Wolfgang Fritz/Jens Effenberger

Strategische Unternehmensberatung

- Verlauf und Erfolg von Projekten der Strategieberatung -

Technische Universität Braunschweig

Braunschweig 1996

AP - Nr. 96/10

ISBN 3 - 930166 - 60-7

Strategische Unternehmensberatung

- Verlauf und Erfolg von Projekten der Strategieberatung -

Inhalt: **Seite:**

Abstract 1

1. Zielsetzung und Anlage der Untersuchung 3

2. Untersuchungsergebnisse 4

   2.1. Die nachgefragten Leistungen der Unternehmensberatung 4
   2.2. Der Verlauf erfolgreicher und weniger erfolgreicher Projekte der Strategieberatung 7
   2.2.1. Die Initiierungsphase 7
   2.2.2. Die Auswahlphase 12
   2.2.3. Die Durchführungsphase 14
   2.2.4. Die Implementierungsphase 15
   2.2.5. Die Evaluierungsphase 17

3. Konsequenzen für die Managementpraxis 21

4. Resümee 25

Literaturverzeichnis 27

Abstract

Eine Befragung der 450 größten deutschen Unternehmen zeigt, daß diese Unternehmen von den Leistungen der Unternehmensberater jene der Strategieberater meist nicht an erster Stelle in Anspruch nehmen. Es kann somit (noch ?) nicht von der Vorstellung eines „boomenden" deutschen Markts für die Strategieberatung ausgegangen werden, trotz des beträchtlichen Wachstums des Gesamtmarkts für Unternehmensberatungsleistungen. Das für die Leistungen der Strategieberatung in Betracht kommende Marktsegment ist zwar hinsichtlich der Anzahl der Klientenunternehmen relativ klein; es umfaßt aber die größten der deutschen Großunternehmen und verspricht dadurch sehr große Auftragsvolumina.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, daß sich die Einschaltung externer Strategieberater für die ratsuchenden Unternehmen wirtschaftlich durchaus lohnen kann; denn in jedem zweiten bis dritten Fall tragen Strategieberatungsprojekte innerhalb weniger Jahre nachweislich zu höheren Gewinnen, Kapitalrenditen, Umsätzen und Marktanteilen der Unternehmen bei.

Die Erfolgswahrscheinlichkeit der Strategieberatung kann durch ein Projektmanagement erhöht werden, das auf den in dieser Untersuchung ermittelten Erfolgsfaktoren der Strategieberatung aufbaut. So wirkt es sich günstig auf den Erfolg der Strategieberatung aus, wenn dem Beratungsprojekt Ziele des beratenen Unternehmens zugrunde liegen, die auf eine ernsthafte Bereitschaft schließen lassen, auch grundlegende unternehmensinterne Veränderungen vorzunehmen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Darüber hinaus sollte die Führungsspitze des Klientenunternehmens die wichtigsten Projektentscheidungen nicht alleine treffen. Sie sollte vielmehr auch Mitglieder der zweiten Hierarchieebene sowie Mitarbeiter der betroffenen Bereiche in die Grundsatzentscheidung über die Konsultation externer Strategieberater und in die Auswahlentscheidung über die Beratungsgesellschaft einbeziehen, da sich dies günstig auf den weiteren Verlauf des Beratungsprojekts auswirkt. Dies gilt grundsätzlich

auch für die Einbindung der Mitarbeiter des beratenen Unternehmens in das gesamte Beratungsprojekt, etwa im Rahmen eines zu bildenden Projektteams. Ferner sollte das ratsuchende Unternehmen die Auswahl der Beratungsgesellschaft nach deren Qualifikation und Reputation treffen und sich dabei weniger auf das schriftliche Exposé verlassen, und es sollte auf die Vereinbarung einer Implementierungsberatung Wert legen. Gerade auch diese Aspekte der Strategieberatung erhöhen die Wahrscheinlichkeit für einen Projekterfolg.

1. Zielsetzung und Anlage der Untersuchung

Der Markt für Leistungen der Unternehmensberatung wächst ständig, national wie international, und mit seinem Wachstum steigt auch seine Intransparenz. Dennoch schenkt die betriebswirtschaftliche Forschung diesem Dienstleistungsbereich bis heute noch keine solche Aufmerksamkeit, die seiner zunehmenden wirtschaftlichen Bedeutung auch nur annähernd entspräche. Von der Etablierung einer Spezialdisziplin des modernen Consulting, die über die klassischen Beratungsfächer Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung hinausgeht, ist die Betriebswirtschaftslehre, trotz erster Ansätze, noch weit entfernt.

Gerade für die Praxis ist aber eine fundierte Hilfestellung durch die Betriebswirtschaftslehre in bezug auf die modernen Consulting-Dienste besonders vonnöten. Das enorme Wachstum dieses Markts hat es nämlich mit sich gebracht, daß eine qualifizierte Beratung nicht immer stattfindet und zahlreiche weniger kompetente oder sogar unseriöse Leistungsanbieter im Beratungsgeschäft ihr Glück suchen. Nicht nur die spektakulären Mißerfolge in den neuen Bundesländern haben dies an den Tag gebracht (vgl. Niedereichholz 1993).

Die Qualität der Beratungsleistungen kann im Interesse aller Beteiligten dadurch verbessert werden, daß sich die Leistungserbringung an jenen Faktoren orientiert, die über den Erfolg oder Mißerfolg eines Beratungsprojekts entscheiden. Das Kundenproblem, mit dem ein Unternehmensberater konfrontiert ist, mag zwar individueller Art sein. Doch schließt dies nicht aus, daß es übergeordnete Erfolgsfaktoren gibt, die sich positiv oder negativ auf die Zusammenarbeit zwischen Berater und Kundenunternehmen und damit auf Ablauf und Ergebnis jedes Beratungsprojekts auswirken können.

Im folgenden geht es um die empirische Ermittlung solcher Erfolgsfaktoren der Unternehmensberatung. Dabei steht jener Teilbereich der Unternehmensberatung im Mittelpunkt, den man als das Kernstück des modernen Consulting bezeichnen kann: die Strategieberatung. Die Auswahl gerade dieses Leistungsbereichs der Unternehmensberatung ist deshalb gerechtfertigt, weil es empirisch erwiesen ist, daß das strategische Management eines Unternehmens über den

gesamten Unternehmenserfolg in erheblichem Maße entscheidet (vgl. Raffée/Fritz 1991; Raffée/Effenberger/Fritz 1994; Fritz 1995a). Die dabei anfallenden Aufgaben bewältigen aber selbst Großunternehmen nicht immer in Eigenregie und müssen darum auch auf die Unterstützung durch externe Berater zurückgreifen.

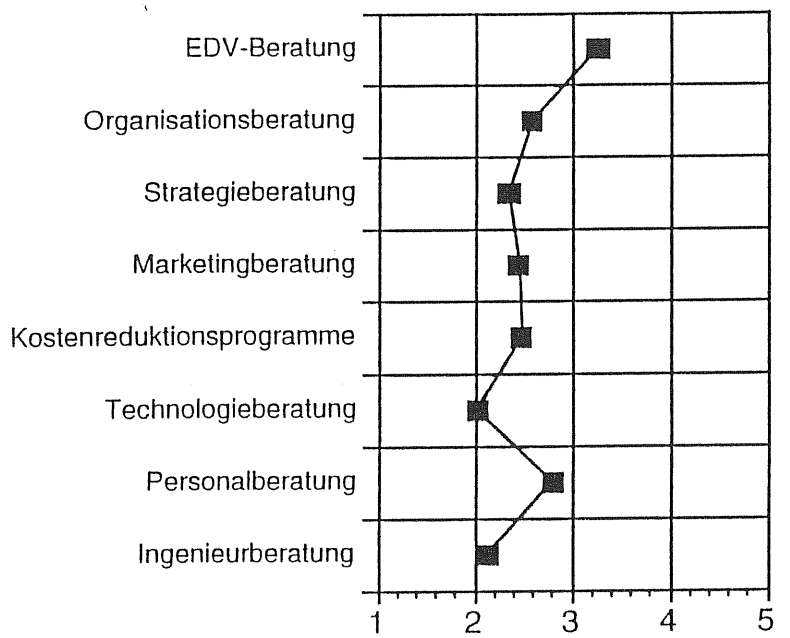
Um die Erfolgsfaktoren der Strategieberatung zu ermitteln, wurde im Winter 1994/95 ein umfangreicher Fragebogen an die 450 größten deutschen Unternehmen verschickt. Damit sollten die Aspekte der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensberater und Klientenunternehmen aus der Sicht des Kunden ermittelt werden, da - getreu dem Credo der Marketingwissenschaft - der Kunde und nicht der Anbieter über den Erfolg einer Leistung im Markt entscheidet. 141 Unternehmen (31,3%) nahmen letztlich an der Befragung teil, wobei aber lediglich 74 Unternehmen auf Erfahrungen mit der Strategieberatung in den letzten vier Jahren zurückgreifen konnten. Diese Unternehmen berichteten über ihre Erkenntnisse aus insgesamt 84 Projekten der Strategieberatung, darunter 58 erfolgreiche und 26 weniger erfolgreiche. 21% der Auskunft gebenden Unternehmen gehören zur Konsumgüterindustrie, 45% zur Investitionsgüterindustrie, 15% zum Dienstleistungs- und 19% zum Handelssektor (vgl. Effenberger 1996).

