

„Die Umsetzung ist wesentlich“



Professor Hans-Jörg Bullinger bescheinigt der Porsche Consulting ein klar definiertes Leistungsangebot und auch deshalb gute Zukunftsaussichten. Der Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft setzt sich im folgenden Interview mit der deutschen Beratungslandschaft auseinander und empfiehlt: „Berater sollten sich hüten, als Oberlehrer aufzutreten.“

Professor Dr.-Ing. Hans-Jörg Bullinger (60), seit 2002 Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft in München, leitete jahrelang das Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement der Universität Stuttgart sowie das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart. Professor Bullinger ist Träger des Bundesverdienstkreuzes 1. Klasse.

Herr Professor Bullinger, wie schwer haben es Manager heutzutage?

Hans-Jörg Bullinger: „Die Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen: schnelle technologische Entwicklungen, veränderte Kundenanforderungen, sich wandelnde politische Rahmenbedingungen und die Globalisierung. Dazu kommen Standort-Diskussionen, die einhergehen mit der Debatte um Kosteneinsparungen und Arbeitszeitverlän-

gerung. Das stellt auch an die Manager hohe Anforderungen. Die Komplexität, der sie sich innerhalb und außerhalb des Unternehmens gegenüber sehen, ist immens.“

Das klingt fast nach einer Verteidigung für einen wenig erfolgreichen Führungsstil ...

Bullinger: „Es gibt nur ein verschwommenes Bild darüber, wie gut oder schlecht deutsche Unternehmen geführt >

werden. Wir hatten ja in den letzten Jahren spektakuläre Fälle von Missmanagement. Aber es gibt nachweislich auch Unternehmen und Branchen, die in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ganz hervorragend gearbeitet haben. Die Frage müsste anders lauten: Wecken meine Aktivitäten als Führungskraft bei den relevanten Interessengruppen das Vertrauen in meine Fähigkeiten? Und wird dieses Vertrauen dann auch durch den zahlenmäßigen Unternehmenserfolg bestätigt? Da lassen sich schon eher ein paar Ansatzpunkte zur Beantwortung der Fragen finden.“

Können Sie etwas konkreter werden?

Bullinger: „Als Beispiel nur ein Vergleich. Laut der internationalen Studie ‚CEO and Stocks‘ aus dem Jahr 2003 haben nur noch 18 Prozent der deutschen Bürger Vertrauen in die Manager großer Unternehmen. Zum Vergleich: In Finnland sind es 50 Prozent, in Dänemark 64 Prozent.“

Welche Rolle spielen vor diesem Hintergrund Beratungsunternehmen in den Führungsebenen? Sind sie Feuerwehr oder strategischer Partner?

Bullinger: „Ein Beratungsunternehmen muss sicherlich beiden Ansprüchen genügen. Aber gerade was die kurzfristige Lösung von Problemen betrifft, haben die Kunden aus bereits abgelaufenen Beratungsprojekten dazugelernt. Sie sind mehr und mehr in der Lage, solche Probleme selbst zu lösen.“

Soll das heißen, dass Beratungsunternehmen bald nicht mehr gebraucht werden?

Bullinger: „Nein. Dass die ‚make-or-buy‘-Entscheidung eines potenziellen Kunden derzeit mehr in Richtung ‚make‘ tendiert, hängt mit einer gewissen Unzufriedenheit zusammen. Mangelnde Umsetzung von Beratungsergebnissen ist ja nicht erst seit gestern ein Kritikpunkt, dem sich Beratungen – hin und wieder nicht zu unrecht – ausgesetzt sehen. Das bedeutet aber in erster Linie, dass sich die Anforderungen an die Berater ändern. Es ist somit eine Chance für Beratungsunternehmen, sich neu auszurichten. Unternehmen bedürfen

auch künftig einer externen Expertise, wenn es um strategische Anpassung und Ausrichtung, die Eroberung neuer Geschäftsfelder, die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und um die Schaffung von Innovationen geht.“

Was also müssen Beratungsunternehmen leisten?

Bullinger: „Wesentlich ist die aktive Teilnahme an der Umsetzung sowie die Erbringung faktischer Nachweise einer langfristigen Steigerung der Innovations- und Leistungskraft des Kunden. Auf Unternehmensseite wird in diesem Zusammenhang immer deutlicher erkannt, dass es für solche Aufgaben einer längerfristigen Bindung zwischen Unternehmen und Beratern bedarf. Erhebungen haben ergeben, dass zwei Drittel des Jahresumsatzes von Beratungsunternehmen mit bestehenden Kunden in Form von Folgeprojekten getätigt werden. Das geht schon in die richtige Richtung.“

Wie hoch ist der Beratungsbedarf in Deutschland überhaupt?

Bullinger: „Aufgrund der bereits angesprochenen Herausforderungen ist der Bedarf an professioneller Hilfe als hoch einzuschätzen. Nicht von ungefähr ist Deutschland mit einem globalen Marktanteil von über zehn Prozent nach wie vor einer der weltweit größten Beratungsmärkte. Strategie- und Organisationsberatung machen davon über ein Drittel des Volumens aus. Eine Verlagerung hin zur Implementierungsberatung lässt sich ebenfalls feststellen. Denn auf vielen Unternehmen lastet der Druck, notwendige Veränderungsprozesse zu beschleunigen. Das stellen auch wir von der Fraunhofer-Gesellschaft in unserer Zusammenarbeit mit Unternehmen immer wieder fest. Es gibt in dieser Richtung noch große Verbesserungspotenziale, sprich erheblichen Veränderungsbedarf. Eine Studie stellte bereits im vergangenen Jahr im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen fest, dass 67 Prozent der befragten deutschen Unternehmen die reine Umsetzung als schwierigste Phase während eines Veränderungsprogramms bezeichnen.“

Wie charakterisieren Sie Beratung? Eher belehrend oder eher motivierend?

