

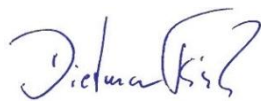
Thesenpapier „Zukunft der Beratung – Beratung für die Zukunft“

Die folgenden Thesen erheben keinen Anspruch auf allumfassende und dauerhafte Gültigkeit, sondern sind aus dem gemeinsamen Wunsch der Unternehmen Cardea, WGMB und Lünendonk entstanden, dem Beratungsmarkt und seinen Kunden Anregungen für eine nützliche Diskussion über die Zukunft der Beratung und der Beratungsunternehmen anzubieten.

Über Kommentare, Gegenthesen und Anregungen freuen sich alle Autoren.



Eva Manger-Wiemann



Prof. Dr. Dietmar Fink



Thomas Lünendonk

Thesen „Zukunft der Beratung“

(1) Der Beratungsmarkt tritt in eine neue Reife ein.

Im Zeichen der Krise an den Finanzmärkten hat auch die Beraterbranche einen deutlichen Einbruch ihres Geschäfts zu verzeichnen. Es ist kaum damit zu rechnen, dass es sich hierbei um ein vorübergehendes Phänomen ohne Auswirkungen auf die weitere Zukunft handelt. Der Beratungsmarkt geht zunehmend von der Wachstums- in eine Reifephase über. Sicherlich kann es auch in Zukunft noch einmal zu einzelnen kräftigen Wachstumsschüben kommen – etwa dann, wenn Beratungskunden in Anbetracht ihrer momentanen wirtschaftlichen Situation aufgeschobene, aber eigentlich dringend erforderliche Projekte letztendlich doch realisieren wollen. Auf Dauer kann die Branche jedoch nicht mehr mit den in der Vergangenheit erzielten Wachstumsraten rechnen: Der Beratungsmarkt wäre der erste in der Geschichte, der von einer Reifephase wieder in eine dynamische Wachstumsphase zurückkehren würde. Zwar wird sich die Entwicklung der Beratung weiter am Bruttoinlandsprodukt orientieren, aber nicht mehr exorbitant oberhalb der üblichen Wachstumskorridore der Gesamtwirtschaft und bereits reifer Branchen verlaufen. Einzelne Sondereffekte werden an dieser neuen Entwicklung vermutlich nichts ändern.

(2) Die großen Strategieberater verlieren etwas von ihrem Nimbus als Vordenker.

Vor allem in Branchen, in denen die führenden Managementberater den Hauptteil ihres Geschäfts erwirtschaften – im Finanzsektor und in den ehemals staatlich regulierten Branchen der Post, Telekommunikation und Energiewirtschaft – ist der intellektuelle, kreative Anteil der Beratungsleistung in aller Regel sehr überschaubar. Hier haben sich die Berater ihren Platz nicht als weitsichtige, innovative Vordenker erarbeitet, sondern – durchaus erfolgreich – als operative Ressourcen des Managements gearbeitet. Hinzu kommt, dass an maßgeblichen Stellen in Unternehmen heute ehemalige Berater positioniert sind, die nicht neues Geld für bekannte Instrumente und Methoden, sondern für kompetente Umsetzungsunterstützung ausgeben. Das heißt nicht, dass mit hoher Kreativität nicht nach wie vor gepunktet werden könnte. Aktuell zeichnen sich jedoch wenig innovative Denk- und Beratungsmodelle ab.

(3) Die Durchschnittshonorare am Markt werden sinken.

Vor dem unter These 2 erwähnten Hintergrund muss konstatiert werden, dass Beratungsfirmen bislang hohe Tagessätze für Leistungen fakturierten, deren intellektueller oder innovativer Gehalt das momentane Preisgefüge nicht immer überzeugend rechtfertigen kann. In Anbetracht der zunehmenden Transparenz der Märkte, des steigenden Professionalisierungsgrads der Kunden und – nicht zuletzt – des durch die weltweite Wirtschaftskrise ausgelösten Kostendrucks wird sich der Druck auf die Tagessätze der Berater maßgeblich verstärken. Erschwerend kommt hinzu, dass Interim Manager und andere professionelle Dienstleister operative Umsetzungsarbeiten kompetent und preiswerter anbieten – und das mit zunehmendem Erfolg.

(4) Die großen Strategieberater werden ihre Geschäftsmodelle neu ausrichten müssen.

Die oben genannten Punkte werden die bestehenden Unternehmensstrukturen der großen Strategieberater auf eine harte Probe stellen. Die Anzahl der Berater, die einen Partner (Geschäftsführer, Direktoren etc.) alimentieren, wird aufgrund der sinkenden Tagessätze deutlich erhöht werden müssen. Kurze Karrierewege, ein maßgeblicher Anreiz bei der Rekrutierung talentierter Nachwuchskräfte,

werden in den bestehenden Pyramidenstrukturen bei moderatem Marktwachstum kaum noch realisierbar sein.