2. Untersuchungsergebnisse

2.1. Die nachgefragten Leistungen der Unternehmensberatung

Die einzelnen Leistungen externer Unternehmensberater werden in unterschiedlichem Maße von den befragten Unternehmen in Anspruch genommen. **Abbildung 1** zeigt, daß Leistungen der EDV-Beratung und der Personalberatung stärker nachgefragt werden als solche der Strategieberatung, die einen nur mittleren Rangplatz ein-

Abb. 1: Die nachgefragten Beratungsleistungen



Erläuterungen: 1 = in sehr geringem Maße; ...; 5 = in sehr hohem Maße nachgefragt

nimmt, zusammen mit der Organisations- und der Marketingberatung sowie den Kostensenkungsprogrammen, jedoch noch vor der Ingenieur- und der Technologieberatung. Dieses Resultat deckt sich teilweise mit den Befunden anderer Studien (vgl. z. B. Meffert 1990, S. 183; Hoffmann 1991, S. 53; Bierach 1996, S. 132). Überwiegend werden die Leistungen der Strategieberatung aber relativ selten beansprucht. Lediglich 24% der Unternehmen fragen diese Consulting-Dienste häufiger nach. Entgegen einer landläufigen Meinung (vgl. Payne/Lumsden 1987) handelt es sich zumindest beim deutschen Markt für Leistungen der Strategieberatung somit (noch) nicht um einen „shooting star". Insgesamt aber ist in Europa eine wachsende Nachfrage nach Strategieberatungsprojekten zu verzeichnen (vgl. Bierach 1996, S. 132).

Jene Unternehmen, die Strategieberatungsleistungen in Anspruch nehmen, weisen einen durchschnittlichen Umsatz von 10,5 Mrd. DM und eine durchschnittliche Mitarbeiteranzahl von rd. 40.000 auf. Es sind somit im Bereich der deutschen Großbetriebe in erster Linie die größten Unternehmen, die als Abnehmer dieser Leistungen auftreten.

Im Konsumgüterbereich sind dies vor allem zugleich Hersteller von Verbrauchsgütern; im Investitionsgütersektor, der hinsichtlich der

Abb. 2: Die Branchenzugehörigkeit der Strategieberatungsleistungen nachfragenden und nicht nachfragenden Unternehmen.

	Gruppe 1 = Nachfrager		Gruppe 2 = Nicht-Nachfrager	
Branche	absolut	in %	absolut	in %
Konsumgüter	17	23,3	11	16,9
Investitionsgüter	30	41,1	32	49,2
Dienstleistungen	11	15,1	10	15,4
Handel	15	20,5	12	18,5
Summe	73	100,0	65	100,0

Nachfrage nach Leistungen der Strategieberatung etwas zurückhaltender ist, kommen die meisten Klientenunternehmen aus dem Bereich des Maschinenbaus. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe gewinnende bzw. erzeugende Unternehmen gehören zu jenem Unternehmenssegment, das in eher nur seltenen Ausnahmefällen externe Strategieberater beauftragt. Im Dienstleistungs- und Handelssektor halten sich Nachfrage und Nicht-Nachfrage nach Leistungen der Strategie beratung in etwa die Waage. Dies geht im einzelnen aus **Abbildung 2** hervor.

Die einzelnen Leistungen der Strategieberatung beziehen sich überwiegend auf die Managementebene des Gesamtunternehmens. Dabei geht es etwa um eine stärkere Kundenorientierung des Unternehmens als Ganzes oder in maßgeblichen Geschäftsbereichen, um Fragen des Portfolio-Managements, der Corporate Identity, des Business Reengineering, aber auch um Probleme der Produktinnovation und Diversifikation sowie der Internationalisierung, um nur einige Beratungsbeispiele zu nennen.

Die Unternehmen, die Strategieberatungsleistungen in Anspruch nehmen, fragen auch andere Leistungen der Unternehmensberatung in überduchschnittlichem Maße nach. Dies gilt vor allem für die Bereiche der Organisations-, Marketing- und Technologieberatung sowie die Kostenreduktionsprogramme.

2.2. Der Verlauf erfolgreicher und weniger erfolgreicher Projekte der Strategieberatung

Projekte der Unternehmensberatung weisen einen mehr oder weniger typischen Verlauf auf, der durch einzelne Phasen charakterisiert werden kann. Im folgenden wird der Beratungsprozeß gemäß **Abbildung 3** in 5 Phasen eingeteilt: die Initiierungs-, die Auswahl-, die Durchführungs-, die Implementierungs- und die Evaluierungsphase (vgl. Effenberger 1996, S. 91). Die Merkmale dieser Phasen werden sowohl für erfolgreich als auch für weniger erfolgreich verlaufende Beratungsprojekte dargestellt. Die Einstufung eines Beratungsprojekts als erfolgreich bzw. weniger erfolgreich erfolgte durch die subjektive Selbsteinschätzung der befragten Unternehmen (vgl. ebenda, S. 158).

2.2.1. Die Initiierungsphase

Die **Gründe**, die Unternehmen veranlassen, bei externen Consultants Rat zu suchen, sind vielfältig. Sie reichen von Engpässen im Bereich der eigenen Personalkapazität und fehlendem Know-how in strategischen Fragen über Defizite im Marktinformationsstand und dem gewünschten Transfer von Beraterwissen auf das eigene Unternehmen bis hin zur leichteren Durchsetzung und Akzeptanz der Beratervorschläge aufgrund der objektiveren Sichtweise strategischer Probleme durch die außenstehenden Sachverständigen (vgl. Hill 1990, S. 171f.; Steyrer 1990, S. 146).

Abb. 3: Die Phasen eines Projekts der Strategieberatung aus der Sicht des Klientenunternehmens

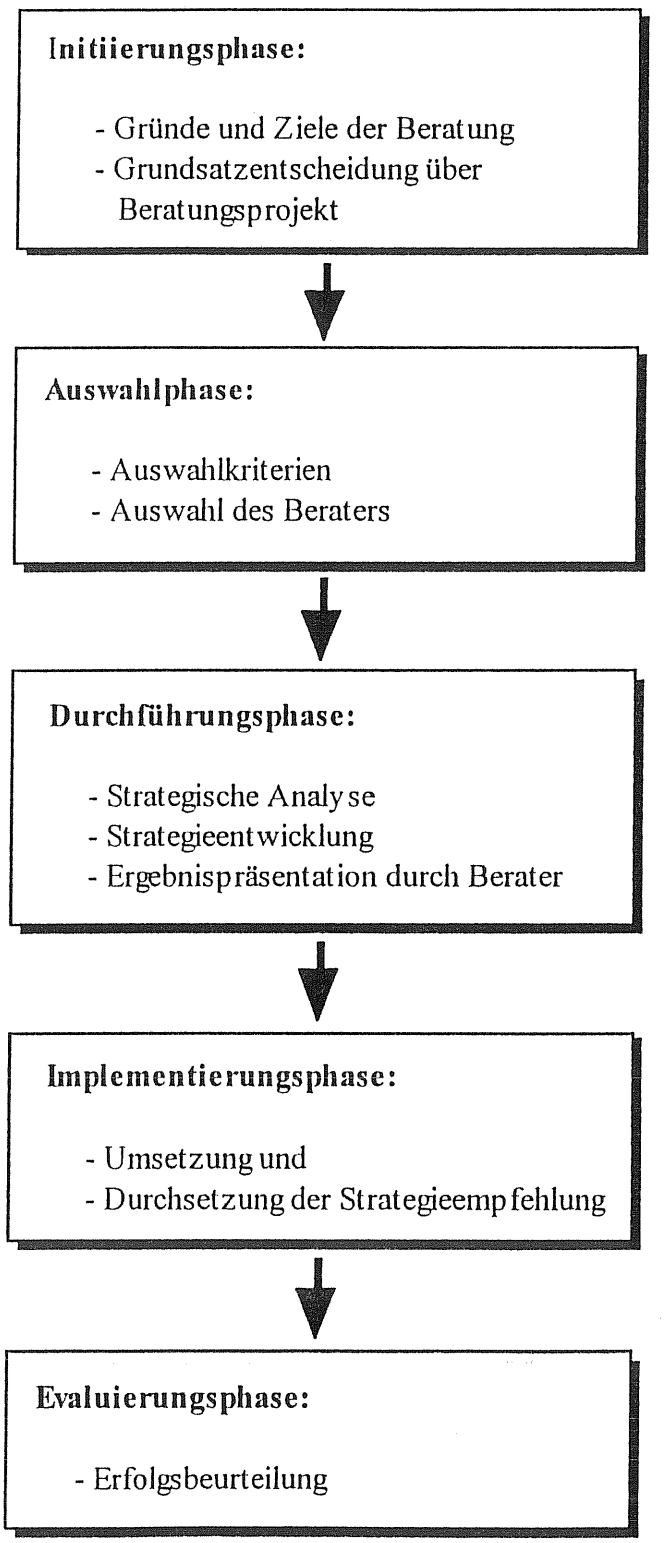
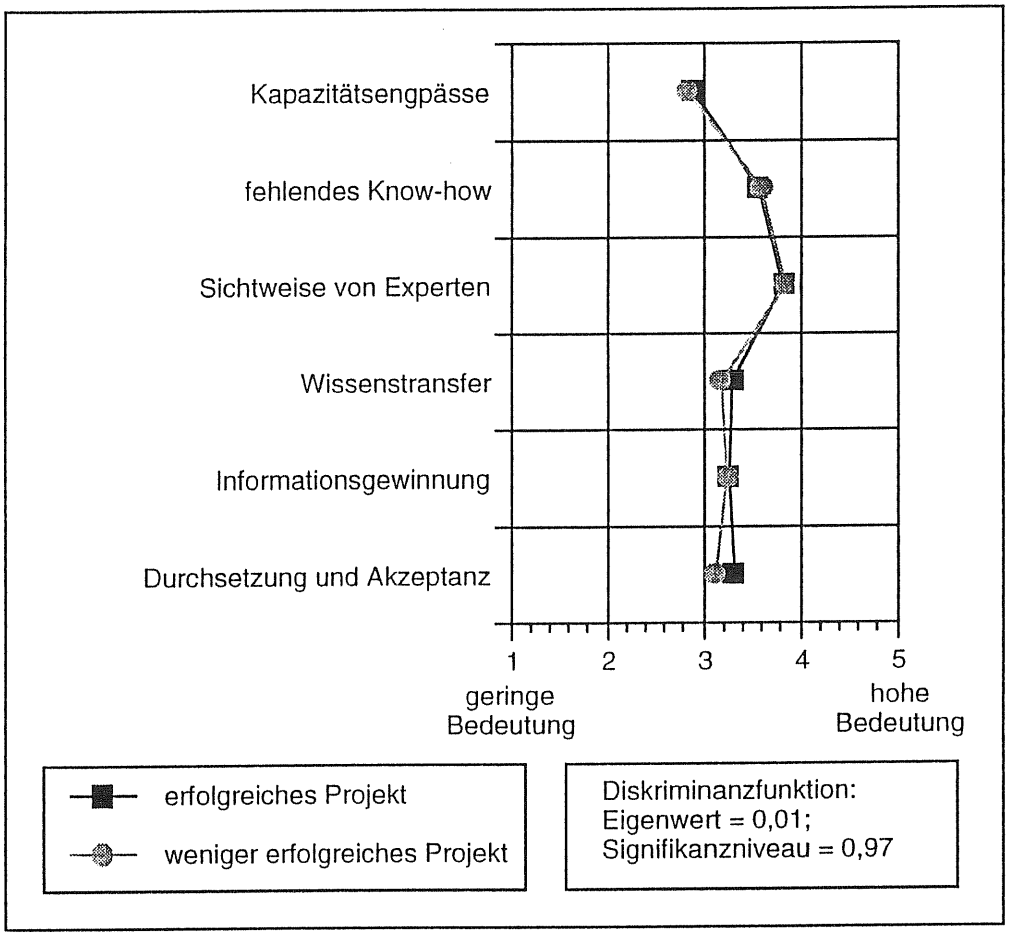


