

Veröffentlicht in  
Unternehmensberater  
Heft 3/2004

**“Das Lösen betriebswirtschaftlicher Probleme:  
Aufgaben und Nutzen der Unternehmensberater”**

Seite 22-26

Mit freundlicher Genehmigung der Unternehmensberater-Redaktion,  
Dr. Curt Haefner GmbH, Postfach 106060, 69050 Heidelberg  
([www.haefner-verlag.de](http://www.haefner-verlag.de))

## CEBR meint: Outsourcing boosts the economy

Mehrere Studien, z.B. die kürzlich erschienene des britischen Center of Economic and Business Research (CEBR), besagen, dass verstärktes Outsourcing die Wirtschaft sehr beleben würde (to boost the economy), weil bis zu 46 % der unternehmerischen Aktivitäten noch ausgegliedert werden könnten. Kommentar: 100 % wäre ja wohl übertrieben. ▲

## Business-Center Regus sieht Trend Corporate Insourcing

Das typische Problem beim Outsourcing ist der Kontrollverlust für Firmen über Teile ihres geistigen Eigentums. In manchen Bereichen ist dieser Verlust so schmerzlich spürbar geworden, dass diverse Firmen mittlerweile wieder so genanntes Insourcing betreiben – z. B. im Bereich Finanzbuchhaltung. Für Business Centers eröffnet sich hier ein neuer Markt, denn manche Firmen können oder wollen die ehemals ausgelagerten Bereiche oftmals nicht in ihr eigenes Immobilienportfolio reintegrieren. Sie nutzen dafür lieber Business Centers, die ihnen keine langfristigen Mietverträge auferlegen und ihnen zudem flexibel anmietbare, komplett ausgestattete Büros mit Sekretariat und IT-Infrastruktur am gewünschten Standort bieten.

### Mehr Informationen bei:

Regus GmbH & Co. KG, Prinzenpark,  
Prinzenallee 7, D-40549 Düsseldorf,  
www.regus.de, germany@regus.com

GULP meldet:

## Honorare der IT-Freiberufler sind weiter gesunken

IT-Freiberufler fordern durchschnittlich nur noch 66 Euro pro Stunde und damit vier Euro weniger als noch vor einem halben Jahr. Dies ergab die aktuelle Studie des IT-Projektvermittlers GULP (www.gulp.de), der dazu über 47 000 bei GULP eingetragene Profile von selbstständigen IT-Experten sowie 150 000 abgewickelte Projektanfragen ausgewertet hat.

Die detaillierte Analyse zeigt: Im vergangenen Jahr bewegte sich der Trend der Stundensatzforderungen unaufhaltsam in die Bereiche unter 70 Euro.

Mehr als ein Viertel (26,11 Prozent) aller IT-Freiberufler verlangt im Februar 2004 zwischen 60 und 69 Euro pro Stunde, immerhin 15,37 Prozent sind im Bereich von 50 bis 59 Euro angelangt. ▲

## CGE&Y mit neuem Namen: Capgemini

CGE&Y tritt ab dem 15. April 2004 unter dem neuen Namen „Capgemini“ auf. Das Unternehmen reagiert damit auf die Ende Mai 2004 auslaufenden Namensrechte an Ernst & Young, die im Zusammenhang mit dem Kauf von Ernst & Young Consulting durch Cap Gemini im Jahr 2000 erworben wurden.

Parallel zur Namensänderung startet das Beratungsunternehmen weltweit eine 60 Mio. Euro Markenkampagne (vgl. auch S. 7). ▲

# Das Lösen betrieblicher Aufgaben und N

Dr. Werner Gleißner



### 1. Moderator, Coach oder Berater?

Der Erfolg eines Unternehmens hängt maßgeblich von der Qualität der wesentlichen Entscheidungen der Unternehmensführung ab. Eine zentrale Aufgabe für Unternehmensberater wird meist darin gesehen, bei der Entscheidungsvorbereitung mitzuwirken und so einen Beitrag zu leisten, dass die Unternehmensführung aus den vorhandenen Handlungsalternativen diejenige auswählt, die (bei gegebenen Informationen) den größten Beitrag zum Unternehmenserfolg erwarten lässt.

