Externes Wissen.
Ein Desiderat der Unternehmensberatung

von

Peter Gross/Urs Brügger

Inhalt

1. Internes und externes Wissen
2. Szenarien, Trends und Frühwarnsysteme
3. Ein Beispiel: Spekulanten als professionelle Manager der ungewissen Zukunft
4. Zukunftsfitness als Beratzungsaufgabe
Literatur

Der Wunsch, die Zukunft vorauszusagen, ist, einem Wort von NIKLAS LUHMANN zufolge, so alt wie Mesopotamien. Er ist derzeit fast nur noch Wunsch. Befasst sich die überkommene Unternehmensberatung mit der Zukunft? Was trägt sie dazu bei, die Unternehmen fit für die Zukunft zu machen? Inwiefern wird die Aufgabe wahrgenommen, das Management mit der Dynamik gesellschaftlicher Prozesse bekannt zu machen, die erst die entsprechende Unsicherheit und den Beratungsbedarf der Unternehmen generieren? Und inwiefern wird an die wohl entscheidende Managementaufgabe der Zukunft herangeführt, die aus vielerlei Gründen zunehmende Ungewissheit zu lichten?

1. Internes und externes Wissen

Kaum ein Markt boomt so wie die Consulting-Branche. Das durchschnittliche Jahreswachstum von 15% indiziert allerdings auch eine zunehmende Hilf- und Orientierungslosigkeit der Unternehmen. Diesen wird, angesichts der wachsenden Volatilität aller, nicht nur der Finanzmärkte, bewusst, wie ungewiss die Zukunft ist. Flexibilisierung, Deregulierung und Globalisierung, der unverhoffte Wandel politischer Architekturen, aber auch unberechenbare Fusionspraxen und unbedachte politische Äusserungen vermindern die Planungsfähigkeit der Unternehmen. Die in immer kürzeren Abständen angebotenen Allheil- und Allzweckmittel für eine Umstellung und Reorganisation der Firmen und die entsprechende Andienung und Verordnung von Fitnesskuren macht den Unternehmen das Überleben keineswegs leichter. Ganz abgesehen von den Aufrufen, durch ganzheitliche Transformationen Spitzenleistungen zu erbringen und allenfalls Weltmarktführerschaft zu erringen! Es ist deshalb kein Wunder, wenn sich unter dem Druck des schnellen Wandels ein ebenso schnell wachsender Beratungsmarkt etabliert hat, der sich anbietet, Hilfe bei der Analyse der Situation, bei der Problemlösung und der Umsetzung von Lösungskonzepten zu leisten. Die Frage ist nicht nur, ob die Branche ihre Hilfen professionell anbietet, sondern was sie anbietet.

Nun ist der Beratermarkt nicht nur wegen des ungeschützten Titels und der neuen Wettbewerber (wie Banken und Versicherungen, internen Beraterstäben und insbesondere den Treuhand-, Revisions- und Steuerberatungen) in hohem Masse intransparent geworden. So etablieren sich (wie auch im Medizinbereich) zunehmend Metaberatungen, also Beratungen über die für bestimmte Probleme adäquaten Berater. Die schnellen Veränderungen der wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Umfelder erzeugen auch eine wachsende Orientierungslosigkeit. Leicht ersichtlich ist aber, dass sich die beraterischen Tätigkeitsbereiche im Wesentlichen auf interne Vorgänge und deren Restrukturierung beschränken. Einer eigenen Umfrage zufolge sind die Tätigkeitsbereiche der Unternehmensberatungen in der Schweiz nach ihrem Umfang folgendermassen aufgeteilt: Unternehmensführung (25%), Informationstechnik (20%), Produktion (10%), Personalführung und -auslese (10%), Mar-

keting (9%), Finanzen (8%), Projektmanagement (7%) und Studien (6%). Natürlich sind diese Befunde mit Vorsicht zu geniessen (Gross 1994; Gross und Brügger 1992). Eine empirische Untersuchung über den von Unternehmen gewünschten Einsatz von Beratern kommt indes zu ähnlichen Ergebnissen. Strategisches Management, Kostenoptimierung, Unternehmensplanung, Informationstechnik und Logistik sind die mit Abstand meistgefragten Bereiche. Auch die kürzlich erschienene Bilanz-Spezialausgabe über „Consulting" (Oktober 1999) erörtert zwar das Für und Wider dieser Branche, ihre Professionalisierungsschwierigkeiten, die Grössenordnungen und Geschäftsfelder. Aber vom eigentlichen Grund des Booms dieser Branche, nämlich von der wachsenden Turbulenz und Unübersichtlichkeit der Märkte und von der neuartigen Ungewissheit, in der nicht nur die Unternehmen, sondern wir alle leben und mit der wir intelligent und lebensklug umzugehen haben, ist nur implizit die Rede. Dieses Defizit widerspiegelt das schon genannte Desiderat der Unternehmensberatung: Die gesellschaftliche Dynamik bleibt, von Ausnahmen abgesehen, ausgespart.

In einer Gesellschaft, die sich rasch und unübersehbar verändert, ist es für die Unternehmung freilich notwendiger denn je, sich mit ihrer Um- und Mitwelt zu befassen, um frühzeitig Krisen und Erfolgspotentiale zu erkennen. Dem Öltanker, der vor der bretonischen Küste entzweibricht, hilft es nichts, wenn die Lademenge kontrolliert, die Luken geschlossen, die Buchhaltung über den verausgabten Treibstoff und die Willigkeit der Mannschaft gestimmt hat. Der über Neujahr passierte Crash auf der Autobahn zwischen Fulda und Würzburg, in den mehr als 100 Fahrzeuge verwickelt waren, ging allen bisherigen Vermutungen gemäss auf die Unaufmerksamkeit der Fahrzeugführer und auf eine dem Nebel unangepasste Fahrweise zurück. Peter F. Drucker bemerkt in einem neueren Aufsatz, dass, ganz im Gegensatz zu dieser Situation, sich leider auch das überkommene Wissensmanagement zu 90% mit unternehmensinternen Vorgängen befasse. Mit der Verbesserung der traditionellen Formen der Informationsvermittlung nämlich, bei der es sich fast ausschliesslich darum drehe, „was sich innerhalb einer Organisation abspielt" (1998, S. 11). Er nennt als Beispiele die Prozesskostenrechnung, die wirtschaftlichen Wertanalysen, die darauf abzielen, über das Geschehen in der Unternehmung besser zu informieren. Auch die Implementation moderner Informationstechnologien dient ausschliesslich einer Verbesserung der unternehmensinternen Kommunikation und nicht dem Aufbau von Frühwarnsystemen, Trendscanning oder sonstwie prognostischen Programmen. Eine erfolgreiche Strategie, so Peter F. Drucker, müsse freilich in zunehmendem Masse Informationen über bestimmte Vorgänge und Bedingungen „ausserhalb" der Organisation beibringen: zum Beispiel Kenntnisse über Nichtkunden, über bislang nicht genutzte Technologien, über andere in ähnlichen Segmenten arbeitende Unternehmen, über noch nicht erschlossene Märkte etc. Generell, so liesse sich hinzufügen, wird es angesichts der raschen Veränderungen in einer globalen Wirtschaft, in der nichts mehr so läuft, wie es immer gelaufen ist, wichtiger, ja

zu einer Überlebensfrage, die Aussenbeobachtungen zu verstärken. Die Frage ist, ob sich die Unternehmensberatung dieser Aufgabe annehmen soll und von ihren Kompetenzen her auch kann.

Dass gerade die grossen Berater wie McKinsey, PricewaterhouseCoopers, Anderson Consulting, ATAG Ernst & Young, CSC Ploenske, The Boston Consulting Group, Bain, die St. Gallen Consulting Group oder die KPMG entsprechende Leistungspakete anbieten, steht ausser Frage. So wirbt die KPMG etwa mit folgendem Text: „KPMG schafft Mehrwert rund um den Erdball. Als führendes Unternehmen für Wirtschaftsprüfung und Beratung sind wir in über 160 Ländern tätig. Unsere Stärke liegt in fundierten Kenntnissen der lokalen, politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gegebenheiten jedes Landes, hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schaffen Klarheit in den Bereichen Steuer- und Rechtsberatung, Financial Advisory Services, Consulting und Wirtschaftsprüfung" (ganzseitiges Inserat in der NZZ vom 6. 1. 2000). Die Globalisierung beruht indes nicht nur in der Veränderung politischer, gesetzgeberischer und technischer Gegebenheiten. Management von externem Wissen verlangt nicht nur die Beobachtung externer Wissensquellen, wie Fachtagungen, Patentschriften, Messen, Hochschulen oder Konkurrenten. Wie eine Untersuchung des schweizerischen Wissenschaftsrates zeigt, wird selbst diese eingeschränkte Form des externen Wissens nur sehr beschränkt genutzt (Schweiz. Wissenschaftsrat 1999). Die Welt „da draussen" lässt sich nur verstehen, wenn man ihre Dynamik versteht. Die lokalen, politischen und kulturellen Gegebenheiten geraten in einer globalisierten Moderne, in der die freiheitliche, offene Gesellschaft mit Demokratie und Markt weltweit praktisch feindlos durchgesetzt wird, in den Sog einer kulturellen Dynamik, die Gefahren und Chancen birgt, und wovon die wirtschaftlichen, rechtlichen und politischen Gegebenheiten lediglich Indices sind.

