consulting4u – Berater setzt auf Werte

Annemarie Ernst[1]

Inhalt

1 Der Markt 147
2 Internationale Consulting-Unternehmen 148
3 Die Standesvertretung 148
4 Andreas Bernhard consulting4u 149
4.1 Der Beratungsansatz 150
4.2 Der Beratungsprozess 150
4.3 Marketing 151

1 Der Markt

Der österreichische Beratermarkt zeichnet sich durch eine starke Polarisierung aus. Einigen wenigen internationalen Consultern wie McKinsey und einer Reihe mittelständischer Beratungsunternehmen steht eine Vielzahl kleiner oder sogar Ein-Mann-Betriebe gegenüber. Eine Studie des Marktforschungsunternehmens OGM beziffert die Beratungsausgaben in Österreich im Jahr 2003 mit 208 Millionen Euro, was einem Rückgang von 2,6 % gegenüber dem Vorjahr entspricht. Für 2004 wurde ein weiteres Minus von 1,6 % prognostiziert. Während der Markt schrumpft, steigt die Zahl der Anbieter jedoch kontinuierlich an. So waren im Jahr 2003 genau 8.255 Unternehmensberater als Mitglieder des Fachverbandes Unternehmensberatung und Informationstechnologie gemeldet. Per 30. Juni 2005 zählte der Fachverband bereits 10.063 Mitglieder.

Bei den Kunden herrscht ein hoher Unsicherheitsgrad hinsichtlich der Qualität der Beratungsleistungen. Die Ursache dafür liegt nicht zuletzt darin, dass die Erfolgsmessung nicht immer einfach ist und – wie bei jeder Dienstleistung – die Qualität der Beratungsleistung vor Projektbeginn nicht vorhergesehen werden kann. Wie die vom Institut für Unternehmensführung der Wirtschaftsuniversität Wien durchgeführte Studie „Top-Managementberatung in Österreich“ [7] zeigt, ziehen die Auftraggeber insbesondere die Referenzen (94 %), die Branchenerfahrung (90 %), das Fachwissen (88 %), die Reputation in speziellen Bereichen (84 %) und das Methodenwissen bzw. die Vorgehensweise (82 %) des Unternehmens als Kriterien für die Vorauswahl des Beraters heran. Die endgültige Entscheidung fällt bei großen Projekten meist nach so genannten *„Beauty-Contests“* – also Präsentationswettbewerben von Beratern, die in die engere Wahl für einen Auftrag gekommen sind.

[1] Die Autorin dankt Herrn Dipl.-Ing. Andreas Bernhard herzlich für die gute Zusammenarbeit.

Daneben hat die Branche mit einem massiven Imageproblem zu kämpfen: Laut der oben erwähnten OGM-Studie bescheinigen beispielsweise nur 28 % der Befragten Beratern hohe fachliche Kompetenz, lediglich 17 % sprechen ihnen hohe Praxisorientierung zu. Der Angebotsüberhang und die immer besser werdenden Marktkenntnisse der Kunden führen zu steigenden Anforderungen an die Berater. Aufgrund dieser Tatsachen wird der Ruf nach stärkerer Professionalisierung und die Forderung nach Standesregeln und genau definierten Ausbildungswegen in der Branche immer lauter, ergab eine Untersuchung der Fachhochschule Wiener Neustadt aus dem Jahr 2004, für die 2.000 Wirtschaftsberater befragt wurden.

2 Internationale Consulting-Unternehmen

Was die Fähigkeit zur Selbstvermarktung anbelangt, geht eine scharfe Trennlinie durch die Beraterbranche: Auf der einen Seite sind da die großen, internationalen Consulting-Gesellschaften, die die Klaviatur der Selbstdarstellung sehr gut beherrschen und auch über die nötigen finanziellen Mittel dazu verfügen. Diese Unternehmen können es sich leisten, klassische Werbung in Form von Anzeigen oder auch TV-Spots einzusetzen. Meist sind die Firmen auch sehr aktiv im Bereich Öffentlichkeitsarbeit. Häufig wird versucht, durch das Veröffentlichen von Studienergebnissen eine gute Medienpräsenz zu erreichen. Auch was den Bereich Personalmarketing betrifft, sind diese Unternehmen sehr aktiv. Viele veranstalten Recruiting-Events und sind auf Karrieremessen gut vertreten. Daneben werden auch zahlreiche Maßnahmen gesetzt, um die bestehenden Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden und so die hohe Mitarbeiterfluktuation von bis zu 25 % in der Branche zu senken [4].

