

## Moden & Methoden der Top-Management Consultants

„**M**ckinsey hat uns doch in den neunziger Jahren geraten, wir sollten uns spezialisieren. Jetzt sagen sie uns wieder, wir müssen uns diversifizieren!“ sagte irritiert der Aufsichtsratsvorsitzende der Commerzbank, Martin Kohlhausen. Vorausgegangen waren die Vorhaltungen des deutschen McKinsey-Chefs, Frank Mattern, der im Januar in Frankfurt sagte, die deutschen Banken seien falsch aufgestellt.

Eine solche Verwunderung ist ungewöhnlich. Sind doch in Deutschland die meisten CEO nach fünf Jahren nicht mehr auf ihren Posten oder der teure Rat der Berater schon vergessen. Normal ist eine Verfallszeit solcher Empfehlungen (und der damit verbundene Richtungswechsel) von 5-10 Jahren. Ist es da abwegig, von einem Geschäftsmodell zu sprechen, das auf Vergessen beruht? Wer es nicht wahrhaben will, sollte die 30-jährige Geschichte des (amerikanischen) Top-Management Consulting in Deutschland studieren. Als bevorzugte Studienobjekte eignen sich Siemens, Ex-Daimler oder Veba/ EON und der ganze Bankensektor. Auch Literatur hilft dabei.\*

Begonnen hat diese Managementberatung mit der Strategischen Planung. Verkürzt ging es um Segmentierung, Erfahrungs-/Scale-Effekte und Portfolio-differenzierung, danach um Diversifizierung und Spezialisierung auf Kernkompetenzen. Die andere Schiene war Kostenmanagement mit der Aufwand-/ Nutzenanalyse (ANA/GWA). In den 90er-Jahren war die Zeit der World Class-Projekte gekommen, in deren Zuge umfassende Verbesserungspakete zusammengezurr wurden; insbesondere Outsourcing / Verlagerung wurde en vogue. Zwischendurch wurden Innovation und Technologie ins Programm genommen. Während McKinsey (McK) den Kostenstrang bearbeitete und ausgiebig (Kosten-) Benchmarking betrieb, hielt sich Boston Consulting (BCG) an Time Based Management (TBM), das aber wenig später einem finanzorientierten (Cash flow-) Management-Ansatz Platz machte. Der von Stern Stewart zuerst bei Siemens eingeführte EVA (Economic Value Added) drängte die Strategieberater auch zum Shareholder Value; sie wandelten das Ganze für ihre Zwecke etwas ab und traten dann selbstbewusst mit eigenen Produkten an.

### Was zeigt diese kurze Historie?

#### Erstens: Beraterkonzepte kommen und gehen wie Moden.

Die gleichförmigen, aber vordergründig variantenreichen Konzepte – sie stammen vielfach aus der US-akademischen Welt oder von amerikanischen Konkurrenten – werden bei einem wohlwollenden Pilotanwender ausprobiert und dann systematisch auf andere Mitspieler einer Branche übertragen, ohne die Spezifika des einzelnen Unternehmens hinreichend zu berücksichtigen. Allgemein fehlt es an der richtigen Beurteilung der Mitarbeiter, sie sind schließlich nur eine zu managende Ressource. Sind die wichtigen Zielkunden der Branche abgearbeitet, wird eine neue Welle in einer anderen Branche gestartet.

\* vgl. auch West LB: Erst Empfehlung für ein Engagement im Investment Banking (Permira), später für einen Rückzug.

\*\* vgl. v.a. Thomas Leif, Beraten und verkauft, C. Bertelsmann, München 2006.

bleibt noch die Frage, wie es um die Vertraulichkeit, die so genannten „Chinese Walls in den Practice Groups“ bestellt ist. Branchen-Know-how bildet sich für den Berater nun einmal beim Klienten und wächst mit jedem weiteren zum alleinigen Vorteil des Beraters.

Verträgt sich eine strikte Vertraulichkeit mit größtmöglicher Vermarktung? An der Marktdurchdringung hängt aber der üppige Bonus der Partner in den meisten Unternehmensberatungen. Und wundert es, dass Unternehmen einer Branche sich weltweit wellen gleich bewegen? Sollten Auftraggeber nicht mehr Skepsis aufbringen, was Vertraulichkeit, Integrität und Relevanz für das eigene Geschäft angeht?