Diese Tiefendynamik ist ausser in Kick-off-Referaten selten genug Gegenstand des Consulting. Wenn die grossen gesellschaftlichen Trends angesprochen werden, dann nur sehr einseitig. So ist beispielsweise die informationstechnische Dauerrevolution keine Ursache, sondern eine Folge veränderter Rahmenbedingungen der Gesamtgesellschaft oder der emanzipierte Kunde kein Produkt der wirtschaftlichen, sondern einer tiefgreifenden gesellschaftlichen Dynamik. Wer vermittelt diese den Unternehmen? Ist es nicht eine der zentralen Aufgaben des Managements, heute die globale Dynamik, die kulturelle Entwicklung und den in dieser Dynamik geformten neuen Menschen zu kennen? Muss in einer globalen Welt, in der das Fremde abrupt in die heimatlichen Territorien und Märkte einbricht, das Management in der Lage sein, die westliche Lebensweise, die ja derzeit global ausgreift und die Menschen allüberall aus ihren Herkunftswelten heraussprengt, in ihren Grundzügen und in ihren Vorzügen zu begründen? Hat ein Unternehmer sich nicht irgendwann Gedanken darüber zu machen, dass es nicht nur, ja nicht in erster Linie um den Absatz von Schnürsenkeln oder Automobilen oder Bildschirmen geht, sondern auch um den Verkauf – um einmal in dieser Terminologie zu bleiben

– einer Weltanschauung, nämlich der einer freiheitlichen, offenen Gesellschaft, in der sich die Menschen autonom und mündig bewegen können. Wer nur managt, versteht nichts vom Management, hat PETER F. DRUCKER ebenfalls und zu Recht bemerkt. Erst die Einbettung des unternehmerischen Tuns (vom normativen bis hin zum operativen, von der Führung bis hin zur Produktentwicklung) in die gesellschaftliche Dynamik vermittelt dem Management die Sicherheit und Kompetenz, die notwendig ist, um in der modernen Dynamik zu bestehen. Natürlich gestaltet sich das „environmental scanning" umso schwieriger, je globaler die Wirtschaft wird. Die Morgenlektüre der Zeitungen genügt nicht mehr. Dementsprechend gibt es zwar ein modernes Instrumentarium, das helfen soll, die Welt „da draussen" zu beobachten. Aber auch dieses ist selten genug Gegenstand und Geschäftsfeld der Unternehmensberatung.

2. Szenarien, Trends und Frühwarnsysteme

Auch die in dieser Situation in Anschlag gebrachten Prognosetechniken, Szenarien- und Trendforschungen erreichen die Tiefendimensionen der gesellschaftlichen Dynamik nicht. Gewiss wird die Entwicklung von Unternehmungen, Branchen und ganzen Volkswirtschaften durch die „demographischen, gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen, technologischen und ökologischen Umfelder entscheidend bestimmt" (GRAF 1999, S. 17). Aber abgesehen davon, dass es verschiedenste Arten der Vorausschau in die Zukunft gibt, handelt es sich bei den üblicherweise gemachten Aussagen über zukünftige Entwicklungen, seien es nun demographische oder konjunkturelle, um Extrapolationen von Zeitreihen, kausaltheoretische Ansätze oder komplexere ökonometrische Modelle bzw. Mehrgleichungssysteme, in denen die sich durch die hohe Vernetzung verschiedenster Parameter ergebende Komplexität und die daraus resultierenden komplexen Brüche und Kippvorgänge nicht berücksichtigt werden können. Auch die Verhaltensdimension bzw. die Sozialdimension lässt sich nur unzureichend oder überhaupt nicht erfassen, da diese, wie HANS GEORG GRAF es ausdrückt, „nicht naturgesetzlicher Art" ist (ebenda, S. 104).

Dass damit jene gesellschaftliche Dynamik ausgeklammert bleibt, die für das Verständnis moderner, zukunftsoffener, aktiver Gesellschaften ausschlaggebende Bedeutung hat, ist offenkundig. Es fehlt an Überlegungen, die jene fundamentale Dynamik ausmachen, aufgrund der wir erst jenen Beratungsboom erleben, von dem hier ja die Rede ist. Und es fehlt eine Einsicht in jene Tiefendimension mentaler Veränderungen, derzufolge nicht nur die Komplexität zunimmt, sondern die Formlosigkeit und Unberechenbarkeit des Verhaltens der Menschen. Auch die Szenarienentwicklung, in der es um den Entwurf denkmöglicher Zukunftsvisionen geht, krankt daran, dass sie behauptet, dass nicht gewusst werden kann, welche dieser Zukunftsvisionen eintreten wird. Mit Sicherheit kann indes prognostiziert werden, dass in dieser nun globalen Welt die Zukunft noch vielfältiger, noch turbulenter, noch unvorhersehbarer

wird. Warum das so ist? Auch hier wiederum gilt: Je innovationsfreudiger und kreativer, oder anders gesagt, je häretischer und verbesserungsfreudiger eine Gesellschaft wird, desto weniger lässt sich voraussagen, was wird. Denn das Neue ist definitionsgemäss neu, weil es nicht voraussagbar ist, sonst wäre es nicht neu. Je mehr Unternehmen und überhaupt Akteure entgegen den Regeln handeln, desto regel- und formloser wird die Zukunft. Beispiele gibt es genug. Von unerwarteten Fusionen und Turnarounds bis hin zu überraschenden Regierungswechseln.

Die Szenariotechnik stellt zwar mit dem sogenannten Szenariotrichter die Komplexität und Unsicherheit der Zukunft dar. Je grösser dieser Trichter, je mehr künftige Möglichkeiten angegeben werden, desto sicherer ist logischerweise die Prognose. Man kommt in die Nähe des bekannten Luhmann'schen Diktums, dass in der Gegenwart nichts so gut prognostizierbar sei wie die Unprognostizierbarkeit der Zukunft. Ein selbstreflexiver Umgang mit Szenarien kann freilich zeigen, woher die Unprognostizierbarkeit der Zukunft rührt. In der neueren Szenarioforschung wird mit Szenariokorridoren bzw. Szenarioräumen gearbeitet, in denen auch sog. „Wild-Card-Szenen" angesiedelt werden, das heisst Entwicklungen, die aus den genannten Räumen herausspringen können (ebenda, S. 176). Es handelt sich um Phänomene krassen sozialen Wandels, um Katastrophen, Krisen, Brüche. Derartige Veränderungen lassen sich zwar mit der Komplexitätsthese deuten. Mit Recht wird auf teleologische Konzepte Bezug genommen, in denen Annahmen getroffen werden, dass die künftigen Entwicklungsmöglichkeiten unterschiedlich attraktiv erscheinen können und damit die Bilder unerwünschter Entwicklungen diszipliniert und vermieden werden wollen (ebenda, S. 177 ff.). Andererseits werden Zukünfte angestrebt, die seit der Aufklärung gewissermassen notorisch die Utopien aller Fortschrittsparteien bevölkern: eine Gesellschaft, die allen Menschen eine Vielfalt von Wahlmöglichkeiten zur Verfügung stellt und sie von unzumutbaren Autoritäten befreit. Die Entfesselung des Menschen führt zu einer Entfesselung von individualisierten Zukünften. Darin liegt die Erklärung für das Luhmann'sche Diktum. Und diese wird früher oder später, je gewisser die Autonomisierung voranschreitet, vom Trichter über den Szenarienraum zu „Alles ist möglich"-Szenarien führen.

Die Trendforschung erscheint als eine weitere Möglichkeit, externe und zukunftsbezogene Entwicklungen dem Unternehmen nahe zu bringen. Trends reichen definitionsgemäss in die Zukunft hinein. Sie verdichten sich in Milieus, Szenen, Lebensstilen. Sie kombinieren Mikro- und Nanotrends, Moden und Embleme zu Milieus. Sie befassen sich aber im Wesentlichen mit der Entwicklung der Alltagskultur und des Konsums. Und sie verdichten sich auch in bestimmten Personen, die als Trendgurus bei Firmenveranstaltungen herumgereicht werden (für die USA z. B. JOHN NAISBITT, FAITH POPCORN, für Deutschland GERD GERKEN und MATTHIAS HORX, für die Schweiz DAVID BOSSHART). Die Trendforschung ist für viele Unternehmen von beträchtlicher Bedeutung. Sie kompensiert das in der überkommenen Unternehmensberatung ausgesparte

Desiderat der Zukunftsberatung. Trendforscher wie NAISBITT formulieren Thesen, die so trivial sind, dass sie gerade daraus ihre Plausibilität schöpfen. Andererseits bietet die überkommene Marktforschung Prognosen über Marktentwicklungen und produktbezogene Zielgruppen. Weil die Lebenszyklen der Produkte kürzer, die Innovationsraten höher werden und die Verhaltensgeschwindigkeit ebenfalls wächst, sind die Marktuntersuchungen häufig zu langsam. Werden ihre Resultate endlich umgesetzt, ergeht es dem Produzenten wie dem Schützen, der im Schiessstand zu lange justiert: Die Zielgruppe samt ihren Bedürfnissen ist bereits wieder verschwunden. Insofern die Marktforschung mit Befragungen arbeitet, ist es ausserdem zweifelhaft, ob die geäusserten Konsumabsichten in jenen Zeitraum hineinreichen, in dem das erforschte Produkt auf den Markt gelangt. Auch neue Datenbanksysteme und informationstechnische Plattformen mit der Möglichkeit, individuelle Kundenprofile zu generieren und ständig auf den neuesten Stand zu bringen (BELZ et al. 1997), müssen davon ausgehen, dass das Konsumverhalten unberechenbarer wird.

