

## Unternehmensberatung tut not!

---

Wenn die Zahl der Vorstandsmitglieder die Zahl der Kunden zu übersteigen droht, überwindet der Vorstand seine Einsamkeit, indem er kongeniale Unternehmensberater einschaltet. Generell verspüren Topmanager in ihren depressiven Phasen ein unwiderstehliches Verlangen nach Unternehmensberatung, Aus tiefstem Verantwortungsbewußtsein geben sie diesem Begehren nach, damit Betriebsblindheit durch systematische Gemeinplätze und lahme Geschäfte durch abstrakte Konzepte ersetzt werden. Mit Hilfe des Beraters werden kleine Fehlentscheidungen vermieden, während man der Katastrophe entgehtreibt.

### I. Grundprinzipien der Unternehmensberatung

Wer sich der Unternehmensberatung zuwendet, muß ihre Grundprinzipien akzeptieren. Wichtigster Erfolgsfaktor der Unternehmensberatung sind plausible, aber ausreichend komplizierte Lösungen für nicht vorhandene Probleme, die mit aus großem Abstand lesbaren Schaubildern eingängig demonstriert werden können. Der schwierige Teil der Unternehmensberatung ist die systematische und überzeugende Problemfindung sowie die allfällige unternehmensindividuelle Problemlösung durch aufwendige Verfremdung des unternehmenseigenen Know-How's.

Der zweite Grundsatz der Unternehmensberatung lautet: "Fortiter in modo, banaliter in re"; d.h. "Knallhart in der Darstellung, banal in der Sache". Dieser Grundsatz kann in seiner praktischen Bedeutung kaum überschätzt werden. Wirtschaftswissenschaftliche Gemeinplätze schaffen nämlich jene fruchtbare Atmosphäre des lockeren Verständnisses, in der das leicht verderbliche Pflänzlein der Unternehmensberatung gedeihen kann. Der professionelle Berater muß befähigt sein, in geschliffener Fachsprache Selbstverständliches und Unwesentliches akzentuiert hervorzuheben. Seine Kunst besteht darin, daß er Banalitäten mutig ausspricht und durch angloamerikanische Ausdrücke griffig aktualisiert. Der Avantgarde der Unternehmensberater ist es gelungen, allein durch die Bezeichnung "Management Consultance" ihre anspruchsvollste Betätigungsform selbst zu definieren. Mit anderen Worten, nicht wissenschaftlich oder empirisch untermauerte Aussagen, sondern das Fluidum der Kundennähe und strategischer Überlegenheit werden im Beratungsgeschäft gefordert (1).

Von einem souveränen Unternehmensberater wird erwartet:

- Abgewogene Distanz zur Realität
- Systematische Erfassung der Irrelevanz
- Geistige Durchdringung des Nichts
- Fundierte Interpretation des Banalen
- Sorgfältige Analyse des Unvorhersehbaren

Hinzu kommt ein sicheres Auftreten in allen Beratungslagen. Das zeigt sich schon an der äußeren Erscheinung. Der Berater muß sich entscheiden, ob er als konservativer und solider oder als dynamischer und modischer Beratertyp auftreten will. Während im ersten Fall ein dunkelblauer oder dunkelgrauer Anzug mit Weste angebracht ist, werden für den zweiten Typ Tätowierungen, Ohrring und Vollbart unabdingbare Modeattribute sein. Man hüte sich vor farblos wirkenden Zwischentypen; Konsequenz von der Leder- oder Gummisohle bis zur Frisur oder Toupet zeichnen den erfolgreichen Unternehmensberater aus.

Zum sicheren Auftreten gehört, daß der seriöse Berater selbst vor solchen Aufgaben nicht zurückschreckt, die ihn eindeutig überfordern. Grundfalsch wäre zum Beispiel das Eingeständnis, von einer bestimmten Branche nichts zu verstehen. Offenheit in dieser Richtung würde die Beziehung zum Kunden trüben und den Erfolg des Unternehmensberaters in Frage stellen. Von Partnern oder Geschäftsführern renommierter Beratungsfirmen wird vor allem Durchsetzungsvermögen bei der Auftragseinholung gefordert. Der Routinier verdeckt die Abwesenheit einschlägiger Kenntnisse durch seine verfeinerte Beratungsmethodik, die in aufwendiger Form allgemeine betriebswirtschaftliche Erkenntnisse preisgibt.

