



INSTITUT FÜR UNTERNEHMENSPOLITIK
& STRATEGISCHE FÜHRUNG

LUDWIG-MAXIMILIANS-UNIVERSITÄT MÜNCHEN
LEHRSTUHL PROF. DR. DRES. H.C. W. KIRSCH

Symposium:

Grenzen der Strategieberatung
Ein Dialog zwischen Wissenschaft, Beratung
und Klienten

München, 14.-16. Oktober 2004

**Zusammenfassungen der
Beiträge**

**Grenzen der Strategieberatung.
Ein Dialog zwischen Wissenschaft,
Beratung und Klienten**

Ludwig-Maximilians-Universität München
14.-16. Oktober 2004

**Institut für Unternehmenspolitik und
strategische Führung**

**Prof. Dr. Dres. h.c. Werner Kirsch, Dr. David Seidl,
Martin Linder**

Mit freundlicher Unterstützung von:

Deutsche Bank AG

Bilfinger Berger AG

Kondrauer Mineral- und Heilbrunnen GmbH & Co.KG

Programm

Donnerstag, 14. Oktober 2004

13.00-13.30	<p>Prof. Dr. Manfred Schwaiger (Dekan der LMU München) <i>Begrüßung</i></p> <p>Dr. David Seidl (LMU München) <i>Zur Konzeption der Veranstaltung</i></p> <p>Prof. Dr. Dres. h.c. Werner Kirsch (LMU München) <i>Vorbetrachtungen</i></p>
13.30-15.00	<p>Dr. Dr. h.c. Albrecht Schmidt (Aufsichtsratsvorsitzender, HVB Group) <i>„Strategieberatung – Anspruch und Realität.“</i></p> <p><u>Diskussion:</u> Prof. Dr. Dodo zu Knyphausen-Aufseß/ Thomas Rings/ Prof. Dr. Michael Mirow</p> <hr/> <p>Thomas Rings (Vice President, A.T. Kearney) <i>„Readiness for Consulting“</i></p> <p><u>Diskussion:</u> Prof. Dr. Christoph Lechner/ Walter Dietl/ N.N.</p>
<i>Pause</i>	
15.30-17.00	<p>Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Kieser (Universität Mannheim) <i>„Wie kommt die Beurteilung eines Beratungsprojekts zustande?“</i></p> <p><u>Diskussion:</u> N.N./ Thomas Rings/ Dr. Dr. h.c. Albrecht Schmidt</p> <hr/> <p>Prof. Dr. Christoph Lechner (Universität St. Gallen) <i>„Grenzen der Strategieberatung: Wie wahrscheinlich ist, dass die Strategieberatung leistet, was sie verspricht?“</i></p> <p><u>Diskussion:</u> N.N./ Thomas Rings/ Dr. Dr. h.c. Albrecht Schmidt</p>
<i>Pause</i>	

17.30-19.45	<p>Dr. Franz-Josef Seidensticker (Managing Director Deutschland, Bain & Company) <i>„Über gewohnte Grenzen hinaus – Strategieberatung zwischen Analyse und Umsetzung“</i></p> <p><u>Diskussion:</u> Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Kieser/ Walter Dietl/ N.N.</p> <hr/> <p>Dr. Thomas Schnelle (Geschäftsführender Gesellschafter, Metaplan GmbH) <i>„Herbeiführen von Verständigung über Strategien in moderierten Diskursen – statt Strategieberatung“</i></p> <p><u>Diskussion:</u> Prof. Dr. Jean-Paul Thommen/ Dr. Franz-Josef Seidensticker/ N.N.</p> <hr/> <p>Eva Wiemann (Managing Partner, Cardea Consulting Center AG) <i>„Die Etablierung und der Nutzen einer Berater-Governance“</i></p> <p><u>Diskussion:</u> Prof. Dr. Christoph Lechner/ Thomas Kautzsch/ N.N.</p>
-------------	--

Freitag, 15. Oktober 2004

9.00-11.15	<p>Prof. Dr. Clemens Börsig (CFO, Deutsche Bank AG) <i>„Anmerkungen zur Strategieberatung“</i> <u>Diskussion:</u> Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Kieser/ Georg Sticher/ N.N.</p>
	<p>Georg Sticher (Geschäftsführer, The Boston Consulting Group) <i>„Die Zukunft der Beratung“</i> <u>Diskussion:</u> N.N./ Dr. Stephan A. Friedrich von den Eichen/ Prof. Dr. Clemens Börsig</p>
	<p>Dr. Stephan A. Friedrich von den Eichen (Vice President, cell consulting AG) <i>„Der Berater und seine Rollen: A Client Based View“</i> <u>Diskussion:</u> Prof. Dr. Christoph Rasche/ PD Dr. Hartmut Maaßen/ N.N.</p>
Pause	
11.45-13.15	<p>Dr. Ansgar Richter (EBS Oestrich-Winkel) <i>„Welche Qualifikationen erwarten Klienten heute von Strategieberatern?“</i> <u>Diskussion:</u> Prof. Dr. Christoph Lechner/ Eva Wiemann/ N.N.</p>
	<p>Arnd Petmecky (Leiter Inhouse Consulting, ehem. Leiter Global Sourcing & Supplier Relations, Deutsche Telekom AG) <i>„Management von Management Consultants - eine Rolle für den Einkauf?“</i> <u>Diskussion:</u> Dr. Ansgar Richter/ Prof. Dr. Wilhelm Rall/ N.N.</p>
Mittagsbuffet	