So weit die Theorie. Doch wie sieht die Praxis des Einsatzes von Unternehmensberatern aus? Wenn die Unternehmensführung einen „Berater“ zur Unterstützung bei der Lösung betrieblicher Probleme beauftragt, ist häufig noch nicht einmal wirklich geklärt, ob ein „Coach“, ein „Moderator“ oder ein „Berater“ im engeren Sinn benötigt wird. Betrachten wir das (nur geringfügige) Fallbeispiel der Rüssels-

# bswirtschaftlicher Probleme: utzen der Unternehmensberater

heimer Spritzguss GmbH (Name geändert), bei der die drei Geschäftsführer, Herr Müller, Herr Meyer und Herr Schmidt über ein großes Investitionsprojekt nachdenken. Die Unternehmensführung steht vor der Entscheidung über einen Markteintritt in Brasilien und den Bau eines Werks vor Ort. Bei dieser wichtigen Entscheidung vertreten die drei Geschäftsführer sehr unterschiedliche Standpunkte und möchten deshalb einen Unternehmensberater hinzuziehen. Wie kann nun die Leistung des Beraters aussehen? Etwas überspitzt kann man folgende Varianten unterscheiden:

## 1) Der Moderator:

Der Berater moderiert das Gespräch der drei Geschäftsführer und unterstützt so bei einem Konsensfindungsprozess. Er bleibt neutral und enthält sich somit einer eigenen Meinung. Im Allgemeinen wird so die Entscheidung gefällt, die am ehesten „konsensfähig“ ist – was jedoch nicht zwangsläufig die ökonomisch beste Entscheidung sein muss.

## 2) Der „Guru“:

Der öffentlich bekannte Berater steht für ein klar umrissenes, häufig propagiertes und leicht kommunizierbares (mithin ideologisches) Konzept (z. B. „begeistere Deine Kunden – und alles wird gut“). Auf Grundlage dieses vorgefertigten Erfolgsrezepts wird er die

anstehende Entscheidung vor diesem Hintergrund interpretieren und einen klaren eigenen Vorschlag abgeben, den er aufgrund seiner Erfahrung, seiner Autorität und seiner rhetorischen Fähigkeiten meist auch durchsetzen kann. Leider ist eine derartige „Standardlösung“ durchaus nicht zwangsläufig diejenige, die in einer konkreten Entscheidungssituation tatsächlich sinnvoll wäre.

## 3) Der Praktiker:

Der Unternehmensberater hat eigene praktische Erfahrungen mit ähnlichen Entscheidungssituationen und empfiehlt seinen Mandanten das zu tun, was sich in seinen eigenen Erfahrungen schon einmal als erfolgreich herausgestellt hat. Dummerweise wird jedoch auch hier wenig Zeit für eine Analyse der tatsächlichen Rahmenbedingungen und damit die Übertragbarkeit der eigenen Erfahrungen verwendet. So wirksam Erfahrungswissen und plastische Beispiele oder Erfahrungen in der Praxis sind, muss man natürlich bedenken, dass – statistisch gesehen – zwei oder drei persönliche Beispiele keinesfalls geeignet sind, um daraus allgemeine Gesetzmäßigkeiten abzuleiten – sie sind statistisch ohne Relevanz. Die psychologische Handlungstheorie zeigt dabei sehr deutlich, dass gerade plastische Beispiele das Entscheidungsverhalten maßgeblich prägen, weil sie in ihrer Bedeutung massiv überschätzt werden.

„Der Moderator bietet Hilfen methodischer Art zur Problemlösung oder auch Konfliktbearbeitung an, ohne dabei inhaltlich Stellung zu beziehen bzw. Partei zu ergreifen. Er setzt dabei Arbeits- und Darstellungstechniken ein, die Arbeitsgruppen in Konferenz- oder ähnlichen Situationen helfen, um den jeweiligen Personenkreis bei der Erreichung seiner (selbst gesteckten) Ziele behilflich zu sein. Seine Hilfsmittel zielen dabei vor allem darauf ab, Diskussionen und Gespräche lösungsorientierter durchzuführen“ (Gabler Wirtschaftslexikon).

