



Univ.-Prof. Dr. André
Wohlgemuth

Der Unternehmensberater als **Change Agent**

Möglichkeiten, Grenzen und Verantwortung des Unternehmensberaters



➔ Wird die „klassische“ Unternehmensberatung zunehmend Opfer ihres eigenen Erfolges?

Renommierte Schweizer Unternehmen wie die SwissairGroup und Sulzer stecken gegenwärtig in Schwierigkeiten. Das schmerzt nicht nur Aktienbesitzer. Das beschäftigt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre Angehörigen, aber auch weiteste Kreise der Wirtschaft, Politik und Bevölkerung. Die Entrüstung trifft diesmal nicht nur bekannte Wirtschaftsführer, sondern auch Unternehmensberater, die seit vielen Jahren die strategischen Entscheidungen dieser Unternehmen beeinflusst haben. Die aktuelle Welle der Berater-Kritik scheint mir **von grundsätzlicher Natur für die ganze Branche** zu sein, insbesondere der „Strategieberater“. Darum will ich die entscheidenden Kriterien für eine faire und sachliche Beurteilung aufzeigen.

Die beiden Kernfragen, die beschäftigen, lauten: Was ist die Verantwortung des Unternehmensberaters? Wieweit sind die Unternehmensberater schuld an der Misere in den eingangs erwähnten Unternehmen? Die erste Frage behandelt ausschließlich die Verantwortung des Unternehmensberaters, die Verantwortung für die Entscheidungen im Unternehmen liegt selbstverständlich bei den zuständigen Organen. Die zweite Frage kann nur allgemein beantwortet werden, solange die benötigten Fakten nicht vorgelegt

werden. Diese gründliche Diskussion bietet allen die Chance mit etwas mehr Distanz die Beziehung zwischen Auftraggeber und Unternehmensberater zu überdenken.

➔ Was ist „klassische“ Unternehmens- beratung?

Die Beantwortung der Kernfragen verlangt Klarheit darüber, was Unternehmensberatung ist. Nicht jeder versteht darunter dasselbe. Die Berufsbezeichnung ist weder staatlich noch durch Kammern reglementiert und geschützt, mit Ausnahme in Österreich. Der Siegeszug der „klassischen“ Unternehmensberatung in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, oft gleichgesetzt mit „Strategieberatung“, hat zu einem Nimbus der Berufsbezeichnung geführt, von dem viele profitieren wollen. So inseriert eine bekannte Schweizer Versicherung für die Anwerbung von Außendienst-Personal mit der Chance, „Karriere als Unternehmensberater zu machen“. Verschiedene Dienstleister verwenden die Bezeichnung Unternehmensberatung extensiv, beispielsweise Personalvermittlungsagenturen, IT-Lieferanten oder Werber.

An der Begriffskonfusion sind die Akteure aus der Branche der „klassischen“ Unternehmensberater mit-schuldig. Bekanntlich begeben sich auch größte Unternehmensberatungs-Firmen zunehmend in neue, lukrative Geschäftsfelder wie z.B. Kauf & Verkauf von Unternehmen, vermitteln von Venture Capital, Übernahme von

IT-Abteilungen des Klienten (Outsourcing) oder Erstellen und Betreiben kompletter Fabriken. Wohlgermerkt, das Problem liegt nicht darin, dass Unternehmensberatungs-Firmen das tun, sondern darin, dass Außenstehende diese außerhalb der professionellen Unternehmensberatung liegenden Tätigkeiten unter dem Etikett „Unternehmensberatung“ wahrnehmen. Anstatt diese Geschäftstätigkeiten klar abzugrenzen, wird – absichtlich oder aus Nachlässigkeit – auf entsprechende Transparenz verzichtet.

Zur Verdeutlichung der „klassischen“ Unternehmensberatung verwende ich die folgende Definition: „Unternehmensberatung ist ein projektbezogener Interaktionsprozess zwischen Personen eines Klientensystems und eines Beratersystems. Das Beratersystem ist unabhängig, hilft professionell und mit ganzheitlicher Problemlösung das Erfolgspotenzial des Klientensystems zu optimieren.“⁴ Bei dieser Umschreibung gilt, dass der Wortteil „System“ ein

**A promise - imPlus
means to be ON
top of things**

⁴ Wohlgemuth A.C.; Treichler C. (Hrsg):
Unternehmensberatung und Management. Zürich.
1995. S. 15

Begriff aus der Systemtheorie ist und auf die Vernetzung und Abhängigkeit der einzelnen Personen innerhalb ihrer eigenen Organisation hinweist. Aus der Definition lassen sich für die anschließende Diskussion folgende wesentliche Kriterien ableiten:

1. Die Unabhängigkeit

2. das Kriterium temporär (projektbezogen) und

3. das Beraterverhalten, welches keine falschen Erwartungen wecken darf (professionell / ganzheitliche Problemsicht). Die Professionalität wird umfassend beschrieben im Verhaltenskodex für zertifizierte Unternehmensberater CMC (Certified Management Consultant) des International Council of Management Consulting Institutes ICMCI⁵, dem die Schweizerische Vereinigung der Unternehmensberater ASCO angeschlossen ist. Das für die Diskussion benötigte dritte Kriterium ist diesem Verhaltenskodex entnommen.

1 Genügend Unabhängigkeit?

Die Unabhängigkeit wird strukturell damit abgesichert, dass der „klassische“ Unternehmensberater nicht zum beratenen Unternehmen (Klientensystem) gehört. Die „Raison d'être“ des Unternehmensberaters basiert auf seiner Position als unabhängiger Externer. Er muss genügend Unabhängigkeit haben, um Situationen ungeschminkt, d.h. objektiv erkennen und darstellen zu können. Die Distanz des Externen dient dazu, einen klaren Blick zu erzeugen. Es liegt in der Natur der „klassischen“ Unternehmensberatung, dass die Entscheidungen des Klienten beeinflusst werden, allerdings muss dies durch Objektivität beim Rat geben legitimiert sein! Wenn es mehrere Alternativen gibt, sind diese aufzuzeigen. Es ist klar, dass der Unternehmensberater sich dabei stets in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen bewegt und in den Augen derjenigen, die etwas verteidigen wollen, als „Power Broker“ gesehen wird. Er ist ja oft dann im Unternehmen, wenn tiefgreifende Veränderungen anstehen.

Die Beziehung Klient – Unternehmensberater unterscheidet sich von der gewohnten Lieferantenbeziehung. Das Produkt der Beratung entsteht durch einen partnerschaftlichen Interaktionsprozess. Darum

gibt es immer Abhängigkeiten. Kritisch wird es z.B. dann, wenn ein Mandat aufgrund seiner Größe für die Unternehmensberatungs-Firma zum Klumpenrisiko wird. Solche Situationen bergen große Interessenkonflikte und können auch zu Spannungen zwischen dem angestellten im Projekt engagierten Unternehmensberater und seinem Arbeitgeber führen.

Heikel sind vor allem die weniger transparenten Abhängigkeiten, welche die Objektivität des Unternehmensberaters beeinflussen. Das ICMCI hat für die Zertifizierung von Unternehmensberatern (CMC) klare Leitplanken gesetzt. Zu versteckten finanziellen Interessen heißt diese Forderung: „Ein CMC wird weder Kommissionen, Entschädigungen noch andere Vorteile seitens Dritter im Zusammenhang mit Empfehlungen an den Klienten ohne dessen Wissen und Einverständnis annehmen. Ebenso sind eigene finanzielle Interessen an Gütern oder Dienstleistungen, die Teil einer solchen Empfehlung sind, offen zu legen.“ – Und zu unverträglichen Aufträgen: „Konflikte können ebenfalls durch geschäftliche oder persönliche Beziehungen eines Mitarbeiters der Beratungsfirma entstehen. Die minimale Abhilfe bei Konflikten oder Eigeninteressen ist immer die vollständige Offenlegung der Umstände gegenüber dem Klienten vor Annahme des in Aussicht gestellten Mandates. Gewisse Konflikte können jedoch so gravierend sein, dass jegliche Offenlegung die Situation nicht zu bereinigen vermag; unter solchen Umständen besteht der einzige Ausweg darin, aus ethischen Gründen auf das Mandat zu verzichten.“ Das sind klare Aussagen. Interessant ist auch der pragmatische Vorschlag zur Beurteilung einer Beeinträchtigung: „Ein echter Konflikt liegt dann vor, wenn eine außenstehende Person in Kenntnis aller Fakten zum Schluss käme, dass die vorliegende Beziehung eine inakzeptable Beeinträchtigung der Objektivität des CMC darstellt.“ Zu Beginn dieses Jahres hat die englische Beratervereinigung MCA, aufgrund der Tendenz zu Joint Ventures zwischen Unternehmensberatungs-Firmen und IT-Lieferanten, auf diese Zielkonflikte öffentlich hingewiesen. Solche Spannungsfelder sind der Hauptgrund, weshalb die meisten Versuche von Banken, Unternehmensberatungs-Einheiten für den freien Markt unter ihrem Dach aufzubauen, gescheitert sind.