14.45-16.15	<p>Dr. Jürgen Schneider (Vorstandsmitglied, Bilfinger Berger AG) <i>„Bilfinger Berger AG – Erfahrung eines ‚beratungsresistenten‘ Klienten“</i> <u>Diskussion:</u> Prof. Dr. Dodo zu Knyphausen-Aufseß/ Georg Sticher/ Arnd Petmecky</p>
	<p>PD Dr. Hartmut Maaßen (Principal, A.T. Kearney) <i>„Interne Managementberatung zwischen Baum und Borke?“</i> <u>Diskussion:</u> Prof. Dr. Christoph Lechner/ Thomas Zimmermann/ Arnd Petmecky</p>
Pause	
16.45-19.00	<p>Prof. Dr. Dodo zu Knyphausen-Aufseß (Otto-Friedrich-Universität Bamberg) <i>„Grenzen der Beratung bei der Unterstützung von Start-up-Unternehmen“</i> <u>Diskussion:</u> Prof. Dr. Christoph Rasche/ Dr. Thomas Schnelle/ N.N.</p>
	<p>Prof. Dr. Wilhelm Rall (Director, McKinsey & Company) <i>„Neues Paradigma der Strategieberatung?“</i> <u>Diskussion:</u> Dr. Ansgar Richter/ Walter Dietl/ Dr. Jürgen Schneider</p>
	<p>Prof. Dr. Michael Mirow (ehem. Leiter Zentralabteilung Unternehmensplanung, Siemens AG) <i>„Die Entwicklung der strategischen Planung im Wechselspiel zwischen Anwendung und Beratung“</i> <u>Diskussion:</u> Prof. Dr. Dodo zu Knyphausen-Aufseß/ Prof. Dr. Wilhelm Rall/ Dr. Jürgen Schneider</p>
Ab 20.00 Uhr	Bayrisches Buffet im Ratskeller, Marienplatz 8, 80331 München

Samstag, 16. Oktober 2004

9.00-11.15	<p>Dr. Burkhard Schwenker (Sprecher des Executive Committee, Roland Berger Strategy Consultants)</p> <p>„Was gute Strategieberatung ausmacht“</p> <p><u>Diskussion:</u> Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Kieser /Dr. Thomas Schnelle/ Prof. Dr. Michael Mirow</p>
	<p>Thomas Zimmermann (Leiter Siemens Management Consulting, Siemens AG)</p> <p>„Beraterkompetenz und Umsetzungserfolg als Maßlatte der Strategieberatung“</p> <p><u>Diskussion:</u> Prof. Dr. Max Ringlstetter/ Peter Baumgartner/ N.N.</p>
	<p>Prof. Dr. Stefan Kühl (Universität der Bundeswehr Hamburg)</p> <p>„Illegalität in der Organisationsberatung“</p> <p><u>Diskussion:</u> Prof. Dr. Dodo zu Knyphausen-Aufseß/ Georg Sticher/ Prof. Dr. Michael Mirow</p>
Pause	
11.45-13.00	<p>Dr. David Seidl (LMU München)</p> <p>Zwischenresümee</p>
	<p>Podiumsdiskussion zum Thema „Beratung in der universitären Lehre“</p> <p>Teilnehmer: Peter Baumgartner (Geschäftsführer Deutschland/Director, Mercer Management Consulting) Thomas Rings (Vice President, A.T. Kearney) Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Kieser (Universität Mannheim) Prof. Dr. Anton Meyer (Prodekan, LMU München)</p> <p>Moderation: Prof. Dr. Dres. h.c. Werner Kirsch</p>

Inhaltsverzeichnis

Prof. Dr. Clemens Börsig:
 Anmerkungen zur Strategieberatung
 (Anm.: Zusammenfassung lag zu Redaktionsschluss noch nicht vor)

Dr. Stephan A. Friedrich von den Eichen:
 Der Berater und seine Rollen: A Client Based View
 (Anm.: Zusammenfassung lag zu Redaktionsschluss noch nicht vor)

Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Kieser:
 Wie kommt die Beurteilung eines Beratungsprojekts zustande?

Prof. Dr. Dodo zu Knyphausen-Aufseß:
 Grenzen der Beratung bei der Unterstützung von Start-up-Unternehmen

PD Dr. Stefan Kühl:
 Illegalität in der Organisationsberatung

Prof. Dr. Christoph Lechner:
 Grenzen der Strategieberatung: Wie wahrscheinlich ist, dass die Strategieberatung leistet, was sie verspricht?

PD Dr. Hartmut Maaßen:
 Interne Managementberatungen zwischen Baum und Borke?