## 4) Der Standardberater:

Ein Großteil der Unternehmensberater wird versuchen, durch Gespräche mit den Geschäftsführern, anderen Mitarbeitern des Unternehmens und vielleicht weiteren Recherchen eine eigene Meinung über die Sinnhaftigkeit der oben beschriebenen Investitionen zu erhalten. Diese eigene Meinung des Beraters tritt ergänzend zu den unterschiedlichen Ansichten der Geschäftsführer, was einen Konsensbildungsprozess und einen Austausch von Argumenten auslöst. So nahe liegend und sinnvoll dieses Vorgehen erscheint, muss es doch letztlich auch als sehr fehleranfällig eingeschätzt werden. Die Meinung des Beraters zur Fragestellung wird nämlich maßgeblich durch die Art und die Darstellung der (zufällig) verfügbaren Informationen geprägt. Die Psychologen verwei-

sen hier insbesondere auf das Problem, dass der „erste Eindruck“ das Urteil maßgeblich prägt und nur noch schwer zu revidieren ist.

### 5) Der Analytiker:

Der Analytiker vermeidet es, eine große Menge zufällig verfügbarer Informationen und Meinungen heranzuziehen und sich auf diese Weise schnell eine eigene Einschätzung aufzubauen. Stattdessen analysiert er das Entscheidungsproblem und leitet zunächst ein (z.B. formales) Verfahren ab, wie diese Entscheidung idealerweise getroffen werden sollte (er entwickelt ein „Modell“). Im nächsten Schritt leitet er, basierend auf dem ausgewählten Lösungsverfahren, ab, welche Informationen tatsächlich entscheidungsrelevant sind und versucht genau, diese Informationen zu beschaffen. Mit Hilfe dieser Informationen entwickelt er einen transparenten, nachvollziehbaren Entscheidungsvorschlag auf Grundlage der verfügbaren Informationen. Natürlich lassen sich auch so Fehlentscheidungen nicht vollständig verhindern; insbesondere weil u.U. Daten unvollständig oder fehlerhaft sind. Entscheidend ist jedoch, dass Fehlentscheidungen aufgrund des „ersten Eindrucks“ vermieden, systematisch die tatsächlich maßgeblichen Informationen erhoben und schrittweise der Prozess der Entscheidungsfindung dargestellt werden kann. Der Analytiker bringt nicht in erster Linie eine eigene (mehr oder weniger fundierte) Meinung, sondern hilft, ein möglichst geeignetes Verfahren für die optimale Vorbereitung einer wichtigen Entscheidung und die dafür nötigen Informationen zu fin-

den und das Verfahren schließlich richtig anzuwenden.

Das Vorgehen eines Beraters als „Analytiker“ ist bei der Entscheidungsvorbereitung offensichtlich sinnvoll, was die Bedeutung von Unternehmensberatern für andere Aufgaben (z.B. die Moderation von Sitzungen) keinesfalls entwertet. Auffällig – und eigentlich erschreckend – ist jedoch, dass die „analytische Vorgehensweise“ in der Praxis auch dann von Unternehmensberatern kaum genutzt wird, wenn es eindeutig um die fundierte Vorbereitung einer Entscheidung geht. Der Prozess der Vorbereitung einer unternehmerischen Entscheidung durch Berater wird nach wie vor durch subjektive Meinungen sowie Moderations- und Konsensbildungsverfahren dominiert.

### 2. Idealstruktur einer analytischen Problemlösung in Unternehmen

Welches Vorgehen ist für die Problemlösung, also die Entscheidungsvorbereitung durch einen Berater, zu empfehlen? Die folgende Abbildung zeigt etwas idealisiert den Weg zur Problemlösung.