imPlus entwickelt klare Konzepte für sich wandelnde Umwelten

Unverhofft in Zielkonflikte können auch Manager geraten, die es in die „klassische“ Unternehmensberatung zieht, wie das reale Beispiel zeigt: Ein verdienter Konzernmanager lässt sich vorzeitig pensionieren. Er plant eine Fortsetzung seiner Laufbahn für die nächsten Jahre als Unternehmensberater. Soweit kein Einwand. Dann äußert er seine Absicht, gezielt Verwaltungsratmandate (VR) zu übernehmen, damit er einfacher zu Beratungsmandaten gelangen könne. Flugs steckt der selbsternannte Unternehmensberater im potenziellen Konfliktfeld. Der VR ist Organ des Unternehmens und trägt die oberste Führungsverantwortung, das neue Aktienrecht akzentuiert diese Rolle noch. Der VR muss bei wichtigen Fragen die Leistung der Unternehmensberater beurteilen. Er wird bei seinen Entscheidungen auch politisch agieren. Die Rollen des VR und des Unternehmensberaters sind völlig verschieden und in Personalunion im gleichen Unternehmen nicht vereinbar. Wer „klassischer“ Unternehmensberater sein will, aber auf die notwendige Unabhängigkeit verzichtet, kann seine Aufgabe nicht richtig wahrnehmen.

⁵ ICMCI, Verhaltenscodex für zertifizierte Unternehmensberater CMC[®]; unentgeltlich erhältlich bei der ASCO Schweizerische Vereinigung der Unternehmensberater, Postfach 923, 8029 Zürich. Website: www.asco.ch

Beratungssituationen mit zwischen Personen bestehenden Abhängigkeiten, sogenannte „Seilschaften“, sind ebenfalls äußerst problematisch, da die personellen Verflechtungen zwischen Management, Verwaltungsrat und Beratern dazu führen, dass die Kontrollmechanismen nicht mehr wirken.

2 Zusammenarbeit nur temporär?

Beratung beruht auf gegenseitiger Freiwilligkeit. In der „klassischen“ Unternehmensberatung muss der Klient frei sein, den Rat anzunehmen oder darauf zu verzichten. Er soll sich jederzeit vom Unternehmensberater trennen und auf dem Markt nach Ersatz umschauen können. Voraussetzung ist allerdings ein funktionierender Markt, was auf dem äußerst kompetitiven Schweizer Markt gegeben ist.

Gegen den Grundsatz einer nur temporären Zusammenarbeit wird aus verschiedenen Gründen verstoßen: Es gibt Unternehmensberatungs-Firmen, deren Geschäftspolitik darauf ausgerichtet ist, mit dem Mandanten eine jahrelange, kontinuierliche Beziehung zu etablieren. Die drei wichtigsten Argumente seitens der Unternehmensberater für eine solche Bindung tönen vernünftig: Erlangung eines tieferen Verständnisses über die Besonderheiten der Unternehmung, Einsparung eines Teils des Aufwandes zu Beginn eines neuen Beratungsmandates für die Situationsanalyse sowie die Hoffnung auf eine effektivere Zusammenarbeit zwischen den bereits miteinander vertrauten Akteuren.

Diesen Argumenten ist entgegenzuhalten, dass ein wichtiges Merkmal der „klassischen“ Unternehmensberatung gerade darin besteht, unvoreingenommen an ein neues Mandat heranzugehen. Auch naive Fragen müssen erlaubt sein, leider werden sie nach längerer Zusammenarbeit nicht mehr gestellt. Der finanzielle Mehraufwand für den „neuen“ Unternehmensberater darf nicht das relevante Kriterium sein, wenn es um die bestmögliche Gewährleistung der Objektivität geht. Wer sich im Klientensystem zu lange aufhält, wird betriebsblind! Ein entscheidender Vorteil des Externen: Seine Unabhängigkeit schwächt sich mit Dauer ab. Bei enger, dauerhafter Bindung ist das Risiko größer, dass der „klassische“ Unternehmensberater in eine Situation

gerät, in der er – gewollt oder ungewollt – Entscheidungen in einem Ausmaß prägt, die „verantwortungslos“ sind.