3 Die Standesvertretung

Ganz anders sieht es freilich bei den kleinen Beratungsunternehmen aus. Hier setzt der Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie zahlreiche Maßnahmen, um die Selbstvermarktungsfähigkeiten dieser Klein- und Kleinstbetriebe zu fördern. So hat der Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie im Juli 2005 die Experts Group „Kooperationen und Netzwerke“ gegründet. Ziel der Unternehmensberater, die der Experts Group angehören, ist es, sich besonders für Kleinbetriebe als Ansprechpartner zu positionieren. Immerhin haben in Österreich rund 300.000 Unternehmen, das sind 89 % aller Gewerbetreibenden, weniger als neun Mitarbeiter, 145.000 sind überhaupt Ein-Mann-Betriebe. Die Experts Group „Kooperationen und Netzwerke“ soll in ganz Österreich dermaßen bekannt werden, dass Klein- und Mittelbetriebe von sich aus als Kunden das Expertengespräch suchen, wünscht sich Fachverbandsobmann Friedrich Bock. Als weitere Networking-Maßnahme werden in den Landeskammern regelmäßige Beraterstammtische für die Fachverbandsmitglieder veranstaltet.

Dem Wunsch nach Professionalisierung und damit auch nach Profilierungsmöglichkeiten kam die Standesvertretung durch die Gründung des Weiterbildungsinstituts incite (Institute for Management Consultants and Information Technology Experts) im Jahr

2001 entgegen. Incite bietet spezielle Aus- und Weiterbildungsprogramme für Berater (etwa eine Ausbildung zum „Akademischen Unternehmensberater“), Zertifizierungen (z. B. CMC – Certified Management Consultant) oder Akkreditierungen für so genannte „Basel II Consultants“ an.

Weiters wurde im Juli 2003 vom Fachverband der „Constantinus Club“ gegründet, der es vor allem als seine Aufgabe sieht, das Image der Berater zu verbessern. Als seine Ziele nennt der Constantinus Club etwa, „die Bewusstseinförderung für die qualitativen Dienstleistungen österreichischer Unternehmen, die Erleichterung des Marktzuganges und Unterstützung in der Vermarktung österreichischer Beratungs-, IT- und Dienstleistungsunternehmen sowie die Darstellung von Erfolgsprinzipien in Projekten und von Beratern“. Letzteres geschieht vor allem durch die alljährliche Verleihung des Constantinus-Preises für herausragende Beratungsprojekte.

Als Antwort auf die Bilanz-Skandale um Enron & Co. und das Imageproblem in der Branche initiierte der Fachverband im Dezember 2003 die Gründung der Arbeitsgemeinschaft proEthik als einen freiwilligen Zusammenschluss von Kammermitgliedern, die sich „modernen Grundsätzen ethischen Verhaltens und redlicher Geschäftsführung“ besonders verpflichtet fühlen.

4 Andreas Bernhard consulting4u

Herr Dipl.-Ing. Andreas Bernhard, Jahrgang 1956, kam auf Umwegen zum Consulting. Der Absolvent einer höheren technischen Lehranstalt für Elektrotechnik führt seit 1975 die Donaukraftwerke Ybbs Persenbeug, Melk, Altenwörth und Freudenau. Im Zuge der Liberalisierung des Strommarktes wurden auch die Donaukraftwerke vor die Herausforderung von Personaleinsparungen und Rationalisierungen gestellt. Um die notwendigen Restrukturierungsmaßnahmen sozial und fachlich besser begleiten zu können, absolvierte Herr Dipl.-Ing. Bernhard eine Ausbildung zum NLP Practitioner, später zum NLP Master. Es folgte eine Supervisions- und Coaching-Ausbildung. Langsam wuchs der Wunsch, auch außerhalb der Tätigkeit für die Donaukraftwerke als Berater aufzutreten. Im Jahr 2002 beantragte Bernhard schließlich einen Gewerbeschein und gründete das Ein-Mann-Beratungsunternehmen Andreas Bernhard consulting4u mit Sitz in Zwentendorf in Niederösterreich. Seine Kunden waren bisher vor allem Energieversorgungsunternehmen, Industriebetriebe oder öffentliche Auftraggeber.