1. Problemempfinden: Ausgangssituation ist das oft diffuse Problemempfinden bei den Verantwortlichen im Unternehmen („Wir haben das unangenehme Gefühl, dass sich unsere Wettbewerbsposition verschlechtert.“) Finden in dieser frühen Phase Gespräche zwischen der Unternehmensführung und dem Berater statt, so hat der Berater vor allem zwei Teilaufgaben: Er muss einerseits feststellen,

ob seitens der Unternehmensführung auch die grundsätzliche Bereitschaft besteht, an der Lösung des wahrgenommenen Problems zu arbeiten oder diese Lösungsbereitschaft selbst erzeugen (was eine Akquisitionsleistung darstellt). Zudem muss er helfen, das oft noch nicht ausreichend präzise beschriebene Problem klarer zu umreißen, das Verständnis für die Belange des Unternehmers und oft nicht unerhebliche Kommunikationsfähigkeiten erfordert.

2. Sobald das Problem ausreichend klar umrissen ist und die Bereitschaft besteht, an der Problemlösung zu arbeiten, sollte der Berater einen ersten (noch groben) Entwurf einer Lösungsmethode vortragen („Lösungsskizze“). Unterschiedliche Lösungsverfahren für ein Problem unterscheiden sich nicht nur in ihrer Leistungsfähigkeit, sondern auch in ihrem Aufwand und damit in den Beratungskosten. Im Dialog zwischen Berater und Unternehmensführung muss eine Lösungsmethode vereinbart werden, die ausreichend leistungsfähig – aber eben auch bezahlbar – ist. Meist weicht diese von einem „Idealweg“ ab. Diese Lösungsmethode ist die Grundlage für das konkrete Angebot, das den Nutzen und den Lösungsweg noch einmal kurz beschreiben sollte.

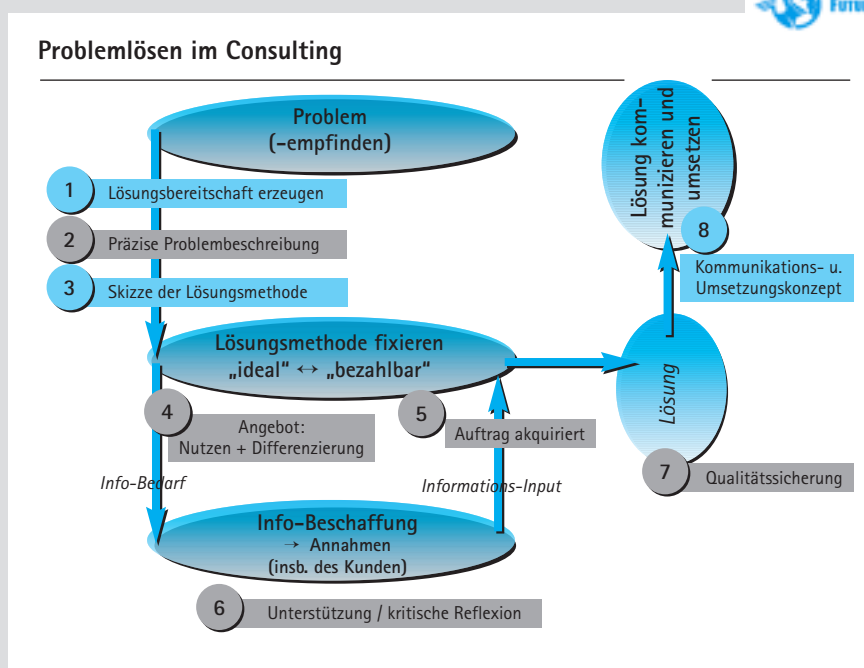
3. Die im Angebot umrissene Lösungsmethode wird nunmehr so weit präzisiert, dass ein klares Verfahren (ein formales Modell) für die Lösung des eingangs beschriebenen Problems existiert. Die Bandbreite der hier so genannten „Lösungsmethoden“ ist dabei sehr groß. Im Bereich des strategischen Managements können hier



Schlussfolgerungen über sinnvolle strategische Maßnahmen auf Grundlage von Modellen einer so genannten „Geschäftslogik“ abgeleitet werden, die die maßgeblichen Erfolgsfaktoren und ihre Ursachen-Wirkungs-Verbindungen beschreiben (vgl. Gleißner, FutureValue, 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung 2004). Bei Investitions- und Finanzierungsentscheidungen, bei Risikobewältigung und Rating und vielen operativen Aufgaben (z. B. Lageroptimierung) kommen formale Rechenmodelle (z. B. erweiterte Erfolgsrechnung) oder Simulationsmodelle (z. B. bei der Risikoaggregation) zum Einsatz. Bei allen diesen Modellen wird eine hohe Transparenz erzeugt, was eine kritische Diskussion über die Sinnhaftigkeit überhaupt erst ermöglicht.

