

Dimensionen der Führung von Beratungsunternehmen

Ergebnisse einer Studie

Prof. Dr. Christoph Lechner, Markus Kreutzer*

Beratungsunternehmen sehen sich mit großen Herausforderungen konfrontiert, die ihr bisheriges Geschäftsmodell in Frage stellen. Mit dem PSF Management Kreis wird ein Bezugsrahmen vorgestellt, der die sechs entscheidenden Dimensionen zur Führung von Beratungsunternehmen enthält. In jeder dieser Dimensionen wird eine zentrale Herausforderung diskutiert, die in einer Studie identifiziert wurde.

1. Einleitung

Wie mittlerweile hinlänglich bekannt, sind Beratungsunternehmen sehr spezielle Organisationen, die sich von Industrieunternehmen in ihrer Funktionsweise deutlich unterscheiden.¹ Sie betreiben ein rein projektgetriebenes Geschäft, können ihre Leistungen nicht auf Vorrat produzieren, sondern nur in Interaktion mit ihren Klienten, und verkaufen „abstrakte“ Dienstleistungen, die auf Wissen beruhen und oft in ihrer Qualität nur schwer zu beurteilen sind. Doch was sind aktuelle, zentrale Herausforderungen, mit denen das Management dieser Unternehmen konfrontiert ist? Was sind die wegweisenden Fragestellungen, die in Beratungen intern kontrovers diskutiert werden, weil sie keine einfache Beantwortung zulassen?

Diesen Themen wollen die Autoren in diesem Artikel nachgehen und entwerfen zu diesem Zweck zunächst einen Bezugsrahmen, der die wichtigsten Dimensionen im Management von Beratungsunternehmen erfasst. Dieser Bezugsrahmen wird anschließend genutzt, um zentrale Herausforderungen zu diskutieren und aktuelle Trends vorzustellen. Grundlage der Ausführungen ist eine Umfrage bei 186 Beratungsunternehmen in Deutschland, der Schweiz und Österreich sowie vertiefende Gespräche und Interviews mit Branchenvertretern.²

2. Bezugsrahmen zur Führung von Beratungsunternehmen: Der „PSF Management Circle“

In der Literatur zu Beratungsunternehmen (oder allgemeiner gesagt: zu Professional Service Firms) findet sich in der Zwischenzeit ein reichhaltiges Spektrum an Aussagen zur Führung dieser Organisationen.³ Insgesamt lassen sich sechs Dimensionen als zentral für ihr Management identifizieren. Diese betreffen die



Prof. Dr. Christoph Lechner



Markus Kreutzer

Strategie, Professionals, intellektuelles Kapital, Klienten & Projekte, die Ertragsmechanik, sowie den organisatorischen Kontext.

Im Rahmen der Strategie geht es um Fragen der Positionierung am Markt gegenüber den jeweiligen Konkurrenten. Aussagen und Handlungsmuster zu wie, wo und wann man Wettbewerb führt, bilden ihren Kern. Festlegungen in dieser Dimension haben eine starke Wechselwirkung mit der zweiten Dimension, den Professionals. Dort werden explizit und/oder implizit Entscheidungen zur Auswahl, Training, Beförderung, Entlohnung und Entlassung der Professionals getroffen. Je nach verfolgter Strategie einer Beratung werden unterschiedlich qualifizierte Professionals benötigt. Anders formuliert, die Qualität und der Typ der Professionals, die für eine Beratung arbeiten, ermöglichen oder behindern potenzielle strategische Optionen. Die dritte Dimension bezieht sich auf das Intellektuelle Kapital. Dies wird von den Professionals einer Beratung erzeugt, intern verteilt und in Projekten angewandt. Je nachdem, über welches Wissen eine Beratung verfügt, hat dies in einer weiteren Dimension Auswirkungen auf die Wahl der Klienten und der ausgeübten Projekte. Welche Klienten passen zum intellektuellen Kapital einer Beratung, ihren Professionals und ihrer Strategie? Als fünfte Dimension ist die Ertragsmechanik zu beachten, innerhalb derer sich Ausprägungen der anderen Dimensionen in ihren finanziellen Konsequenzen manifestieren. Konkret kann ein Beratungsunternehmen unterschiedliche Aspekte wie Honorarkapazität, Auslastung, Leverage (Verhältnis von Partnern zu Nicht-Partnern) oder Tagessätze gestalten. Zuletzt bildet der organisatorische Kontext mit seinen Festlegungen zu Werten, Systemen, Prozessen und Strukturen die allgemeinen Rahmenbedingungen, innerhalb derer sich die Aktivitäten einer Beratung entfalten. Wie in diesen Ausführungen bereits deutlich wird, ist es für eine Beratung wichtig,