Trendforschung ihrerseits ist nicht nur schnell. „Eins, zwei, drei im Sauseschritt eilt die Zeit, sie eilet mit", könnte man mit Wilhelm Busch paraphrasierend sagen. Sie vermag es im Sinne der „self-fulfilling prophecy" nicht selten, einen Mikrotrend zum Trend zu machen. Sie verfährt empirisch wie ein kluger Beobachter des Alltags. Die kulturelle Oberfläche wird „gescannt" – die übliche Vorgehensweise von NAISBITT über POPCORN bis HORX. Mittels der „Content Analyse" (prosaischer „Inhaltsanalyse" genannt und dem Instrumentarium der empirischen Sozialforschung entnommen) werden Print- und elektronische Medien beobachtet und ausgewertet. Wenn sich eine Häufung gleichartiger Muster ergibt, werden Trendthesen formuliert. In Abgleichung mit anderen Thesen werden sie zu Trends stilisiert. Das immer wieder genannte Monitoring ist die Detailbeobachtung eines ganz bestimmten Wirklichkeitsausschnitts. Daneben werden, etwa von HORX und seinem zusammen mit WIPPERMANN geführten Trendbüro, noch andere exotisch klingende, aber reichlich bekannte Verfahren der Recherche zur Anwendung gebracht. So die „Cross Culture Trendanalyse" (eine Art Expertenbefragung), das „Trend Scouting" (eine Art ethnologische Studie kleiner Lebenswelten, die in Text, Bild und Ton festgehalten werden) oder das kollektive Orakel (kollektives Ahnen kluger Köpfe). Für DAVID BOSSHART, dem Direktor des auf Trends und Prognosen spezialisierten Gottlieb Duttweiler Instituts in Rüschlikon, sind Trends der Ersatz für die verloren gegangenen Traditionen (1997). Weil die Zukunft immer ungewisser wird, das Vertraute immer schneller veraltet, und moderne Gesellschaften nicht mehr die Vergangenheit eins zu eins in die Zukunft transportieren, wird diese unsicher und ungewiss. Trends legen eine Art Schneise in die ungewisse Zukunft. Trendmanagementsysteme, die es erlauben würden, trendrelevante gesellschaftliche und technische Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und entsprechende „Trendprodukte" zu konzipieren, sind freilich erst in der Theoriephase (vgl. BREUER 1999). Dasselbe gilt für die

Erfassung von externen Signalen, sei es in den klassischen Medien oder sei es im Internet (vgl. WEISSBACH 1999).

Auch die neuerdings ausführlich diskutierten Frühwarnsysteme für Unternehmen dienen in der Regel der frühzeitigen Erfassung interner Probleme (vgl. HENCKEL V. DONNERSMARCK/SCHATZ 1999). Die in diesem Zusammenhang häufig genannte „Balanced Scorecard" als integraler Bestandteil des Frühwarnsystems macht Wissen der Mitarbeiter dem Unternehmen und dieses wiederum den Mitarbeitern zugänglich (vgl. KEMPER/SACHSE 1999). Der Einbezug der Kundenzufriedenheit (neben Mitarbeitern, Finanzen, Prozessen) bis hin zu „Consumer-Control-Systemen" kann indessen nicht genügen. Ein Kennzahlensystem zur Unternehmenssteuerung müsste ergänzt werden durch Einbezug strategischer Risiken (Branchenentwicklungen, Konjunkturdaten, Marktdaten, Länderentwicklungen). Eine entsprechende Anpassung steckt noch in den Anfängen – umso mehr Arbeit für die Unternehmensberatung.

Zusammengefasst: Gewiss werden Vorgänge ausserhalb der Unternehmung unter den Titeln Prognosen, Szenarien, Trends, Frühwarnsysteme, Monitoring- und Data-Warehouse-Systeme von der Unternehmensberatung im weitesten Sinne thematisiert. Es fehlt nicht an Szenarien-Workshops, an Plan- und Simulationsspielen, die von darauf spezialisierten Beratungsunternehmen angeboten werden. Auch die Trendforschung ist, verbunden mit Namen wie NAISBITT, POPCORN, HORX, häufig Gegenstand von Festveranstaltungen oder Meetings von Unternehmensverbänden und Grossunternehmen. Unternehmen (oder auch Branchen) interessieren sich für Frühwarnsysteme für exogene Daten. Schliesslich bietet die Marktforschung mit ihren neuen individualisierten Systemen Instrumente an, die sich mit der Nachfrage und dem Kunden befassen. Gleichwohl bleibt die Frage offen, ob sie das Verständnis für jene Modernisierungsprozesse fördern, die ganz fundamental nicht nur das Wirtschaften, nicht nur das Management, sondern auch unser privates Leben verunsichern. Diese Dynamik, die derzeit mit verschärfter Wucht global abläuft und zu einer Art Lähmung und Hilflosigkeit der Unternehmen und des Managements führt und die den Beratungsbedarf erst generiert, erscheint in der Tat als ein Desiderat der Management-Beratung. Wie durch ein Vergrösserungsglas lässt sich diese These am Beispiel des Handels mit Finanzinstrumenten, wie Devisen oder Aktien, darlegen.

3. Ein Beispiel: Spekulanten als professionelle Manager der ungewissen Zukunft

Eine der Stärken der Managementwissenschaften und des Management Consulting, das sich gerne und häufig darauf bezieht, war immer das Lernen von erfolgreichen Fällen aus der Praxis. Wer gute Entscheide fällen will, beobachtet am besten, wann und wie „gute" Entscheide gefällt werden. Die Praxis des Wirtschaftens wird somit als eine Art Dauerexperiment verstanden, das beobachtet, analysiert und schliesslich theoretisch reflektiert werden kann. Dadurch

bleibt aber auch die Praxisnähe der so gewonnenen theoretischen Konzepte gesichert, welche dann via Consulting wieder in die Wirtschaft zurückgespiesen werden können. Eine Branche, in der die bisher beschriebene Problematik einer hochgradig ungewissen Zukunft seit eh und je verschärft auftritt und die deshalb auch schon seit langem Praktiken des kompetenten Umgangs mit solchen Situationen entwickelt hat, ja entwickeln musste, sind die Finanzmarkt-Unternehmer. Finanzmärkte bzw. die „Traders" leben von der Zukunft und deren Ungewissheit. Sogar die Namen von Finanzinstrumenten wie „Futures" oder „Optionen" drücken dies anschaulich aus. Die Ungewissheit ist nicht nur ein Problem, das bewältigt werden muss, sie ist eine notwendige Voraussetzung für die Entstehung eines Finanzmarktes überhaupt. Erst der Zusammenbruch des Bretton-Woods-Währungssystems im Jahre 1973, das zuvor für fast 30 Jahre feste Wechselkurse garantiert hatte, ermöglichte die Entstehung eines dynamischen Devisenmarktes, der sich in der Folge innert weniger Jahre zum weltweit grössten Finanzmarkt entwickelt hat (Brügger 1999).

Das Handeln von Akteuren im Finanzmarkt, wie etwa der „Proprietary Trader", deren Aufgabe darin besteht, für eine Unternehmung – normalerweise eine Bank – durch den Einsatz von Teilen ihres Kapitals in einem oder mehreren Finanzmärkten Gewinne zu erzielen, lässt sich stellvertretend für Manager in diesem Sinne darstellen. Ob man diese Akteure nun als Investoren oder Spekulanten bezeichnet, macht eigentlich keinen Unterschied, denn die Entscheidungssituation, mit der sie konfrontiert sind, bleibt dieselbe. Der Begriff Spekulant scheint allerdings besser zu passen. Spekulieren stammt vom lateinischen Wort „speculari", das „spähen, beobachten, ins Auge fassen" bedeutet. Wohin späht denn ein solcher Spekulant? Diese Frage lässt sich rasch beantworten: in die ungewisse Zukunft. Ein Spekulant liesse sich als ein professioneller Manager der Zukunft bezeichnen. Ihm stellt sich das Prognoseproblem permanent. Im Vergleich zu einem Manager steht er vor einer verschärften und zugleich vereinfachten Situation. Verschärft ist sie insofern, als sich bei ihm die Konsequenzen seiner Entscheidungen immer unmittelbar in Gewinn oder Verlust niederschlagen. Und zwar präzise, auf die Kommastelle genau und dem Entscheidungsträger zweifelsfrei zurechenbar. Vereinfacht ist seine Situation andererseits in dem Sinne, als er stets nur drei mögliche Handlungen zur Auswahl hat, die von vornherein festgelegt sind. Er kann kaufen, verkaufen oder zuwarten. Die lebenspraktischen Situationen und auch die managerialen sind naturgemäss komplizierter und komplexer.

Wer „Traders" bei der Arbeit beobachtet, stellt bald fest, dass deren zeitaufwendigste Aufgaben nicht Kaufen und Verkaufen sind. Sondern Beobachten, Lesen und Besprechen. Mit diesen alltäglichen Aktivitäten wird bezweckt, eine sogenannte „View" zu generieren. Eine View bezieht sich auf einen bestimmten Preis eines Finanzinstrumentes und ist in die Zukunft gerichtet. Wobei grundsätzlich drei Möglichkeiten bestehen: Der Händler erwartet einen steigenden Preis (er ist „bullish"), er erwartet einen fallenden Preis (er ist „bearish") oder er erwartet einen unveränderten Preis (er ist „neutral"). Diese View kann ein

Händler dann mit Hilfe einer Position ausdrücken, indem er entsprechend ein Finanzinstrument kauft oder verkauft oder zuwartet. Erst wenn der Spekulant derart im Markt positioniert ist, kann er Gewinne erzielen. Natürlich auch Verluste. Sich zu positionieren ist für seine Tätigkeit notwendig, aber es ist notwendigerweise auch riskant.

So stellt sich die Frage, wie ein Händler zu einer solchen View kommt. Oder vielmehr, worauf sie basiert. Händler sind permanent mit der Beschaffung und Interpretation von Informationen beschäftigt. News aller Art erreichen den Händler über die Bildschirme (durch News Provider, wie Reuters, Telerate, Bloomberg, aber auch per Intranet oder Internet), per Telefon bei Gesprächen mit Kollegen auf der ganzen Welt oder – immer weniger oft – in schriftlicher Form als Faxe, Research-Publikationen und Zeitungen. In einem ersten Schritt werden diese News in „Stories" transformiert, das heisst in einen weiteren Kontext eingebettet und angereichert. Diese Stories müssen dann vom Proprietary Trader interpretiert werden, ob sie nun für eine bestimmte Währung oder eine Aktie positiv, negativ oder neutral sind. Dadurch entsteht die View. Stories verdichten sich aber auch zu einer Art Weltsicht, die Händler das „Big Picture" nennen (vgl. Abb. 1). Ein solches Big Picture beschrieb ein Händler einmal mit den Worten „generell, langfristig, makro, geopolitisch, wirtschaftspolitisch". Das Big Picture gleicht der View, aber es ist auf einer abstrakteren Ebene angesiedelt und enthält Annahmen über die Richtung von Preisbewegungen mehr implizit als explizit.