Prof. Dr. Michael Mirow:
 Die Entwicklung der strategischen Planung im Wechselspiel zwischen Anwendung und Beratung

Arnd Petmecky:

Management von Management Consultants – eine Rolle für den Einkauf?

Prof. Dr. Wilhelm Rall:

Neues Paradigma der Strategieberatung?

Dr. Ansgar Richter:

Welche Qualifikationen erwarten Klienten heute von Strategieberatern?

Thomas Rings:

Readiness for Consulting

Dr. Dr. h.c. Albrecht Schmidt:

Strategieberatung – Anspruch und Realität

Dr. Jürgen Schnelder:

Bilfinger Berger AG – Erfahrung eines "beratungsresistenten" Klienten

Dr. Thomas Schnelle:

Herbeiführen von Verständigung über Strategien in moderierten Diskursen – statt Strategieberatung

Dr. Burkhard Schwenker:

Was gute Strategieberatung ausmacht

Dr. Franz-Josef Seldensticker:

Über gewohnte Grenzen hinaus – Strategieberatung zwischen Analyse und Umsetzung

Georg Sticher:

Die Zukunft der Beratung

Eva Wiemann:

Die Etablierung und der Nutzen einer Berater-Governance

Thomas Zimmermann:

Beraterkompetenz und Umsetzungserfolg als Messlatte der Strategieberatung

Wie kommt die Beurteilung eines Beratungsprojekts zustande?

Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Kieser
(Universität Mannheim)

In meinem Vortrag gehe ich zunächst auf grundlegende Probleme einer Evaluation von Beratungsprojekten ein. Anschließend stelle ich einen Ansatz zu einer systematischen Evaluation von Beratungsprojekten vor, der von einem Berater vorgeschlagen wurde. Schließlich werden Ergebnisse einer empirischen Untersuchung vorgestellt, aus denen hervorgeht,

- (1) dass Klienten Beratungsprojekte so gut wie nie einer systematischen Evaluation unterziehen,
- (2) dass sich ihre Urteile über die Güte von Beratungsprojekten als soziale Konstruktionen aus einem intensiven Diskurs mit den Beratern während des Projekts resultieren und
- (3) dass Berater zwar formale Evaluationen durchführen, die aber fast ausschließlich auf die Zufriedenheit des Klienten mit dem Prozess und nicht auf das Ergebnis des Projekts abstellen. Zum Schluss wird ausgeführt, dass das Wachstum des Beratungsmarktes nicht zuletzt aus der Unmöglichkeit genauerer Bewertungen von Beratungsprojekten resultiert.

Grenzen der Beratung bei der Unterstützung von Start-up-Unternehmen

Prof. Dr. Dodo zu Knyphausen-Aufseß
(Universität Bamberg)

Im Zuge der um die Jahrtausendwende einsetzenden Gründungswelle haben Unternehmensberatungsgesellschaften versucht, über die traditionelle Klientel hinaus auch Start-up-Firmen zu beraten bzw. zu unterstützen. Dieser Beitrag zeigt exemplarisch die verschiedenen Varianten dieses Engagements und die damit verbundenen Motivationen auf. Anschließend wird analysiert, welchen Erfolg die Beratungsgesellschaften bei ihren Bemühungen gehabt haben und wie ein etwaiges Scheitern zu erklären ist. Dabei wird ein Bezugsrahmen verwendet, der sich einerseits an den Bedürfnissen von Start-up-Firmen orientiert und andererseits die Überlegungen in den Kontext von Corporate Venture Capital-Aktivitäten stellt, die von verschiedenen Unternehmens„typen“ initiiert worden sind.

Illegalität in der Organisationsberatung

Prof. Dr. Stefan Kühl
(Universität der Bundeswehr Hamburg)

Wenn Organisationen mit widersprüchlichen Zwecksetzungen konfrontiert sind bilden sich Umgangsweisen im Informellen aus. Unternehmen, die sich gleichzeitig den Anforderungen an Marktorientierung und an die Erfüllung eines öffentlichen Versorgungsauftrags gerecht werden müssen, lassen diese Gegensätze häufig in dezentralen Einheiten „lösen“. In diesem Artikel wird ein Beratungsprozess analysiert, mit dem die informellen, als ineffizient betrachteten Lösungen formalisiert werden sollten. Dabei wird deutlich, dass sich das Formalisierungsziel nicht umsetzen ließ, weil damit die widersprüchlichen Anforderungen an die Oberfläche drängten. Statt der Formalisierung zeigte sich, dass die Berater schrittweise in die Informalität, ja Illegalität der Organisation hineingezogen wurden. Bei der Präsentation gegenüber dem Topmanagement schützten die Berater, die mittlere Managementebene und die beratenen Teams diese Informalität durch gemeinsam konstruierte Erfolgsgeschichten des Projektes.

Wie wahrscheinlich ist, dass die Strategieberatung leistet, was sie verspricht?