Sobald der Weg zur Lösung des Problems klar ist, lässt sich der Bedarf an Informationen ableiten, der für die Entscheidungen zur Problemlösung erforderlich ist.

4. Die erforderlichen Informationen sind zu beschaffen bzw. beim Mandanten abzufragen. Hier können zwar ergänzende Research-Dienstleistungen des Beraters eingesetzt werden. Primäre Aufgabe ist es jedoch, den Prozess der strukturierten und validen Informationserfassung zu koordinieren und zu unterstützen. Die so zusammengefassten Informationen werden teilweise auch nichts anderes sein als Vermutungen der Fach- und Führungskräfte des Mandanten, wenn keine anderen Informationen verfügbar sind. Die Aufgabe der Unternehmensleitung und der Fachexperten im Unternehmen ist es hier vor allen Din-



gen, durch ihre Kenntnis der Rahmenbedingungen des Unternehmens und seines Umfelds eine möglichst gute Einschätzung der Annahmen zu treffen; aufgrund ihrer tieferen Fach- und Sachkenntnisse sind sie hier den Beratern typischerweise sowieso überlegen. Insgesamt muss man sich darüber im Klaren sein, dass im Prozess der Informationszusammenfassung die maßgeblichen Annahmen für die Lösung des Problems fixiert werden. Über diese Annahmen muss Konsens erzielt werden, da sie das Ergebnis (den Entscheidungsvorschlag) bestimmen. Hier wird ein weiterer Vorteil der „analytischen Beratung“ offenkundig: Es macht keinen Sinn, über das rational abgeleitete Ergebnis zu diskutieren (wie dies so oft geschieht). Unterschiedliche Einschätzungen bestehen auf Ebene der das Ergebnis bestimmenden Annahmen und sind auch auf dieser Ebene zu diskutieren und möglichst zu beseitigen. Unterschiedliche Einschätzungen in einer Geschäftsführung bezüglich dessen, was als

nächstes zu tun ist, basieren häufig auf unterschiedlichen Annahmen, ohne dass dieser zugrunde liegende Dissens tatsächlich aufgedeckt wird.

5. Mit Hilfe der oben beschriebenen Lösungsmethode und den erhobenen Informationen wird nun eine Lösung für das beschriebene Problem abgeleitet, wobei sowohl deduktive Problemlösungsverfahren als auch Simulationsverfahren zum Einsatz kommen können. Die Plausibilität der zugrunde liegenden Informationen, die Sinnhaftigkeit des Lösungsverfahrens und die richtige Anwendung dieses Verfahrens sollte durch eine unabhängige Qualitätssicherung im Hause der Berater (oder gegebenenfalls durch eine andere Beratungsgesellschaft) überprüft werden.

6. Die formal abgeleitete Lösung muss schließlich so aufbereitet werden, dass sie allen Betroffenen kommuniziert werden kann und diesen möglichst auch ausreichend „plausibel“ er-

scheint. Zudem ist häufig noch eine umsetzungsorientierte Präzisierung (Maßnahmenplan) erforderlich.

Fassen wir zusammen: Es gibt viele denkbare Gründe, Unternehmensberater einzusetzen, die aufgrund ihrer Spezialisierung Qualifikationen vorweisen, die in einem Unternehmen nicht sinnvoll selbst vorgehalten werden. Das möglicherweise wichtigste Einsatzfeld von Unternehmensberatern ist die Unterstützung bei der Vorbereitung wichtiger unternehmerischer Entscheidungen. Die Beratungspraxis zeigt jedoch, dass hier oft weitgehend untaugliche und wenig nutzbringende Beratungstechniken zum Einsatz kommen, die entweder keinen zusätzlichen betriebswirtschaftlich-fachlichen Input bringen und primär auf Konsensfindung ausgerichtet sind („Moderation“) oder maßgeblich die eigene (z.B. erfahrungsgestützte) Meinung des Beraters widerspiegeln.