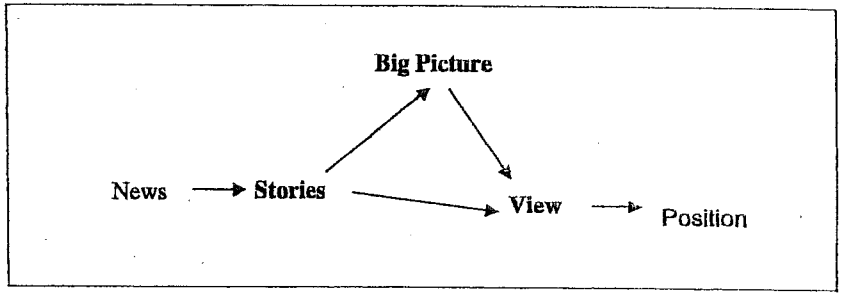


Abbildung 1: Einbettung von View und Big Picture in den Entscheidungsprozess

Diese Darstellung ist eine starke Vereinfachung, und zwar aus mindestens drei Gründen. Erstens handelt es sich tatsächlich um einen mehr trichterförmigen Prozess, bei dem von Schritt zu Schritt nur einige wenige Dinge weiter prozessiert werden. Die meiste Information wird aussortiert oder komprimiert. Nur wenige News werden zu Stories, und nur einige werden Teil des Big Picture oder Teil einer View, und schliesslich werden nur einige Views auch als Position ausgedrückt. Dieser iterative Prozess hilft einem Spekulanten, Komplexität zu reduzieren und schliesslich bei einer View zu landen, die nur drei

Zustände haben kann: hinauf, hinunter oder seitwärts. Zweitens impliziert die Abbildung Kausalität, wo man bestenfalls von einem Einfluss sprechen könnte. Und schliesslich suggeriert das Diagramm Linearität anstelle von Zirkularität aufgrund von Feedback-Effekten. Das „Nehmen" von Positionen beeinflusst letztlich die Marktpreise, und diese wiederum werden von den Händlern als eine Art von News gesehen, wodurch der Kreislauf geschlossen wird. Die Händler erzeugen so gleichermassen die Ungewissheit, in der sie sich nachher bewegen müssen. Händler kommunizieren fortwährend miteinander und tauschen ihre Views aus. Die View eines Händlers wird zur Story für andere, mitunter übermittelt durch einen Journalisten, der ebenfalls mit Händlern spricht und sie nach ihrer View fragt und diese dann über die Medien wieder in Märkte einspeist. Dadurch wird ein Markt äusserst komplex, reflexiv und letztlich unberechenbar, wie auch der glänzende Spekulant George Soros festgestellt hat (Soros 1994).

Spekulieren kann mit gutem Grund als Wissensmanagement bezeichnet werden. Genauer als Management externen Wissens! Der Proprietary Trader ist wohl Lohnempfänger bei einer Bank, sein Blick ist jedoch gegen aussen gerichtet, auf den Markt. Die eigene Bank spielt für ihn nur eine sekundäre Rolle. Sie stellt ihm das Kapital und die technische Infrastruktur zur Verfügung, damit er handeln kann. Dann sind die so genannten Limiten einzuhalten, die ihm vom Management vorgegeben werden. Diese setzen ihm Grenzen, damit die Verlust-Risiken für die Bank im Rahmen bleiben. Innerhalb dieses Rahmens kann er tun und lassen, was er will. Der Markt ist sein primärer Fokus. Im Gegensatz zur präzisen Definition des Marktes in der Ökonomie als Ort, wo sich Käufer und Verkäufer treffen, ist der Markt für einen Händler ein äusserst komplexes und schwer zu fassendes Objekt.

Was lässt sich aus diesem Beispiel lernen und auf das Consulting übertragen? Zunächst: Wer sich in einem Markt positionieren will – was wohl oder übel jeder Manager oder Unternehmer zu tun hat –, braucht eine View. Diese View basiert auf News und Stories und ist eingebettet in ein Big Picture. Von vornherein lässt sich jedoch nicht sagen, was relevant sein wird und was nicht. Management externen Wissens ist also gefragt. Das bedeutet insbesondere, dass die Manager und Mitarbeiter im Betrieb für den Umgang mit einer zum grossen Teil unberechenbaren Umwelt gerüstet sein müssen. In den Finanzmärkten wird diese Unberechenbarkeit nicht beseitigt, aber es wird mit ihr kompetent umgegangen. Die Umwelt wird dadurch nicht berechenbarer, schon gar nicht völlig prognostizierbar, aber die Unsicherheit wird handhabbar. Sie lässt sich managen. Dazu gehört letztlich auch, zu verstehen, dass sich vieles nicht mehr verstehen lässt. Und es gehört auch ein Akzeptieren und Umgehen mit Widersprüchen dazu. Händler betonen stets, wie wichtig Disziplin und das Einhalten von Regeln für erfolgreiches Handeln sei. Ebenso aber wird hervorgehoben, wie wichtig Flexibilität ist. Ein erfolgreicher Händler arbeitet mit dem Erfolgskriterium „flexible Disziplin". Diese Widersprüchlichkeit auszuhalten und mit ihr umzugehen, ist letztlich das wichtigste Kriterium für erfolgreiches Handeln! Anforderungen zielen darauf ab, Patentrezepte und starre Managementkonzepte auszuschalten, ständig neu zu justieren und entsprechendes Revisionspotential zu entwickeln. Manager und Unternehmer können lernen, mit solchen Situationen kompetent umzugehen. Dafür braucht es aber Persönlichkeiten mit – gemäss Hage und Powers (1992) – „complex selves and creative minds", die einem postindustriellen Leben des 21. Jahrhunderts gewachsen sind.

4. Zukunftsfitness als Beratungsaufgabe

In der bisherigen Geschichte hat es wohl nie eine Gesellschaft gegeben, die so wenig gewusst hat über das, was ihr bevorsteht. Was die Zukunft bringt, ist schwer zu sagen. Denn es geht dabei um Dinge, die es noch gar nicht gibt. Vormoderne Gesellschaften waren Gewissheitsgesellschaften. Sie haben sich selbst kopiert und dadurch ein Alter erreicht, über das wir in unserer turbulenten und möglicherweise kurzlebigen Zeit nur staunen können (so etwa die australischen Ureinwohner, die Aborigines). Sie erzeugten ihre Robustheit und Festigkeit durch unerschütterliches Festhalten am Bewährten. Schon eine häretische Auslegung von heiligen Texten oder kirchlichen Dogmen konnte Kopf und Kragen kosten. Der Romantiker Novalis hat die Gegenwart als Differential bezeichnet, in der von der Vergangenheit auf die Zukunft geschaltet wird. Vormoderne Gesellschaften schalten nicht, sie halten an Gang und Gangart fest. Sie haben auf die Frage, wie etwas zu tun sei, die immer gleich bleibende Antwort: so wie immer. Sie rollen den Teppich, auf dem sie schreiten, so wie er ist nach vorne aus. Moderne Gesellschaften hingegen zerstören die überkommenen Gewissheiten. Im Zuge der Emanzipation erodieren die überkommenen Traditionen. Sie werden als Gängelungen, Zumutungen und ungerechtfertigte und unbegründete Ansprüche aufgeklärt und abgewehrt. An ihre Stelle treten Neuigkeiten. Der Mensch der Neuzeit ist nicht mehr traditionsverhaftet, sondern neugierig. Er will und will anderes und mehr. Er will mehr wissen und anderes tun. Der Mensch der Jetztzeit will nicht mehr sehen, was man immer gesehen, hören was man immer gehört, tun was man immer getan und leben wie man immer gelebt hat. Alles wird umgewälzt. Alles Überkommene löst sich auf im Säurebad der Moderne. Die Moderne verlangt Innovation und Kreation. „Expanding Possibilities" – so die Anzeige von Hewlett-Packard. „Think different" – so der Slogan von Apple Computer.

Die moderne Gesellschaft häutet und erneuert sich andauernd selber – auch in ihren Selbstbeschreibungen. Sie erzeugt Neues. Neues ist definitionsgemäss nicht voraussehbar, sonst wäre es nicht neu. Daraus resultiert die allenthalben beklagte Zukunftsungewissheit. Wenn von der Vergangenheit mit den Worten „anders und besser als bisher" in die Zukunft geschaltet wird, wird diese logischerweise ungewisser und unvoraussehbarer. Gewiss erleben wir auf Reisen in anderen Kontinenten, aber auch hierzulande ein zunehmendes Mass an

Sicherheit im Sinne organisatorischer Vertrautheiten. Die topographischen, chronometrischen, gastronomischen, zahlungstechnischen, televisionären und anderen Sicherheiten sind freilich nicht „so wie immer"-Gewissheiten. Sondern organisatorische Grundregeln, die voraussehbar machen, wie man gegebenenfalls seine Koordinaten bestimmen, Hotelzimmer bezahlen, Fernseher oder PCs zum Laufen bringen kann. Aber sie sagen nicht, ob und von wem der PC angeschlossen und angeworfen wird, was gesucht oder mit ihm getrieben wird. Die weltweit ähnlich aussehenden Fernsehprogramme lassen ein millionenfaches abendliches Fernsehen erwarten. Aber nicht welches.