Nicht jede längerfristige Zusammenarbeit zwischen Unternehmensberater und Klient ist abzulehnen: Besteht diese in einer Abfolge von abgegrenzten, sauber definierten Mandaten, mit einem klaren Abschluss, nach dem offen bleibt, wann das nächste Mandat folgt, kann dies für beide Seiten fruchtbar sein. Häufig folgt der Analyse- und Konzeptionsphase die vom Unternehmensberater begleitete Umsetzungsarbeit. Auch können in einem großen Konzern problemlos parallel Projekte in verschiedenen Organisationseinheiten laufen. Entscheidend ist, ob sich der Klient jederzeit vom Unternehmensberater trennen kann, die Objektivität des Ratgebers gewährleistet ist und darüber hinaus, dass der freie Unternehmensberater-Markt funktioniert. Generell hat aber die Warnung zu gelten, dass eine jahrelange, ununterbrochene, enge Zusammenarbeit, das Wesen der „klassischen“ Unternehmensberatung zumindest latent korrumpiert.

3 Keine falschen Erwartungen geweckt?



Das Bild des Wunderdoktors führt sowohl bei unerfahrenen Auftraggebern wie bei Außenstehenden gerne zu unrealistischen Erwartungen. Auch ein Unternehmensberater, der höchsten Anforderungen genügt, kann nicht alle Probleme lösen. In der „klassischen“ Unternehmensberatung sind die Rollen des Unternehmensberaters beschränkt, die Rolle des „Trouble Shooters“ (Interimsmanagement) gehört nicht dazu. Die Ent-

wicklungen in der Wirtschaft führen zu einer immer stärkeren fachlichen Spezialisierung. Der „klassische“ Unternehmensberater bewältigt diese Herausforderung durch Vertiefung in einzelne Spezialgebiete, wahrt aber gleichzeitig eine ganzheitliche Sicht, die es ihm erlaubt, die Spezialthemen im Kontext des gesamten Unternehmens richtig zu bewerten. Er wird bei Bedarf auf entsprechende Spezialisten (externe oder interne) zurückgreifen oder hinweisen.

So ist die realistische Selbsteinschätzung der eigenen Fähigkeiten bzw. der Ressourcen des eigenen Beratungsunternehmens ein entscheidender Punkt bei der Akquisition und Wahrnehmung von Mandaten. Der Verhaltenscodex für zertifizierte Unternehmensberater CMC hält unmissverständlich fest: „Ein CMC wird nur solche Mandate annehmen, für die er über Erfahrung und Wissen verfügt.“

Wer die Funktionsweise und den Verkaufsdruck in manchen Unternehmensberatungs-Firmen kennt, weiß, dass die Verlockung groß ist, die Erwartungen in der Akquisitionsphase hochzuschrauben. Das ist unprofessionell. Seriöse Unternehmensberatung hat nichts mit Magie zu tun. Im Verhaltenscodex des ICMCI steht: „Ein CMC wird davon absehen, unrealistische Erwartungen zu schüren oder Klienten zu versprechen, dass der erwartete Nutzen aus spezifischen Beratungsleistungen mit Sicherheit anfallen wird.“

→ Jedes Mandat ist ein Einzelfall

In der „klassischen“ Unternehmensberatung gibt es nie zwei gleiche Mandate. Problemstellung, Unternehmen, Akteure und Rahmenbedingungen führen zu spezifischen Situationen. Deshalb muss bei der Beurteilung immer die konkrete Zusammenarbeit zwischen Klient und Unternehmensberater genau analysiert werden. Wer die Verantwortung des „klassischen“ Unternehmensberaters richtig ausloten will und sich dabei auf den fachlichen Beitrag des Unternehmensberaters beschränkt, greift zu kurz. Für eine angemessene Beurteilung müssen die drei besprochenen Kriterien miteinbezogen werden: Bestand genügend Unabhängigkeit? Wieweit war die Zusammenarbeit temporär? Wurden von Berater-

Ein Versprechen -

damit Ihr Unternehmen imPlus ist

seite gezielt falsche Erwartungen geweckt? Auch wenn nicht alles juristisch greifbar ist, so doch aus Sicht der Profession.

Die zweite der zu Beginn gestellten Kernfragen, nämlich wieweit die Unternehmensberater an der Misere in den eingangs erwähnten Unternehmen schuldig sind, könnte nur durch eine konkrete, eingehende Untersuchung beantwortet werden. Dabei müssen alle relevanten Zusammenhänge berücksichtigt werden: Neben dem Interaktionsprozess zwischen Klient und „klassischem“ Unternehmensberater auch die Rolle weiterer „Stakeholder“ wie z.B. jene der Investment-Banker.

➔ Was kann daraus gelernt werden?