Abb. 4: Die Gründe für die Einschaltung von Strategieberatern

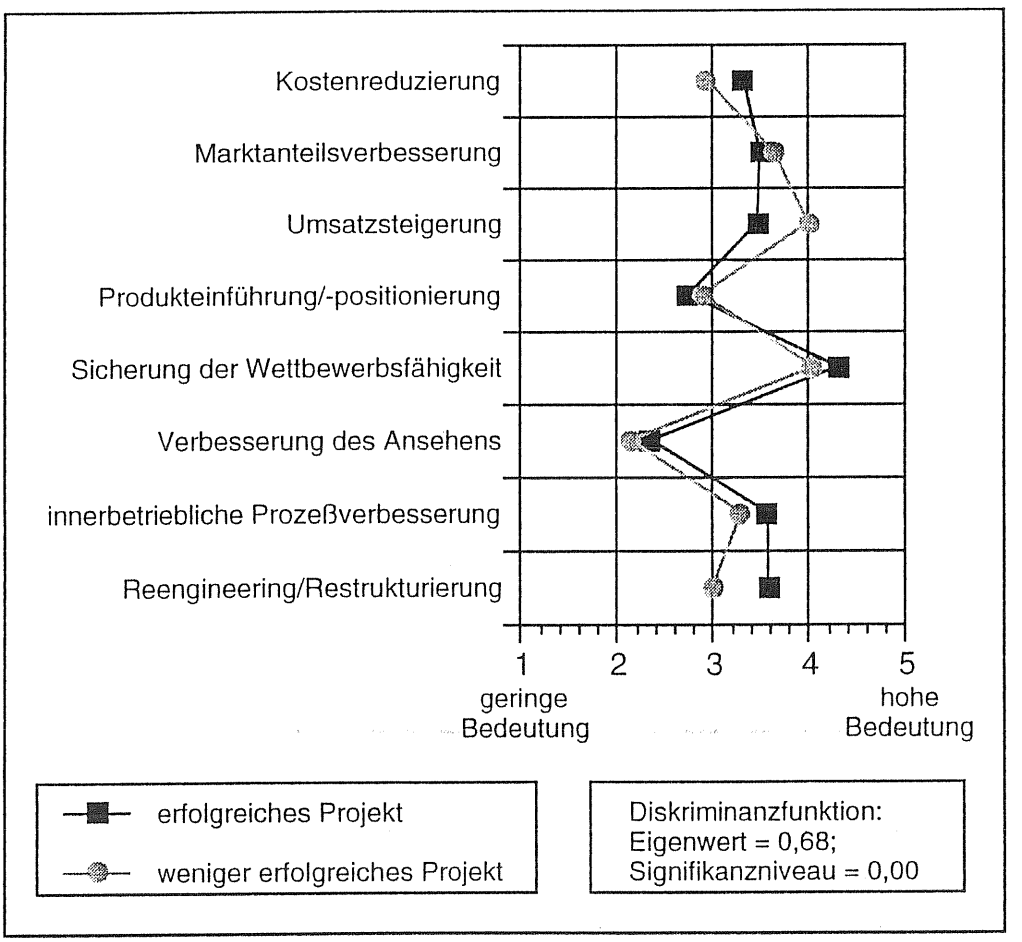


Die **Abbildung 4** zeigt, daß die objektivere Sichtweise der externen Experten und das fehlende Know-how im eigenen Unternehmen die wichtigsten Gründe für die Inanspruchnahme der Leistungen von Strategieberatern sind. Dies deckt sich mit anderen Studien (vgl. Bierach 1996, S. 131). Von etwas geringerer Bedeutung, jedoch keineswegs unwichtig, sind die Motive Kapazitätsengpässe, Wissenstransfer, Informationsgewinnung sowie Durchsetzung und Akzeptanz der Vorschläge. Interessanterweise unterscheiden sich im Hinblick auf die Wichtigkeit der Beratungsgründe erfolgreiche von weniger erfolgreichen Beratungsprojekten praktisch nicht.

Ein etwas anderes Bild ergibt sich aber, wenn man die mit der Einschaltung externer Strategieberater konkret verbundenen **Ziele** betrachtet. Generell steht die Wettbewerbsfähigkeit als Ziel im Vordergrund, zu deren Sicherstellung die Strategieberatung beitragen soll.

Dies ergibt sich aus **Abbildung 5**. An zweiter Stelle folgen die marktorientierten Ziele Umsatzsteigerung und Marktanteilsverbesserung, danach die unternehmensintern ausgerichteten Ziele Prozeßverbesserung, Reengineering/Restrukturierung und Kostenreduzierung. Es fällt auf, daß in erfolgreich verlaufenden Beratungsprojekten diese intern orientierten Ziele etwas stärker betont werden als in weniger erfolgreichen Projekten. Dagegen spielt das Ziel Umsatzsteigerung in erfolgreichen Projekten eine vergleichsweise geringere Rolle. Image- und Leistungsziele in Gestalt der Verbesserung des Ansehens in der Öffentlichkeit und der Produkteinführung bzw. -positionierung haben für die Strategieberatung die geringste Bedeutung. Darin unterscheiden sich erfolgreiche und weniger erfolgreiche Beratungsprojekte nicht.