Prof. Dr. Christoph Lechner
(Universität St. Gallen)

Wie allseits bekannt, ist die Messung der Leistung von Strategieberatern alles andere als einfach. Meistens misst man denn eher die Zufriedenheit des Klienten mit einer Strategieberatung, und nicht die eigentlichen Auswirkungen dieser Beratung auf das Unternehmen. Ich wähle in meinem Vortrag einen anderen Ansatz. Ich gehe zunächst von den Zielen aus, die eine Strategieberatung leisten will bzw. anstrebt zu erreichen. Konkret geht es dabei um Ziele wie Transfer von Wissen, Anstoß zu notwendigen Veränderungen, höhere Wirtschaftlichkeit, Durchsetzung & Legitimation, Prestige, etc.. Anschließend prüfe ich, wie wahrscheinlich es ist, dass eine Strategieberatung diese Ziele überhaupt erreichen bzw. Ihnen zumindest nahe kommen kann. Um hier Ansatzpunkte zu finden, greife ich auf verschiedene Forschungsströmungen der Strategie- und Organisationsforschung zurück und setze sie für eine kritische Analyse ein. So wird z.B. basierend auf empirischen Studien gezeigt, dass der Transfer von Wissen an eine Reihe von Rahmenbedingungen und Prozess- Parameter gebunden ist, die gerade bei der Strategieberatung relativ schwierig zu justieren sind. Insgesamt zeigt sich, dass die Wahrscheinlichkeit für das Erreichen der angestrebten Ziele zwar gegeben, jedoch statistisch gesehen, eher als niedrig eingeschätzt werden muss – Kein Grund zur Trauer, jedoch zu einer realistischen Einschätzung, was eine Strategieberatung leisten kann.

Interne Managementberatungen zwischen Baum und Borke?

PD Dr. Hartmut Maaßen
(Principal, A.T. Kearney)

Große, international tätige Unternehmen haben in den letzten Jahren intensiv interne Beratungen aufgebaut, die sich in ihrem Selbstverständnis an den klassischen Top Management Beratungen orientieren. Zur Rolle der internen Managementberatungen und zum Vergleich mit externen Top Management Beratungsgesellschaften werden fünf Thesen in Form von Gegenpositionen zur Diskussion gestellt:
Interne Berater ...

1. ... agieren als Insider im Unternehmen vs. kultivieren die Betriebsblindheit
2. ... sehen sich als Wettbewerber vs. als Partner von externen Beratern
3. ... positionieren sich als Vollsortimenter vs. Nischenanbieter
4. ... kreieren ihre eigene Kultur vs. treiben die Unternehmenskultur
5. ... agieren als unabhängige Instanz vs. als trojanisches Pferd des Vorstands

Die Entwicklung der strategischen Planung im Wechselspiel zwischen Anwendung und Beratung

Prof. Dr. Michael Mirow
(ehem. Leiter Zentralabteilung Unternehmensplanung,
Siemens AG)

Gut geführte und erfolgreiche Unternehmen folgten schon immer einer mehr oder weniger explizit formulierten und erfolgreich umgesetzten Strategie. Die bewusste Auseinandersetzung mit den ökonomischen Gesetzmäßigkeiten einer strategischen Unternehmensführung begann jedoch erst in den späten 1960iger Jahren. Sie wurde vor allem getrieben von der Beraterbranche. In dem Beitrag wird versucht, die Praxis des strategischen Managements in global operierenden Unternehmen auf einige wenige und auch langfristig gültige Grundsätze zurückzuführen. Die wichtigsten Fragestellungen:

- Welche Kriterien müssen erfüllt sein, damit ein strategisches Planungskonzept in das Führungssystem eines Unternehmens aufgenommen werden kann?
- Welche Konzepte haben sich im Laufe der Jahre bewährt, wie und von wem wurden sie weiter entwickelt?
- Welche Rolle haben die Berater in diesem Prozess gehabt?
- Welches werden die wichtigsten strategischen Fragen der nächsten Zukunft sein?

Management von Management Consultants - eine Rolle für den Einkauf?

Arnd Petmecky

(Leiter Inhouse Consulting, ehem. Leiter Global Sourcing
& Supplier Relations, Deutsche Telekom AG)

In Klientenunternehmen sind seit einiger Zeit Anstrengungen zu beobachten, den Umgang mit Managementberatern professioneller zu gestalten. Im Zuge dieser Klientenprofessionalisierung werden hohe Ziele gesteckt und verschiedene Erwartungen geweckt. Häufig wird der Einkauf mit der Umsetzung von entsprechenden Maßnahmen betraut. Fraglich ist hingegen, ob bei dieser organisatorischen Lösung von einem „Best Practice“ gesprochen werden kann, oder ob einfach nur verschiedene Unternehmen ihre Handlungsweise einander angleichen ...

Den Bemühungen des Einkaufs wird auf verschiedenen Wegen begegnet. So wird bspw. dem Einkauf nachgesagt:

- Er kenne weder den Beratungsmarkt noch die Mechanismen innerhalb einer Beratung
- Er gucke einzig und allein auf den Preis
- Er verstehe nichts vom Geschäft
- Er befinde sich weder auf gleicher Augenhöhe mit seinen internen Kunden, noch mit den Beratern

Da sowohl Berater wie auch Kunden meist jeweils über mindestens ein Beispiel für die genannten Punkte zu berichten wissen, scheint an den Vorwürfen ein Körnchen Wahrheit zu kleben. Ob dem wirklich so ist

und wie ein Unternehmen das „Management von Management Consultants“ und damit den Umgang mit Produkten, die sich durch eine komplexe Kombination von Charaktereigenschaften auszeichnen, so umsetzen kann, dass kein „Fingerpointing“ entsteht, zeigt dieser Beitrag.