Unabhängig von konkreten Fällen wäre es eine Illusion zu glauben, in der so vielschichtigen, stark von Vertrauen geprägten Beziehung zwischen Klient und Unternehmensberater ließen sich alle Risiken ausschalten. Deshalb ist jeder Auftraggeber gut beraten, die Auswahl des Unternehmensberaters mit derselben Sorgfalt vorzunehmen, wie dies für die Besetzung von Schlüsselpositionen selbstverständlich ist. Diese Auswahl ist nur beschränkt delegierbar. Bei Vermittlungsorganisationen, die eine Marktlücke wittern, ist immer zu prüfen wieweit und von welcher Seite Provisionen fließen, sonst sind neue Interessenkonflikte vorprogrammiert.

Es gibt einige Stimmen in der Branche, die behaupten, die „klassische“ Unternehmensberatung sei ein

Auslaufmodell, dem Wandel zu einer teilnehmenden Lieferantenfunktion gehöre die Zukunft. Egal, ob dem wirklich so sein wird, vor dem Hintergrund der aktuellen Situation muss aus Gründen der Transparenz in der Öffentlichkeit auf die besonderen Merkmale der „klassischen“ Unternehmensberatung hingewiesen werden. Der schleichenden Verwischung eines im Kern sehr klaren Berufsprofils kann nur durch verstärkte Aufklärungsarbeit entgegengewirkt werden. Die professionellen Verhaltensgrundsätze der „klassischen“ Unternehmensberatung sollten jedem Manager, jedem Verwaltungsrat, jedem Jungunternehmer und auch der Öffentlichkeit bekannt sein. Zwar übernehmen weltweit die professionellen Vereinigungen der Unternehmensberater diese Informationsaufgabe, aber auch die führenden Ausbildungsinstitutionen und

Medien sind gefordert, ihren Beitrag zu leisten.

Der Verhaltenscodex für professionelle Unternehmensberater (CMC) hat sich in der Praxis herausgebildet und bewährt. Zu bedauern ist nur, dass heute noch nicht alle bekannten Unternehmensberatungs-Firmen auch öffentlich zu diesen ethisch fundierten Grundsätzen stehen und sie leben. Wenn alle Unternehmensberater durch Wort und Tat überzeugende Botschafter dieser Grundsätze sind, wird die „klassische“ Unternehmensberatung bestimmt nicht Opfer ihres eigenen Erfolges, dafür werden die aufgeklärten Auftraggeber schon sorgen.

*André Wohlgemuth**

➔ Unternehmensberater, „klassische“ Unternehmensberatung, zertifizierte Unternehmensberater CMC, „Industrialisierung“ der Branche und Coaching

Unternehmensberater (Management Consultants) sind Personen, deren gewerbsmäßige Tätigkeit darin besteht, Klienten mit Managementverantwortung unabhängigen und qualifizierten Rat und Unterstützung über den Managementprozess zu erteilen. Bei der „klassischen“ Unternehmensberatung, wie im nebenstehenden Beitrag beschrieben, steht die maßgeschneiderte Problemlösung für einen spezifischen Klienten im Vordergrund. Diese Art der Beratung ist in der Regel mit grundsätzlichen oder komplexen Fragen der Unternehmensführung verknüpft; z.B. Unterstützung bei einer strategischen Neuausrichtung, bei einer tiefgreifenden Reorganisation oder bei einem Effizienzsteigerungsprogramm. Der „klassische“ Unternehmensberater entspricht dem Idealprofil eines Einzelmitgliedes der ASCO, der Schweizerischen Vereinigung der Unternehmensberater. Ein zertifizierter Unternehmensberater CMC (Certified Management Consul-

tant) hat sich dem professionellen Zertifizierungsverfahren unterzogen, welches weltweit nach den Kriterien des ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes) durchgeführt wird. Die zunehmende „Industrialisierung“ der Branche ist ein globaler Trend, der vor allem von den großen Unternehmensberatungsfirmen vorangetrieben wird. Innovative Beratungsprodukte und -werkzeuge, die zu standardisierbaren Bedingungen angeboten werden können, ermöglichen den koordinierten Einsatz auch von großen Teams junger oder unerfahrener Unternehmensberater. Die Anforderungen an einen „klassischen“ Unternehmensberater erfüllt dann vielleicht nur noch der projektführende Partner. Coaching wiederum ist eine ausgesprochen personenzentrierte Form der Unternehmensberatung; der Coach nimmt die Rolle des Sparring Partners der betreuten Personen wahr.

* Univ. Prof. Dr. André C. Wohlgemuth CMC, liest an der Universität Zürich zum Thema „Unternehmensberatung“; er ist Präsident der ASCO Schweizerischen Vereinigung der Unternehmensberater, Chairman of IMCN und verfügt über 17 Jahre Praxis in der Unternehmensberatung.