

Strategieberatung im Umbruch? (Christoph Lechner, Universität St. Gallen)

Wenn man sich beim Lesen eines Artikels, wie dem von Börsig & Wattles, dabei ertappt immer wieder zustimmend den Kopf zu nicken, dann kann es in einem Kommentar nur darum gehen, divergierende Meinungen aufzuzeigen und, wo es hilfreich ist, die Argumente weiterzuspinnen. Auf dieser Grundlage stehen vier Themen im Vordergrund.

1. Steigert Strategieberatung den Börsenkurs?

Die Zusammenhänge, die die Autoren zu dieser Thematik aufzeigen, werden wohl den ein oder anderen Berater zunächst einmal betroffen machen. Denn wenn es nicht gelingt, den Unternehmen der Klienten Wert hinzuzufügen, ja eventuell sogar eine negative Korrelation besteht, dann stellt sich ernsthaft die Frage nach Sinn oder vielmehr Unsinn des Strategieberatungsgeschäfts. Jedoch kann man die Strategieberater aus zwei Gründen wieder etwas beruhigen. Erstens wird der Börsenkurs von Unternehmen durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst, und die Wirkung einer Strategieberatung ist nur einer unter ihnen - und wohl nicht einmal der wichtigste. Zweitens müsste man, um diesen Zusammenhang mit der nötigen statistischen Strenge zu analysieren, in einem Forschungsdesign den Einfluss aller als theoretisch relevant erachteten Faktoren kontrollieren, und darauf aufbauend die statistische Signifikanz überprüfen. Unter anderem aufgrund anspruchsvoller methodologischer Herausforderungen, wie z.B. der zeitlichen Verzögerung zwischen Ursache und Wirkung, gibt es dazu bislang (noch?) keine Studie.

Doch warum interessiert uns denn alle so sehr die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Strategieberatung und Börsenkurs der Klienten? Ist denn nicht eigentlich zu erwarten, dass sich hier keine statistisch signifikanten Zusammenhänge finden lassen? Wer Erfahrungen mit Strategieberatern gemacht hat, kennt in aller Regel die hohe Varianz im Erfolg bzw. Misserfolg dieser Projekte. Einige landen in der Schublade, während andere im besten Fall zu tief greifenden Veränderungen eines Unternehmens führen können.

Ergiebiger wäre daher die Thematik, welche Faktoren für die Divergenz in den Resultaten verantwortlich sind. Was unterscheidet erfolgreiche von gescheiterten Projekten und was liegt im Einflussbereich der Berater? Analog ist man z.B. in der Finanzbranche auch weniger an der Frage interessiert, ob Banken überhaupt Wert generieren, sondern analysiert die Unterschiede in ihrer Fähigkeit dies zu tun. Warum haben z.B. einige Banken eine bessere Eigenkapitalrendite als andere? Leider ist unser Wissen über diese Zusammenhänge in der Strategieberatung noch immer sehr limitiert. Die Branche zeichnet sich nicht gerade durch ein "brennendes" Interesse daran aus, geeignete Daten zur Verfügung zu stellen.

2. Woraus speist sich der Zweifel am klassischen Strategieprodukt?

Die Autoren weisen zu Recht darauf hin, dass viele Ansätze der Strategieberatung mittlerweile in standardisierte Tools transformiert wurden. Diese Standardmethoden, die von Juniors abgearbeitet werden, entsprechen allerdings nicht mehr dem, was viele Klienten wünschen. Das klassische Strategieprodukt ist im Vergleich mit einer noch viel fundamentaleren Problematik konfrontiert: Strategieberatung beruht letztendlich auf der Annahme, dass Unternehmen dann erfolgreich sind, wenn man mit Hilfe geeigneter Methoden die richtigen Strategien zuerst formuliert, und sie anschließend implementiert. Eine gute Formulierung wiederum basiert auf einer der Rationalität verpflichteten, systematischen Analyse und Planung einer Strategie. So logisch dies klingt, so dünn ist leider der Beleg dafür. Wissenschaftliche Studien zur Strategischen Planung (die auf diesem Vorgehen beruht) haben nämlich keine eindeutige, statistische Signifikanz für einen Zusammenhang zwischen diesem Vorgehen und einer überdurchschnittlichen Performance von Unternehmen finden können. Pearce, Freeman & Robinson kommen denn auch nach einer Sichtung der existierenden Studien zu dem Schluss: "Empirical support for the normative suggestions that all firms should engage in formal strategic planning has been inconsistent and often contradictory."¹ Auch intuitiv macht dieses Ergebnis Sinn. Denn wenn Firmen mit Strategieberatern arbeiten, die die gleichen Methoden verwenden, und die sich gleichermaßen rational verhalten, woher soll dann der Unterschied zwischen ihnen kommen, der zu überdurchschnittlichen Renditen führt? Zudem, und dies zeigen die wegweisenden Arbeiten von Mintzberg zum "Rise and Fall of Strategic Planning"², ergibt sich das, was Firmen tatsächlich tun bzw. die wirkliche Realisierung einer Strategie oft auf verschlungenen Pfaden, die mit dem Idealbild einer vorausschauenden Planung nur wenig zu tun haben. Eigentlich müssten diese Tatsachen die Branche alarmieren, und sie zur Suche nach alternativen Strategieprozessen veranlassen. Doch überraschenderweise tut sie dies nur recht spärlich.