Bernhard bietet ein sehr breites Beratungsportfolio an, das von Personal- und Organisationsentwicklung, Managementberatung, Umweltmanagement bis hin zu Coaching reicht. Sein Schwerpunkt liegt allerdings auf Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen, im Speziellen im Zusammenhang mit Restrukturierungen. Aufträge, die über Organisations- und Personalentwicklung hinausgehen, wickelt Bernhard gemeinsam mit Netzwerkpartnern ab. So arbeitet er mit T. A. Cook Consultants, einem deutschen Anbieter von Beratungsdienstleistungen im Bereich Instandhaltungsmanagement für Industrieanlagen zusammen. Weitere Partner sind das Personalberatungsunternehmen Dr. Kiss Consulting, die auf wertorientierte Gemeindeentwicklung spezialisierte Gesellschaft Gemeindeimpulse und der Finanzberater dworschak business consulting.

4.1 Der Beratungsansatz

Bernhard verfolgt laut eigenen Angaben einen so genannten „systemischen Zugang“ zur Beratung. Dieser Ansatz in der Unternehmensberatung und Organisationsentwicklung geht davon aus, dass vieles an Wissen, Kompetenz und Erfahrung beim Auftraggeber bereits vorhanden ist und nur ans Tageslicht gebracht werden muss. Bernhard: „Jeder hat seine Probleme selbst geschaffen und kennt daher selbst die Lösung. Beratung durch Erteilen von Ratschlägen funktioniert nicht. Ich verstehe mich daher eher als Unternehmensbegleiter, denn als Berater.“ Das erklärte Ziel von Bernhard ist es, bei seinen Projekten als „optimale Nahtstelle zwischen den Bedürfnissen der Unternehmensleitung und jenen der Mitarbeiter zu dienen“. Die Basis seiner Arbeit bilden Werte. „Wer seine eigenen Werte nicht kennt, kann keinen Wert für den Kunden generieren“, ist der Niederösterreicher überzeugt. Laut eigener Angaben fühlt er sich besonders folgenden Werten verpflichtet: Vertrauen und Wertschätzung, Professionalität und Qualität, Offenheit und Optimismus. Sein ethisches Bekenntnis unterstützt Bernhard durch seine Mitgliedschaft bei der Arbeitsgemeinschaft proEthik der Wirtschaftskammer Österreich, zu deren Ethikkodex (siehe Website des Fachverbands für Unternehmensberatung und Informationstechnologie [2]) er sich verpflichtet hat.

Die Qualität seiner Dienstleistung stellt der Niederösterreicher zum einen durch seine langjährige Berufserfahrung, aber auch durch laufende Weiterbildung sicher. So hat er im September 2005 die Ausbildung zum akademischen Unternehmensberater bei der Weiterbildungseinrichtung incite abgeschlossen. Daneben steht eine vertiefende Supervisionsausbildung auf seinem Weiterbildungs-Programm. Um im Rahmen seiner Beratungsprojekte im Bedarfsfall auch Schulungen durchführen zu können, wurde Bernhard Lizenznehmer bei Trainplan und Team Concept. Trainplan und Team Concept sind Lizenzsysteme[2], die fertige Seminarkonzepte inklusive Trainer- und Teilnehmerunterlagen, Präsentationsfolien etc. anbieten.