Neues Paradigma der Strategieberatung?

Prof. Dr. Wilhelm Rall
(Director, McKinsey&Company)

Unternehmensführer sind heute typischerweise mit erhöhter Unsicherheit und Ambiguität ihres Geschäftsumfeldes konfrontiert. In einer solchen Situation bedarf es – entgegen einer temporären Philosophie der "New Economy" – nicht weniger, sondern mehr an strategischem Denken. Strategische Beratung ist damit unverändert relevant, vielleicht mehr als in der jüngsten Vergangenheit. Allerdings nicht eine Strategieberatung, die standardisierte Ansätze in Analyse und Konzepterarbeitung verfolgt, sondern eine, die Spezifität, Identifikation und Mobilisierung erreicht und damit die Brücke schlägt zwischen klassischer Strategie und organisatorischer Transformation.

Welche Qualifikationen erwarten Klienten heute von Strategieberatern?

Dr. Ansgar Richter
(EBS Oestrich-Winkel)

Die großen, renommierten Strategieberatungen stehen in dem Ruf, die ‚besten‘ Hochschulabsolventen zu rekrutieren, um sie dann durch ein gut gemischtes Portfolio von internen Trainingsmaßnahmen und praktischer Beratungserfahrung schnell weiter zu entwickeln. Manche Beratungsfirmen sehen sich selbst sogar als „graduate business schools for graduates“. Für viele junge Hochschulabsolventen war in der Vergangenheit dieses zusätzliche Bildungsangebot sogar eines der wesentlichen Motive dafür, ihre berufliche Laufbahn in der Beratungsbranche zu beginnen. In den vergangenen Jahren ist das Bild junger, unerfahrener und schnell wechselnder Berater zunehmend in die Kritik geraten. Klienten bevorzugen zunehmend Berater mit einem anderen Humankapitalprofil, das sich u.a. durch größere berufliche Erfahrung und spezifischeres Wissen auszeichnet. In diesem Vortrag werden die Humankapitalvoraussetzungen von Strategieberatern auf Basis verschiedener empirischer Studien analysiert. Darüber hinaus wird diskutiert, welchen Einfluss die sich verändernden Anforderungen an Berater auf die Organisationsstruktur von Beratungsfirmen haben.

Readiness for Consulting: Wie Unternehmen den Erfolg von Beratung beeinflussen können

Thomas Rings

(Vice President/Mitglied der Geschäftsleitung, A.T. Kearney)

Auch in der Strategieberatung bestehen Grenzen und zwar in unterschiedlichsten Dimensionen. So sind sie beispielsweise in der Art des Projektes, in der Rolle des Beraters oder in der Art des Unternehmens bedingt. Die Affinität Beratern gegenüber ist von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Von ihr ist jedoch ein großer Teil des Erfolges eines Beratungsauftrages abhängig. Grundsätzlich lassen sich in den Unternehmen drei Typen hinsichtlich ihres Verhältnisses zu Beratern unterscheiden: Die ersten hatten noch keinerlei bzw. sehr wenig Kontakte mit externer Beratung. Die zweite Gruppe verfügt über Erfahrungen mit Consulting und hat dabei in der Regel positive Ergebnisse gesammelt. Zum dritten Typ zählen die Unternehmen, die als Konsequenz aus der guten Zusammenarbeit im eigenen Haus eine Beratungsabteilung etabliert haben, die sie Projektbezogen durch externe Beratern unterstützen. Die Erfolgsquote der Projekte verläuft bei diesen drei Unternehmenstypen parallel zu ihren Kenntnissen über Beratung: Beim Typ 1 ist die Erfolgswahrscheinlichkeit gering, denn es bestehen falsche Erwartungen, bei den anderen beiden steigen mit dem Grad der Erfahrungen auch die Kalkulierbarkeit und Realisierbarkeit der Projektziele.

Zugleich gibt es eine Reihe von Erfolgsfaktoren, die von Unternehmensseite schon vor dem Beginn eines Beratungsauftrages berücksichtigt werden sollten:

- **Top Management Commitment sicherstellen**
- **Beratungsprojekt als Investition verstehen**
- **Beste Mitarbeiter ins Team berufen**
- **Optimale Vorbereitung gewährleisten**
- **Learning Experience nutzen**

Die Grenzen der Strategieberatung lassen sich sicher nicht aufheben, jedoch durch diese Faktoren in Richtung Erfolg verschieben.