Häufig genug ist es sogar so, dass man selber zwar eine bestimmte Sendung aufgrund eines Programmhinweises sehen will, diese auch einschaltet, aber wegen nicht erfüllter Erwartungen alsgleich ausschaltet. Oder auf einen neuen Kanal umstellt. Denn die Gesellschaft schreibt weder vor, was man sich ansehen darf, noch ob man überhaupt darf. Die überragende Leitfigur der Moderne ist der autonome, mündige Mensch, der im Privatleben oder im Geschäft, ob als Arbeitnehmer oder als Unternehmer zwar weiss, dass er handeln und entscheiden muss, aber sich nicht vorschreiben lassen will wie. Eben lädt Tom Peters, ein Management-Guru der Extraklasse, mit dem Logo: „Wer sich an die Regeln hält, hat nicht den Hauch einer Chance", zu einem Management-Seminar ein. Diese Formulierung ist überzogen. Aber sie gilt, wenn man im Geschäft bleiben will. Nicht Abartiges und Gesetzeswidriges verlangt Tom Peters natürlich. Sonst würde unsere Gesellschaft alsgleich und voraussehbar in die Anarchie gestürzt. Sondern Innovatives und Kreatives. Neue Optionen und radikale Innovationen. Überraschende Kombinationen. So trifft der individualisierte Mensch der Moderne auf ein überquellendes Angebot von Innovationen und Optionen. Und zwar von den Partnerschaften bis zu den Varianten an Zahnseide. Und er nimmt sich die Freiheit, anders zu wählen als bisher, wie sich der Unternehmer die Freiheit nimmt, Anderes oder Gewohntes anders herzustellen als bisher. Das meint die provozierende These: Wenn noch etwas prognostizierbar ist, dann die Unprognostizierbarkeit der Zukunft.

Damit muss man umgehen lernen. Nicht nur im Privatleben. Die Ungewissheit der Zukunft ist unternehmerisch zu managen. Es gilt, ein lebenskluges und intelligentes Kontingenzmanagement (Kontingenz meint, dass alles auch anders sein könnte) zu erfinden. Rationales Management beruht auf der Berechenbarkeit der Zukunft, auf vorgegebenen Zielen, bekannten Mitteln und Wegen. Kontingenzmanagement muss dagegen damit rechnen, dass die Ziele sich verschieben, die Mittel sich vervielfältigen. Viele Wege führen nach einem Rom, das sich ebenfalls verschiebt. Diese Situation ist auch die hohe Zeit der Beratung und der Suchsysteme. Im Internet haben Metasuchmaschinen Konjunktur, welche die besten Suchmaschinen für bestimmte Fragen suchen. In der Unternehmensberatung wird die Metaberatung ein Geschäftsfeld der Zukunft werden, wie die Ärzte- oder Juristenberatung, die systematisch jene Ärzte oder jene Juristen ausfindig zu machen sucht, die für bestimmte Probleme die Geeigneten sein könnten. Die Anpassung an das Unvorhersehbare

(Friedrich von Hayek) erfordert aber nicht nur eine Umstellung der Unternehmensberatung. Indem etwa für unterschiedliche Aufgabenstellungen unterschiedliche Projektteams und unterschiedliche Knowledge Worker modular zusammengestellt werden. Es genügt wohl auch nicht, Frühaufklärungssysteme und Trendmonitoring einzuführen, deren Fütterung dann im Wesentlichen aus Mediennachrichten besteht. Notwendig erscheint vielmehr ein Management externer Wissensbestände, das sich gezielt der kultur-, sozial- und geisteswissenschaftlichen Bestände annimmt. Diese Wissenschaften haben eigentlich nie etwas anderes betrieben, als die Bereitstellung von Orientierungswissen. Ihre Aufgabe war immer, Wissensbestände zu ordnen, zu objektivieren, zu transformieren und sie plausibel weiterzugeben. In Analogie zu den erwähnten Finanzmarkt-Händlern kann das so geschaffene Wissen vom Management als eine Art „Stories" verwendet werden und anschliessend als Grundlage für die Schaffung eines Big Picture und von Views dienen, die sich allerdings auf weit mehr als Börsen und Finanzmärkte beziehen.

Das Management muss sich umstellen. Es geht darum, die in modernen Gesellschaften selbsterzeugte Ungewissheit in eine für das Unternehmen operativ handhabbare Form zu bringen. Es gilt, die Risiken klein und gleichzeitig die Potentiale offen zu halten. Gewissheiten sind beruhigend, aber sie bieten keine Chancen, Neues zu tun, etwas anderes zu unternehmen. Ganz intuitiv versuchen sich viele Unternehmen durch ein klug differenziertes Portfolio von Geschäftsfeldern und Produkten gegen die Volatilität der Märkte abzusichern. Mit Kopplungs-, Vernetzungs- und Restrukturierungsstrategien reagieren sie flexibel auf Marktveränderungen. Und sie versuchen, sich mittels einer „Corporate Identity" gegen die Regelbrecherdevise von Tom Peters zu schützen und sich ein Stück jener Festigkeit selber zu geben, welche im Privatleben und in der Erwerbstätigkeit zunehmend verloren geht (vgl. Gross 1999a). Interne Festigkeit im Sinne einer Corporate Identity und entsprechende Kennzahlen sind freilich erst die halbe Versicherung gegen gesellschaftliche Turbulenzen. Es gilt, die interne Festigkeit zu nutzen, um Erfolgspotentiale zu erkennen und in noch unbesetzten und sich öffnenden Räumen erfolgreich zu operieren.

Natürlich ist auch das Wissensmanagement eine Antwort auf die Vervielfältigung des Wissens einerseits und den Verlust sicheren Wissens andererseits. Der Overkill an Informationen, die Überlastung durch die Datensintflut muss gemanagt werden. Aber wer managt, muss zuerst die Operationsräume des Managements kennen. Unternehmen brauchen, um die Turbulenzen der Märkte in einer globalisierten Welt zu bestehen, unternehmensexternes Wissen über die Welt draussen, ihre Dynamik, die gesellschaftlichen und politischen Grosswetterlagen, über Turbulenzen und Aufschaukelungsprozesse. Und wer offerierte das eigentlich besser als die überkommenen Kultur- und Humanwissenschaften, die Soziologie, die Philosophie, die Anthropologie oder die Ethnologie? Als Wissenschaften nämlich, die sich professionell mit dem Wandel der Gesellschaft, ihrer Selbstbeschreibung, ihrer Selbstzerstörung und ihrer Selbsterzeugung befassen.

Literatur

Belz, Christian et al. 1997. *Strategisches Direct Marketing*. Wien: Ueberreuter.

Berger, Peter L. 1980. *The Heretical Imperetative*. New York: Anchor Press/Doubleday.

Bosshart, David. 1997. *Die Zukunft des Konsums: Wie leben wir morgen?* München: Econ.

Bilanz. 1999. *Consulting. Bilanz-Spezialausgabe.*

Breuer, Thomas. 1999. „Frühaufklärung durch Trendmanagement." in: *Frühwarnsysteme*, Hrsg. Marie Henckel von Donnersmarck und Roland Schatz. Bonn: Innovatio Verlag.

Brügger, Urs. 1999. „Wie handeln Devisenhändler? Eine ethnographische Studie über Akteure in einem globalen Markt." Unveröffentlichte Dissertation, Universität St. Gallen.

Diemers, Daniel. 1999. „Kontingenzmanagement, Frühwarnsysteme und Virtualität." in: *Frühwarnsysteme*, Hrsg. Marie Henckel von Donnersmarck und Roland Schatz. Bonn: Innovatio Verlag.

Drucker, Peter F. 1998. „Wissen – die Trumpfkarte der entwickelten Länder." *Harvard Business Manager* 4: S. 9–11.

Gerken, Gerd. 1995. *Wild Future. Abschied von den kalten Strategien*. München.

Graf, Hans G. 1999. *Prognosen und Szenarien in der Wirtschaftspraxis*. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Gross, Peter. 1994. „Der Markt der Unternehmensberatung." S. 15–22 Berater-Forum Schweiz. Gossau: GDI / Reaprint Verlag.

ders. 1994. *Die Multioptionsgesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

ders. 1999. *Ich-Jagd*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

ders. 1999a. „Management in der Multioptionsgesellschaft." S. 37–56 in: *Entwicklungsperspektiven einer integrierten Managementlehre*, Hrsg. Peter Gomez, Günter Müller-Stewens und Johannes Rüegg-Stürm. Bern: Haupt.

Gross, Peter und Brügger, Urs. 1992. „Management-Consulting und Professionalisierung. Eine Empirische Untersuchung." Forschungsbericht Nr. 2. St. Gallen.

Hage, Jerald und Powers, Charles H. 1992. *Post-Industrial Lives: Roles and Relationships in the 21st Century*. Newbury Park/London/New Delhi: Sage.

Henckel von Donnersmarck, Marie und Schatz, Roland, Hrsg. 1999. *Frühwarnsysteme*. Bonn: Innovatio Verlag.

Horx, Matthias. 1997. *Das Zukunfts-Manifest*. Düsseldorf/München.

Kemper, Oliver und Sachse, Dirk. 1999. „Die Balanced Scorecard als Bestandteil eines Frühwarnsystems." in: *Frühwarnsysteme*, Hrsg. Marie Henckel von Donnersmarck und Roland Schatz. Bonn: Innovatio Verlag.

Knittelmeyer, Heribert. 1999. „Frühwarnsysteme – zwischen Wunsch und Wirklichkeit." in: *Frühwarnsysteme*, Hrsg. Marie Henckel von Donnersmarck und Roland Schatz. Bonn: Innovatio Verlag.

Modis, Theodore. 1992. *Predictions. Society's Telltale Signature Reveals the Past and Forecasts the Future*. New York: Simon & Schuster.

Naisbitt, John. 1984. *Megatrends. Ten New Directions Transforming Our Lives*. London: Futura.

Popcorn, Faith. 1999. *Clicking. Der neue Popcorn Report*. München.

Reibnitz, Ute von. 1991. *Szenario-Technik*. Wiesbaden.

Schweizerischer Wissenschaftsrat, Hg. 1999. *Die technologische Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz*. Bern: F&B 2.

Soros, George. 1994. *The Alchemy of Finance*. New York: John Wiley & Sons.

Weissbach, Ingo. 1999. „Internetanalyse." in: *Frühwarnsysteme*, Hrsg. Marie Henckel von Donnersmarck und Roland Schatz. Bonn: Innovatio Verlag.