4.2 Der Beratungsprozess

Bei der Durchführung von Beratungsprojekten legt Dipl.-Ing. Bernhard großen Wert darauf, dass der Projektablauf den Auftraggebern im Vorhinein transparent gemacht wird. Sein Beratungsprozess setzt sich aus folgenden Phasen zusammen:

1. Vor Annahme eines Beratungsauftrages findet die so genannte „Auftragsklärung“ statt. In einem Gespräch mit der Geschäftsführung werden die Ziele und Motive des Auftrages geklärt. Im Zuge dieser Unterhaltung versucht Bernhard auch sicherzustellen, dass kein so genannter „verdeckter Auftrag“ vorliegt. Ein verdeckter Auftrag wäre dann gegeben, wenn das Unternehmen dem Berater andere Ziele kommuniziert als tatsächlich mit dem Auftrag verfolgt werden – also beispielsweise eine Teamentwicklungsmaßnahme anstatt eines massiven Personalabbaus. Wichtig ist dem Consulter auch, dass im Vorfeld der Beratung die Belegschaft ausreichend

[2] Im Rahmen eines Lizenzsystems überlässt der Lizenzgeber dem Lizenznehmer gegen Gebühr das Recht zur Nutzung von Marken, Patenten oder Ähnlichem.

informiert wird. Entschließt sich Bernhard den Auftrag anzunehmen, erfolgt eine Fixierung von Auftrags- und Etappenzielen in messbarer Form und des für ihre Erreichung notwendigen Zeithorizonts.

2. Nach der Auftragsklärung beginnt die Analysephase. Hier werden durch möglichst aktive Beteiligung der Mitarbeiter – etwa in Form von Interviews – Probleme erhoben und Fakten gesammelt. In dieser Phase erfolgt meist auch eine Messung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.

3. Die nächste Phase ist die Soll-Entwurfsphase, in der bereits grobe Richtungsaussagen, wie die angestrebte Veränderung aussehen könnte, getroffen werden. Diese Phase ist dann abgeschlossen, wenn ein für das Unternehmen gangbarer Weg zur Zielerreichung gefunden worden ist.

4. Mit diesem groben Lösungsmodell im Hinterkopf beginnt nun die Umsetzungsphase. Hierzu wird eine Projektorganisation, bestehend aus einer Lenkungsgruppe und einer Projektgruppe gebildet. Während sich die Lenkungsgruppe aus Mitgliedern der Geschäftsführung zusammensetzt, besteht die Projektgruppe aus Mitarbeitern, die unmittelbar in den betroffenen Organisationsbereichen tätig sind. Bernhard selbst fungiert als Schnittstelle zwischen beiden Gruppen: Zum einen erarbeitet er mit der Projektgruppe in Form von Workshops die konkreten Umsetzungsschritte, zum anderen berichtet er der Geschäftsführung über den Beratungsfortschritt. Dazu erfolgt laufend eine Evaluierung des bisher Erreichten. Die Art der Messung der Zielgrößen wird gemeinsam mit den Mitarbeitern festgelegt. Dadurch soll verhindert werden, dass diese die Messmethode als aufgezwungenes Kontrollinstrument ablehnen. Im Rahmen dieser Phase werden häufig psychosoziale Änderungsprozesse wie die Klärung von Spannungen, die Bearbeitung von Konflikten, das Ablegen alter und das Entwickeln neuer Rollenbilder oder auch das Erlernen neuer Führungsstile notwendig. Zur Unterstützung dieser Lernprozesse bietet Bernhard Theorie-Inputs in Form von Trainings an.

5. Nach der Umsetzungsphase findet ein abschließendes Gespräch mit der Geschäftsführung statt, indem die Zielerreichung überprüft wird und ein möglicher Bedarf an weiterer Beratung festgestellt wird. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Consultingdienstleistung und den Trainings erhebt Bernhard durch strukturierte Fragebögen.

4.3 Marketing

Das Marketingkonzept von Bernhard setzt sich aus den Bausteinen „Kompetenz, Präsenz, Empfehlung und Netzwerke“ zusammen. Als Dienstleister ist für Bernhard sein Know-How, das größte Kapital, das es weiterzuentwickeln und entsprechend zu vermarkten gilt. Dazu nutzt der Unternehmer in erster Linie seine Website, die Auskunft über seine absolvierten Ausbildungen und Weiterbildungsaktivitäten gibt. Überhaupt ist das Internet für Bernhard das wichtigste Medium zur Selbstpräsentation. Daneben versucht

er auch durch Vorträge, etwa zu den Themen soziale Kompetenz oder Supervision, aber auch durch Folder seine Bekanntheit zu steigern. Von Kaltakquise zur Kundengewinnung hält Bernhard wenig. Er verlässt sich auf Empfehlungen bzw. Mund-zu-Mund-Werbung seiner bisherigen Auftraggeber. Zur Gewinnung neuer Netzwerkpartner nutzt Bernhard in erster Linie die Unternehmensberaterstammtische der Wirtschaftskammer.

