zum Denken in Szenarien.»

Ronald Hafner ist CEO der auf Prozess- und IT-Beratung spezialisierten Lodestone Management Consultants. Das 2005 gegründete Schweizer Unternehmen hat eine noch wenig bekannte Erfolgsgeschichte des Beratungsmarktes: Ist es doch in dieser kurzen Zeit auf 700 Mitarbeiter in einem Dutzend Länder gewachsen. Zur Kundschaft gehören Grossfirmen wie Nestlé und Roche, ein Drittel des Umsatzes erwirtschaftet der Bereich Life Sciences.

Lodestone verbindet Verständnis für betriebswirtschaftliche Prozesse, die jeder Berater hat, mit spezifischer Softwarekompetenz bei SAP und fundierter Praxiserfahrung. Beispielsweise hat Lodestone ein spezifisches Problem der Pharmaindustrie gelöst, nämlich das Management der Lieferkette in der klinischen Forschung. Dabei geht es darum, ob jemand in einem Doppelblindtest das Medikament bekommen hat oder das Placebo. Das sind andere Probleme als die, welche in der Lieferkette normaler Produkte entscheidend sind. «Wie man schneller mit seinem Produkt auf den Markt kommt, interessiert jeden CEO», sagt Hafner, nur seien die Hebel in jeder Branche anders. Neben den Prozessen und der Software seien aber auch die Daten, die in einem Unternehmen anfallen, beispielsweise Produktdaten, eine Schlüsselkomponente, erläutert er. «Die meisten Unternehmen sind sich heute bewusst, dass Stammdaten ein Aktivposten sind, der sauber gemanagt werden muss.» Gleichzeitig gebe es zahlreiche Bereiche, in denen Unternehmen es sich leisten können, wie alle anderen zu verfahren. Wie man seine Kreditoren bezahle, sei kein Differenzierungsmerkmal.

Die Erfolgskriterien

Marcel Stalder leitet bei Ernst & Young die Beratung von Finanzinstituten. Integrierte Risikokontrolle sei derzeit das grosse Thema. Während früher einzelne Abteilungen, die sich mit verschiedenen Arten von Risiken beschäftigen, eine isolierte Betrachtungsweise hatten, ist heute eine zentrale Übersicht als Grundlage für die Risikokontrolle gefragt. Bei Versicherungen ist die Effizienzsteigerung im Schadensmanagement ein typisches Thema, für das Berater beigezogen werden. Webbasierte Lösungen versprechen durch eine einfachere Abwicklung nicht nur tiefere Kosten, sondern auch besseren Schutz vor unberechtigten Forde-

Anzeige

FRORIEP RENGGLI

RECHTSANWÄLTE | ZÜRICH | GENF | ZUG | LAUSANNE | LONDON | MADRID

Die Anwaltskanzlei für alle rechtlichen Belange Ihres Unternehmens

Zürich: Marco A. Rizzi, zurich@froriep.ch
Genf: Jérôme de Montmollin, geneva@froriep.ch
Zug: Mattias L. Johnson, zug@froriep.ch

www.froriep.com

Lean Management ist eines der Top-Beratungsthemen.

Bild: Mixage

rungen. Ein Beispiel für eine solche Software, die im Bereich Nichtleben verwendet wird, ist Guidewire. Ernst & Young berät Unternehmen bei deren Einführung. Für Stalder sind fünf Punkte für ein erfolgreiches Beratungsprojekt entscheidend: Eine klare Projekt-Zielsetzung von Firma und Berater, eine genaue Definition der Grenzen des Projektes, eine präzise Vereinbarung, was geliefert werden muss, ein gutes Projektteam, nicht nur auf Beraterseite, sondern insbesondere auch auf Kundenseite, und schliesslich eine breite Abstützung des Projektes im Management. «Der Konsens auf Ebene der Geschäftsleitung ist entscheidend. Es müssen alle am gleichen Strick ziehen, sonst besteht die Gefahr, dass ein Projekt torpediert wird», sagt Stalder.

Klare Rollenverteilung

Dass die Berater nicht bestimmten Mitarbeitern verpflichtet sind, ermöglicht es ihnen, auch unbeliebte Massnahmen durchzusetzen. «Widerstand gibt es immer, denn Veränderung verursacht Widerstand», sagt ein Branchenvertreter. Wie man damit umgehe, sei entscheidend. Manchmal müsse man ein Exempel statuieren, damit die Botschaft ankomme, dass man es ernst meine.

Ob ein Beratungsmandat in ein erfolgreiches Projekt mündet oder nur in ein teures Bündel Papier, entscheidet sich nicht nur mit der Wahl des richtigen Beraters. «Nur wenn der Kunde mit seinen guten Leuten aktiv mitarbeitet, kann er sich wirklich weiterentwickeln», sagt Hans Knöpfel. Wer ein Mandat vergibt, sich zurücklehnt und erwartet, dass der Berater die ganze Arbeit macht, begibt sich auf dünnes Eis. Eine enge Zusammenarbeit von Kunde und Berater habe einen weiteren Vorteil, sagt Knöpfel: «Wenn das Management eine Lösung mitgestaltet hat, kann es im Nachhinein nicht behaupten, es handle sich um Consulting-Theorien.» Es brauche von Anfang an ein klares Verständnis, welche Rolle der Berater einnehmen müsse und welche Aufgaben er zu erfüllen habe.

Um die Schicksalsgemeinschaft zwischen Kunde und Berater zu fördern, setzt Bain auf erfolgsabhängige Vergütung. Dieses Modell erfordert einen sehr engen Dialog und ein gemeinsames Abstecken der Ziele. «Noch bevor ein Vertrag unterschrieben wird, frage ich den Kunden, wie er Erfolg definiert», sagt Thomas Lustgarten.

Neben diesem Vergütungsmodell, das in der Schweiz noch wenig verbreitet ist, findet man in der Beratungsbranche vor allem Time & Materials (T & M), also das Verrechnen von Zeit und Aufwand, sowie das Festpreismodell. Für Ronald Hafner von Lodestone können Festpreise ein gangbares Modell sein, allerdings nur, wenn man detailliert dokumentieren kann, was das Mandat umfasst. Andernfalls könne es zu Diskussionen kommen, ob etwas noch zum vereinbarten Umfang gehört. Festpreise erscheinen zwar leichter budgetierbar und seien darum beliebt, sagt Hafner. «Aber oft ist die scheinbar einfachere Lösung nicht die bessere Lösung», fügt er an.

Kundenakquisition wird wichtiger

Die Anforderungen der Kunden an die Berater sind stark gestiegen. Sie beschäftigten vermehrt Leute, die selber in der Beratung gearbeitet haben und daher kritisch sind. Gleichzeitig wird der Einkauf von Beratungs- und anderen Dienstleistungen zentralisiert. Immer häufiger müssen sich die Berater daher mit der Konkurrenz messen, um an Aufträge zu kommen. Die Ausschreibung solcher Aufträge wird von der Corporate Governance verlangt. Für die Berater erhöht sich damit der Akquise-Aufwand. Und für junge Berater wird die Fähigkeit, neue Kunden zu gewinnen, immer wichtiger. Auch das ist ein Grund, warum die Beratung zur reifen Industrie geworden ist: Der Nimbus des allwissenden Beraters schwindet. Gefragt sind Leute, die Lösungen auch umsetzen können. ■