EILENSTEINE M ANAGEMENT
ILESTONES N ANAGEMENT

Band/Volume VIII

Management Consulting

Ständige Herausgeber/Permanent Editors
HANS SIEGWART/JULIAN MAHARI

2001

HELBING & LICHTENHAHN
INDUSTRIELLE ORGANISATION
MANZ WIRTSCHAFT
VERLAG VAHLEN

e Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

anagement consulting / ständige Hrsg.: Hans Siegwart/Julian Mahari. - München ;
sel : Helbing und Lichtenhahn ; Zürich : Verl. Industrielle Organisation; Wien : Manz;
ünchen : Vahlen, 2001

(Meilensteine im Management ; Bd. 8)
ISBN 3-7190-1893-8 (Helbing & Lichtenhahn)
ISBN 3-85743-704-9 (Industrielle Organisation)
ISBN 3-214-05957-2 (Manz-Verlag)
ISBN 3-8006-2691-8 (Verlag Vahlen)

eses Werk ist weltweit urheberrechtlich geschützt. Das Recht, das Werk mittels
endeines Mediums (technisch, elektronisch und/oder digital) zu übertragen, zu nut-
n oder ab Datenbank sowie via Netzwerk zu kopieren und zu übertragen oder zu
eichern (downloading), liegt ausschliesslich beim Verlag. Jede Verwertung in den
nannten oder in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf deshalb der
rherigen schriftlichen Einwilligung des Verlags.

BN 3-7190-1893-8
2001 by Helbing & Lichtenhahn, Basel
nschlaggestaltung: Susanne Bolliger, Basel

Inhaltsüberblick
Summary of Contents

Herausgeber / Editors . . . . . .
Inhaltsverzeichnis / Table of Contents . . . . . .
Vorwort / Foreword . . . . . .
Autoren / Authors . . . . . .
Im Banne des Management Consulting – eine Branche vor einem neuen Zenit?
Einleitung der Herausgeber und Vorstellung der Autorenbeiträge
The Spell of Management Consulting – a Branch on the eve of a new Zenith?
Editorial Introduction and Presentation of the Authors' Contributions . .

Teil I / Part I
Ausgangspunkt und Basis: Massgebende Koordinaten des Management Consulting
The Starting Point and Basis: Crucial Coordinates of Management Consulting . . . . . .

Teil II / Part II
Hintergrund und Rahmen: Wesensbestimmendes Umfeld des Management Consulting
Background and Setting: Determinating Nature of the Milieu of Management Consulting . . . . . .

Teil III / Part III
Interna: Wirkungsmechanismen innerhalb des Management Consulting
Internal Matters: Working Mechanism within Management Consulting

Teil IV / Part IV
Kooperationsbezogene Imperative: Essentialia aus Klientensicht
Cooperation-related Imperatives: Essentials from the Client's Perspective

Teil V / Part V
Consultingschwerpunkte aus der aktuellen Praxis:
Neu, anders, langlebiger, fruchtbarer als ihre Vorgänger?
Main Focus of Consulting in the recent Practice:
New, different, more lasting, more fruitful than its Predecessors? . . . . . .
A.
E-Business: Ein Primus inter Pares unter den Erfolgsgaranten der begonnenen Zukunft?
E-Business: Primus inter Pares among Guarantees of Success of the begun Future? . . . . . .

3.
Weitere hoch angesiedelte Beratungsbereiche: Substanz und
Nachhaltigkeit jenseits schillernden Fassadenglanzes?
Further essential Areas of Consulting: Substance and Sustainability
behind the shimmering Facade? 393

l VI / Part VI
nsultingkonzepte, -systeme, -modelle, -methoden und -approaches:
derne Tools mit langen Halbwertszeiten?
nsulting Concepts, Systems, Models, Methods and Approaches:
dern Tools with a long Half-Life? 585

l VII / Part VII
nchenbezogene Reflexionen: Konkrete Umsetzungsbeispiele
abschliessenden Veranschaulichung
nch-connected Reflections: Concrete Examples of Implementation
final Illustration 665

Herausgeber

Dr. oec. **Hans Siegwart**, Professor für Rechnungswesen, ehemaliger Rektor der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften und Präsident von deren Kommission für die Weiterbildungsstufe, ehemaliger Präsident der Schweizerischen Hochschulrektoren-Konferenz und des Stiftungsrates der St. Galler Stiftung für Internationale Studien (ISC-Symposium) sowie Vorsitzender der Direktion und Präsident des Geschäftsleitenden Ausschusses des Institutes für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen.

Insbesondere als jahrelanges aktives Mitglied zahlreicher Verwaltungsräte verfügt Herr Siegwart über mehrere Jahrzehnte wertvoller internationaler Erfahrung bei der Führung von Industrieunternehmen und Non-Profit-Organisationen.

Dr. oec., lic. rer. publ. **Julian I. Mahari**, Professor für Management, unabhängiger Berater und Kooperationspartner von Führungskräften und Institutionen aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft. Internationale Aktivitäten als Experte mit den Schwerpunkten (Change) Management, Strategie- und Unternehmens- sowie Führungskräfteentwicklung.

Insbesondere in den Bereichen Know-how-Management und Excellence im Management hervorgetreten, ist Herr Mahari Autor/Herausgeber von 19 Büchern und zahlreichen Artikeln, ferner regelmässig Gastprofessor/Extraordinarius sowie Leiter, Vorsitzender von und Redner an Tagungen und Konferenzen. Leitender Berater des Dekans der Management-Fakultät der Tel Aviv University und Chefkoordinator für ausgewählte internationale Projekte, Forschungsaktivitäten und Kooperationen. Zusammen mit S.D. Prinz Nikolaus Vorsitzender und Leiter von Finanztagungen und Management Meetings an der Internationalen Akademie für Philosophie. Visiting Professor, ab 1. Oktober 2001 ausserordentlicher Professor für Management an der Universität Marii Curie-Skłodowskiej mit zusätzlicher Zuständigkeit für den Aufbau des MBA-Studiums.

Editors

Dr oec. **Hans Siegwart**, Professor of Accounting, former President of the University of St. Gallen, Switzerland (HSG), of its Management Education Department and of the Swiss Deans' Conference, furthermore former Chairman of the International Management Symposium St. Gallen (ISC) and of the Institute of Business Administration at the University of St. Gallen.

A member of numerous boards, Mr Siegwart has decades of international experience as an active consultant to industrial conglomerates and non-profit organizations.

Dr oec., lic. rer. publ. **Julian I. Mahari**, Professor of Management, indepen-
nt cooperation partner for managers and institutions from the fields of busi-
ss, politics and science. An internationally renowned expert on (change)
nagement, strategy and corporate as well as management development, Mr
hari serves as a successful consultant for high ranking executives and to
bal corporations.

ntensely active in the Know-how-Management and Management-Excel-
ce field, Mr Mahari wrote/edited 19 books and has published a large num-
of articles, regularly has appointments as Visiting Professor/Extraordina-
s, and is a coveted and widely acclaimed conference speaker and organizer.
ior Consultant to the Dean of the Faculty of Management at Tel Aviv Uni-
sity and Head Coordinator for Selected International Projects, Research and
operation Activities. Together with H.S.H. Prince Nikolaus chairman and
anizer of conferences on financial issues and Management Meetings at the
ernational Academy of Philosophy. Visiting Professor, as from October 1,
1, Extraordinary Professor for Management at the University Marii Curie-
odowskiej, also contributing to the development of MBA-Study-Program.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort XV
Autoren XIX
Im Banne des Management Consulting – eine Branche vor einem neuen Zenit?
Einleitung der Herausgeber und Vorstellung der Autorenbeiträge XXV

Teil I*
Ausgangspunkt und Basis: Massgebende Koordinaten des Management Consulting

FREDMUND MALIK
Consulting – Pionier des Fortschritts oder notwendiges Übel? 3

DANIEL STELTER, MONIKA REITER, ACHIM FECHTEL
Strategisches Management im grenzenlosen Wettbewerb 15

ROMEO CRAMERI
The War for Talents. Neue Trends im Executive Search. 31

Teil II
Hintergrund und Rahmen: Wesensbestimmendes Umfeld des Management Consulting

PETER GROSS, URS BRÜGGER
Externes Wissen. Ein Desiderat der Unternehmensberatung. 45

LUTZ VON ROSENSTIEL
Beratung – die organisationspsychologische Sicht 61

RALPH MALACRIDA
Unternehmensberatung im rechtlichen Umfeld 85

MARTIN ZENHÄUSERN
Kommunikation verträgt kein Chaos 101

* Die Reihenfolge der einzelnen Themenblöcke folgt inhaltlichen Kriterien. Analoges gilt für die Einordnung der Autorenbeiträge innerhalb dieser Blöcke.

Teil III
Interna: Wirkungsmechanismen innerhalb des Management Consulting

ÜNTER MÜLLER-STEWENS, JOCHEN KRIEGMEIER
ıs Wertschöpfungssystem einer Professional Service Firm 133

URT VIKAS
ıwendung aktueller Methoden und Werkzeuge der Unternehmens-
hrung in einem internationalen Beratungsunternehmen 161

ANS-GERD SERVATIUS, YVONNE KRESS
ılturelle Navigation als Chance für Consulting-Unternehmen 179

Teil IV
Kooperationsbezogene Imperative: Essentialia aus Klientensicht

OLF ESCHENBACH, RONALD NAGY
p-Management-Beratung aus Sicht der Klienten. Ein empirischer
fund 195

US BASCHERA
rnen vom Berater. Die Unternehmensleitung hat den Erfolg in
r Hand 235

RNARDO LINDEMANN, PAVEL PAUKERT
ore Values des Partnering heute und morgen 247

RIC KRAUTHAMMER, HANS H. HINTERHUBER
ie werde ich mit einem guten Berater die Nr. 1 im Markt? 263

ERNER MERZ
anagement Consulting bei einer Restrukturierung aus der Sicht des
uftraggebers 279

Teil V
Consultingschwerpunkte aus der aktuellen Praxis: Neu, anders, langlebiger, fruchtbarer als ihre Vorgänger?