Problemstellungen zum Dienstleistungsmarketing

1. Beschreiben Sie die Dienstleistungsmerkmale, die die Gestaltung eines Marketingprogramms beeinflussen am Beispiel einer Beratungsdienstleistung.
2. Für Herrn Dipl.-Ing. Bernhard haben Werte und Ethik eine große Bedeutung. Bei welchem Problem des Kunden, das sich im Zusammenhang mit einem der obigen Dienstleistungsmerkmale ergibt, kann so Abhilfe geschaffen werden?
3. Nennen Sie Maßnahmen, die bei Problemen Abhilfe schaffen, die sich auf Grund der fehlenden Lagerfähigkeit von Dienstleistungen im Zusammenhang mit Nachfrageschwankungen ergeben. Welche Möglichkeiten stehen Bernhard offen?
4. Welche drei Aspekte sollten Dienstleistungsunternehmen zusätzlich zu den klassischen 4 Ps bei ihren Marketingprogrammen berücksichtigen. Welche Maßnahmen setzt Bernhard in diesen Bereichen?
5. Erklären Sie die Begriffe externes, internes und interaktives Marketing. Stellen Sie die Maßnahmen großer, internationaler Consulting-Büros jenen gegenüber, die consulting4u in diesen drei Bereichen setzt.
6. Internationale Consulting-Firmen unternehmen oft vielfältige Anstrengungen im Bereich Personalmarketing und Mitarbeiterbindung (siehe *WirtschaftsBlatt*-Artikel „Consultern laufen die Mitarbeiter davon“ [4]). Was könnten die dahinter stehenden Motive aus Marketingsicht sein?
7. Für die Studie „Top-Management-Beratung in Österreich“ wurde unter anderem nach der Zufriedenheit der Kunden mit den Dienstleistungen ihrer Berater gefragt. Wie wird in der Marketingtheorie die Entstehung von Kundenzufriedenheit erklärt?
8. 2,5 % der zufriedenen Kunden und 28,9 % der unzufriedenen Kunden gaben in der Studie „Top-Managementberatung in Österreich“ an, ihren Berater sicher wechseln zu wollen. Überraschenderweise schließen allerdings auch 60 % der zufriedenen (!) Kunden einen Beraterwechsel nicht aus, während nur 50 % der unzufriedenen Kunden erwägen, mit einem anderen Unternehmen zusammenzuarbeiten. Was könnten die Hintergründe dieser Absichten sein? Nehmen Sie an, Sie sind Marketingverantwortlicher in einem mittelständischen Consulting-Büro, zu welchen Aktivitäten würden Sie diese Ergebnisse veranlassen?

Quellen

[1] Andreas Bernhard (Hrsg.): *consulting4u*. http://www.consulting4u.at/. – Online–Ressource, Abruf: 20.9.2005

[2] Fachverband für Unternehmensberatung und Informationstechnologie (Hrsg.): *Ethik- und Verhaltenskodex*. http://portal.wko.at/wk/dok_detail_file.wk?AngID=1&DocID=209290&DstID=%7170. – Online–Ressource, Abruf: 20.9.2005

[3] Fachverband für Unternehmensberatung und Informationstechnologie (Hrsg.): *Zusammenarbeit bringt's*. http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=129612&DstID=334%. – Online–Ressource, Abruf: 20.9.2005

[4] o. V.: Consultern laufen die Mitarbeiter davon. In: *WirtschaftsBlatt* (2000), 14. Oktober

[5] o. V.: Beratermarkt im Umbruch. In: *WirtschaftsBlatt* (2004), 30. Oktober

[6] o. V.: Gute Jobchancen für Consulter. In: *WirtschaftsBlatt* (2005), 18. Juni

[7] Speckbacher, G. ; Wratschko, K. ; Wolfbauer, J.: *Top-Management Beratung in Österreich: Der Vergabeprozess aus Sicht der Kunden*. Wien: Wirtschaftsuniversität Wien, Institut für Unternehmensführung, Juni 2004