* Prof. Dr. Christoph Lechner ist Ordinarius für Strategisches Management und Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft, Universität St.Gallen, E-Mail: christoph.lechner@unisg.ch; Dipl.-Kfm., Dipl.-Volksw. Markus Kreutzer ist Assistent am Lehrstuhl von Prof. Lechner, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, CH 9000 St. Gallen, Tel.: +41 (0)71 224 3904; E-Mail: markus.kreutzer@unisg.ch.

1 Vgl. Löwendahl, B.R.: Strategic Management of Professional Service Firms, Copenhagen, 1997; Maister, D.: Managing the Professional Service Firm, London, 2003; Scott, M.C.: The Professional Service Firm, New York u.a., 2001.

2 Vgl. Lechner, C./ Gesing, N./ Kreutzer, M./ Müller-Stewens, G.: Herausforderungen an das Geschäftsmodell der Beratungsindustrie; Institut für Betriebswirtschaft, Studie der Universität St.Gallen 2005; Lechner, C./ Gesing, N./ Kreutzer, M./ Müller-Stewens, G.: Berater unter Druck, in: Harvard Business Manager, August 2005, S. 6–8.

3 Vgl. Lechner, C./Walter, J.: Geschäftsmodelle in der Beratungsindustrie, in: Handbuch der Unternehmensberatung, 2006: 7230.