Abb. 5: Die mit der Einschaltung von Strategieberatern verfolgten Ziele

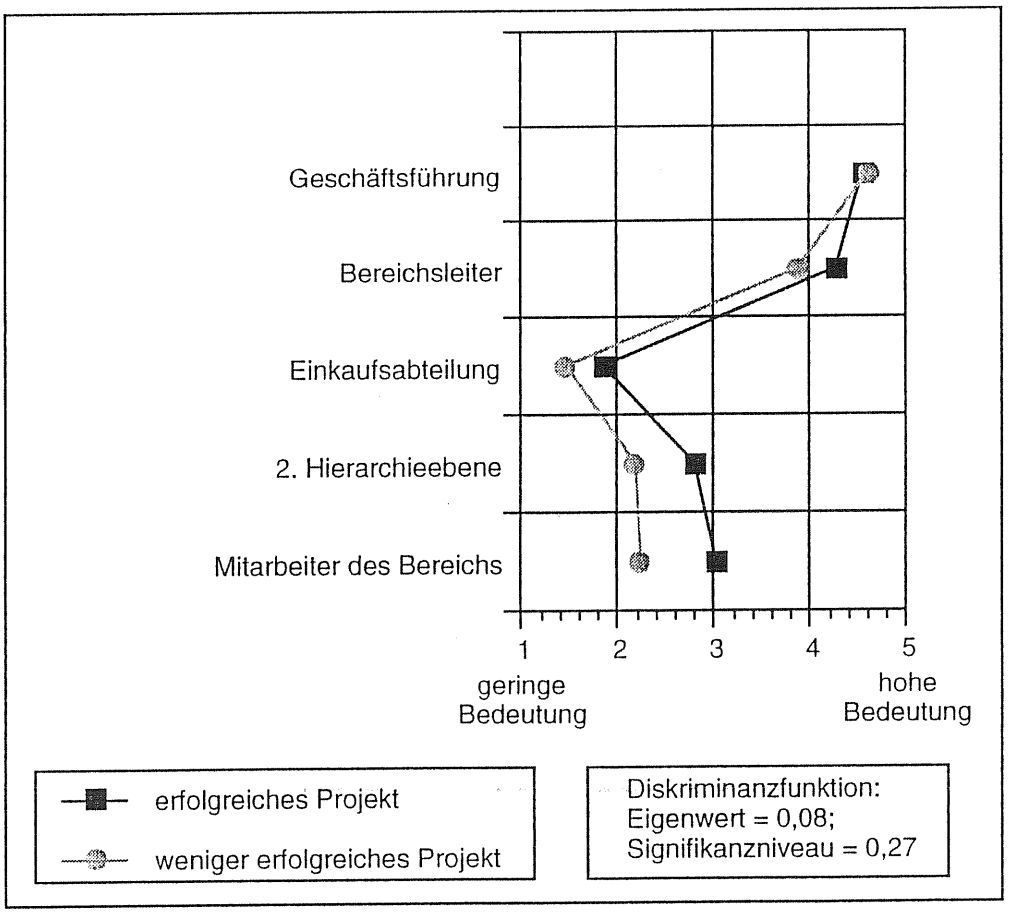


Aufs Ganze gesehen läßt sich festhalten, daß die Strategieberatung vor allem der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit dienen soll und daß erfolgreiche Projekte sich dabei stärker an den Zielen Kostenre-

duzierung, Prozeßverbesserung und Reengineering/Restrukturierung und weniger stark am Ziel Umsatzsteigerung orientieren als weniger erfolgreiche Beratungsprojekte.

Die Grundsatzentscheidung über die Inanspruchnahme der Leistungen externer Strategieberater fällen sowohl in erfolgreichen als auch in weniger erfolgreichen Projekten die Mitglieder der Unternehmensleitung. Dies ergibt sich aus **Abbildung 6**. Es fällt allerdings auf, daß bei erfolgreich verlaufenden Beratungsprojekten den Mitgliedern der zweiten Hierarchieebene und den Mitarbeitern der betroffenen Bereiche ein tendenziell höheres Mitspracherecht eingeräumt wird,

Abb. 6: Die Entscheider bezüglich der Durchführung eines Beratungsprojekts



als bei weniger erfolgreichen Projekten. Daher empfiehlt es sich, bereits die Ausgangsentscheidung über die Strategieberatung auf einer möglichst breiten Basis zu treffen.

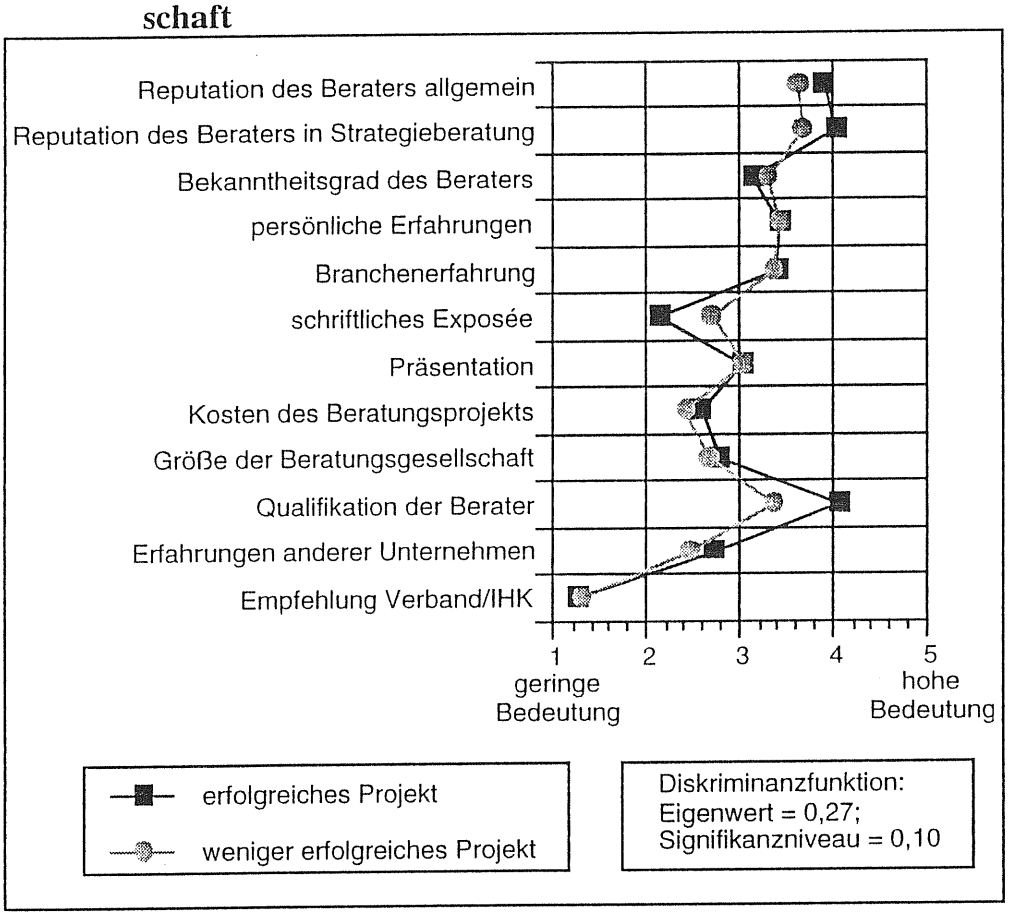
2.2.2. Die Auswahlphase

Ist die Grundsatzentscheidung zugunsten der Einschaltung externer Strategieberater gefallen, so stellt sich in der Auswahlphase das Problem der konkreten Bestimmung des Beraters, der konsultiert werden soll.

Da die befragten Betriebe Großunternehmen sind, nimmt es nicht wunder, daß diese im Rahmen der Strategieberatung große Beratungsgesellschaften eindeutig präferieren. 76,4% der erfolgreichen und 85,2% der weniger erfolgreichen Beratungsprojekte wurden von internationalen Beratungsgesellschaften abgewickelt; 16,4% der erfolgreichen und 3,7% der weniger erfolgreichen Projekte dagegen von nationalen Beratungsunternehmen, der Rest von Einzelberatern oder wissenschaftlichen Einrichtungen. Obwohl somit große, internationale Beratungsgesellschaften das Kundensegment deutscher Großunternehmen klar dominieren, sprechen diese Ergebnisse dafür, daß auch die Leistungen nur national tätiger Unternehmensberater nicht unterschätzt werden sollten; denn nationale Berater sind mehr als viermal so häufig an erfolgreichen als an weniger erfolgreichen Beratungsprojekten beteiligt.

Größe und Internationalität einer Consulting-Gesellschaft stellen für die Klientenunternehmen aber bei weitem nicht die wichtigsten **Auswahlkriterien** dar. Von wesentlich größerer Bedeutung sind die Qualifikation und die Reputation der Berater. Ein ähnliches Ergebnis erzielen auch Kaas und Schade in ihrer Untersuchung (1995, S. 1075). Empfehlungen eines Verbands oder einer IHK, die Kosten des Beratungsprojekts, das schriftliche Exposé und sogar die Präsentation des Beraters, sind für die Auswahlentscheidung dagegen von geringerer, ja z. T. untergeordneter Bedeutung. Dies ergibt sich im einzelnen aus **Abbildung 7**. Dort sind auch einzelne Tendenzunter-