Strategieberatung – Anspruch und Realität

Dr. Dr. h.c. Albrecht Schmidt
(Aufsichtsratsvorsitzender, HVB Group)

Jedes Angebot schafft sich früher oder später seine eigene Nachfrage. Die strategischen Berater der europäischen Finanzindustrie haben in der Vergangenheit mit regelmäßig neuen Konzepten zu einem oft zyklischen Wechsel der Bankstrategien beigetragen. Ihre Strategiekonzepte versprachen viel, lieferten aber selten die gewünschten Ergebnisse. Dies sicher auch deshalb, weil Manager die Empfehlungen der Berater zu wenig reflektierten, manchmal sogar ihre ureigene Aufgabe der Strategieentwicklung „ausgelagert“ hatten.

Heute fordern die Gesellschaft und der Markt zu Recht maßgeschneiderte, Stärken auf- und ausbauende Konzepte und eine Umsetzung mit messbaren Vorteilen. Für beides kann eine Zusammenarbeit mit Beratern nützlich sein. Besonderer Beachtung bedarf dabei die Identifikation und die Mobilisierung der die Strategie ausfüllenden lebenden Organisation. Durch eine Konzentration auf die wesentlichen Elemente des Strategieentwicklungs- und -umsetzungsprozesses kann ein Strategieberater nachhaltig Erfolg erzielen, wenn er mit Management und Mitarbeitern gemeinsam Ideen entwickelt, strukturiert und umsetzt. So wird der intelligente, aber oft erfahrungsschwache Theorieproduzent zum nützlichen Sparringpartner bei der Ideensuche und zum hilfreichen Coach in den Prozessen. Und damit werden seine Erfolge und Misserfolge auch messbar.

Bilfinger Berger AG – Erfahrung eines "beratungsresistenten" Klienten

Dr. Jürgen Schneider
(Vorstandsmitglied, Bilfinger Berger AG)

- Erfahrungen aus verschiedenen Beratungsleistungen
- Fallbeispiel
- Bewertung und Schlussfolgerungen bezüglich Effizienz und Erfolg der Beratungsprojekte

***Herbelführen von Verständigung über
Strategien in moderierten Diskursen – statt
Strategieberatung***

Dr. Thomas Schnelle

(Geschäftsführender Gesellschafter, Metaplan GmbH)

1. Organisationen entwickeln lokale Rationalitäten entlang ihrer Inneren Arbeitstellung

Organisationen sind arbeitsteilig angelegt, gerade damit sich die Funktionen nicht immer um das Unternehmen an sich kümmern müssen. Arbeitsteilung schafft damit Effizienz:

Jeder konzentriert sich auf seinen Bereich. Jede Funktion, jede Einheit entwickelt ihre eigene Professionalität - und damit allerdings auch ihr eigenes Denken.

Was die eine Einheit als rational ansieht, erscheint der anderen oft als unvernünftig. Jede Einheit verfolgt eigene, wohl begründete Interessen und versucht, ihre Kompetenzen und Ressourcen zu vermehren, um das, was sie tut, gut und besser zu machen.

2. Arbeitsteilung schafft Abstimmungsbedarf:

Die Arbeitsteilung innerhalb der Organisation führt dazu, dass die Funktionen und Abteilungen unterschiedliche Interessen und Sichtweisen vertreten.

Deshalb sind sie oft nicht in der Lage, ihre Vorstellungen und Ideen zu einer strategischen Gesamtsicht zusammenzuführen.

Diese Aufgabe obliegt dem CEO und ist bei ständig steigender Komplexität immer schwerer zu leisten.

Der bloße Appell an die gemeinsame Sache führt in die Irre, da es eben keine quasi-natürliche und allen Untereinheiten einleuchtende gemeinsame Sache gibt.

Also bringt es auch nichts, vom CEO zu verlangen, er solle die gemeinsame Sache besser kommunizieren.

Was gute Strategieberatung ausmacht

Dr. Burkhard Schwenker

(Sprecher des Executive Committee, Roland Berger
Strategy Consultants)

Die Nachfrage nach Beratungsleistungen hat seit der Jahrtausendwende global abgeschwächt. Die Hauptgründe dafür sind nach Analyse führender Marktforschungsunternehmen für das Beratungssegment (Kennedy, Alpha) konjunktureller Natur, doch spielen auch Ethik- und Professionalitätsschwächen einiger Anbieter eine Rolle. Insgesamt gehen wir davon aus, dass die Nachfrage wieder deutlich anziehen wird,

- zum einen, weil die Unternehmen konkreten Bedarf an externer Expertise haben
- zum anderen, weil Beratungen innerhalb der Arbeitsteilung klare Strukturvorteile aufweisen (economies of scale, skills and scope, Innovationsvorsprung durch harten Wettbewerb im Beratungssektor, Variabilität der Kosten)

Entscheidend für den Nachfrageaufschwung wird es sein, dass die Consultingunternehmen sich auf die drei Kerntugenden guter Beratung besinnen, konkret: Maximale Leistungsqualität (als zentraler Hebel für die Wettbewerbsposition), konzeptionelle Kraft und Kreativität (Beratung als 'Mittler unternehmerischen Fortschritts und als 'change agent') sowie Objektivität, Neutralität, Integrität (rigorose Analyse ohne Rücksichtnahme auf sachfremde Interessen). Es geht nicht um die Suche nach neuen Formen der Beratung,

sondern vielmehr um eine immer bessere Beratung im Sinne der Kunden(-erwartungen).