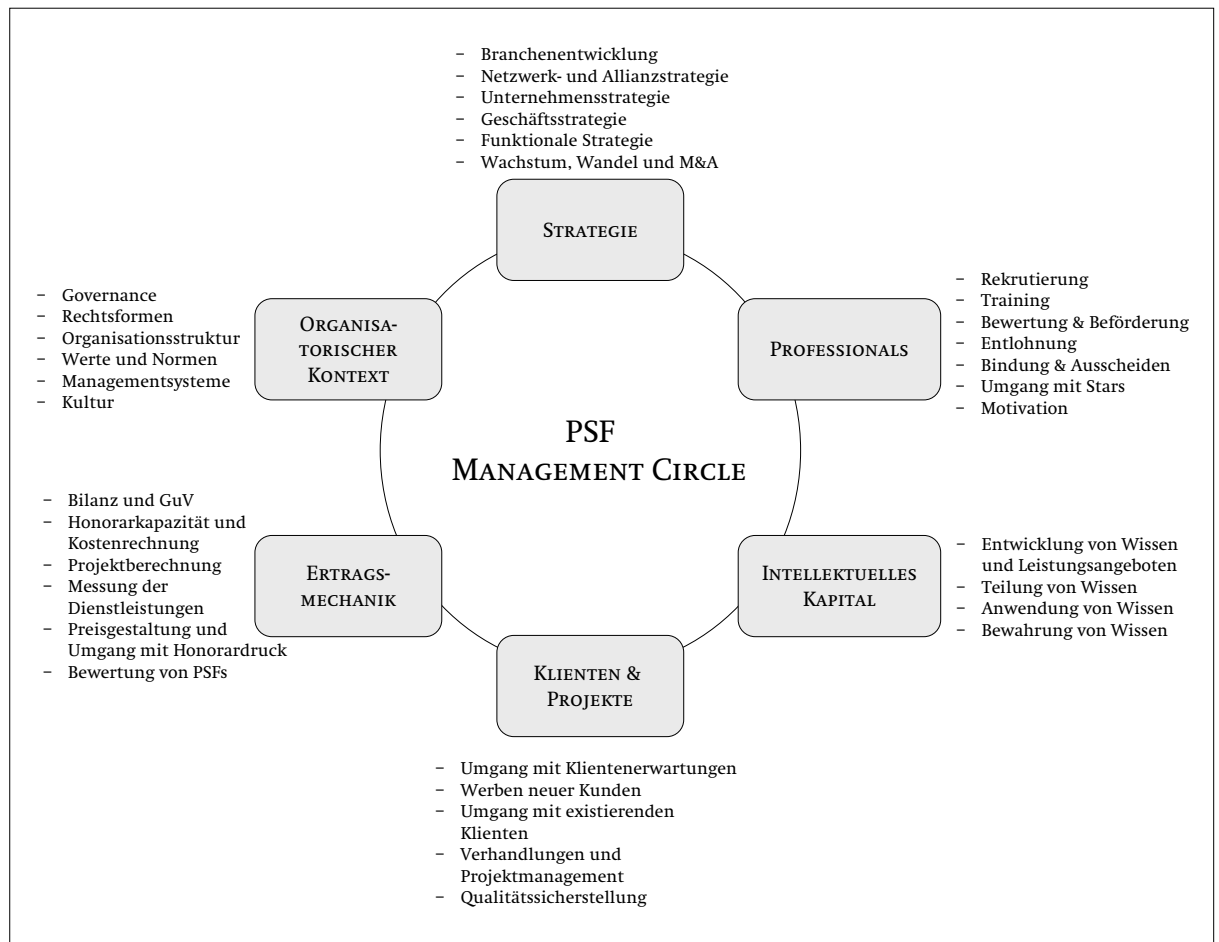


Abbildung 1: Der PSF Management Circle

diese sechs genannten Dimensionen und die damit verbundenen Aspekte (siehe Abbildung 1) nicht isoliert voneinander zu bearbeiten, sondern sie aufeinander abzustimmen. Das Gesamtbild aller Dimensionen ist erfolgsentscheidend. Aufgrund der zahlreichen und folgensweren Wechselwirkungen muss das Gesamtbild aller Dimensionen betrachtet werden. Folglich gehen eindimensionale Optimierungen meist zu Lasten anderer Dimensionen bzw. stehen mit diesen in Widerspruch.

Diese Vernetzungen können an folgendem Beispiel verdeutlicht werden: Angenommen, eine Beratung will sich im europäischen Markt als Experte für Supply-Chain-Management auf international tätige, mittelständische Unternehmen konzentrieren und ihren Wettbewerbsvorteil aus einer überlegenen Kom-

petenz für diese Leistung und dieses Marktsegment erzielen (Strategie). Dafür benötigt sie nun Professionals, die sowohl die speziellen Herausforderungen von Mittelständlern in Europa, als auch die dazu passende Supply-Chain-Lösungen kennen (Professionals). Diese Berater können ihr Wissen in die Beratung einbringen, sowie im Rahmen ihrer Tätigkeit neues Wissen generieren und kodifizieren (Intellektuelles Kapital). Die Auswahl der Klienten ergibt sich folgerichtig aus der gewählten Strategie, den Professionals und dem Intellektuellen Kapital; Ebenso wie die Art von Projekten, die man annehmen, oder ablehnen sollte (Klienten & Projekte). Dies alles mündet dann in eine Ertragsmechanik, die vorwiegend durch Senior-Berater mit relativ hohen Tagessätzen sowie mit relativ hohen Auslastungsraten und durch eine relativ geringe Leverage Struktur gekennzeichnet ist. Durch gemeinsame Wertvorstellungen, Datenbanken, Anreizsysteme, Gewinnverteilung, usw. wird zuletzt der organisatorische Kontext gelegt.

Im Folgenden werden nun entlang dieser Dimensionen mehrere Herausforderungen für das Management von Beratungen diskutiert. Um die Ausführungen zu verdichten, werden sie pro Dimension auf ein zentrales Thema konzentriert.