Abb. 7: Die Kriterien für die Auswahl einer Beratungs-gesellschaft

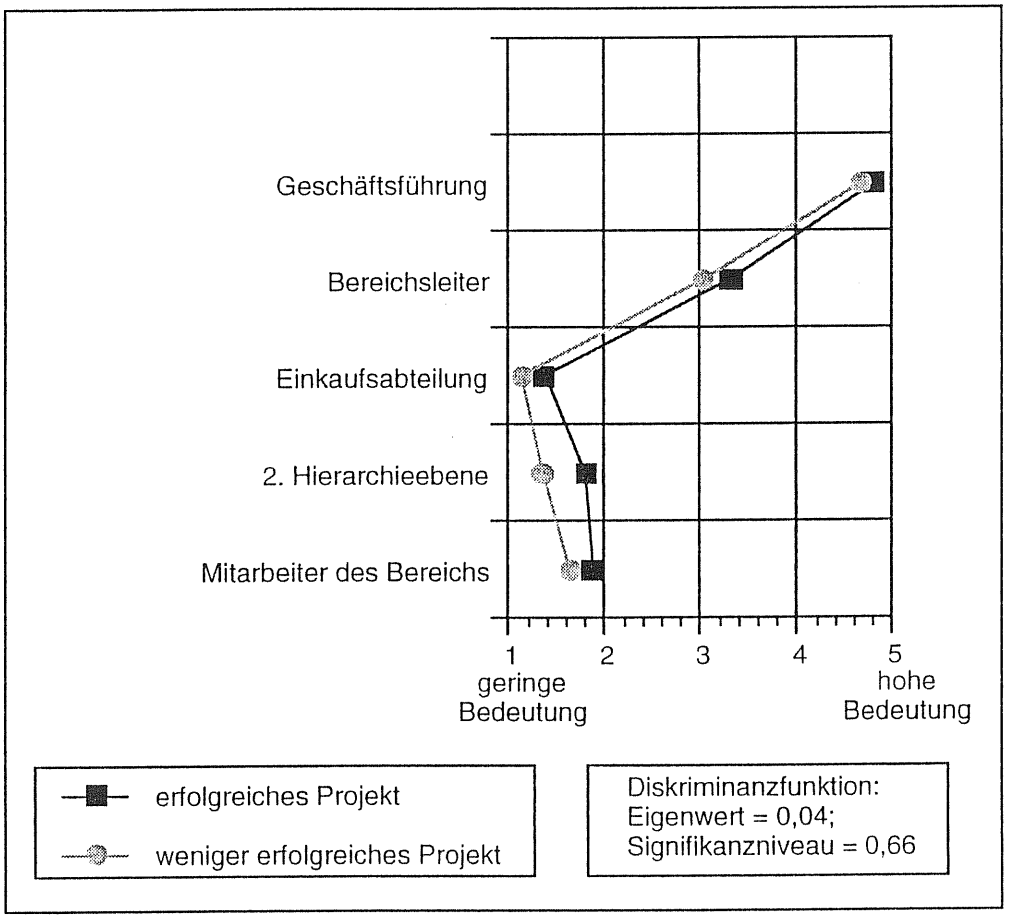


schiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Projekten erkennbar: Bei ersteren haben die Unternehmen im Rahmen der Beraterauswahl offenbar auf die Qualifikation und Reputation des Beraters mehr und auf dessen schriftliches Exposé weniger Wert gelegt als bei letzteren.

Interessant erscheint die eher nachrangige Bedeutung der Kosten des Beratungsprojekts für die Auswahlentscheidung. Darin mag sich die Tatsache widerspiegeln, daß finanzkräftige, deutsche Großunternehmen Auskunft gegeben haben. Europaweit ist dagegen ein Trend in Richtung auf ein stärkeres Preis- bzw. Kostenbewußtsein der Kundenunternehmen zu verzeichnen; denn marktfähige Preise und sogar erfolgsabhängige Honorare werden, einer Studie des Londoner Marktforschungsinstituts Customer Satisfaction Surveys (CSS) zufolge, als Auswahlkriterien immer wichtiger (vgl. Bierach 1996, S. 131).

Auch die Auswahl der Beratungsgesellschaft bestimmen letztlich die Mitglieder der Vorstands- bzw. Geschäftsführungsebene. Hinsichtlich dieser Entscheidung zeigt sich aber, daß bei erfolgreich verlaufenden Beratungsprojekten den Mitgliedern der zweiten Hierarchieebene und den Mitarbeitern der betroffenen Bereiche kaum höhere Mitspracherechte eingeräumt worden sind als bei weniger erfolgreichen Projekten. Lediglich eine schwache Tendenz in diese Richtung ist aus **Abbildung 8** ersichtlich.

Abb. 8: Die Entscheider bezüglich der Auswahl der Beratungsgesellschaft



2.2.3. Die Durchführungsphase

Im Rahmen der Projektdurchführung entwickelt der Berater das Strategiekonzept und empfiehlt dem Kundenunternehmen meist auch bestimmte Strategiealternativen. Dabei findet eine mehr oder weniger enge Interaktion zwischen Auftraggeber und Berater statt. Insbesondere zu Beginn dieser Phase des Beratungsprojekts ist der Auf-

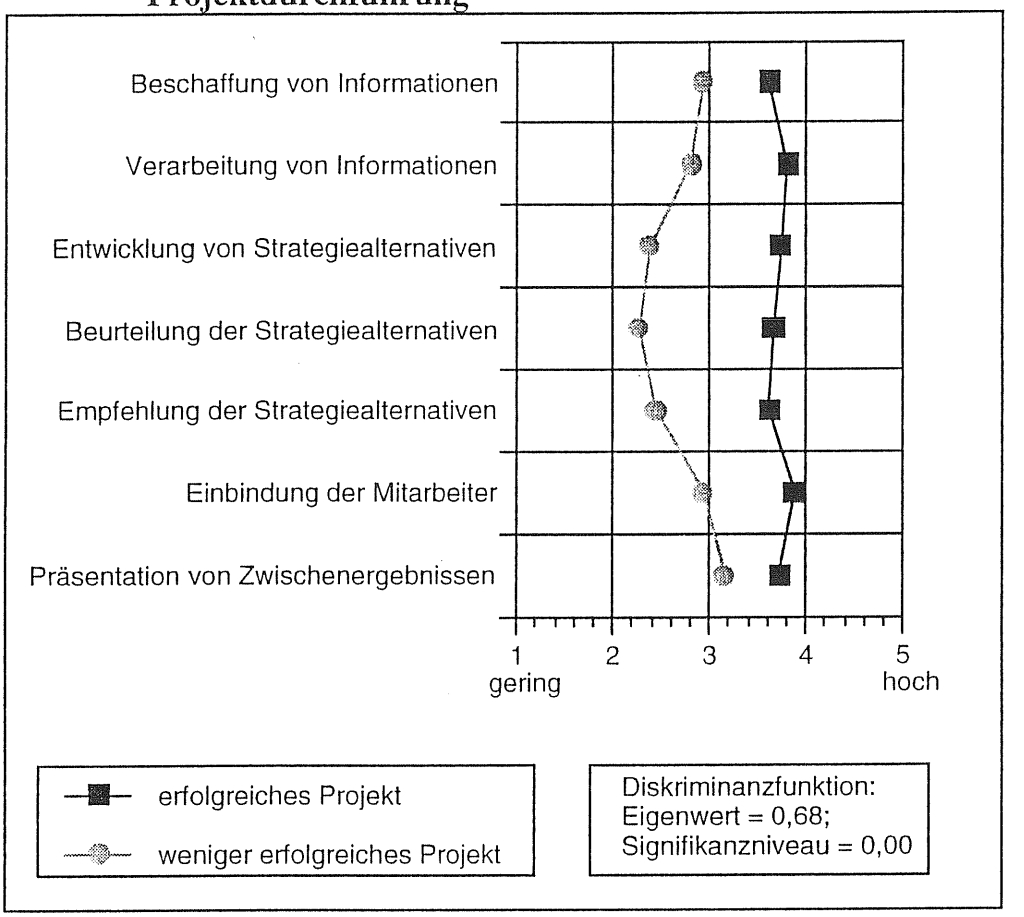
traggeber in die Aktivitäten in stärkerem Maße involviert; denn er muß in der Regel den Berater bei der Beschaffung unternehmensinterner Informationen über die strategische Ausgangslage unterstützen. Aufbauend auf der strategischen Analyse erarbeitet der Berater dann meist eine strategische Prolemlösung. In je nach Projekt unterschiedlichem Maße sind Mitarbeiter des Kundenunternehmens in diesen Arbeitsschritt eingebunden. Nach der Präsentation und Diskussion von Zwischenergebnissen stellt der Berater schließlich dem Auftraggeber das Analyseergebnis und die endgültige Strategieempfehlung vor.

Um die Sicht des Kundenunternehmens zur Geltung zu bringen, wurde dessen Zufriedenheit mit ausgewählten Aspekten der Durchführungsphase erhoben. Das Resultat ist in **Abbildung 9** wiedergegeben. Es überrascht natürlich nicht, daß die Zufriedenheit des Auftraggebers mit den Informationsprozessen, der Entwicklung, Beurteilung und Empfehlung von Strategiealternativen, der Einbeziehung der Mitarbeiter und der Präsentation der Beratungsgesellschaft in erfolgreichen Projekten ganz eindeutig größer ist als in weniger erfolgreichen. Bemerkenswert ist aber auch hier die wichtige Rolle der Mitarbeiter des Kundenunternehmens: Der Auftraggeber ist in erfolgreichen Projekten mit der Einbindung seiner Mitarbeiter in die Projektdurchführung weitaus zufriedener als in weniger erfolgreichen Projekten. Offenbar wirkt sich die Einbeziehung der Mitarbeiter auch in dieser Phase günstig auf den Projektverlauf aus.

