

Nadelstreifen ade – zeitgemäße Unternehmensberatung

von Hans-Jürgen Kenntner – HJK management consultancy

Wohl kaum eine Branche hat es in der Vergangenheit geschafft, sich ein derart zweifelhaftes Image aufzubauen, wie die Beraterbranche. Und auch noch heute verbindet man vielerorts mit Unternehmensberatern gelackte Designeranzugträger, die für bunte Präsentationen mit Anglizismen strotzende Worthülsen überzogene Honorare abrechnen. Noch zu New Economy Zeiten war es durchaus schick, sich teure Berater von wohlklingenden Beratungsgesellschaften als Statussymbol zu leisten. Die Zeiten haben sich geändert und das ist auch gut so! Insbesondere mittelständische Unternehmen bedienen sich heute mehr denn je professioneller Beratungsdienstleistungen. Das dabei geforderte Qualitäts- und Produktivitätslevel hat sich, wie in den Unternehmen selbst, enorm gesteigert und damit zu einer gesunden Marktberreinigung in der Beraterbranche geführt. Getreu dem Prinzip „Nichts ist so beständig wie der Wandel“ geht auch hier die Entwicklung unaufhaltsam weiter. Im Folgenden zwei bemerkenswerte Entwicklungen in der Beratungslandschaft, die natürlich nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erheben können:

■ **Ökonomie & Psychologie - Zusammenwachsen der Softfacts- und Hardfactswelten**

Stark vereinfacht lassen sich klassisch 3 typische Beratungsfelder unterscheiden:

- **Personalberatung** (Personalentwicklung, Training, Coaching, etc.)
- **Organisations- / Prozessberatung** (hier in erster Linie unter dem Aspekt Kommunikation zu verstehen)
- **Fach- oder Expertenberatung** (z. B. Sanierungsberatung, Strategieberatung, M&A-Beratung, technische Fragestellungen)

Die beiden erst genannten Beratungsfelder werden üblicherweise den sogenannten „Softfactsdisziplinen“ zugeordnet, während die Fach- oder auch Expertenberatung im Bereich „Hardfacts“ gesehen wird. Obwohl diese Trennung willkürlich ist, ist heute noch die Beraterwelt in diese zwei Lager gespalten. Dennoch ist ein Umdenken festzustellen, nicht zuletzt weil in den Unternehmen mehr und mehr eine ganzheitliche Sichtweise erwartet wird. Bei Sanierungsfällen erleben wir zumeist, dass ein Konglomerat aus Kommunikationsproblemen, ungelösten Personalthemen und betriebswirtschaftliche Missständen zur Schiefelage geführt haben.

Ein in diesem Zusammenhang interessantes Mandat betreuten der Verfasser vor einigen Jahren, als zwei nahezu identischen Unternehmen der IT-Branche die Fusion der Unternehmen anstrebten. Das Spannende bestand darin, dass das eine Unternehmen seit Jahren wirtschaftlich stagnierte, das andere zweistellige Wachstumsraten zu verzeichnen hatte. Und dies bei nahezu identischen internen und externen Rahmenbedingungen. Der klassische Hardfactsberater wäre hier schlicht zum Scheitern verurteilt gewesen. Die fundierte Analyse brachte es jedoch ans Tageslicht – die unterschiedliche Performance war letztlich auf die stark voneinander abweichende interne Kommunikations- und Führungskultur in den Unternehmen zurückzuführen. Beide Unternehmen hatten es im weiteren Prozess erfolgreich verstanden, die jeweiligen Erfolgsfaktoren in das gemeinsame Unternehmen zu integrieren. Heute zählt das fusionierte Unternehmen zu den erfolgreichsten in seinem Marktsegment. Was liegt also näher, als generell bei Veränderungsprozessen die Aspekte Ökonomie und Kommunikation/Psychologie im Ganzen zu betrachten? Ein befreundeter Berater hat es auf den Punkt gebracht: „Softfacts werden früher oder später Hardfacts“.