2.1 Dimension „Strategie“

Opportunismus versus strategische Ausrichtung: Immer wieder intensiv diskutiert wird die Frage, ob Berater sich am besten opportunistisch verhalten sollten, um flexibel auf ihre Klienten sowie Marktentwicklungen zu reagieren, oder sich statt dessen konsistent an strategischen Zielen ausrichten und dadurch ein starkes Profil gewinnen sollten.

Befürworter eines opportunistischen Verhaltens argumentieren, dass ein solches Verhalten hilfreich sei, um auch in Krisensituationen den hohen Fixkostenblock zu erwirtschaften, der für die Finanzierung der Gehälter der Professionals notwendig ist. Ebenso müsse eine Beratung sich als Dienstleistungsunternehmen rasch auf neue Anforderungen ihrer Klienten einstellen können. Wenn teilweise Wissen fehle, dann sei dieses möglichst zügig aufzubauen. Als Vorteile des Opportunismus werden die hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit dieses Ansatzes genannt.

Kritiker eines opportunistischen Verhaltens weisen auf die Gefahr dieses Vorgehens hin; die Wettbewerbsposition droht zu „verwässern“, was das Beratungsunternehmen austauschbar machen kann. Notwendig wäre nach dieser Lesart im Zuge der Ausrichtung an einer eindeutigen Positionierung auch die Ablehnung von Aufträgen, die vielleicht lukrativ sind, die Firma aber auf „dünnes Eis“ führen oder sie nicht weiterentwickeln. So etablierte z.B. eine bekannte IT-Beratung ein internes Komitee, welches vorab zu prüfen hatte, ob neue Projekte das Profil des Unternehmens schärfen. Der bewusste Verzicht auf Projekte, die nicht zum angestrebten Profil passten, bedeutete eine immense Herausforderung, da es in Folge zunächst zu Umsatzeinbussen kam, die in der Partnerschaft hitzig diskutiert wurden. Wie man sich also unschwer vorstellen kann, ist das Festhalten an strategischen Zielen für Beratungen alles andere als einfach. Der Weg durch solch ein „Tal der Tränen“, wie es ein Professional formulierte, geht kurzfristig unmittelbar zu Lasten des Einkommens der Partner einer Beratung.

Wie die vorliegende Studie zeigt, empfehlen zwar Berater ihren Klienten in aller Regel eine strategische Ausrichtung, folgen dieser Maxime selbst jedoch nur begrenzt. Stattdessen findet man ein stark von Opportunitäten getriebenes Vorgehen, das dadurch gekennzeichnet ist, dass mehr oder weniger die meisten Projekte angenommen werden, die akquiriert werden können – selbst, wenn sich das Beratungsunternehmen dazu über die Grenzen des eigenen Leistungsspektrums hinausbewegt.

2.2 Dimension „Professionals“

„Up or Out“ versus „Dead men’s shoe“: Diese Begriffe stehen für zwei unterschiedliche Modelle zur hierarchischen Entwicklung der Professionals von der Junior- bis hin zur Partnerebene. Während das „Dead men’s shoe“-Modell davon ausgeht, dass man auf einer bestimmten hierarchischen Stufe stehen bleiben und dort unbegrenzt weiterarbeiten kann, impliziert „Up or Out“ das

Prinzip eines notwendigen, erfolgreichen Aufstiegs auf eine höhere Hierarchieebene oder das zwangsweise Ausscheiden aus dem Beratungsunternehmen.⁴ Zentrale Annahme des „Up or Out“-Modells ist die Überzeugung, die besten Talente nur dann für eine Beratung zu gewinnen, wenn man ihnen auch die Aussicht bietet, in absehbarer Zeit durch die einzelnen Hierarchiestufen aufzusteigen und Partner zu werden.