Eine alte Beraterweisheit besagt: Wer nichts weiß, weiß immer noch mehr als diejenigen, die überhaupt nichts wissen. Der Unternehmensberater gleicht einem Mann, der 49 Liebespositionen kennt, aber kein einziges Mädchen.

## II. Auftragsbeschaffung

Zu den kapriziösen Mitteln der Auftragsbeschaffung gehören Vortragsveranstaltungen für Top-Manager mit anschließendem kaltem Buffet. Die Vorträge sind so zu gestalten, daß bei den potentiellen Kunden der Wunsch nach Unternehmensberatung nicht unterdrückt werden kann. Zum reibungslosen Geschäftsablauf sind an der Garderobe vorbereitete Beratungsverträge auszulegen. Für den künftigen Mandanten ist es eine wesentliche Erleichterung, wenn die Stelle angekreuzt ist, an der er durch einfache Unterschrift den Beratungsvertrag zustandebringt.

Beim ersten Kontaktgespräch kommt es darauf an, in dem potentiellen Mandanten ein unwiderstehliches Verlangen nach Unternehmensberatung zu wecken. Hilfreich ist ein sicheres Gespür für modische Trends der Unternehmensführung. Heute ist die Matrixorganisation out, obwohl sie so gut wie nie funktioniert hat. Der zeitgemäße Berater schwärmt von Business Reengineering oder Change-Management. Darüber hinaus erweisen sich brillante Formulierungen der folgenden Art als beratungsfördernd: Wenn der Cash-Flow in seinem liquiditätswirksamen Trend strategisch analysiert wird, läßt er sich im Feedback innerhalb eines integrierten Management-Deformations-Systems ökonomisch-wirtschaftlich final interpretieren" (2).

Kann der Berater nachweisen, daß namhafte Konkurrenten des potentiellen Mandanten bereits geduldige Beratungsoffer waren, wird sich das Beratungsverlangen sogar zur Beratungsgier (*aviditas consultationis*) (3) steigern.

Ein wichtiger Ansatzpunkt zum Erlangen des Beratungsauftrages ist die *Rigor cartis* (4), an der viele Top-Manager leiden. Dieses fast krankhafte Interesse an Organisations- und Ablaufplänen äußert sich in dem glühenden Eifer, jeden Geschäftsvorgang ohne Rücksicht auf unsinnige Verzögerungen in strikter Übereinstimmung mit den Linien und Pfeilen solcher Pläne abzuwickeln. Daher ist die "Optimierung von Geschäftsprozessen" ein so großer Beratungserfolg.

Im Übrigen wird der weitblickende Berater jede Auftragsformulierung akzeptieren, um dann unbeschadet des ihm erteilten Auftrages ihm zusagende Aufgaben zu wählen (*selfcreated tasks*), die er mit größter Perfektion konzeptionell bearbeiten wird. Etwa auftretende Störgefühle des Auftraggebers werden in der Regel durch die bald einsetzende Beratungsapathie des Mandanten (*resignatio consultationis*) (5) überwunden. Daher werden selbst falsch angesetzte Beratungsaufträge nur in Ausnahmefällen storniert.

### III. Auftragsdurchführung

Auftakt jeder anspruchsvollen Unternehmensberatung ist die "Presentation" (sprich: Präsentation), bei der das grundlegende Beratungskonzept in graphisch und farblich ansprechenden Umrissen visualisiert wird. Der um Anschaulichkeit bemühte Berater wird seine wenigen Aussagen auf möglichst viele Schaubilder verteilen. Das vermeidet zu frühe Überforderung des potentiellen Mandanten und verleiht dem Vortrag des Beraters knisternde Spannweite und asketische Intelligenz. Für jedes Dia oder Chart ist der Name des Mandanten ein unerlässliches Gestaltungselement, wobei die Verwendung des Firmenlogos dringend anzuraten ist. Das schmeichelt nicht nur dem Mandanten und seiner Corporate Identity, sondern erweckt vor allem den Eindruck eines individuell für den Mandanten entwickelten Beratungskonzepts.