2.2.4. Die Implementierungsphase

Umfaßt ein Projekt der Strategieberatung auch die Implementierung der entwickelten Strategiekonzeption, so kann man die Implementierung der Projektdurchführungsphase subsumieren. Dies gilt jedoch nicht in jedem Fall; denn häufig enden Strategieberatungsprojekte mit der Präsentation der Strategieempfehlung, so auch im Kreise der von uns befragten Unternehmen: Bei nur etwas mehr als der Hälfte der

Abb. 9: Die Zufriedenheit des Auftraggebers mit Aspekten der Projektdurchführung



untersuchten Projekte umfaßte die Strategieberatung auch die Strategieimplementierung. Aus diesem Grund werden in unserer Studie die Durchführungs- und die Implementierungsphase separat betrachtet.
In der Beratungspraxis ist ein Trend in Richtung auf eine stärkere Einbeziehung auch der Implementierungsaufgabe in die Beratungsaktivitäten zu erkennen. Dies erzeugt die Vermutung, daß Strategiekonzeptionen, die unter Mitarbeit der Unternehmensberater auch in die Tat umgesetzt werden, erfolgreicher verlaufen als solche ohne Implementierungshilfe seitens der Berater. Unsere Befunde stützen diese Annahme lediglich tendenziell: etwa 60% der erfolgreichen Projekte erstrecken sich auch auf die Implementierungsberatung, jedoch auch rd. 46% der weniger erfolgreichen.

Unter dem Implementierungsaspekt unterscheiden sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Projekten dadurch, daß bei ersteren der Auftraggeber mit der Einbindung der Mitarbeiter in die Implementierung, der regelmäßigen Zwischenberichterstattung und der Einhal-

tung des Zeitplans wesentlich zufriedener ist als bei letzteren. Diesen Befund weist **Abbildung 10** aus. Auch hier zeigt sich somit die große Bedeutung der Einbeziehung der Mitarbeiter in das Beratungsprojekt.

Abb. 10: Die Zufriedenheit des Auftraggebers mit der Implementierung

Aspekt der Implementierung	Erfolgreiche Beratungsprojekte	Weniger erfolgreiche Beratungsprojekte
Einbindung der Mitarbeiter	3,63	3,00
Regelmäßige Zwischenberichterstattung	3,73	2,89
Einhalten des Zeitplans	3,62	2,56

Erläuterungen: Mittelwerte; Skala 1 = sehr unzufrieden; ...; 5 = sehr zufrieden; Unterschiede signifikant.

2.2.5. Die Evaluierungsphase

Nach Abschluß der Implementierung des Strategiekonzepts erhebt sich für das beratene Unternehmen die Frage, welchen Erfolg es mit den durchgeführten Maßnahmen erzielt hat. Die Erfolgsbeurteilung eines Strategieberatungsprojekts ist für den Kunden aber zugleich eines der schwierigsten Probleme. Zum einen läßt sich nicht jede strategische Verbesserung quantitativ exakt erfassen. So stellen sich nämlich die wirtschaftlichen Ergebnisse strategischer Maßnahmen oft erst langfristig ein und sind mit dem Instrumentarium des traditionellen, kurzfristig orientierten Rechnungswesens daher kaum nachzuweisen. Zum anderen ist die kausale Zurechenbarkeit wirtschaftlicher Erfolge auf z. T. lange zuvor ergriffene strategische Maßnahmen, z. B. aufgrund zwischenzeitlicher Kurskorrekturen oder des Einflusses unvorhergesehener Ereignisse, meist erheblich erschwert (vgl. Hafner/Reinecke 1988, S. 53). Dies gilt in ganz besonderem Maße für jene Beratungsprojekte, die eine Implementierung des Strategiekonzepts mit Hilfe des Beraters gar nicht vorsehen; denn dort bleibt es zusätzlich offen, ob die Maßnahmen in der vom Berater vorgeschlagenen Form überhaupt umgesetzt worden sind.

Diese grundlegenden Probleme der Erfolgsbeurteilung von Strategieberatungsprojekten spiegeln sich zum Teil auch in den Ergebnissen unserer Untersuchung wider. Zunächst wurden zwar von den befragten Unternehmen, wie erwähnt, subjektiv 58 Projekte (69%) als erfolgreich und 26 (31%) als weniger erfolgreich eingestuft. In diese

Selbsteinschätzung des Projekterfolgs gehen zahlreiche ökonomische und außerökonomische Erwartungen der Kundenunternehmen ein, was durch eine enge Korrelation der Selbsteinschätzung des Erfolgs mit dem Gesamtzielerreichungsgrad des Beratungsprojekts belegt wird (vgl. dazu im einzelnen Effenberger 1996, S. 195).

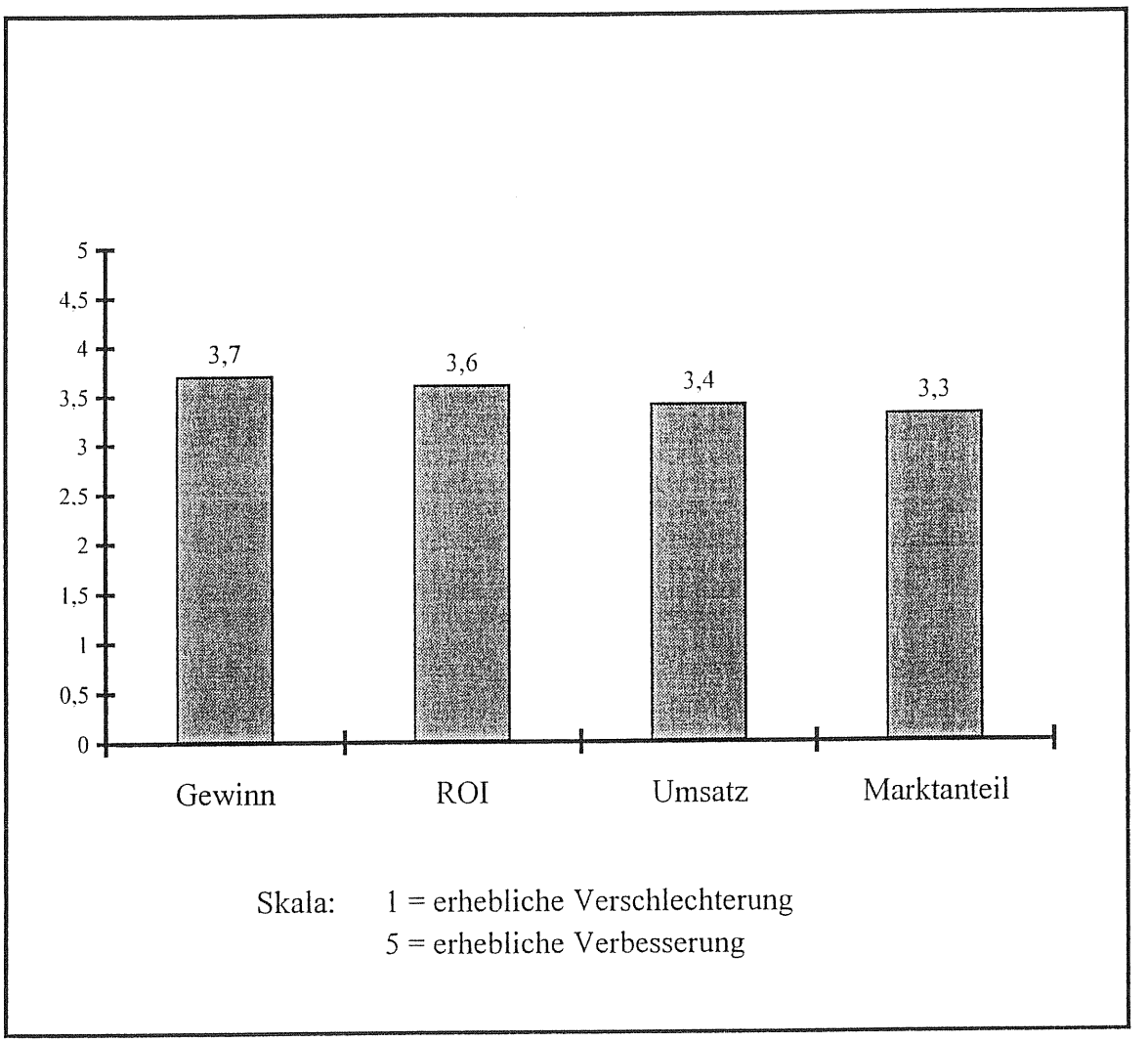
Fragt man jedoch nach den konkreten wirtschaftlichen Ergebnissen des Strategieberatungsprojekts, etwa nach den dadurch bewirkten Veränderungen des Marktanteils, des Umsatzes, des Gewinns oder des Return on Investment (ROI), so zeigt sich ein anderes Bild. Zunächst fällt auf, daß rd. 14% der befragten Unternehmen zu den ökonomischen Erfolgen der Strategieberatung innerhalb des zugrunde liegenden vierjährigen Betrachtungszeitraums keine Angaben machen konnten. Dies ist aus **Abbildung 11** ersichtlich. Wie dort ebenfalls zu erkennen ist, halten sich die Unternehmen, die ökonomische Auswirkungen der Strategieberatung zu verzeichnen haben, und die,

Abb. 11: Die Veränderung ökonomischer Erfolgsgrößen aufgrund der Strategieberatung