Die Studie zeigt jedoch, dass sich die Chance, Partnerstatus zu erreichen, in den letzten Jahren deutlich verschlechtert hat. Konnte man früher bei herausragender Leistung nach sechs bis acht Jahren in das Partnerkollegium gelangen, sind es mittlerweile im Schnitt zehn bis zwölf Jahre – in Einzelfällen sogar länger. Dieser „Stau nach oben“ ist jedoch nur dann zu beseitigen, wenn die Beratungen entweder wachsen und dadurch mehr Partnerpositionen anbieten; Oder wenn sie, falls ausreichendes Wachstum nicht möglich ist, auch auf der Partnerebene das „Up or Out“-Prinzip konsequent anwenden. Bis vor einigen Jahren war die Trennung von einem Partner jedoch die absolute Ausnahme. Und auch heute tun sich viele Beratungsunternehmen schwer damit. Wer Partner geworden ist, verlässt diese Position in der Regel recht ungern. Und wie man sich vorstellen kann, ist es für die anderen Partner alles andere als angenehm, einen Kollegen zur Aufgabe seiner Partnerschaft zu zwingen.

2.3 Dimension „Intellektuelles Kapital“

Personalisierung versus Kodifizierung: Mechanismen zur Erzeugung, Speicherung, Verteilung und Anwendung von Wissen sind für Beratungen wettbewerbsentscheidend, da durch sie das bereitgestellt wird, was Beratungen letztendlich zum Verkauf anbieten. Aus diesem Grund kommt der Ausgestaltung dieser Mechanismen eine hohe Bedeutung zu. Grundsätzlich lassen sich dabei zwei Ansätze unterscheiden⁵: Die so genannte Kodifizierungsstrategie ist meist stark IT-basiert und versucht Wissen in Form von schriftlich erfassbaren Methoden, Manualen, Blaupausen, Informationslisten, etc. festzuhalten. Mit Hilfe von Datenbanken wird

4 Vgl. Baden-Fuller, C./Bateson, J.: Promotion Strategies for Hierarchically Organised Professional Service Firms: Is «Up or Out» Always the Best?, in: Industrial Journal of Service Industry Management, Vol. 1 (3) 1990, S. 61–78.

5 Vgl. Hansen, M./Nohria, N./Thierney, T.: What’s your strategy for managing knowledge, in: Harvard Business Review, March-April 1999, S. 106–116.

dieses Wissen gespeichert, sortiert und kann über Stichwörterverzeichnisse abgerufen werden. Im Gegensatz dazu setzt die sog. Personifizierungsstrategie stark auf den individuellen Austausch von implizitem Wissen, also Wissen, welches sich nicht explizit dokumentieren lässt (z.B. Verhandlungsgeschick). Beratungsfirmen etablieren beispielsweise Expertenregister, sog. Gelbe Seiten, in denen sich die Mitarbeiter mit einschlägiger Erfahrung leicht auffinden und kontaktieren lassen. Interne Firmenvorgaben stellen meist Antwortzeiten innerhalb einer kurzen Zeitspanne, z.B. innerhalb von 24 Stunden sicher.

Da beide Ansätze sehr unterschiedliche Implikationen hinsichtlich Investitionen in IT, Suche und Pflege von Informationen, Austausch zwischen den Professionals, etc. haben, ist es für Beratungsunternehmen nicht leicht, sich für einen Typ zu entscheiden bzw. einen Typ dominant zu verankern. Wie unsere Studie zeigt, gehen die meisten Beratungen nach dem Motto des „sowohl als auch“ vor, bekunden aber Probleme mit ihrem Wissensmanagement. Einige wenige sind sich jedoch dieser Gegensätzlichkeiten bewusst und verhalten sich dementsprechend. So verfolgt z.B. ein bekannter Strategieberater nach mehreren Versuchsschleifen nun konsequent eine Personalisierungsstrategie und richtet all seine Mechanismen darauf aus (z.B. aktuell durch die Schaffung von Practice Spezialisten, die die Professionals direkt bei ihren Projekten beraten). Hingegen treibt ein großer IT-Berater konsequent seinen Kodifizierungsansatz voran und investiert pro Jahr ca. 300 Mio. USD in die weitere Verbesserung seiner Systeme. Eine Mannschaft von ca. 700 Wissensmanagern weltweit ist mit dem Aufspüren, der Katalogisierung, dem Suchen und Unterhalt dieser Systeme beschäftigt.