A. E-Business: Ein Primus inter Pares unter den Erfolgsgaranten der begonnenen Zukunft?

AUGUST-WILHELM SCHEER, ALEXANDER KÖPPEN
E-Business-Consulting 297

KASPAR A. RUESCH
Strategisches Management Consulting im E-Commerce-Zeitalter 317

FRITZ SEIKOWSKY, JOSEF MING
Strategische Unternehmensberatung im Internet-Zeitalter.
Herausforderungen und Lösungsansätze 335

ANDREAS BÜRGE, JÜRGEN BRUNNER, OLAF TOEPFER, TIM WIERINGA
E-Business: Konvergenz von Strategie und Technologie 355

GARY BENESKO, CHRISTIAN EGGENBERGER, PETER QUADRI
E-Business Transformation. From Vision to Reality 375

B. Weitere hoch angesiedelte Beratungsbereiche: Substanz und Nachhaltigkeit jenseits schillernden Fassadenglanzes?

MICHAEL REISS
Fallen im Change Management. Eine Herausforderung an das
Management Consulting 393

RAINER G. NEHLS, PETER BAUMGARTNER
Value Growth. Neue Strategieregeln für wertorientiertes Wachstum 407

TOM SOMMERLATTE
Helping Clients to Create Value through Innovation. Consulting beyond
Reengineering 427

CHRISTIAN MALORNY
Total Quality Management (TQM). Kontinuierliche Kostenverbesserung
und dauerhaftes Wachstum als Gestaltungsaufgabe des umfassenden
Qualitätsmanagements 439

UL JOWETT
&A Strategy Consulting 469

HRISTOPH MÜLLER
vestment Consulting: Der Fall der taktischen Asset Allocation 485

ICHEL OGRIZEK
ounselling in Managing Communications Capital 499

DOLF ATTEMS
ozessberatung als Hilfe bei Veränderungsprojekten 509

RSTEN W. BERNEWITZ
yond Sales Force Automation. Attaining Customer Intimacy through
terprise-Wide Customer Relationship Management 535

NIKOLAUS SOELLNER, CARLO MACKRODT
e New Procurement Mandate. Grow within tomorrow's
pply Webs 543

IAN GIBBS, HARALD GEIMER, HANS KÜHN
pply Chain Management im 21. Jahrhundert 555

Teil VI
Consultingkonzepte, -systeme, -modelle, -methoden und -approaches: Moderne Tools mit langen Halbwertszeiten?

ARKUS PERTL, MATTHIAS-WILBUR WEBER, MAXIMILIAN KOCH
as EVA® Management- und Incentivesystem als wertorientiertes
ihrungs- und Steuerungsinstrument 587

ONALD GEIGER
usiness Transformation. Ein umfassendes Modell für die
nternehmenserneuerung 609

ERD WITTKEMPER, GREGOR VOGELSANG
rategy Based Transformation. Ein Ansatz für die
formationsgesellschaft 627

EORG TURNHEIM
sk Force. Eine Methode, gezieltes Expertenwissen im Management
onsulting einzusetzen 637

BERND SCHNEIDER
Creating Value through People. An Approach to Integrated Human
Resources Management 647

Teil VII
Branchenbezogene Reflexionen: Konkrete Umsetzungsbeispiele zur abschliessenden Veranschaulichung

MARCO SPITZ, MARIANNE BAUER
A Decade of Learning and Change. The Development of a Management
Consultancy specialized in the Travel and Transportation Industry 667

PETER AMREIN
Der Kunde ist König. Supply Chain Management in der Modebranche.. 681

Vorwort

Erklärtes Ziel der Buchreihe „MEILENSTEINE IM MANAGEMENT" war und ist es, sich neuralgischen und massgebenden sowie langfristig aktuellen Problemen der Managementpraxis zu widmen.

Mit einem kurzen Rückblick darf, ein wenig schmunzelnd sogar, festgehalten werden, dass die Thematik des ersten Bandes unserer Werkreihe, „Mergers & Acquisitions", aus dem Jahre 1990 nichts von ihrer Aktualität eingebüsst hat; wohl im Gegenteil.

Nebst diesem inhaltlichen Kreislauf erwies sich dabei die „Renaissance" in persönlicher Hinsicht als besonders erfreulich und fruchtbar: So hat uns mancher der Autoren dieses Bandes bzw. manches der hier vertretenen Unternehmen bereits vor Jahren mit einem Beitrag geehrt – den Spuren der seitherigen Entwicklung wurde daraufhin gemeinsam nachgegangen; eine, wie sich herausstellte, günstige Ausgangslage für „Sine-ira-et-studio-Reflexionen" jenseits des zunehmend anzutreffenden Aufgehens im momentanen Management-(Mode-)Trend.

Mit dem vorliegenden Band VIII, „Management Consulting", wurde erstmals eine Thematik gewählt, die eine Branche zum Gegenstand hat; dies aus mehreren Gründen:

So stehen bereits seit geraumer Zeit die Erfolgs- und Wachstumszahlen sowie auch die sonstigen Entwicklungen der Consulting-Branche, auch die derzeitigen Umbrüche und Strukturbereinigungen, im Zentrum des Interesses; zudem übt das Management Consulting eine besondere Anziehungskraft vor allem auf junge Talente aus.

Von massgebender Bedeutung für die vorliegende Behandlung war ferner, dass viele, die meisten, Aspekte des Management Consulting Wirkungsmechanismen der gesamten Wirtschaft in ihrer Branchenvielfalt reflektieren, somit eine weitreichende Indikatorfunktion ausüben – mit gravierenden Implikationen und Konsequenzen.

Hinzu kommt, dass die Thematik gleichermassen in Hinblick auf die wissenschaftliche Durchdringung einer besonderen Herausforderung gleichkommt.

Auch sei uns erlaubt, in eigener Sache festzuhalten, dass Management Consulting – samt dessen Exponenten in der Praxis – zu jenen Schwerpunktbereichen gehört, mit denen uns eine intensive dezennienlange Nähe verbindet, sowohl in Hinblick auf Anwendungsorientierung als auch auf forschungs- sowie auf analysebezogenem und publizistischem Gebiet.

In analoger Weise prägte das Gesagte auch die Wahl der Themen der beiden folgenden, demnächst erscheinenden Bände unserer „MEILENSTEINE", nämlich von Band IX „Corporate Governance, Shareholder Value & Finance" – hier re-

flektiert das im Titel enthaltene „Finance" die Stimmen der Financial Community, vor allem der Exponenten des (Investment) Banking – und Band X „Management & Law"; Letzterer versucht die so massgebende bereichsübergreifende Sicht zweier Disziplinen mit zahlreichen virulenten, gleichermassen entscheidungsrelevanten Berührungspunkten aufzuarbeiten.

Auch mittel- und längerfristig stehen die Vorstellungen in Hinblick auf die thematischen Problemstellungen der darauf folgenden „MEILENSTEINE"-Bände fest.

Soll sich die allenorts propagierte Transparenz nicht in einem Lippenbekenntnis erschöpfen, gilt es ihr „in guten und bösen Konstellationen" nachzuleben:

Ersteres fällt uns nicht schwer: Unser Meinungsaustausch mit den vorliegend durch Autorenbeiträge vertretenen Personen und Institutionen war, ausnahmslos, nicht bloss stets bereichernd und intakt, sondern mündete mehrfach in herausfordernde Diskussionen und den Kontakt intensivierende wohltuende Beziehungen. Auch haben wir Verständnis für jene Häuser, die eingeladenermassen – auch diese Information sind wir dem Leser schuldig – meist aus zeitlichen Gründen zwar keinen Beitrag erarbeiten konnten oder wollten, mit uns jedoch offen und konstruktiv kommunizierten: Hierher gehören die im vorliegenden Buch – und auch in den beiden Folgebänden – nicht vertretenen zwei Exponenten der Big Five, ferner Oliver Wyman & Company sowie Marakon Associates in Stamford CT, denen wir nur Gutes nachsagen können.

Es gab aber auch die mehr oder weniger „bösen Konstellationen" in der Gestalt einiger in den obigen Zeilen nicht erwähnten und im Buch nicht vertretenen Consulting-Häuser: Inkompetenz und schnöde Unzuverlässigkeit kennzeichneten die dort vorgefundenen Verhältnisse – dabei haben gerade die Leiter bzw. Partner jener, teilweise allgemein bekannten Gebilde schnell eine Liste zur Hand, der gemäss sie zur internationalen Elite gehören; der Consulting-Branche wird damit kein guter Dienst erwiesen.

Dem Reiz und dem Bemühen, durch qualifizierte Stellungnahmen konstatierbaren Wissensdefiziten entgegenzuwirken und erfahrungsbezogenen Nachholbedarf zu reduzieren sowie darüber hinaus einem Gedanken und Diskussion anregenden Meinungspluralismus zur Breitenwirkung zu verhelfen, sind wir Herausgeber somit einmal mehr gefolgt. In einem solchen Fadenkreuz steht nun auch dieser Band – wie seine Vorgänger.

Entsprechend möchten wir, keineswegs „nebenbei", unser besonderes Interesse am Leserecho festhalten: Gerne empfangen wir Reaktionen und Anregungen, die wir vertraulich behandeln werden und deren Zusendung wir an die folgende Adresse erbitten:

JULIAN I. MAHARI, „Management Consulting"/Team: Metaberatung,
Postfach 130, CH-7270 Davos 2 Horlauben.

In Kenntnis des angebrochenen E-Zeitalters und des ihm zugrunde liegenden Zeit- und Opportunitätskostenbegriffes schulden wir allen Involvierten im besonderen Masse den Hinweis auf die lange Dauer der Fertigstellung der vorliegenden Publikation.

