

Fünf Mythen (und Tatsachen) über Unternehmensberater

Viele mittelständische Unternehmen schrecken vor dem Einsatz externer Berater zurück, weil sie Angst vor den Kosten haben oder nicht an die Notwendigkeit und erfolgreiche Bewältigung von Veränderungsvorhaben glauben. Dagegen beschleunigen tatsächlich gut ausgewählte Unternehmensberater Veränderungen, verringern Umsetzungsrisiken und liefern Ergebnisse, die den Aufwand für sie um ein Vielfaches übersteigen.

Eine Veränderungsinitiative ist eine einmalige systematische Veränderung in einem Unternehmen, die über das Tagesgeschäft hinaus geht. Beispielsweise Veränderungen im Vergütungssystem, im Produktionssystem oder in der Kostenstruktur.

Gut umgesetzte Veränderungsprojekte können Potenziale von 10 % oder mehr realisieren. Aber eine Skepsis gegenüber dem Engagement externer Berater, eventuell verstärkt durch die Tonalität in der medialen Berichterstattung, kann zur Zurückhaltung führen, mit der Folge, dass eigentlich vielversprechende Veränderungsinitiativen nicht ergriffen werden. Im Folgenden versuche ich, einige der Mythen aufzugreifen, diese zu entlarven und zu zeigen, wie ein Veränderungsvorhaben mit der Unterstützung externer Berater erfolgreich bewältigt werden kann.

Mythos 1: Für Veränderungen benötigen wir keine externe Unterstützung, sondern können diese aus eigener Kraft bewältigen

Tatsache: Mittelständische Unternehmen haben typischerweise eine großartige Expertise in ihrem Tagesgeschäft und in graduellen Anpassungen, nicht aber in systematischen Veränderungen ihres Unternehmens

Viele Beobachter aus dem Ausland bewundern Deutschland für seine *hidden champions*: Mittelständische Weltmarktführer in Nischenmärkten, einer großen Mehrheit kaum bekannt, familiengeführt anstatt börsennotiert, in der Region verankert und gleichzeitig mit globaler Ausrichtung, mit hoher (technischer) Innovationskraft, ordentlichem Wachstum und auskömmlicher Profitabilität sowie gelebter sozialer Verantwortung, lange bevor multinationale Konzerne *corporate social responsibility* auf ihre Agenda gehoben haben. Diese mittelständischen Unternehmen sind spezialisiert auf die permanente Weiterentwicklung ihrer technischen und organisatorischen Fähigkeiten, mit denen sie ihre Wettbewerbsvorteile dauerhaft aufrechterhalten.

Hidden champions und andere mittelständische Unternehmen aus der zweiten und dritten Reihe sind jedoch weit weniger geübt darin, systemische Veränderungen ihres Unternehmens „mit Bordmitteln“ zu bewältigen. Vielen Unternehmen fehlen die eigenen Ressourcen und das Know-how für größere Veränderungsvorhaben. Der Aufbau entsprechender interner Pools wäre auch oftmals einfach unnötig, da gar kein Bedarf für ständig neue Veränderungsprojekte besteht. Bei einmaligen, strukturellen Veränderungsvorhaben – beispielsweise ein modernes Vergütungssystem, ein neues Produktionssystem, eine Kostensenkungsinitiative – liegt der Einsatz externer Berater dann auf der Hand. Andere Themen - beispielsweise Benchmarking des Unternehmens mit einer Gruppe vergleichbarer Wett-

bewerber – erfordern zwingend den Blick über das eigene Unternehmen hinaus und können methodisch nicht nur mit internen Ressourcen bewältigt werden.

Mythos 2: Unternehmensberater sind teuer und ihr Geld nicht wert

Tatsache: Gut ausgewählte Unternehmensberater beschleunigen Veränderungsvorhaben, verringern Umsetzungsrisiken und liefern in erfolgreichen Projekten eine hervorragende Ergebnis-Aufwand-Relation

Die Berufsbezeichnung „Unternehmensberater“ ist tatsächlich gesetzlich nicht geschützt. Die Aussicht auf vermeintlich lukrative Honorare zieht auch Personen an, denen die erforderliche Qualifikation fehlt. Der sorgsamsten Auswahl des externen Unterstützungspartners kommt daher eine besondere Bedeutung zu. Ein seriöser Unternehmensberater lehnt grundsätzlich Engagements ab, die außerhalb seiner Kompetenz liegen. Er bietet seine Leistungen immer im Hinblick auf die tatsächliche Ressourcenausstattung des Klienten an und schlägt einen angemessenen Projektumfang vor in Relation von Aufwand und erwarteter Potenziale. Der Umfang der externen Unterstützung kann so von regelmäßigen Review-Meetings mit der Geschäftsführung bis hin zur Implementierung eines Projektbüros reichen.

Mit der Expertise des richtig ausgewählten Beratungspartners lässt sich dann das Veränderungsvorhaben typischerweise deutlich schneller, als es mit nur internen Ressourcen möglich wäre, bewältigen. Außerdem kennt der externe Berater die üblichen Fallstricke bei solchen Initiativen und verhindert deren Eintreten idealerweise im Vorfeld und reduziert so maßgeblich bestehende Umsetzungsrisiken. In erfolgreichen Projekten zahlt sich der Aufwand für die externe Unterstützung zehnfach oder mehr aus. So konnte beispielsweise die Orglinea in einem Reorganisationsprojekt für einen mittelständischen Logistikdienstleister eine Ergebnis-Aufwand-Relation von 50 realisieren. Das heißt, die realisierten Effekte haben den externen und internen Projektaufwand um den Faktor 50 überstiegen.