Bullinger: „In erster Linie sollte sich Beratung daran orientieren, was dem Kunden den maximalen Mehrwert bietet. Generell kann man aber sagen, dass Beratung sich hüten sollte, als ‚Oberlehrer‘ in Unternehmen aufzutreten. Sonst läuft sie Gefahr, von vornherein die nahezu immer vorhandenen Akzeptanzhürden – Beratung sei ein vermeintliches Zeichen von Schwäche oder Unfähigkeit – bei Mitarbeitern wie Führungskräften eines Unternehmens nicht überwinden zu können. Dennoch sollten Berater als Ideengeber und Träger von Methoden auftreten. Sie sollen ihr Wissen zur Verfügung stellen, aber gleichzeitig das vorhandene Wissen der beteiligten Mitarbeiter des Kunden in ein Beratungsprojekt mit integrieren. Dies führt unter anderem zu einer verstärkten Motivation auf Seiten der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter.“

Welches Anforderungsprofil erstellen Sie für einen guten Berater?

Bullinger: „Ein Berater muss in seinem Fachgebiet selbstverständlich fundierte Kenntnisse besitzen. Seine Methodenkompetenz sollte aber nicht an den fachlichen Grenzen aufhören. Dies gilt vor allem für den Bereich der kommunikativen und sozialen Fähigkeiten. Sie bilden die Grundlage für die Anpassung eines Beraters an menschliche und soziale Gegebenheiten im Rahmen eines Beratungsprojektes und sind für den Erfolg oftmals entscheidender als fachliche Belange. Auch ein angemessenes Eigenbild eines Beraters trägt meines Erachtens zum Erfolg bei. Je mehr sich Berater als wirkliche Dienstleister am Kunden verstehen und weniger als teilweise hochbezahlte Experten, die anderen zeigen, wie es geht, desto höher wird auch die Akzeptanz und somit die Erfolgswahrscheinlichkeit in Unternehmen sein.“

Wagen wir einen Blick in die Zukunft. Wie sieht eine erfolgreiche Unternehmensberatung in 15 Jahren aus?

Bullinger: „Ich kann nicht in die berühmte Kristallkugel blicken. Das Beratungsgeschäft ist wie alle anderen Branchen abhängig von weltweiten wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen, die sich nun einmal nicht über größere Zeiträume hinweg verlässlich linear prognostizieren lassen. Sollte

sich die Globalisierungstendenz in etwa wie bisher fortsetzen, gehe ich davon aus, dass Unternehmensberatungen zukünftig dem Trend zur Vernetzung immer mehr folgen werden. Sie werden bestrebt sein, mit ihren Kunden längerfristige vertrauensbildende Kooperationen einzugehen. Das ist heute schon häufig der Fall, aber die Qualität wird eine andere sein müssen. Erfolgreiche Beratung wird sich dadurch auszeichnen müssen, dass sie den Spagat zwischen Branchenorientierung und branchenübergreifendem Wissenstransfer noch besser meistert, als das bisher der Fall ist.“

Wie charakterisieren Sie die Porsche Consulting und wo ordnen Sie sie in der deutschen Beratungslandschaft ein?

Bullinger: „Porsche Consulting zeichnet sich durch ein definiertes, fokussiertes Leistungsangebot aus, das seinen Ursprung in der Erarbeitung von Lösungen für den Automobilbau im Spitzenbereich hat. Dadurch kann Porsche Consulting auf ein Erfahrungswissen zurückgreifen, das in langjähriger Praxis erworben und unter anderem durch den Einsatz im Hause Porsche vertieft und ausgebaut wurde. Dies stellt einen nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsvorteil dar. Durch die enge Kopplung mit Herausforderungen, die sich in der Entwicklung und Produktion von Spitzentechnologie bei Porsche ergeben, kann Porsche Consulting auf eine fundierte Kompetenz-Basis zurückgreifen und ihr optimiertes Wissen auch Kunden aus anderen Branchen zur Verfügung stellen. Und das in einem Gesamtprozess, der von der Analyse über die Konzeption bis hin zur ebenso wichtigen Umsetzung beim Kunden reicht. Porsche Consulting hat es also verstanden, ihre Geschäftsfelder erfolgreich zu erweitern. Sie wird auch künftig in verstärktem Maße nicht nur als etablierter Branchenspezialist, sondern ebenso als branchenübergreifender Anbieter eines noch überschaubaren Portfolios von Beratungsleistungen am Markt auftreten. Porsche Consulting kann somit auch den Risiken, denen sich hochspezialisierte Nischenanbieter ausgesetzt sehen, auf dem eingeschlagenen Weg vergleichsweise gelassen gegenüberreten. Beim Eintritt in neue Geschäftsfelder kann der Name Porsche natürlich Katalysator wie auch Hürde zugleich sein.“ <