

# Gefühltes Glück



**J**ahrelang galten die 45 Experten, die sich bei der Unternehmensberatung Arthur D. Little (ADL) weltweit mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen, im Unternehmen als Exoten. Nun aber zählen sie zu den gefragtesten Leuten im ganzen Haus. „Alle unsere Kunden wollen wissen, wie sie das Umweltthema aufgreifen können“, sagt ADL-Weltchef Michael Träm. „Das Geschäft geht derzeit durch die Decke.“ Da möchte ein Telekommunikationsunternehmen seinen Einkauf auf grüne Produkte umstellen, eine Stadt will zur saubersten Metropole der Welt werden und die Autobauer bewegt das Thema sowieso wie kaum ein zweites.

Nicht nur der Ökoboombeflügelt das Geschäft der Berater. Unternehmen aller Branchen wollen nicht mehr nur Kosten kappen, sondern suchen zusätzlich nach Strategien für Wachstum, Innovation und Internationalisierung, nach neuen Per-

sonal-, Einkaufs- und Vertriebskonzepten. Und immer häufiger setzen sie dabei auf Hilfe von außen. Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) meldete für das Jahr 2006 einen Branchenumsatz von 14,7 Milliarden Euro, gut elf Prozent mehr als 2005. Für dieses Jahr erwartet der Verband einen ähnlichen Sprung.

**Ob sich das viele Geld** für Konzepte, PowerPoint-Präsentationen und Strategieentwürfe tatsächlich lohnt, ist eine seit Jahren heftig umstrittene Frage. Beraterschelte ist en vogue, ihr Tenor stets der Gleiche: Gut angezogene und hoch bezahlte Hochschulabsolventen mit schneidigem Auftreten machen mächtig Wirbel um wenig, werfen mit dem Beamer ein paar praxisferne Schaubilder von der Stange an die Wand. Und bevor jemand diese ausprobieren kann, sind ihre Urheber schon wieder verschwunden. Zuletzt brachten Bücher wie

„Beraten und verkauft“ und „Die große Abzocke“ diese Klischees als angeblich ungeschminkte Wahrheit einer großen Leserschaft nahe.

Wie die Realität tatsächlich aussieht, zeigt eine Studie, die die Zürcher Metaberatung Cardea exklusiv für die WirtschaftsWoche erstellt hat. Cardea unterstützt Unternehmen bei Auswahl und Einsatz von Beratern. Gemeinsam mit der Marketingagentur Pepper haben die Schweizer rund 200 Beratungsprojekte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen, wie Kunden die Leistung der Berater beurteilen, machen deutlich, welche Faktoren für den Erfolg von Projekten entscheidend sind und was Auftraggeber tun können, damit sich ihre Investitionen auszahlen.

Dabei zeigt sich: „Der Umgang der Unternehmen mit Beratern ist in den vergangenen Jahren deutlich professioneller »



möglich wäre. Dabei wirkt sich eine stärkere Kontrolle offenbar positiv aus: So lag der Anteil der Unternehmen, die sehr zufrieden mit der Leistung eines Beraters waren, 20 Prozent höher, wenn sie prüften, ob das vorgegebene Ziel erreicht wurde.

Auch sonst, das zeigt die Studie, macht sich Professionalität auf Kundenseite bezahlt. „Unternehmen, die besonders viele Projekte erfolgreich abschließen, zeichnen sich durch deren umfassende Steuerung und Überwachung aus“, sagt Wiemann. Das fängt bei den Rahmenbedingungen an. Optimal sind die nur selten. So gibt es zwar mittlerweile in 64 Prozent der Unternehmen klare Regeln für Beratungsbudgets, um unkontrolliertes Ausgeben zu vermeiden. Doch nur in jedem dritten Unternehmen überwacht eine zentrale Stelle, meist im Einkauf angesiedelt, die Leistungen der Berater. Und nur bei 40 Prozent der Befragten unterstützen Einkäufer die Fachabteilungen bei der Definition des Bedarfs oder der Suche nach geeigneten Anbietern. In den übrigen Fällen beschränkt sich ihr Beitrag meist darauf, die genauen Vertragsbedingungen mit dem Berater auszuhandeln und dabei die Kosten zu drücken.