Erfolgsgröße	Anzahl der Fälle[1]	Anteil (%)
1) Veränderung des Gewinns		
keine Angabe	12	14,3
nein	36	42,8
ja	36	42,8
➥ davon:	28	33,3
Gewinnverbesserungen	1	1,2
Gewinnverschlechterungen	7	8,3
keine Angabe		
2) Veränderung des ROI		
keine Angabe	13	15,5
nein	40	47,6
ja	31	36,9
➥ davon:	19	22,6
ROI-Verbesserungen	0	0
ROI-Verschlechterungen	12	14,3
keine Angabe		
3) Veränderung des Umsatzes		
keine Angabe	11	13,1
nein	42	50,0
ja	31	36,9
➥ davon:	17	20,2
Umsatzverbesserungen	3	3,6
Umsatzverschlechterungen	11	13,1
keine Angabe		
4) Veränderung des Marktanteils		
keine Angabe	11	13,1
nein	24	28,6
ja	49	58,3
➥ davon:	15	17,8
Marktanteilsvergrößerung	4	4,8
Marktanteilsverkleinerung	30	35,7
keine Angabe		

[1] Basis: 84 Beratungsprojekte

Abb. 12.: Die durchschnittliche Veränderung der ökonomischen Erfolgsgrößen



Skala: 1 = erhebliche Verschlechterung
5 = erhebliche Verbesserung

bei denen dies nicht der Fall ist, aufs Ganze gesehen annähernd die Waage. Hinsichtlich Umsatz und ROI registriert ungefähr jedes dritte, in bezug auf Marktanteil und Gewinn etwa jedes zweite Unternehmen beratungsbedingte Veränderungen, die ganz überwiegend Verbesserungen dieser Erfolgsgrößen darstellen. Während solche Veränderungen beim Marktanteil am häufigsten vorkommen, erreichen sie beim Gewinn das durchschnittlich höchste Ausmaß, was **Abbildung 12** im einzelnen zeigt.

Die hier präsentierten empirischen Befunde sprechen trotz der erwähnten Probleme dafür, daß Strategieberatungsprojekte durchaus schon mittelfristig, d. h. innerhalb von weniger als vier Jahren, in etwa jedem zweiten Fall auch zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beitragen. Der ökonomische Erfolg kann zwar durch die strategische Unternehmensberatung nicht garantiert werden; die Erfolgswahrscheinlichkeit der Strategieberatung ist dennoch durchaus beachtlich.

3. Konsequenzen für die Managementpraxis

Die Wahrscheinlichkeit, daß durch eine strategische Unternehmensberatung auch eine Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs bei einem Klientenunternehmen erzielt wird, kann in dem Maße erhöht werden, in dem die Planung des Beratungsprojekts systematisch die **Erfolgsfaktoren** der Strategieberatung einbezieht. Hinweise auf solche Erfolgsfaktoren ergeben sich aus den erwähnten Unterschieden zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Strategieberatungsprojekten. Da sich diese Unterschiede jedoch nicht auf einzelne, sondern auf alle untersuchten Beratungsprojekte beziehen, bedarf es darüber hinaus noch einer im konkreten Einzelfall zu leistenden Verknüpfung dieser Befunde mit der speziellen Situation des individuellen Unternehmens, das eine Strategieberatung in Betracht zieht (vgl. Fritz 1995b, Sp. 603ff).

Wesentliche Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Beratungsprojekten betreffen einerseits die vom **Klientenunternehmen** mit der Einschaltung externer Strategieberater verfolgten Ziele und die von ihm angewandten Kriterien für die Auswahl einer Beratungsgesellschaft, andererseits die Berücksichtigung der Implementierungsaufgabe und die Einbeziehung von Mitarbeitern im

Rahmen des Beratungsprozesses. Daraus ergeben sich folgende allgemeine Gestaltungshinweise für die Praxis der Strategieberatung.

Hinsichtlich der **Ziele** des Klientenunternehmens wurde festgestellt, daß Strategieberatungsprojekte tendenziell erfolgreicher verlaufen, wenn sie von unternehmensintern orientierten Zielen (Kosteneinsparung; Reengineering/Restrukturierung) stärker gesteuert werden als von unternehmensextern ausgerichteten (Umsatz). In diesem Fall sind die Unternehmen offenbar ernsthaft motiviert, durch interne Struktur- und Prozeßverbesserungen eine erneuerte, dauerhafte Basis für die Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und den Aufbau neuer Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Strategieberatungsprojekte führen somit dann stärker zum Erfolg, wenn beim Klientenunternehmen auch der Wille zu einer grundlegenden internen Veränderung besteht. Diese ernsthafte Bereitschaft auch zu einer u. U. fundamentalen internen Erneuerung bildet somit einen Erfolgsfaktor der Strategieberatung. Ist diese Bereitschaft nicht sonderlich ausgeprägt, so dürfte dies in vielen Fällen den Erfolg der Strategieberatung ungünstig beeinflussen.

Bei erfolgreich verlaufenden Beratungsprojekten sind die Beratungsgesellschaften stärker nach den **Auswahlkriterien** ihrer Qualifikation und Reputation und weniger aufgrund schriftlicher Exposés selektiert worden als bei weniger erfolgreichen Projekten. Dieses Auswahlverhalten des ratsuchenden Unternehmens stellt - durchaus naheliegend - ebenfalls einen Erfolgsfaktor der Strategieberatung dar.

Weniger offensichtlich sind dagegen die Möglichkeiten einer Identifikation qualifizierter Berater durch die ratsuchenden Unternehmen. Unsere Untersuchung belegt nämlich, daß es keineswegs immer die großen und international bekannten Beratungsgesellschaften sind, die an erfolgreichen Beratungsprojekten teilhaben, sondern daß auch nur national tätige und meist weniger bekannte Berater daran mitwirken, und dies sogar in einem überproportionalen Verhältnis (vgl. Abschnitt 2.2.2.). Hinzu kommt, daß der gesamte Beratungsmarkt bisher noch wenig transparent ist (vgl. Kaas/Schade 1995, S. 1068) und auch neueste Marktübersichten dem speziell an Strategieberatung interessierten Unternehmen nur begrenzt Hilfe bieten (z.B. Leciejewski 1996; Schmid/Schumann 1996).

Vor diesem Hintergrund bietet sich für **Beratungsgesellschaften** eine ihre Qualifikation betonende Strategie des **Kompetenz-Marketing** an. Dieses hauptsächlich für die Vermarktung komplexer Systemtechnologien entwickelte Konzept (vgl. Backhaus 1995, S. 410ff.; Weiss 1992) läßt sich analog auch auf Unternehmensberatungsleistungen übertragen. Im Mittelpunkt eines solchen Kompetenz-Marketing steht zum einen die **Kompetenz-Kommunikation**, d.h. die Deklamation und Demonstration der fachlichen Kompetenz der Beratungsgesellschaft und ihrer Fähigkeit, individuelle Kundenprobleme strategischer Art zu lösen. Dies kann z.B. geschehen über Fachpublikationen, Präsentationen auf Tagungen und Symposien, persönliche Kontakte, Angabe von Referenzen u. dgl. Eine Studie von Kaas und Schade (1995, S. 1076) belegt, daß Maßnahmen des Direct Marketing und der Werbung in dieser Hinsicht weniger geeignet sind. Zum anderen bedarf es einer permanenten Bemühung um die Sicherung der tatsächlichen Leistungsfähigkeit der Gesellschaft, d.h. der objektiven Basis der Kompetenz-Kommunikation. Damit ist zugleich das **interne Qualitätsmanagement** der Beratungsgesellschaft angesprochen, dessen Aufgabe es ist, dauerhaft die faktische Fach- und Problemlösungskompetenz zu gewährleisten, z. B. mittels interner Bewertungssysteme, Trainings- und Weiterbildungsprogramme. Darüber hinaus ist insbesondere eine **externe Qualitätskontrolle** erforderlich, die sich vor allem auf die systematische Ermittlung der Zufriedenheit von Kundenunternehmen mit den erbrachten Beratungsleistungen stützen muß. Nur auf diese Weise läßt sich die Qualität der Beratungsleistung für den Kunden feststellen und verbessern. Zumindest einige große, internationale Beratungsgesellschaften nutzen solche Instrumente der externen Qualitätskontrolle bereits (vgl. Leciejewski 1996, S. 151). Für die Mehrheit der Unternehmensberater besteht in dieser Hinsicht jedoch ein Nachholbedarf (vgl. Kaas/Schade 1995, S. 1083f.)

Weitere Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Strategieberatungsprojekten betreffen, wie erwähnt, die Bedeutung der Implementierungsphase und die Rolle der Mitarbeiter des Klientenunternehmens im Beratungsprozeß. Unter dem erstgenannten Aspekt ist festgestellt worden, daß Projekte der Strategieberatung, die auch eine Betreuung der **Implementierungsphase** durch die Beratungsgesellschaft vorsehen, tendenziell erfolgreicher sind als solche, die sich nicht auf die Implementierung als spezielle Beratungsleistung

erstrecken. Allerdings ist der Erfolgsunterschied weniger spektakulär als erwartet (vgl. Abschnitt 2.2.4.). Dieses Ergebnis spricht zwar grundsätzlich für die Einbeziehung der Implementierung in die Strategieberatung. Es zeigt sich aber auch, daß es nicht wenigen Beratungsgesellschaften offenbar an jenen spezifischen Fähigkeiten mangelt, die erforderlich sind, um ein Strategieberatungsprojekt gerade durch die Implementierungsbetreuung zum Erfolg zu führen (vgl. Leciejewski 1996, S. 144f.).