3. Wie stark ist das Geschäftsmodell unter Druck?

In kompakter Form gehen die Autoren auf die Punkte ein, die sie für den Druck auf das Geschäftsmodell der Strategieberatung verantwortlich machen: geringere Wachstumsraten, Professionalisierung der Klienten, Standardisierung der Services, Preisdruck durch neue Wettbewerber und Margenerosion, konstante Kosten für gute Professionals, etc.

Dass ein Geschäftsmodell unter Druck kommt, impliziert jedoch nicht, dass dieser Druck auch mittel- und langfristig anhalten wird. So können innovative Konzepte wieder eine neue Wachstumsphase auslösen. Ein Blick in die Geschichte der Strategieberatung zeigt, dass die Branche in den gut 40 Jahren ihres Bestehens immer dann stark gewachsen ist, wenn neue Ansätze (wie Portfoliomatrix, Balanced Scorecard, etc.) am Markt als "Blockbuster"

einschlagen. Fast jedes Unternehmen will dann bei solchen Wellen mit dabei sein, und füllt die Auftragsbücher der Branche. Auch der seit langem angemahnte Trend, nun endlich tatkräftig bei der Implementierung von Projekten mitzuwirken, spricht nicht für weniger Arbeit. Fraglich ist nur, ob die Klienten bereit sind, dafür auch weiterhin die gleich hohen Honorarsätze zu bezahlen. Zudem stellt auch das Aufbrechen der Deutschland AG, oder die fortschreitende Integration der europäischen Märkte viele Unternehmen vor Herausforderungen, bei denen sie gerne einen Berater zur Seite haben. Oder sie vergeben bestimmte Projekte aufgrund mangelnder eigener Ressourcen an Berater, wie dies z.B. aktuelle Projekte im Bereich "Outsourcing" oder "Shared Services" verdeutlichen.

4. Kommt es zu einer "Zwangswandlung" des Geschäftsmodells?

Die Autoren sehen die Strategieberatung zu Recht in einer Zwickmühle. Die von ihnen vorgeschlagenen Eckpfeiler eines neuen Paradigmas (gekennzeichnet durch eine stärkere Implementierung, höheres Engagement von Seniorberatern, Aufbau von Change Management Expertise, etc.) lassen sich mit dem bestehenden Geschäftsmodell nicht mehr ohne Weiteres erreichen. Die Pyramidenstruktur und die mit ihr verbundene Logik des Ausnützens von Hebeleffekten, steht dazu in einem mehr oder weniger starken Widerspruch.

Wenn es zu einer Zwangswandlung kommen sollte, heißt dies jedoch nicht automatisch, dass ein neues Paradigma das alte gänzlich ablösen wird. Stattdessen ist eher mit einer stärkeren Ausdifferenzierung der Geschäftsmodelle zu rechnen. So beginnen sich mittlerweile bereits neben den klassischen "Pyramiden" neue Formen wie "Diamanten" (mit einem hohen Anteil von Beratern der zweiten Ebene), "Glocken" (mit einer in etwa Gleichverteilung der Ebenen) und auch "Kreisel" (mit einer Dominanz der Partnerebene und einem geringen Einsatz von Juniors) herauszukristallisieren. Dies impliziert nicht, dass es gar keine Pyramidenstrukturen mehr geben wird. Auch diese Art von Geschäft wird wohl weiterhin ihren Markt finden. Aber wie eine aktuelle Studie der Universität St. Gallen zu Herausforderungen an das Geschäftsmodell der Beratungsindustrie zeigt, beginnt Vielfalt die "Einfalt" zu ersetzen.³ Für eine Branche, die ihren Klienten immer wieder Innovation und Veränderung empfohlen hat, dabei jedoch selbst relativ stabil geblieben ist, entbehrt diese Entwicklung nicht einer gewissen Ironie. Man darf auf den sich abzeichnenden Wettbewerb der Geschäftsmodellarchitekturen gespannt sein.

¹ Pearce, J. A., Freeman, E. B., & Robinson, R. B. 1987. The tenuous link between formal strategic planning and financial performance. *Academy of Management Review*, 12: 658-675.

² Mintzberg, H. 1994. *The rise and fall of strategic planning*. Hertfordshire, England: Prentice Hall.

³ Lechner, C., Müller-Stewens, G., Kreutzer, M., Malcherek, N. 2005. *Herausforderungen an das Geschäftsmodell der Beratungsindustrie*, Institut für Betriebswirtschaft, Studie der Universität St. Gallen.