Bei der Deutschen Lufthansa ist das schon seit einigen Jahren anders. Die Fluglinie hat mit allen großen Unternehmensberatungen Rahmenverträge abgeschlossen, die für den ganzen Konzern gelten. „Wenn eine Abteilung Beratungsbedarf anmeldet, helfen wir ihr bei der Suche nach dem passenden Anbieter und schreiben das

geworden“, sagt Cardea-Partnerin Eva Wiemann. Die Zeiten des Wildwuchses, in denen auch Abteilungsleiter nahezu unkontrolliert die Berater engagieren konnten, die ihnen gerade persönlich passten, sind fast überall vorbei. Gerade bei der Vergabe von Aufträgen hat sich viel getan. „Aber bei der alltäglichen Zusammenarbeit lässt sich noch viel verbessern“, sagt Wiemann. „Die Erwartungen an die Berater sind oft sehr hoch, und es liegt meistens auch an den Unternehmen, wenn sich diese dann nicht erfüllen.“

Die Auftraggeber wissen durchaus, wie wichtig ihr Beitrag für das Gelingen des Engagements ist. Im Durchschnitt, so ein Er-

überzeugten sie dafür mit etwas mehr Kundenerfahrung. Sie kommen vor allem bei internationalen Strategieprojekten zum Einsatz.

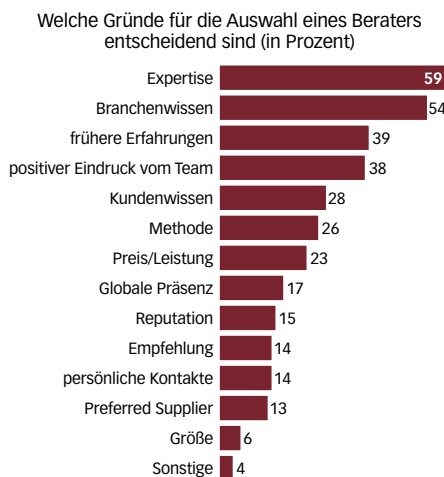
Allerdings ist das Glück mit der Beraterleistung oft eher gefühlter Natur. Denn wirklich aussagekräftig kontrolliert werden die Resultate eines Beratereinsatzes selten. So gaben etwa 30 Prozent der Befragten an, dass sie überhaupt nicht prüfen, ob das Ziel eines Projekts erreicht wurde. Ob dessen Nutzen größer als seine Kosten sind, messen 41 Prozent der Unternehmen gar nicht. Und nur 33 Prozent vereinbaren vor dem Einsatz der Berater konkrete finanzielle Ziele, obwohl dies bei deutlich mehr Aufträgen

## Persönliche Empfehlungen verlieren an Relevanz

gebnis der Studie, gehen die Unternehmen davon aus, dass die Leistung der Consultants etwa 65 Prozent zum Erfolg eines Projekts beiträgt, der Rest hängt an den Unternehmen selbst. Ihren Teil erledigen die Berater in den meisten Fällen offenbar recht ordentlich. Auf einer Skala von eins bis sieben bewerten die Unternehmen deren Leistung durchschnittlich mit 5,4, das entspricht einer Zufriedenheit von 77 Prozent. Bei 58 Prozent der Projekte waren die Auftraggeber sogar sehr zufrieden.

**Größe und Leistungsangebot** der Beratung spielten für das Ergebnis nur eine untergeordnete Rolle. Lediglich bei der Umsetzung von Projekten schätzten die Unternehmen kleinere Spezialisten deutlich besser ein als die Branchengrößen, die sie für solche Aufträge jedoch auch nur sehr selten engagieren. Die großen Beratungen

### Wissen zählt



Quelle: Cardea/Pepper

Wirtschafts  
Woche

### Zu kleine Teams



Quelle: Cardea/Pepper

Wirtschafts  
Woche

Projekt aus“, sagt Susanne Robker, Leiterin des strategischen Einkaufs bei der Fluglinie. Das Angebot erscheint dann etwa im Internet auf der Seite fairpartners.de. Bei größeren Projekten ab 200 000 Euro kümmert sich ein Team aus mehreren Abteilungen unter Leitung des Einkaufs um die Suche des geeigneten Anbieters. Oft folgt dann ein sogenannter Schönheitswettbewerb, bei dem sich mehrere Beratungen präsentieren.

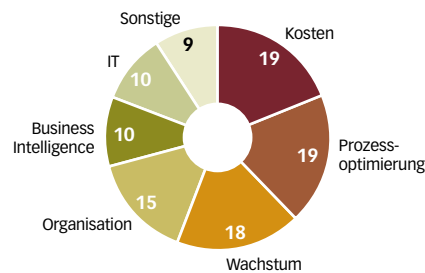
Ein solches Verfahren führt zu mehr Transparenz und sachlich begründeten Entscheidungen. Persönliche Beziehungen oder Empfehlungen, die der Vergabe oft den Anschein von Vetternwirtschaft geben, verlieren dadurch an Relevanz. Das ist auch nötig: Denn die detaillierte Kenntnis der Stärken und Schwächen einzelner Beratungen wird immer wichtiger. Der Markt wird unübersichtlicher, seit viele kleinere Spezialberatungen gerade mit operativen Themen enorme Umsatzzuwächse erzielen und in ihrem Fachgebiet oft unschlagbare Qualitäten haben. Deren genaues Profil ist in den Fachabteilungen des Unternehmens aber oft kaum bekannt.