Daß die **Einbindung des Klienten** in ein Beratungsprojekt ganz allgemein als eine entscheidende Voraussetzung für den erfolgreichen Beratungsverlauf angesehen wird, ist nichts Neues (vgl. ebenda, S. 150). Weniger bekannt ist dagegen speziell die Rolle der **Mitglieder der zweiten Hierarchieebene** und insbesondere der weiteren betroffenen **Mitarbeiter** des Klientenunternehmens in den einzelnen Phasen des Beratungsprozesses. Nach unseren Untersuchungsergebnissen ist die Partizipation dieses Personenkreises bereits im Rahmen der Ausgangsentscheidung über die Einschaltung externer Berater empfehlenswert; denn dies geschieht in erfolgreichen Projekten eindeutig häufiger als in weniger erfolgreichen (vgl. Abschnitt 2.2.1.). Darüber hinaus sollte u. E. diesem Personenkreis ein analoges Mitspracherecht auch bei der Auswahl der Beratungsgesellschaft zukommen, obwohl unsere Daten nur eine schwache Tendenz in diese Richtung weisen (vgl. Abb. 8). Dies erhöht aber die spätere Akzeptanz des Beraters im Unternehmen. Die grundlegenden Projektentscheidungen sollten somit nicht als „einsame Entschlüsse" der Führungsspitze des Klientenunternehmens gefällt werden.

Eindeutiger aber sprechen die Befunde für die erhebliche Bedeutung der Mitarbeiter im Rahmen des weiteren Projektverlaufs: In erfolgreichen Projekten der Strategieberatung sind die Klientenunternehmen u.a. auch mit der Einbeziehung ihrer Mitarbeiter in die Durchführungs- und Implementierungsphase zufriedener als in weniger erfolgreichen Projekten. Offensichtlich wirkt sich eine weitgehende Einbindung der Mitarbeiter des Kundenunternehmens in den Gesamtprozeß der Strategieberatung günstig auf dessen Verlauf aus (vgl. auch Kelley et al. 1990). Dies spricht dafür, daß die frühzeitige Etablierung einer **Teamorganisation**, bestehend aus Mitgliedern der

Beratungs- und des Kundenunternehmens, die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Strategieberatungsprojekts erheblich vergrößern kann.

4. Resümee

Projekte der strategischen Unternehmensberatung lassen sich aus der Sicht des beratenen Unternehmens in folgende Phasen einteilen: die Initiierung, die Auswahl der Beratungsgesellschaft, die Projektdurchführung im Sinne der Entwicklung eines Strategiekonzepts durch die externen Berater, die Strategieimplementierung und die Evaluierung des Projekterfolgs. Unsere Untersuchungsergebnisse zeigen, daß in erfolgreichen Beratungsprojekten einige dieser Phasen anders ausgeprägt sind als in weniger erfolgreichen.

So ist bereits die Initiierungsphase erfolgreicher Projekte durch etwas andere Projektziele des ratsuchenden Unternehmens gekennzeichnet als die der weniger erfolgreichen Projekte: Ersteren liegen in tendenziell stärkerem Maße Ziele zugrunde, die eine ernsthafte Bereitschaft auch zu unternehmensinternen Veränderungen zu erkennen geben und dadurch günstige Voraussetzungen für die organisatorische Umsetzung neuer Strategien schaffen. Darüber hinaus wirken bei der Initiierung erfolgreicher Beratungsprojekte neben der Unternehmensleitung auch die Mitglieder der zweiten Hierarchieebene und die Mitarbeiter der betroffenen Bereiche in beträchtlichem Umfang mit. Erfolgreichen Strategieberatungsprojekten liegen somit Grundsatzentscheidungen über die Einschaltung externer Berater zugrunde, die im Vergleich zu den weniger erfolgreichen Projekten auf einer breiteren Basis getroffen worden sind.

Hinsichtlich der Auswahl der Beratungsgesellschaft ist deutlich geworden, daß in erfolgreichen Projekten die Auswahlentscheidung sich stärker an den Kriterien Qualifikation und Reputation des Beraters und weniger stark am schriftlichen Exposé orientiert als in weniger erfolgreichen Projekten. Da aber die Qualifikation des Beraters für das ratsuchende Unternehmen aufgrund der nur eingeschränkten Transparenz des Beratungsmarkts nicht immer leicht zu erkennen ist, empfiehlt es sich für ein Beratungsunternehmen, seine Qualifikation auf der Basis eines Konzepts des Kompetenz-Marketing systematisch

zu kommunizieren und durch ein System des Qualitätsmanagements zu garantieren.

Interessanterweise spielen die Kosten des Beratungsprojekts in dem von uns befragten Segment der deutschen Großunternehmen noch keine entscheidende Rolle für die Beraterauswahl, im Gegensatz zu einem europaweit zu verzeichnenden Trend.

Im Rahmen sowohl der Projektdurchführung als auch der Implementierung spielen die Mitarbeiter des beratenen Unternehmens erneut eine wichtige Rolle; denn in erfolgreichen Projekten ist der Klient mit der Einbeziehung seiner Mitarbeiter in diese Projektphasen wesentlich zufriedener als in weniger erfolgreichen Projekten. Darüber hinaus sprechen die Untersuchungsergebnisse dafür, daß Strategieberatungsprojekte auch die Implementierungsberatung umfassen sollten; denn dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit des Projekterfolgs, wenngleich weniger spektakulär als erwartet.

Obwohl die befragten Unternehmen die betrachteten Strategieberatungsprojekte subjektiv als überwiegend erfolgreich einstufen, läßt sich der ökonomische Erfolg dieser Projekte nur schwierig konkret nachweisen. Dennoch belegen die Untersuchungsresultate, daß Strategieberatungsprojekte bereits innerhalb weniger Jahre in etwa jedem zweiten bis dritten Fall auch zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens im Sinne höherer Gewinne, Kapitalrenditen, Umsätze und Marktanteile beitragen. Die darin erkennbare Erfolgswahrscheinlichkeit der Strategieberatung kann durch eine Projektplanung erhöht werden, die auf jenen Erfolgsfaktoren der Strategieberatung systematisch aufbaut, die in den ermittelten Unterschieden zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Strategieberatungsprojekten sichtbar geworden sind.

Literaturverzeichnis

Backhaus, K. (1994): Investitionsgütermarketing, 4. Auflage, München 1995.

Bierach, B. (1996): Unternehmensberater: Von der Stange (CSS-Studie), in: Wirtschaftswoche Nr. 47/1996, S. 130-132.

Effenberger, J. (1996): Erfolgsfaktoren der Strategieberatung - Die Analyse einer Leistung von Unternehmensberatern aus Klientensicht, Dissertation, Institut für Wirtschaftswissenschaften, Abt. ABWL und Marketing, Technische Universität Braunschweig 1996.

Elfgen, R./**Klaile**, B. (1987): Unternehmensberatung: Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit, Stuttgart 1987.

Fritz, W (1995a): Marketing-Management und Unternehmenserfolg, 2. Aufl., Stuttgart 1995.

Fritz, W. (1995b): Erfolgsfaktoren im Marketing, in: Tietz, B., et al. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 594-607.

Hafner, K./**Reinecke,** R.-D. (unter Mitarbeit von D. Dresselhaus) (1988): Unternehmensführung und Unternehmensberatung - Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, Arbeitspapier Nr. 44 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Unternehmensführung e.V., Münster 1988.

Hill, W. (1990): Der Stellenwert der Unternehmensberatung für die Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft Nr. 2/1990, S. 171-180.

Hoffmann (1991): Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung, Wiesbaden 1991.

Kaas, K. P./**Schade**, Ch. (1995): Unternehmensberater im Wettbewerb, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft Heft 10/1995, S. 1067-1089.

Kelley, S. W./**Donelly,** J. H. Jr./ **Skinner,** S. J. (1990): Customer Participation in Service Production and Delivery, in: Journal of Retailing No. 3/1990, pp. 315-335.

Leciejewski, K. (1996): Guter Rat von Beratern, Frankfurt/M.; New York 1996.

Meffert, H. (1990): Unternehmensberatung und Unternehmensführung - Eine empirische Bestandsaufnahme, in: Die Betriebswirtschaft Nr. 2/1990, S. 181-197.

Niedereichholz, Ch. (1993): Der arge Mangel an qualifizierten Beratern, in: Harvard Business Manager Heft 1/1993, S. 109-113.

Payne, A. F. T. / **Lumsden**, C. (1987): Strategy Consulting - A Shooting Star?, in: Long Range Planning No. 3/1987, pp. 53-64.

Raffeé, H. / **Effenberger**, J. / **Fritz**, W. (1994): Strategieprofile als Faktoren des Unternehmenserfolgs, in: Die Betriebswirtschaft Heft 3/1994, S. 383-396.

Raffeé, H. / **Fritz**, W. (1991): Die Führungskonzeption erfolgreicher und weniger erfolgreicher Industrieunternehmen im Vergleich, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft Heft 11/1991, S. 1211-1226.

Schmid, F./**Schumann**, M. (Hrsg.) (1996): Consulting Guide 1997, München 1996.

Steyrer, J. (1990): Nachfrageorientierte Kliententypologie in der Unternehmensberatung - Ergebnisse einer empirischen Erhebung, in: Journal für Betriebswirtschaft Nr. 3/4/1990, S. 139-150.

Weiss, P.A. (1992): Die Kompetenz von Systemanbietern, Berlin 1992.