■ **Integrierter Beratungsansatz – Lernen Fische zu fangen**

Ein weiterer Kritikpunkt an Beratern bzw. deren Arbeit besteht darin, dass Konzepte losgelöst von der Unternehmensrealität entwickelt werden und dabei bestehendes betriebliches Know-how schlicht ignoriert wird. Die Ergebnisse dieser Arbeitsweise sind bekannt: Zum Teil wertlose Konzepte ohne Praxisnutzen und/oder mangelnde Akzeptanz bei den von den Maßnahmen Betroffenen, die aus Frustration die Realisation der Konzepte ins Leere laufen lassen.

Zeitgemäße Beratung strebt daher, in Abhängigkeit der jeweiligen Situation, einen integrierten Ansatz an. Dem Berater kommt damit neben seiner Rolle als Fachexperte, die des Moderators, Mediators und Coach zu. Ein guter Berater versteht es heute, mit zielführenden Fragen und Anregungen die Kräfte im Unternehmen zu stimulieren, freizusetzen und zu beschleunigen. Erst in einem weiteren Schritt können ggf. „chirurgische“ Maßnahmen folgen, sollte dies die Situation erfordern. Die Ressourcen im Unternehmen werden kombiniert mit dem Wissen und Erfahrungsschatz des Beraters und führen so zu schlüssigen und praxistauglichen Lösungen. Der integrierte Beratungsansatz führt damit zur angestrebten Nachhaltigkeit.

Im Falle von zeitkritischen Sanierungen, in denen der beschriebene integrierte Ansatz nicht von Anfang an realisierbar ist, kann ein vom Berater geschnürtes Paket mit Sofortmaßnahmen den notwendigen Freiraum schaffen, um danach mit dem verantwortlichen Team die Aufbauarbeit zu beginnen und damit die Vorzüge beider Beratungsansätze zu kombinieren.

Der beschriebene integrierte Ansatz lässt sich sehr gut mit folgendem Sprichwort umschreiben: **„Gebe ich dir einen Fisch, wirst du einen Tag lang satt sein. Lehre ich dich fischen, dann wirst Du ein Leben lang satt sein.“**

Um es in aller Deutlichkeit zu sagen: Die aktuelle Entwicklung zielt auf eine Qualitäts- und Effizienzsteigerung in der Beratungsleistung ab und nicht etwa auf eine Aufweichung der Erfolgsorientierung durch ressourcenzehrende Wohlfühlveranstaltungen. Die erhöhte Komplexität in den Unternehmen verlangt heute eine wesentlich breiter gefasste Methodenvielfalt in der Beratungsdienstleistung als dies noch vor wenigen Jahren der Fall war. In einigen Bereichen, wie z. B. der M&A-Beratung wird der klassische Expertenansatz weiter Zukunft haben. Doch schon im benachbarten Gebiet der Post Merger Integration sind heute die oben genannten komplementären Ansätze nahezu erwarteter Standard.

Mit den genannten Entwicklungen ist ein verändertes Profil vom Berater an sich verbunden. Die wesentlichste Veränderung besteht möglicherweise darin, dass der Berater den ohnehin zweifelhaften Anspruch auf „uneingeschränkte Allwissenheit“ ablegen kann und neben seiner Fachkompetenz und seinen Erfahrungsschatz verstärkt durch Kommunikationsfähigkeit und Methodenkompetenz zu überzeugen hat. Er muss ferner in der Lage sein, fachlich, pragmatisch und emotional an seine Ansprechpartner „anzukoppeln“. Eine, wie eingangs beschriebene, einseitige Kommunikation vergleichbar dem Medizinprofessor am Krankenbett eines Patienten bei der Visite, sollte damit endgültig der Vergangenheit angehören.

Insgesamt bleibt zu hoffen, dass sich der Trend zum anspruchsvollen „Beratungshandwerk“ weiter fortsetzt – Nadelstreifen ade.

Über den Autor:

Hans-Jürgen Kenntner

HJK management consultancy

Hans-Jürgen Kenntner (geb. 1966) ist seit 2001 selbständiger Unternehmensberater und betreute bis heute eine Vielzahl nationaler wie internationaler Beratungsprojekte im Mittelstand wie im Konzernumfeld.

Zuvor war er langjähriger leitender Controller eines Herstellers für elektronische Bauelemente. Danach wurde Herr Kenntner zum CFO eines führenden ITK-Distributors berufen und bekleidete diverse Aufsichtsratsmandate.