Der für eine rationale Vorbereitung wichtiger Entscheidungen empfehlenswerte Weg ist derjenige einer „analytischen Unternehmensberatung“. Dabei wird zunächst das für die Aufgabenstellung (unter Abwägung von Kosten und Qualität) am besten geeignete Lösungsverfahren ermittelt und in einem nächsten Schritt der dafür erforderliche Informationsbedarf abgeleitet. Die Transparenz über alle zugrunde liegenden wichtigen Annahmen und die Nachvollziehbarkeit der Ableitung einer Lösung für die interessierenden Problemstellungen sind die wesentlichen Vorteile dieses Verfahrens. Die analytische Vorgehensweise hilft, das Risiko von „Denkfehlern“ durch die strukturierte

Vorgehensweise zu vermeiden und zeigt explizit die Ursachen für unterschiedliche Einschätzungen auf, die möglicherweise zwischen verschiedenen Mitgliedern der Unternehmensführung bestehen – diese Unterschiede betreffen fast durchweg die zugrundeliegenden Annahmen. Auf diese Weise wird auch möglicherweise weiterhin bestehender Informationsbedarf aufgedeckt, der geeignet ist, einen bestehenden Dissens aufzuheben. Auch im Rückblick auf eine einmal getroffene Entscheidung hat die systematische Ableitung einer Lösung entscheidende Vorteile, weil sie die Ursachen für eine möglicherweise nicht erwartete Entwicklung – die Fehleinschätzung bei einer wesentlichen Annahme – transparent macht und so die Chance für eine systematische Verbesserung der eigenen Entscheidungen liefert. Mit Hilfe des Ansatzes der „analytischen Unternehmensberatung“ kann so auch die oft sehr unerquickliche Diskussion über „Managementfehler“ auf ein solideres Fundament gestellt werden. Ein Managementfehler liegt natürlich nur dann vor, wenn ein verantwortlicher Manager eine

Entscheidung getroffen hat, die sich schon bei der zum Zeitpunkt der Entscheidungssituation vorliegenden Informationsmenge als wenig erfolgversprechend herausgestellt hätte. Alleine ein im Nachhinein festgestellter Fehlschlag durch eine unternehmerische Entscheidung ist kein tragfähiger Beleg, weil es natürlich durchaus sein kann, dass mit den zum Zeitpunkt der Entscheidung verfügbaren Informationen eine solche Entwicklung nicht abzusehen war.

Insgesamt kann eine „analytische Unternehmensberatung“ einen wertvollen Beitrag leisten, um die Transparenz und Qualität unternehmerischer Entscheidungen wesentlich zu verbessern und damit einen hohen Nutzen für das Unternehmen und die Mitarbeiter darstellen. Dies sollte bei den derzeitigen Diskussionen nicht vergessen werden.

**Dr. Werner Gleißner**, Vorstand FutureValue Group AG und Geschäftsführer RMCE RiskCon GmbH & Co. KG  
Obere Gärten 18  
70771 Leinfelden-Echterdingen  
[www.futurevalue.de](http://www.futurevalue.de)

## Korruption: Identifizieren und vorbeugen

Leitfaden von BME und Beschaffungsamt des BMI

Ein von BME e. V. und vom Beschaffungsamt des BMI vorgelegter Leitfaden „Korruptionsprävention bei der elektronischen Vergabe“ nennt Gegen- bzw. Vorsorgemaßnahmen beim Einsatz von elektronischen Vergabesystemen. Thematisiert werden auch gesamtwirtschaftliche Schäden, betriebswirtschaftliche Bewertung und rechtliche Konsequenzen von Korruption.

Initiiert und inhaltlich erarbeitet wurde die Publikation im BME-Expertenkreis „Public Procurement“. Kostenloser Bezug des 80-seitigen Leitfadens: Download unter [www.bme.de](http://www.bme.de)

**Weitere Infos:** [sabine.ursel@bme.de](mailto:sabine.ursel@bme.de) oder [romic@bescha.bund.de](mailto:romic@bescha.bund.de)