Über gewohnte Grenzen hinaus – Strategieberatung zwischen Analyse und Umsetzung

Dr. Franz-Josef Seidensticker
(Managing Director Deutschland, Bain & Company)

Abgehobene Analyse, mangelnde Umsetzungsorientierung, zweifelhafter Erfolg, also teuer bezahlte Leistungen, die ihr Geld nicht wert sind – so lässt sich die in der Öffentlichkeit immer wieder geäußerte Kritik an der Strategieberatung zusammenfassen. Anlass sind meist Einzelfälle. Die Klienten zeigen sich dagegen laut einschlägigen Marktstudien unverändert beratungsempfänglich. Doch sind ihre Anforderungen in den letzten Jahren erheblich gewachsen: Sie möchten sich in der Tat nicht mehr mit vollendet aufbereiteten Analysen oder schematisch angewandten Management-Tools begnügen. Sie verlangen in immer kürzerer Zeit maßgeschneiderte Lösungen, die ihnen entscheidende und nachhaltige Wettbewerbsvorteile bringen und so den Unternehmenswert überdurchschnittlich steigern. Und sie wollen nicht bloß Versprechungen, sondern messbare Ergebnisse sehen. Insofern fordern die Topmanager, oft ehemalige Consultants mit Einblick in die Materie, tatsächlich mehr Leistung – vor allem Qualität – für das Geld, das sie für Strategieberatung ausgeben. Dabei wachsen die Budgets nur noch verhalten. Das bedeutet: Strategieberater müssen ihre Leistungsgrenzen weiter hinaus schieben, wenn sie in einem sich deutlich verschärfenden Wettbewerb bestehen wollen. Bleibt die Frage: Wohin und wie? Darauf versucht der Vortrag aus den Erfahrungen der

Beratungspraxis von Bain&Company heraus eine Antwort zu geben. Fünf Schlüsselfaktoren für wirksame Strategieberatung kristallisieren sich dabei heraus:

- das richtige Thema
- der Veränderungswille des Klienten
- ein pragmatischer Beratungsansatz
- gemeinsame Ziele und Anreize
- Nachhaltigkeit der Umsetzung

Die Zukunft der Beratung

Georg Sticher

(Geschäftsführer, The Boston Consulting Group)

Die Prämisse für die Zukunft von Unternehmensberatungen ist: Es besteht in der Wirtschaft nach wie vor und mehr denn je Bedarf an qualifizierter Beratung. *Klienten* haben allerdings ihr Wissen und ihre Fähigkeiten enorm erhöht. Einige Unternehmen haben erhebliche Ressourcen in firmeneigene Beratungen investiert. Sie wissen nun um so mehr, welchen Wert gute Beratung liefern kann. Wie in jeder guten Profession, so geht es auch bei guter Beratung um Deutungs- und Urteilskompetenz, um Innovations- und Erfahrungskraft und um die Anwendung und Umsetzung von Veränderungen. Es liegt in den Händen der führenden Beratungsunternehmen, den Kunden zu zeigen, dass gute Beratung für sie wertvoll bleibt.

Die Etablierung und der Nutzen einer Berater-Governance

Eva Wiemann

(Managing Partner, Cardea Consulting Center AG)

Verschiedene Umfeldfaktoren, nicht zuletzt aber der zunehmende und anhaltende Kostendruck, dem Unternehmen ausgesetzt waren, haben zu einer Bewusstseinsbildung und zu einem Umdenken bezüglich des Einsatzes externer Berater geführt. Dieses fand und findet Ausdruck zum einen in einem erhöhten Qualitätsbewusstsein, zum anderen in einem kritischeren, selektiveren und bewussteren Umgang mit externen Beratern bis hin zur ‚Verhängung‘ genereller Beraterstops. Als Ausdruck der Erkenntnis, dass professionellere Auswahl- und Einsatzprozesse erhebliches Kostensenkungspotential innehaben und dass der wirtschaftliche Erfolg und die Qualität von Beraterprojekten nicht nur vom eingesetzten Berater, sondern auch vom Kundenunternehmen abhängt, werden zur Ausschöpfung dieser Potentiale koordinierte, meistens ‚top-down verordnete‘ Optimierungsmaßnahmen eingeleitet. Beratungs- und Kundenunternehmen sind dabei gleichermaßen gefordert und beide dafür verantwortlich, dass der (nicht zu leugnende) Wertschöpfungsbeitrag des Einsatzes externer Berater ausgeschöpft werden kann, indem die richtigen Berater zur richtigen Zeit für die richtigen Probleme eingesetzt werden. Wesentliche Voraussetzungen für eine gewinnbringende Zusammenarbeit zwischen Beratern und Kunden sowie für legitimierte Entscheidungen im Rahmen des Einsatzes und der Auswahl externer Berater sind dabei fachliche Kompetenz, Verantwortung,