Bei der Auftragsdurchführung lassen sich folgende Phasen unterscheiden:

1. Analyse des Ist-Zustandes
2. Ausarbeitung des Konzepts
3. Durchführung des Vorschlages

Der veranschlagte Zeitraum für die Analyse- und Konzeptionsphase sollte nicht unter sechs Monaten liegen. Das demonstriert Gründlichkeit, Präzision und Ausdauer, zeigt die Schwere der nicht vorhandenen Probleme und wirkt sich günstig auf das Honorar aus. Merke: die teuersten Gutachten sind die qualifiziertesten!

Am Ende der ersten Phase ahnt der Unternehmensberater, welche Art von Empfehlungen von ihm erwartet wird und ein sensibler Auftraggeber kann vermuten, auf was er sich eingelassen hat. Bei der Detaillierung des Konzeptes erkennt der Berater anstehende Probleme und vermag diejenigen auszuwählen, die seinem universellen Beratungskonzept entsprechen. Sonst muß er Substitutionsprobleme aufgreifen.

Zur Durchführung von Beraterempfehlungen, professioneller spricht man von "Implementierung", sollte es aus Kostengründen und zur Wahrung des Rufes des Beraters nicht kommen.

Die sachverstandsneutralen, aber konzeptionell vorgegebenen Problemlösungen - im Beratungsgeschäft allgemein als Know-How bezeichnet - werden dem Auftraggeber in Zwischenpräsentationen schrittweise offenbart. Zur Auflockerung der sonst als distanziert empfundenen Berichterstattung sollten einige brauchbare Verbesserungsvorschläge eingestreut werden, die der gewissenhaft vorgehende Berater durch Befragung der Betriebsangehörigen des Mandanten in Erfahrung bringt.

Im Übrigen ist größte Sorgfalt auf das Layout der Graphiken und Übersichten zu legen. Kolorierte Graphiken, große Schriftzeichen und maximale Reduzierung des Inhaltes (höchstens drei Zeilen je DIN-A 4Seite) (6) verleihen den Präsentationen der Berater oder den Beratungsgutachten ihre enorme Aussagekraft. Auf die Erstellung der unentbehrlichen visuellen Präsentationshilfen verwendet der gediegene Berater etwa 74,8 % seiner Gesamtarbeitszeit.

Droht dem Berater trotz aller Vorarbeit die Mitwirkung an der praktischen Umsetzung seiner Empfehlungen, so ist die finale Beratungsbremse (Frenum consiliaris (7)) zu betätigen, indem eine unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg des Beratungskonzepts in die Exper-

tise eingebracht wird, die das Topmanagement zum Erhalt seiner Position nicht akzeptieren kann. Diese beeindruckende Professional Escape Method (PEM) soll das folgende Beispiel veranschaulichen: "Die notwendige Kostenreduzierung um 30 Prozent setzt voraus, daß die Bezüge der Gesellschafter-Geschäftsführer und der Mitarbeiter der Finanzbuchhaltung kurzfristig auf Akkordlohn umgestellt werden."

#### **IV. Praktisches Beispiel: Management by Cash**

Als praktisches Beispiel wird aus Gründen des Mandantenschutzes ein zeitlich zurückliegender Fall ausgewählt, das zum leichteren Verständnis stark vereinfacht wurde (8). Durch persönliche Verbindungen zum Vorsitzenden des Aufsichtsrates konnte der Seniorpartner der Wallawalla Consulting Group (WC) (9) den Vorstand der Dysentery Coal Ltd. (DCL) beratungsempfänglich stimmen und nach Präsentation der WC und ihres neuen Management by Cash (MbC) eine zügige Auftragserteilung sicherstellen.

Die WC-Group hat mit einem Entwicklungsaufwand von nur 1750 Mannmonaten die theoretischen Grundlagen des MbC erarbeitet. MbC konnte aus dem marktgängigen Management by Objectives (MbO) durch sinnvolle Reduktion der Objectives entwickelt werden. MbC orientiert sich allein an der Maximierung des Einkommens des Top-Managements. Es verwirklicht den Profitcentergedanken in höchster Egozentration. Die Hauptschwierigkeit bei der Modellumsetzung war die Defrustration des mittleren und unteren Managements. Sie konnte dadurch erreicht werden, daß in die aufzustellende Systemmatrix sogenannte Schlupfmanager eingeführt und diese nach der bewährten Komplexmethode aufgelöst wurden.