#### Zweitens: Auf die echten Bedürfnisse der Klienten kommt es nicht so an.

Der bevorzugte Klient ist der aufstrebende *Managerist*, der mit neuen Konzepten auffallen und „Impact“ demonstrieren, auf jeden Fall nichts versäumen will. Zu ihm wird ein Nahverhältnis gepflegt, das seiner Karriere helfen und dem Berater dauerhaft Honorare abwerfen soll. Dieser Erstanwender – nicht selten aus dem Kreis der Alumni der Berater selbst, die zu den verlässlichsten Kunden gehören (z.B. Zumwinkel bei der Deutsche Post) – wird auch von der unkritischen Presse als aufgeschlossener Manager, sogar als Management-Innovator gelobt und als Referenz weltweit herumgereicht. Dass alles richtig verpackt ist, das Konzept ein attraktives Branding erhält – am Besten in der Kurzform von drei Buchstaben – und in Power Point aufgemacht und in Excel säuberlich gerechnet, ist längst Routine. Bewährt hat sich auch die Praxis, dem Management ungefragt eine Studie zu übergeben, bei der umwerfend viele Unternehmens- und Wettbewerberdaten eingearbeitet sind und die vorab den frapierenden Nachweis liefert, dass das neue Konzept die aktuelle Problemlage des Unternehmens genau trifft. Geht es doch in erster Linie um den Verkauf des Produktes, nicht so sehr um die Lösung des Kundenproblems. Ist das nicht clevere Bedarfsweckung bei fortschrittlichen Top-Managern? Akzeptanzprobleme aufgrund dieser Art von Auftragsvergabe werden als vernachlässigbar angesehen.

#### Drittens: Die angewandten Methoden sind meist standardisiert und mechanistisch.

Dieses Arbeitskonzept ist für Managementberater zwingend, weil so zu einem großen Anteil „Lehrlinge“ (*Associates*) eingesetzt werden können. Das ist nun einmal das Prinzip hochprofitabler Engagements. Folgerichtig sind die Konzepte in aller Regel modular und oft einseitig kostenorientiert angelegt. Sie sollen analytischen Tiefgang und logische Stringenz suggerieren. Die Auftraggeber im Top-Management werten dies als hohe Professionalität und düpierten damit ihre eigene Mannschaft. Dem Management bleibt die Aufgabe des Umsetzens. Und das kommt bei solchen Beraterprojekten meist zu kurz. Übrigens werden Beraterprojekte auffallend wenig auf ihre Umsetzung hin überprüft. Warum eigentlich?

#### Was lässt sich daraus lernen?

Management Consultants sind in der Regel Generalisten, die Managern bei Problemen an die Hand gehen, die diese eigentlich selber lösen sollten. Der Vorwand gegenüber dem Betriebsrat und oft auch der Politik, dass Hilfe von außen unentbehrlich ist, zieht nicht mehr. Werden für solche Aufgaben aber Berater engagiert – aus welchen Gründen auch immer –, entsteht ein überhöhter Führungsaufwand. Schließlich sind die exorbitanten Beraterkosten (rund 1.000.000 € pro Berater/in im Jahr plus Nebenkosten) den Führungskosten zuzuschlagen. Die Frage der Umsetzung ist ein von den Beratern gern unterschlagenes Kapitel: Klappt es nicht, war es die Schwäche des Managements oder ein unkalkulierbarer Widerstand. Beruhigend, dass „Vorab-Kasse“ gilt.

Von Beratern lancierte Managementkonzepte gehen häufig an den eigentlichen Problemen der Klienten vorbei, erzeugen Angst in der Belegschaft und schränken das kollektive Lernen des Unternehmens ein. Sind sie überhaupt wert, was sie kosten?

**Es bleibt die Frage:**

*Warum lassen sich als kompetent gerierende Top-Manager auf ihrem ureigenen Gebiet von jungen, unerfahrenen Leuten gegen teures Geld beraten?*

---