2.4 Dimension „Klienten & Projekte“

„Jagen“ versus „Ernten“: Die Frage nach der richtigen Balance zwischen Neukundenakquisition und Ausschöpfen bestehender Kundenverbindungen ist eine sich immer wieder stellende Thematik für Beratungen. Nach wie vor ist das „Jagen“ neuer Klienten eine Aktivität, welche große Bedeutung

hat. Erfolgreichen „Jägern“ kommt intern hohes Prestige zu und teilweise werden sie auch über finanzielle Prämien direkt dafür belohnt. Zudem kann durch neue Klienten die Wissensbasis der Beratung verbreitert und den Professionals ein neuartiger Kontext geboten werden, der wiederum motivierend wirkt.

Diese Einstellung hat jedoch auch ihre Nachteile. So wird vernachlässigt, dass Aufträge für etablierte Klienten oft nicht nur lukrativer sind, sondern auch weniger Risiken in sich bergen. Mehrere Gründe können dafür angeführt werden: Die Klienten und ihre Besonderheiten sind bereits bekannt und Ressourcen müssen nicht für aufwändige „Schönheitswettbewerbe“ eingesetzt werden. Ebenso weiß die Beratung besser, was machbar ist und reduziert dadurch Misserfolge. Letztlich gewinnt sie aus erfolgreichen Projekten eine Vertrauensbasis mit dem Klienten, die weitere, anspruchsvollere Projekte wahrscheinlicher werden lässt.

Folgt man den Zahlen der Studie, dann stammen bei 20 % der Beratungen mehr als 60 % der Projekte von neuen Kunden, während 42 % der befragten Unternehmen immer noch zu ca. 30 % mit neuen Klienten arbeiten. Nach wie vor entfällt also ein hoher Anteil der Projekte auf neue Klienten. Diese Verhältnisse scheinen den Beratungen jedoch noch nicht gut genug zu sein. Etwa zwei Drittel nannten die Neukundenakquisition als größtes internes Verbesserungspotential.

2.5 Dimension „Ertragsmechanik“

Feste Honorare versus erfolgsabhängige Bezahlung: Die Meinungen zu diesem Thema liegen weit auseinander. Die Befürworter von Honoraren argumentieren, dass sich der Erfolg vieler Projekte gar nicht oder nur unvollständig finanziell messen lässt, die Rolle der Berater eben die Beratung und nicht die Verantwortung für deren Umsetzung ist und nur so Unabhängigkeit und Objektivität einer Expertise gesichert bleiben. Die Gegenseite stellt jedoch die Bedeutung der Erzielung von Wirkung und messbaren Resultaten heraus und betont die Notwendigkeit, den Wert einer Beratung auch stichhaltig belegen zu können.

Wie die Studie zeigt, ist der Trend zur quantitativen Bewertung und erfolgsabhängigen Bezahlung auf dem Vormarsch. Aufträge erhalten immer häufiger eine erfolgsabhängige Komponente, wie knapp 40 % der Befragten angeben. Dies gilt vor allem für Großprojekte. Oft muss die Beratung anders als früher auch einen Teil des Risikos mittragen: Verläuft das Projekt gut, honoriert der Auftraggeber die erbrachte Leistung überdurchschnittlich hoch; verläuft es schlecht, bleiben die Berater auf einem Grossteil ihrer Kosten sitzen. Entsprechend heiß diskutiert die Branche derzeit Mess- und Abrechnungsverfahren, die einer objektiven Beurteilung standhalten. Interessanterweise könnte dies dazu führen, dass die eher subjektive Messung der Kundenzufriedenheit an Bedeutung verliert. Denn objektive Beurteilungen konzentrieren sich auf die Messung der tatsächlichen Wirksamkeit eines Beratungsprojektes, und nicht auf die Messung der Kundenzufriedenheit, die eventuell durch eine Reihe von Faktoren „verzerrt“ ist.⁶