Nach einem 14-tägigen Workshop mit führenden Managern der DCL wurden für die Einführung des MbC bei DCL drei Phasen vorgesehen. In der ersten, drei Monate dauernden Phase wurden von der Beratungsfirma WC dreizehn Interviews mit dem Hauptkassierer der DCL durchgeführt, die Kassenbelege der letzten drei Geschäftsjahre nachgezählt und neu nummeriert sowie zwei Kassenbücher umgeschrieben. Ferner wurde die Anregung des Kassenboten, Kassenüberschüsse nur zweimal in der Woche bei der Bank einzuzahlen, von Mitarbeitern der WC gründlich überarbeitet und anhand von 246 imponierenden Dias als erste Teilimplementierung des MbC dem Vorstand der DCL vorgestellt.

Nach ordentlicher Abrechnung dieser Einführungsarbeiten wurden in der anschließenden Zwischenphase das Beraterteam von 4 auf 8 Fachberater erweitert und die Anzahl der Interviews auf 27 gesteigert, wobei selbst unternehmensexterne Personen nicht verschont wurden. Die Empfehlung des Abschlußprüfers von DCL, die Lohn- und Gehaltszahlungen bargeldlos vorzunehmen, konnte WC dem Prüfungsbericht entnehmen, der ihr von einem Betriebsratsmitglied zugespielt wurde. Dieser Vorschlag konnte WC nach zweiwöchigem Studium in die eigenen Ausarbeitungen unverändert übernehmen. Aufgrund einer weiteren Zwischenpräsentation im Rahmen eines zweitägigen Projektmeetings wurde die WC-Empfehlung vom DCL-Vorstand gutgeheißen. Allerdings wurden die Gehaltszahlungen an das Top-Management aus Geheimhaltungsgründen von der Neuregelung ausgenommen. Damit war der Weg frei für die zweite und dritte Beratungsphase.

Im zweiten Beratungsabschnitt kam es darauf an, das allgemeine MbC-Konzept als spezielle DCL-Lösung weiter zu verfeinern. Dazu wurde als Rückgrat des MbC das Allgemeine managementorientierte Kassenbuch (AmoK) (10) zur unverzüglichen Einführung bei DCL nachdrücklich angeraten. In der von WC tatkräftig untermauerten Überzeugung, daß durch zeitnahe und verdichtete Daten auf seine Bedürfnisse zugeschnittene Informationen zu erhalten

seien, stimmte der Vorstand der auf 13 Monate kalkulierten Einführungskampagne für das AmoK spontan zu.

Das AmoK wird aus Gründen der Aktualität alle vier Stunden abgeschlossen. Dabei werden die Belege pro Stunde auf einem Sammelbeleg zusammengefaßt und nur als Saldo gebucht (balance per hour = bph). An jedem Monatsende errechnet sich bei Zugrundelegung der 35-Stundenwoche der Cash-overflow nach der Formel:  $C = I - (S + 1 \times 7 \text{ bph})$ , wobei mit I der tatsächliche Kassenbestand (Istbestand), mit S der Sollbestand laut Kassenbuch und mit t die Anzahl der Arbeitstage im abgelaufenen Monat gemeint sind. Da nur die bph im AmoK eingetragen werden, ist lediglich der Teil der Kassenbelege aufbewahrungspflichtig, dessen Summe die bph, d.h. also den eingetragenen Einnahmen- und Ausgabensaldo ergibt. Die Auswahl der aufzubewahrenden Belege kann entsprechend der jeweiligen Kassenstrategie bestimmt werden. Um die wiederholt anstehenden Entscheidungen auf eine möglichst breite Basis zu stellen, empfahl WC, von potentiellen Einzählern und Geldempfängern Blankobelege anzufordern, die dann zweckgerecht ausgefüllt werden können.

Aufkommende Zweifel der vier Bankenvertreter im Aufsichtstat von DCL an der Zweckmäßigkeit dieser sonst einleuchtenden Empfehlung konnte der Vorstand durch Hinweise auf die ungeheuren Rationalisierungseffekte im Keim ersticken. Besonderen Eindruck machte die Tatsache, daß die zeitraubenden Gänge des Kassenboten zu einem kurzen AmoK-Lauf zusammengefaßt werden konnten.