(5) Größe und Expertise siegen.

Auch für die Zukunft ist davon auszugehen, dass sich der in der Vergangenheit bereits zu beobachtende „Trend zur Größe“ fortsetzen wird. Globalisierte Märkte machen es erforderlich, dass Unternehmen umfassendes Wissen über fremde Märkte und Kulturen aufbauen. Diesem Bedürfnis müssen auch Beratungsunternehmen durch eine globale Präsenz gerecht werden, die ganz zwangsläufig eine gewisse Mindestgröße ihrer Organisation zur Folge hat. Zudem sind die klassischen betrieblichen Funktionen eines Unternehmens immer stärker miteinander verwoben. Eine ganzheitliche Betrachtung erfordert den Einsatz interdisziplinärer Spezialistenteams, wie sie zumeist nur in großen Beratungsorganisationen ökonomisch sinnvoll unterhalten werden können. In Anbetracht des zunehmenden Implementierungsanteils am Geschäft führender Beratungsunternehmen kommt zudem eine immer wichtigere Bedeutung der Fähigkeit zu, auch für längerfristige Realisierungsprojekte umfassende Personalkapazitäten bereitstellen zu können. Wesentliche Impulse wird der Markt aber nach wie vor durch neu einsteigende kleinere, spezialisierte Berater erhalten, die auch in Zukunft lukrative Nischen (Branchen, Themen, Methoden etc.) besetzen können. Die Spitze des Marktes wird jedoch von immer größeren Beratungsunternehmen dominiert werden. Die Struktur wird immer mehr die eines klassischen Dienstleistungsmarktes: Starke Spitzengruppe und atomisierter Restmarkt.

Thesen „Beratung für die Zukunft“

(1) Die Zukunft wird eindeutig wertschöpfende Beratungseinsätze fordern.

Die ursprüngliche Rolle der Beratung besteht in der Bereitstellung von hochwertigem Intellectual Capital, d.h. von innovativen Lösungen zu den aktuellen und künftigen Geschäftsherausforderungen der Unternehmen. Diese Rolle ist nach wie vor wichtig und wird von den Kunden auch wieder vermehrt gefordert, jedoch immer häufiger in Verbindung mit resultatorientierten Empfehlungen und praktischen Umsetzungsmaßnahmen. Besonders in krisengeschüttelten Zeiten haben Unternehmen keine Zeit für Projekte, die lange Analysen und Konzeptionsphasen mit sich bringen. Häufig werden schnelle Umsetzungsergebnisse verlangt und die Beraterleistung wird zunehmend an den konkreten Wertschöpfungsbeiträgen gemessen, die beratenen Unternehmen helfen, im Wettbewerb zu überleben oder erfolgreicher am Markt agieren zu können. Damit der Bezug qualifizierten Know-hows durch externe Beratung ein bedeutender Wettbewerbsfaktor für die beratenen Unternehmen bleibt, wird auch in Zukunft der Fokus auf wertschöpfende Beratungseinsätze bestehen bleiben müssen.

(2) Ethik und Transparenz sind wieder aufkommende Werte in der Wirtschaft.

Die Vertrauenskrise nach den Geschehnissen auf den Finanzmärkten führt zu einer Renaissance „alter“ Werte und einer Besinnung auf ethische und nachhaltige Prinzipien der Geschäftsführung. Das Vertrauen der Marktteilnehmer und der Öffentlichkeit in die Wirtschaft muss wieder hergestellt werden und fordert von Beratern und Unternehmen gleichermaßen Anstrengungen, um das negative Image eines angeblich nur Aktionäre und Management bereichernden Kapitalismus zu korrigieren. Beratungsunternehmen müssen hier neben passenden Beratungs- und Geschäftsmodellen auch eine Kommunikationspolitik entwickeln, die vom (teilweise immer noch vorhandenen) Image der „abgehobenen Besserwisser“ wegführt und dagegen die an der Wertschöpfung der Unternehmen und den Bedürfnissen der verschiedenen Stakeholder (Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre, etc.) ausgerichtete partnerschaftliche Lösungsentwicklung ins Zentrum stellt.

(3) Weiche Werte werden zu wichtigeren Leistungsindikatoren.

Erfolgreiche Beratungsarbeit muss heute mehr als klassische Kennziffer-Analyse bieten. Mit der größeren Verantwortung der Unternehmensberater für das Erzielen nachhaltiger Ergebnisse für ihre Kunden geht eine größere Bedeutung weicher Leistungsfaktoren wie zum Beispiel Teamfähigkeit, partnerschaftliche Zusammenarbeit, gemeinsame Lösungsfindung, Akzeptanz und Mitarbeitermotivation einher. Diese weichen Komponenten sind es, die – auf der Basis eines fundierten fachlichen und methodischen Know-hows – den Ausschlag für „gute“ (d.h. nachhaltige, umsetzbare, wertschöpfende) und damit auch differenzierende Beratungsergebnisse geben.