Unabhängigkeit, Objektivität und Transparenz. Professionalisierungsschritte im Umgang mit externen Beratern bestehen in Standardisierungsbemühungen, in internen und zentralen Unterstützungsleistungen für die Bedarfsträger sowie in einer Fortsetzung des Bestrebens nach vollständiger Transparenz über Kosten und Qualität extern bezogener Beratungsdienstleistungen (im Sinne eines unternehmensweiten Wissensmanagements über Beratung). Aufbauend auf diesen Standards und Prozessen gilt es, eine umfassende Berater-Governance zu etablieren. Dies beinhaltet neben der Formalisierung und Standardisierung von Prozessen und Instrumenten des Beratermanagement die vermehrte Beschäftigung mit inhaltlichen Themen der Auswahl und des Einsatzes externer Berater entlang der gesamten Beratungs-Wertschöpfungskette. Neben der Fokussierung auf Effizienzgesichtspunkte („die Dinge richtig tun“) kommen dabei verstärkt Effektivitätsaspekte des Einsatzes externer Berater („die richtigen Dinge tun“) zum Zuge. Ebenfalls dazu gehört die strukturelle Verankerung der Berater-Governance, d. h. die Neuschaffung oder der Ausbau bestehender zentraler Einheiten zu „Full Service“-Centern für Fragen des Einsatzes, der Auswahl und des Managements externer Berater sowohl auf strategischer wie auch auf operativer Ebene.

Beraterkompetenz und Umsetzungserfolg als Messlatte der Strategieberatung

Thomas Zimmermann

(Leiter Siemens Management Consulting, Siemens AG)

Wesentliches Erfolgskriterium für Projekte der Strategieberatung ist aus Kundensicht der Umsetzungserfolg. Herr Zimmermann geht in seinem Vortrag auf die entscheidenden Determinanten für den Umsetzungserfolg von Projekten ein. Auf Basis der Kundenfeedbacks zu Projekten der Siemens Management Consulting wurden Determinanten ermittelt, die die Kunden mit steigendem Projekterfolg als sehr positiv bewertet haben. In der Vorstellung der Ergebnisse geht Herr Zimmermann insbesondere auf die Themenkomplexe Beraterkompetenz und Mobilisierung des Klienten ein.

**Referenten und
Diskussionsteilnehmer**

Peter Baumgartner
Geschäftsführer
Deutschland/
Director,
Mercer Management
Consulting

Prof. Dr. Clemens Börsig
CFO,
Deutsche Bank AG

Walter Dietl
Managing Partner
osb Tübingen GmbH

**Dr. Stephan A. Friedrich
von den Eichen**
Vice President,
cell consulting AG

Thomas Kautzsch
Director/Leiter der
deutschen Private Equity
Group,
Mercer Management
Consulting

**Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred
Kleser**
Universität Mannheim

**Prof. Dr. Dres. h.c.
Werner Kirsch**
Veranstalter des
Symposiums,
Ludwig-Maximilians-
Universität München

**Prof. Dr. Dodo zu
Knyphausen-Aufseß**
Otto-Friedrich-Universität
Bamberg

Prof. Dr. Stefan Kühn
Universität der
Bundeswehr Hamburg

**Prof. Dr. Christoph
Lechner**
Universität St. Gallen

Martin Linder
Veranstalter des
Symposiums,
Ludwig-Maximilians-
Universität

PD Dr. Hartmut Maaßen
Principal
A.T. Kearney

Prof. Dr. Anton Meyer
Prodekan
Ludwig-Maximilians-
Universität München

Prof. Dr. Michael Mirow
ehem. Leiter
Zentralabteilung
Unternehmensplanung,
Siemens AG

Arnd Petmecky
Leiter Inhouse Consulting,
Deutsche Telekom AG

Prof. Dr. Wilhelm Rall
Director,
McKinsey & Company

**Prof. Dr. Christoph
Rasche**
Universität Potsdam

Dr. Ansgar Richter
EBS Oestrich-Winkel

Prof. Dr. Max Ringlstetter
Katholische Universität
Eichstätt

Thomas Rings
Vice President,
A.T. Kearney

**Dr. Dr. h.c. Albrecht
Schmidt**
Aufsichtsratsvorsitzender,
HVB Group

Dr. Jürgen Schnelder
Vorstandsmitglied,
Bilfinger Berger AG

Dr. Thomas Schnelle
Geschäftsführender
Gesellschafter,
Metaplan GmbH

**Prof. Dr. Manfred
Schwalger**
Dekan
Ludwig-Maximilians-
Universität München

Dr. Burkhard Schwenker
Sprecher des Executive
Committee, Roland Berger
Strategy Consultants

**Dr. Franz-Josef
Seidensticker**
Managing Director
Deutschland,
Bain & Company

Dr. David Seidl
Veranstalter des
Symposiums,
Ludwig-Maximilians-
Universität München

Georg Sticher
Geschäftsführer,
The Boston Consulting
Group

**Prof. Dr. Jean-Paul
Thommen**
EBS Oestrich-Winkel

Eva Wiemann
Managing Partner,
Cardea Consulting Center
AG

Thomas Zimmermann
Leiter Siemens
Management Consulting,
Siemens AG