Mythos 3: Ein Veränderungsprojekt würde so viele Ressourcen binden, dass das Tagesgeschäft und damit unsere Kunden darunter leiden würden

Tatsache: Auch große Veränderungsvorhaben können von einem Kernteam initiiert und innerhalb von drei bis 18 Monaten umgesetzt werden

Manchmal glauben Verantwortliche, dass ein Veränderungsvorhaben das eigene Unternehmen für ein Jahr oder länger lähmt. Die Idee, dass ein solches Vorhaben von allen Beschäftigten ein ganzes Jahr Aufmerksamkeit benötige, ist schlichtweg nicht richtig. Natürlich fordern systemische Veränderungen Zeit, bis diese in der gesamten Organisation geteilt werden.

Ein internes Kernteam, das das Veränderungsvorhaben initiiert und anschließend die Umsetzung begleitet, ist ein probates Mittel, das Tagesgeschäft weitestgehend nicht zu beeinträchtigen. Das Kernteam stellt die erforderlichen Werkzeuge zur Verfügung und treibt und überwacht das Vorhaben. Es rekrutiert sich typischerweise aus Vertretern aus Personalwesen, Finanzen/Controlling und IT und wird ergänzt durch die operativen Bereiche, deren Vertreter nur einen kleinen Teil ihrer Arbeitszeit für das Vorhaben aufbringen.

Unternehmen, die unsicher sind in der Durchführung eines Veränderungsvorhabens, können diesen Prozess mit einem Pilotprojekt beginnen. Dabei kann ein Unternehmen beispielsweise mit der Einführung eines modernen Produktionssystems an einem Standort starten und mit den dort gewonnenen Erfahrungen und Fähigkeiten das Vorhaben anschließend unternehmensweit ausrollen.

Mythos 4: Unternehmensberater liefern nur Konzepte und lassen uns bei der Implementierung „im Regen stehen“

Tatsache: Verantwortungsbewusste Unternehmensberater begleiten ihre Klienten auch während der Umsetzung und gewährleisten so die Realisierung der gemeinsam identifizierten Potenziale

Besonders in den 1970er und 80er Jahren waren auch namhafte Beratungshäuser bekannt dafür, Papiere „für die Schublade“ zu erstellen, sich für die Implementierung nicht zu interessieren und die Verantwortung für Mängel bei der Umsetzung beim Klienten zu sehen. Dies entsprach einerseits dem damaligen Selbstverständnis der Beratungsbranche und war andererseits dem Budget geschuldet, war doch die Erstellung des Konzeptes bereits so teuer, dass dann bei der vermeintlich einfachen Implementierung gespart werden musste.

Nach unserem Verständnis begleitet der Beratungspartner seinen Klienten von der Vorbereitung des Kick-Offs bis zur Realisierung der gemeinsam identifizierten Potenziale. Dabei werden Wissen, Erfahrungen und Fähigkeiten beim Klienten in den Prozess von Beginn an integriert. Dies vermeidet Elfenbeinturmwissen, das die konkreten Herausforderungen vor Ort negiert. Eine angemessene Honorierung ermöglicht die Unterstützung während der gesamten Dauer des Vorhabens.

Mythos 5: Externe Berater kennen sich in der operativen Unternehmensführung nicht aus und können deshalb nicht als Ratgeber fungieren

Tatsache: Externe Berater sind Experten in Methodik und für systematische Veränderung, liefern einen „Blick über den Tellerrand“ und unterstützen die Unternehmensführung temporär

Die Rolle externer Berater ist nicht, die besseren Unternehmensführer zu sein. Sie ist darauf ausgelegt, über einen begrenzten Zeitraum Veränderungen zu begleiten und Ansichten von außerhalb in das Unternehmen zu tragen. Die Geschäftsführung hat während und nach dem Vorhaben unverändert die vollständige operative Unternehmensverantwortung. Für ein besseres Verständnis zwischen Geschäftsführung und externem Berater kann es jedoch sehr hilfreich sein, wenn Letzterer über einen ausgewiesenen Track Record in der operativen Verantwortung für mittelständische Unternehmen verfügt.

Autor

Matthias Wendler, Geschäftsführer Orglinea Managementberatung Stuttgart GmbH,
wendler.matthias@orglinea.com

© 2014, Orglinea GmbH, alle Rechte vorbehalten

Über Orglinea

Org [für Organisation] und **linea** [*lat. lineo* für ins Lot bringen]: Die Orglinea ist ein spezialisiertes, erfolgreiches Beratungshaus für mittelständische Unternehmen. Mit dem Anspruch, moderne und umsetzungsorientierte betriebswirtschaftliche Beratung für Entscheider im Mittelstand zu erbringen. Auf Augenhöhe. Seit 2003. Getreu unseres Mottos: "Unternehmerischer Erfolg ist eine Frage der Konsequenz und nicht der Branche". In den Feldern Finance, Organisation und Benchmarking.

www.orglinea.com