Wenn es möglich ist, vereinbart die Lufthansa mit den Beratern konkrete Ziele, an denen sich die Bezahlung orientiert. So etwa, wenn es darum geht, die Pünktlichkeit von Flügen zu verbessern oder die Quote der verschollenen Koffer zu drücken. „Das lässt sich leichter messen als der Erfolg einer strategischen Neuausrichtung der Personalabteilung“, sagt Robker. Nach jedem Projekt füllen die intern daran Beteiligten zudem einen Fragebogen aus, der ihre Erfahrungen festhält. Die Kernfrage dabei ist stets, ob sie diese Beratung noch einmal engagieren würden. Die Ergebnisse werden dann in einer zentralen Datenbank gespeichert und dienen als eine Grundlage für künftige Projekte.

Auch bei der Zürich Versicherung spielt der Einkauf dabei eine zentrale Rolle. Das Unternehmen setzt Berater derzeit vor allem bei internationalen Wachstumsprojekten ein, die meisten in den USA und Großbritannien. Für die Vergabe von Aufträgen hat die Versicherung einen standardisierten Prozess in sechs Stufen etabliert. „Wir haben inzwischen große Erfahrungswerte, die uns eine gute Vorauswahl ermöglichen“, sagt Einkaufsmanager Reto Schläpfer. Mitarbeiter an allen Standor-

## Auf Wachstumskurs

Für welche Projekte Unternehmen Berater einsetzen (Angaben in Prozent)

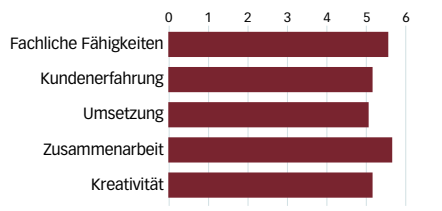


Quelle: Cardea/Pepper

WirtschaftsWoche

## Ziemlich zufrieden

Wie Unternehmen die Leistung von Beratern bewerten (von 0 = schlecht bis 7 = sehr gut)



Quelle: Cardea/Pepper

WirtschaftsWoche

ten weltweit werden eingebunden. Oft kristallisiert sich schon früh heraus, dass nur wenige Anbieter die Kompetenzen für ein Vorhaben besitzen, sodass der Einkauf eine klare Empfehlung abgeben kann.

Mit der Auswahl des passenden Beraters allein ist es aber längst noch nicht getan. „Entscheidend ist, wie das interne Team des Unternehmens aussieht und wie dieses mit den Beratern zusammenarbeitet“, sagt Cardea-Partnerin Wiemann. Gerade hier existieren oft Defizite. So legen zwar fast alle Unternehmen sogenannte Meilen-

steine fest und überprüfen diese Fortschritte in regelmäßigen Konferenzen. Aber nur die Hälfte der Befragten gibt an, dass sie auch eine ausreichende Zahl eigener Mitarbeiter in die Projekte eingebunden hat. Und nur 63 Prozent halten diese für qualifiziert genug. Lediglich 59 Prozent bewerten die alltägliche Zusammenarbeit mit den Beratern als gut und nur zwei Drittel finden, dass die Kommunikation innerhalb des Projekts keine Wünsche offen lässt.

**Eine Erfahrung**, die etwa Juan Rigall, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Droege & Comp., immer wieder macht. „Ein großes Strategiprojekt kann nur mit einem erfahrenen Projektleiter und einem ausreichend qualifizierten Team erfolgreich sein“, sagt er. Doch die Auswahl der Mitarbeiter laufe oft nach dem Prinzip Verschiebebahnhof, es würden die genommen, die gerade Zeit hätten. Oft sei dann unklar, wie sich deren Arbeit in dem Projekt auf Bonuszahlungen auswirkt. „Manche wissen auch gar nicht, wie es für sie nach dem Abschluss intern weitergeht“, sagt Rigall.

Mehr Klarheit dürfte dafür sorgen, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens lieber bei einem Beraterprojekt mitmachen. Die Begeisterung hierfür fällt auf den einzelnen Stufen der Hierarchie sehr unterschiedlich aus. So sind Top-Management und Berater meist voll bei der Sache, zeigen, wie es in der Fachsprache heißt „ein hohes Commitment“, während dies nur auf etwas mehr als die Hälfte der internen Mitarbeiter zutrifft. Die bösen Beraterklischees – zumindest hier haben sie offenbar noch jede Menge überzeugter Anhänger. ■

Ihre Meinung? > cornelius.welp@wiwo.de

## KONTEXT

Mehr Informationen zur Beraterstudie von Cardea unter [www.roc-studie.com](http://www.roc-studie.com)