Dies war nicht nur darauf zurückzuführen, dass unsere herausgeberseitige Suche zwecks Arrondierung der Themenpalette Autoren und Beitragsinhalten galt, auf die wir nicht verzichten zu können glaubten und die entsprechend nachträglich eruiert und erarbeitet werden mussten.[1]

Auch die überaus stürmische Entwicklung insbesondere der letzten beiden Jahre gebot im Zuge mannigfaltiger Turbulenzen (die sich vielfach als kurzfristig und vorübergehend erwiesen und öfters entgegengesetzten Strömungen Platz machten) gelegentlich, abwartend und kritisch analysierend zu verharren, um zur soliden Standortbestimmung und zu tragfähigen Schlüssen bar Eintagsfliegencharakters gelangen zu können; ein übrigens bewährtes Rezept, das mehrfach dem geäusserten Wunsch der Autoren entsprach.[2]

Umso mehr gebietet das vorliegende Werk, an dieser Stelle mehrfache Dankesschuld einzulösen: Insbesondere ohne den kompetenten und beherzten Einsatz unserer ausgewiesenen, geduldigen und stets bemühten Autoren hätte es sich auch diesmal nicht verwirklichen lassen.

Für die Koordination und stets liebenswürdige persönliche Betreuung der nicht deutschsprachigen Autoren schulden wir Frau WANDA WASSERMAN aufrichtigen Dank. Danken möchten wir auch unserem METABERATUNGS-TEAM für die professionelle Sekretariatsleitung samt, ebenfalls, Autorenbetreuung, ferner Frau Dr. VERA GANZ für die besonders anspruchsvollen, stets effizient und zuverlässig erledigten Lektoratsarbeiten sowie unseren Verlagen für ihr Engagement, namentlich Frau Dr. INA APPEL und Frau VERONICA ROHRER.

Nicht unerwähnt dürfen in diesem Zusammenhang unsere Familien bleiben, die – keineswegs in fatalistischer Ergebenheit – uns bei der Fertigstellung der übernommenen Aufgabe verständnisvoll und aktiv unterstützt haben; für die vorliegende publizistische Arbeit zeigte schliesslich auch mancher unserer Kooperationspartner in der Praxis Geduld und Verständnis, was uns in Kenntnis des in der Praxiswelt omnipräsenten Zeitdrucks ebenfalls zu besonderem Dank verpflichtet.

Davos, St. Gallen und Sementina, im Juni 2001

Die Herausgeber

1 In thematischer Hinsicht war es der Entscheidung unserer Autoren überlassen, ob und inwieweit sie in ihren Beiträgen Bezug auf ihr Haus nahmen; unsererseits waren wir in der Herausgebereinleitung im Zuge der Vorstellung der Autorenbeiträge bei der Nennung der betreffenden Institutionen eher zurückhaltend.

2 Gleichzeitig waren Autoren, Verlage und Herausgeber auf Aktualität bedacht; dennoch verging zwischen Fertigstellung der Beiträge und Veröffentlichung dieses Werkes naturgemäss etwas Zeit, womit möglicherweise in einigen Artikeln die eine oder andere neueste Entwicklung unberücksichtigt blieb.

Autoren

Dipl.-Ing. Peter Amrein
Management Consultant und Vice President, Kurt Salmon Associates, Zug

Dr. Rudolf Attems
Organisationsberater und Inhaber, Attems & Weber OEG, Wien

Dr. Pius Baschera
Vorsitzender der Konzernleitung, Hilti AG, Schaan

Lic. phil. Marianne Bauer
Research, Knowledge Management und Kommunikation, Icarus Consulting AG, Zürich

Peter Baumgartner
Geschäftsführer, Mercer Management Consulting GmbH, München

Dr. Gary Benesko
Executive Consultant, IBM (USA), St. Augustine

Torsten W. Bernewitz
Management Consultant, ZS Associates, Princeton

Dr. Urs Brügger
Selbständiger Unternehmensberater und wissenschaftlicher Mitarbeiter, Universität St. Gallen

Dr. Jürgen Brunner
Manager, Arthur Andersen Business Consulting, Zürich

Andreas Bürge, Dipl. Wirtschaftsprüfer
Managing Partner, Arthur Andersen Business Consulting, Zürich

Lic. oec. Romeo Crameri
Area Managing Partner Southern Europe, Heidrick & Struggles Consultants in Executive Search, Zürich

Dr. Christian Eggenberger
e-business Consultant, IBM Consulting Group, Zürich

Prof. Dr. Rolf Eschenbach
Wirtschaftsuniversität Wien, Institut für Unternehmensführung, Wien

ACHIM FECHTEL
Manager, The Boston Consulting Group GmbH & Partner, Berlin

RONALD GEIGER
Geschäftsführer und Managing Director, Gemini Consulting Zentraleuropa, Bad Homburg

Dipl.-Wirtsch.-Ing. HARALD GEIMER
Direktor, Pittiglio Rabin Todd & McGrath (PRTM), Frankfurt a. M.

BRIAN GIBBS
Direktor, Pittiglio Rabin Todd & McGrath (PRTM), Frankfurt a. M.

Prof. Dr. PETER GROSS
Ordinarius für Soziologie, Universität St. Gallen

Prof. Dr. Dipl.-Ing. HANS H. HINTERHUBER
Vorstand, Institut für Unternehmungsführung, Universität Innsbruck

Dr. PAUL JOWETT
Strategy Consultant, Partner und Geschäftsführer, L.E.K. Consulting GmbH, München

Dr. MAXIMILIAN KOCH
Associate, Stern Stewart GmbH, München

Dipl.-Kfm. ALEXANDER KÖPPEN
Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität des Saarlandes, Saarbrücken

ERIC KRAUTHAMMER
Leadership-Consultant, Tannay

Prof. Dr. YVONNE KRESS
Partnerin, KCM International, und Professorin für Psychologie, California School of Professional Psychology (CSPP; Abteilung: Angewandte Systemtheorie), San Diego

JOCHEN KRIEGMEIER
Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Institut für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen

HANS KÜHN
Manager, Pittiglio Rabin Todd & McGrath (PRTM), Frankfurt a. M.

BERNARDO LINDEMANN
Partner und Geschäftsführer, Deloitte Consulting, Oberwil

Dr. CARLO MACKRODT
Prinzipal, A. T. Kearney GmbH, Düsseldorf

Dr. RALPH MALACRIDA
Rechtsanwalt, Bär & Karrer Rechtsanwälte, London

Prof. Dr. FREDMUND MALIK
Unternehmer und Präsident des Verwaltungsrates, Management Zentrum St. Gallen (MZSG)

Dr. CHRISTIAN MALORNY
Associate Principal, McKinsey & Company Inc., Berlin

Lic. oec. WERNER MERZ
Chief Financial Officer, Sefar Holding AG, Rüschlikon

JOSEF MING
Vice President und Partner, Bain & Company Switzerland Inc. Zürich

Lic. phil. CHRISTOPH MÜLLER
Partner, Four A AG, Zürich

Prof. Dr. GÜNTER MÜLLER-STEWENS
Geschäftsführender Direktor, Institut für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen

Mag. RONALD NAGY
Institut für Unternehmensführung, Wirtschaftsuniversität Wien

Dipl.-Ing. RAINER G. NEHLS
Vice President, Mercer Management Consulting GmbH, München

MICHEL OGRIZEK
Managing Director and Global Head of Communications and Marketing, UBS Warburg AG, London

PAVEL PAUKERT
Partner, Deloitte Consulting, Oberwil

MARKUS PERTL
Managing Director, Stern Stewart GmbH, München

Lic. oec. publ. Peter Quadri
Vorsitzender der Geschäftsleitung, IBM (Schweiz), Zürich

Prof. Dr. Michael Reiss
Lehrstuhlinhaber, Betriebswirtschaftliches Institut (Abt. II), Universität Stuttgart

Monika Reiter
Project Leader, The Boston Consulting Group GmbH & Partner, Berlin

Kaspar A. Ruesch
Managing Director, CSC Ploenzke (Schweiz) AG, Zürich

Prof. Dr. Dr. h. c. August-Wilhelm Scheer
Universitätsprofessor und Unternehmensgründer, Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität des Saarlandes und Aufsichtsratsvorsitzender der IDS Scheer AG, Saarbrücken

Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing. Bernd Schneider
Managing Director, Hay Europe, Frankfurt a. M.

Fritz Seikowsky
Director und Partner, Bain & Company Germany Inc., und Gründungspartner, eVolution Global Partners, München

Prof. Dr. Dipl.-Ing. Hans-Gerd Servatius
Geschäftsführer und Partner, PricewaterhouseCoopers Unternehmensberatung GmbH, Düsseldorf, und Honorar-Professor, Universität Stuttgart

F. Nikolaus Soellner
Vice President, A. T. Kearney GmbH, Düsseldorf

Dr.-Ing. Tom Sommerlatte
Management Consultant and Chairman Management Consulting Worldwide, Arthur D. Little Inc., Wiesbaden

Dr. Marco Spitz
Geschäftsführer, Icarus Consulting AG, Zürich

Dr. Daniel Stelter
Geschäftsführer, The Boston Consulting Group GmbH & Partner, Berlin

Lic. rer. pol. Olaf Toepfer
Senior Manager, Arthur Andersen Business Consulting, Zürich

Prof. Dr. Dipl.-Ing. Georg Turnheim
Geschäftsführender Gesellschafter, AMC Management Consulting GmbH, Wien

Dr. Kurt Vikas
Unternehmensberater und a.o. Universitätsprofessor, Institut für Controlling und Unternehmensführung, Karl-Franzens Universität Graz

Gregor Vogelsang
Mitglied der Geschäftsleitung, Booz.Allen & Hamilton, Düsseldorf

Prof. Dr. Dr. h. c. Lutz von Rosenstiel
Lehrstuhlinhaber für Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Institut für Psychologie, Ludwig-Maximilians-Universität, München

Matthias-Wilbur Weber
Vice President, Stern Stewart GmbH, München

Lic. oec. Tim Wieringa
Consultant, Arthur Andersen Business Consulting, Zürich

Dr. Gerd Wittkemper
Senior Vice President, Booz.Allen & Hamilton, Düsseldorf

Lic. phil. Martin Zenhäusern
Geschäftsführender Partner, Zenhäusern & Partner AG, Zürich