Die dritte Phase der Auftragsdurchführung steht noch aus, da sich DCL aus noch ungeklärter Ursache in Zahlungsschwierigkeiten befindet. Von der bei optimistischer Einschätzung der Situation nicht auszuschließenden Rückkehr der Vorstandsmitglieder von DCL, die angabegemäß günstige Geldanlagen in Südamerika untersuchen, erhofft sich WC neue Impulse für sein Beratungsgeschäft.

## **V. Weitere Aussichten**

Die Unternehmensberatung hat sich zu einem großspurigen Geschäft entwickelt, das auch in Zukunft hohe Wachstumsraten erwarten läßt. Es gibt angesichts der komplexen Einflüsse auf den Unternehmenserfolg trotz aller Simplizität der Unternehmensführung einen ständigen Beratungsbedarf. Die Bäume werden aber auch hier nicht in den Himmel wachsen, denn die nachhaltigen Erfahrungen zeigen, daß die Unternehmensberatung nicht verhindern kaum, daß viele Unternehmen erfolgreich geführt werden.

Der hohe Anspruch an die Unternehmensberatung beruht auf dem Konsultations-Theorem von Prof. Dr. I. M. Perfect (11): "Unternehmensberatung ist äußerst notwendig, weil sie dringend erforderlich ist." Der skeptischen Bemerkung ignoranter Beratungsmuffel, auch Berater können irren, muß entgegengehalten werden, daß Berater in jedem Fall anders irren und schon deshalb ihr Geld (12) wert sind.

- 
- 1) Eine gute Einführung in diese Kunst findet der geneigte Leser bei Weatherstone, Das Pragmanentum in Indien zur Kolonialzeit, 2. Auflage , Marburg 1965
  - 2) Flatterbacke, Der finale Cash-flow, Bremen 1995, S. 182 ff.
  - 3) Dieser Beratungsgier der Manager entspricht auf der Beraterseite der Konsultationstrieb (cupuditas cons.). Vgl. Kalkfuß, Symptome der Aviditas und Cupiditas cons., Heidelberg 1969.
  - 4) Die Entdeckung der Rigor Cartis ist Peter und Hull zu verdanken (Das Peter-Prinzip, Hamburg 1970, S. 149). Neu aufgelegt und fortgesetzt 1989, Das Peter-Prinzip oder die Hierarchie der Unfähigen nebst einer Fortsetzung.
  - 5) Zu den Ursachen und Langzeitwirkungen siehe Brunzel, Mangementapathie als Krankheit und Sozialproblem, Stuttgart 1977. Verständlich für den interessierten Laien: Mullenkopp, Das Los der Teilnahmslosen, Göttingen 1989.
  - 6) Wohlwollende Beobachter des Beratungsgewerbes erklären diese Gewohnheit mit der Kurzsichtigkeit des Topmanagements. Vgl. Lilienkrohn, Die Sichtweise etablierter Führungskräfte, Frankfurt 1993, S. 112 m.w.N.
  - 7) Die lateinische Bezeichnung mag den Laien verwundern. Sie stammt aus dem Beichtbüchlein für Berater, herausgegeben vom Kloster Ötztal aus Anlaß der 13. Konsultantenfreizeit; auszugsweise abgedruckt in: Damasus Pinsel, OSB, Gebet und Buße in unserer Zeit, Innsbruck 1992.
  - 8) Ähnlichkeiten mit lebenden oder sterbenden Unternehmen sind nicht zufällig, aber völlig unbeabsichtigt.
  - 9) Diese virtuelle Beratungsgesellschaft soll dem Fall die erwartete Glaubwürdigkeit verleihen.
  - 10) Mintze, Die Grundlagen des AMOK, Monatshefte für den Kassierer, 1970 Heft 12; ders., EDV-Einsatz beim AMOK, in: Schneider (hrsg.), Der professionelle Kassenwart, Frankfurt 1994, S. 213 ff.
  - 11) Perfect, The Consultation Theorem, Boston 1960; Zwerger, Das Konsultations-Theorem in Theorie und Praxis, München 1982.
  - 12) Mit diesem üblichen, aber wenig präzisen Ausdruck ist das Geld des Mandanten gemeint, das er für den Berater ausgibt und das damit dessen Geld wird.