(4) Internationalisierung und Globalisierung erfordern neues Denken.

Die Tatsache, dass der Wohlstand in Deutschland und Europa eine Folge der globalen Waren- und Dienstleistungsströme ist und dass die globalen Märkte politisch wie wirtschaftlich immer stärker zusammenwachsen, fordert Beratungsunternehmen in mehrerer Weise: zum einen in der konkreten Inspiration und Unterstützung von Unternehmen, diese globalen Chancen zu nutzen und sich auf globale (wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche) Veränderungen einzustellen, zum anderen in der Herausforderung, sich selbst so aufzustellen, dass „echte“ grenz- und kulturüberschreitende Beratung für die Kunden angeboten werden kann.

(5) Ökologische und ökonomische Zwänge machen das Management zunehmend „virtuell“.

Mit drastischen Maßnahmen reduzieren viele Unternehmen im Zeichen der Wirtschaftskrise und zum Wohle des Weltklimas die Reisetätigkeiten ihrer Manager. Für viele Führungskräfte bedeutet das, dass sie ihre Arbeitsweisen ganz neu organisieren müssen. Wer reisen will, braucht dafür einen stichhaltigen Grund. Spontane Kundenbesuche und interne Meetings, zu denen ein Bereichsleiter mal eben die Kollegen aus aller Herren Länder einfliegen lässt, gehören der Vergangenheit an. Wichtige Besprechungen werden in Zukunft vorzugsweise per Videokonferenz abgehalten, und auch Wikinomics und flexible Kommunikationsnetzwerke sorgen für einen innovativen Umgang mit dem Dilemma aus persönlicher Präsenz am Ort des Geschehens und zeitgemäßer Nachhaltigkeit. Dieser Trend betrifft nicht nur die eigenen Mitarbeiter eines Unternehmens – auch externe Berater werden von ihren Kunden zunehmend angehalten, ihre Reisetätigkeiten zu minimieren. Das heißt nicht, dass das „People Business“ Beratung in Zukunft vollständig virtuell wird, es heißt aber, dass sich die Präsenz von Beratern bei ihren Kunden mehr und mehr auf die wesentlichen Beratungs- und Umsetzungsarbeiten reduziert.

Die drei Unternehmen

CARDEA

Die Cardea AG beschäftigt sich seit ihrer Gründung im Jahr 1999 mit dem Thema des Wertschöpfungsbeitrags von Beratungsleistungen. Als "Expert in Meta-Consulting" hat Cardea Konzepte und Dienstleistungen entwickelt, um den Einsatz von Beratungsunternehmen und die Wirkung von Beratungseinsätzen für auftraggebende Unternehmen zu optimieren. Kosten, Nutzen und Qualität der Beraterengagements der Kunden stehen bei allen Empfehlungen und Ratschlägen im Vordergrund. Was Cardea auszeichnet: Insights in den Beratungsmarkt und umfassende Kenntnis seiner Anbieter; Zugang zu best-in-class-Anbietern für spezifische und projektindividuelle Problemlösungen; Expertenwissen und -beratung im Zusammenhang mit dem Einsatz wertschöpfender Beratung; faktenbasierte, stets aktuelle sowie unvoreingenommene Analyse- und Informationsdienstleistungen als Grundlage professioneller und transparenter Entscheidungsprozesse bei der Selektion externer Berater; Expertenwissen und -beratung im Zusammenhang mit der Steuerung und Messung der Projekt- und Beraterperformance in Beratungsprojekten

Cardea AG
Winkelriedstrasse 27
Postfach
CH - 8033 Zürich
Kontakt: info@cardea.ch
Internet: www.cardea.ch

WGMB

Die WGMB Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung ist ein wirtschafts- und sozialwissenschaftliches Forschungsinstitut in privater Trägerschaft. Seit der Gründung der Gesellschaft im Jahr 1998 fördert sie in Kooperation mit Hochschulen und Unternehmen die anwendungsorientierte Forschung an der Schnittstelle von Management, Beratung und Psychologie. Eine breite Popularität haben vor allem die von der WGMB herausgegebenen Fink-Studien zum Beratungsmarkt erlangt.

WGMB Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung mbH
Johannes-Henry-Straße 22
53113 Bonn
Kontakt: studien@wgmb.org
Internet: www.wgmb.org

Lünendonk

Die Lünendonk GmbH, Gesellschaft für Information und Kommunikation (Kaufbeuren), untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungs-Branche. Mit dem Konzept Kompetenz³ bietet Lünendonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut die seit 1983 als Marktbarometer geltenden „Lünendonk“-Listen und -Studien“ sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm. Seit 2003 ist Lünendonk auch von Frankreich und Großbritannien aus erfolgreich aktiv.

Lünendonk GmbH
Gesellschaft für Information und Kommunikation
Postfach 1360
87573 Kaufbeuren
Kontakt: lunendonk@lunendonk.de
Internet: www.lunendonk.de