6 Vgl. Lechner, C./ Kreutzer, M.: So messen Sie die Arbeit Ihrer Consultants, in: *io new management*, 9/2005, S. 32–35.

2.6 Dimension „Organisationaler Kontext“

„Eat what you kill“ versus „Lockstep“: Kaum ein Thema ist wohl so verhaltensprägend für eine partnerschaftlich organisierte Beratung wie das System der Verteilung des Gewinns. Zwei Extremformen stehen sich hier gegenüber. In der ersten Form hängt die Entlohnung der Partner ausschließlich von der individuellen Leistung ab; d.h. je mehr Volumen ein Partner mit seinen Klienten generiert und je profitabler er/sie die Projekte abwickelt, desto höher ist sein/ihr individueller Verdienst („eat what you kill“). In der zweiten Form erhalten Partner ihr Gehalt paritätisch aus einem gemeinsamen Gewinnpool, in den die Gewinne aus allen Projekten der Beratung einfließen. Meist sind solche Verfahren mit einem Senioritätsprinzip mit einer Obergrenze kombiniert (sog. „Lockstep“-Verfahren).

Es liegt auf der Hand, dass die Wahl des Verteilungsmechanismus das Verhalten innerhalb eines Beratungsunternehmens, wie auch die Interaktion zu Klienten maßgeblich beeinflusst. Für den ersten Ansatz spricht die transparente Zurechenbarkeit des Erfolgs bzw. Misserfolgs auf das Individuum. Gerade Spitzenberater profitieren am meisten von solchen Systemen. Ebenso basiert dieses Modell auf der Annahme, dass durch den dadurch ausgelösten Wettbewerb auch die Rentabilität der Firma als Ganzes optimiert wird. Partner, die nicht mithalten können, werden über kurz oder lang die Firma verlassen bzw. zum Ausscheiden aufgefordert. Der zweite Ansatz begünstigt die Entwicklung eines „One-Firm“-Konzeptes und vermeidet die radikale Verfolgung individueller Interessen zulasten des Gemeinwohls des Beratungsunternehmens. Dies kann z.B. dann von Vorteil sein, wenn es gilt, über „Bereichssilos“ hinweg zusammenzuarbeiten oder Reputationsverluste für die eigene Firma zu vermeiden. Letzteres ist oft nur dann sichergestellt, wenn ein Partner ohne persönliche Nachteile ein Klientenmandat niederlegen oder ablehnen kann. Zudem fördert dieser Ansatz die Loyalität zur Firma, verbessert die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens und hat eine dementsprechende Wertorientierung zur Folge. Ihr Nachteil liegt u.a. darin, dass sog. „Trittbrettfahrer“-Phänomene auftreten können, wenn sich weniger leistungsstarke Partner von leistungstärkeren mitfinanzieren lassen. Ebenso ist es schwieriger, Spitzenberater zu halten, da diese in anderen Unternehmen deutlich mehr verdienen können.

Während in der Vergangenheit paritätische Modelle in den meisten Beratungsfirmen vorherrschten, zeigt die Studie einen Trend hin zur individuellen Entlohnung. Fast 66 % der Befragten bestätigen einen Trend zu einer stärkeren Entlohnung individueller Leistungen. Gerade kleinere Beratungen sehen darin zunehmende Bedeutung. Nur wenige Beratungen verweigern sich konsequent dieser Entwicklung.

3. Fazit

Das Management von Beratungen ist mit Herausforderungen konfrontiert, die Spannungsfelder beinhalten, denen durch kluges Ausbalancieren, Pendelbewegungen oder durch das Aushalten von Gegensätzen begegnet werden muss. Entlang des vorgestellten Bezugsrahmens lassen sich diese und weitere Themen konzeptionell verorten. Auch wenn in diesem Artikel pro

Dimension nur ein zentrales Thema behandelt wurde, sind auch Themen wie Branchen- versus Funktionenorientierung, Verkauf innovativer Konzepte versus Standardisierung oder das Dilemma zwischen Eigen- und Klienteninteressen von Relevanz. Es ist daher nicht zu erwarten, dass Beratungen der Stoff ausgehen wird, um sich selbst zu beraten.