

## **Managing Management Consultancies**

Ist die Führung von Top-Management-Beratungsunternehmen lehr- und lernbar?

### **Gedankensplitter eines Beraters**

notiert für

**Univ.Prof. Dr.sc.techn. Reinhard Haberfellner**

Professor für Unternehmensführung und Organisation an der Technischen Universität Graz

zum Anlass seiner Emeritierung

von seinem ehemaligen Assistenten Dr. Manfred Reichl

Auf den Tag genau 20 Jahre – davon etwa 15 Jahre als Managing Partner – habe ich in einem internationalen Managementberatungs-Unternehmen gearbeitet. In dieser Zeit habe ich das anfangs praktisch nicht vorhandene Geschäft in Österreich/Central Eastern Europe zur zuletzt drittgrößten Region dieses Unternehmens mit etwa 150 Beratern und mehr als 10 Partnern ausgebaut. Für meinen verehrten Freund, Lehrer und ehemaligen Chef U.Prof. Dr.sc.techn. Reinhard Haberfellner (siehe Anmerkung 1 am Ende des Artikels), früher selbst Berater, habe ich im Folgenden einige Überlegungen zu einer Frage angestellt, die mich immer wieder bewegt hat: Ist die Führung eines Beratungsunternehmens normale Führung eines normalen Unternehmens, oder ist das etwas Spezifisches? Im Image der Öffentlichkeit ist und bleibt man ja ein „Berater“, auch wenn man ein Beratungsunternehmen mit mehreren zig Millionen Euro Umsatz führt und die eigentliche Projektstätigkeit nur noch einen kleinen Teil seiner Arbeitszeit ausmacht.

### **Was ist so Besonderes an Top Management Consultancies?**

Unternehmen, die Unternehmensführer zu Grundsatzfragen von Strategie und Organisation beraten, erscheinen prima vista als etwas Eigenartiges: sie beschäftigen sich mit etwas, unter dem sich kaum jemand etwas vorstellen kann; sie produzieren nichts Greifbares, verlangen aber viel Geld dafür („Soft advice for hard currency“ ist ja eines der vielen Standardvorurteile gegenüber Consultancies); sie sind ziemlich virtuelle Sammlungen intelligenter Personen, die jeden Tag in einer anderen Branche oder zumindest in einem anderen Unternehmen „um die Uhr fragen, um dann zu sagen, wie spät es ist“ (um ein weiteres Vorurteil zu bemühen); sie haben etwas geheimnisvoll Abgeschlossenes, weil sie nur den Führungskräften gehören (aufgrund dieser Mit-Eigentümerschaft „Partner“ genannt), die damit (oft) sehr viel Geld verdienen; vordergründig werden sie von Managern und von Politikern gemieden und trotzdem kommen wenige ohne sie aus (dass man ohne Berater arbeitet, gehört ja bei vielen Managern – aus welchem Grund auch immer – zur üblichen Rhetorik und bei Politikern zur Rechtfertigung gegenüber den Wählern); zwar wird das Engagieren eines Beratungsunternehmens meist geheim gehalten, oft aber auch bewusst veröffentlicht, um den Aktionären vor allem in Krisenzeiten ein Gefühl der Sicherheit zu geben und dadurch den Aktienkurs zu treiben. Trotz all dieser bedenklichen Eigenarten,

vordergründigen Vorbehalte und hohen Kosten wachsen die großen Top-Management-Beratungsunternehmen seit Jahrzehnten (mit wenigen Ausnahmen) von Jahr zu Jahr – was zeigt, dass das Ganze nicht so auf Sand gebaut ist, wie man aufgrund dieser „dubiosen“ Rahmenbedingungen eigentlich annehmen müsste.

All diese einander widersprechenden Eindrücke haben in der Öffentlichkeit ein Image entstehen lassen, das eine Mischung aus Bewunderung, Neid, Skepsis und Verachtung zu sein scheint. Selbst die Führungskräfte dieser Unternehmen wissen oft nicht genau, was sie nun wirklich sind: Projektleiter, Unternehmer, Gesellschafter, Akquisiteure, Manager oder einfach nur Berater? Und viele wissen auch nicht wirklich, wie so ein Unternehmen nachhaltig zu führen ist. Deshalb notiere ich im Folgenden einfach meine Gedankensplitter, strukturiert in die folgenden Abschnitte: Was sind die Erfolgsfaktoren eines solchen Unternehmens? Wie sollte die Führung aufgrund dieser Erfolgsfaktoren gestaltet sein? Und schließlich: Ist die Führung eines Top-Management Beratungsunternehmens lehr- und lernbar?

Lassen Sie mich noch ein Vor-Wort zu Top Management Consultancies sagen: Die Menge der Berater und Beratungsunternehmen ist unüberschaubar und äußerst fragmentiert. Professionelle Beratungsunternehmen, die das oberste Management großer Unternehmen umfassend beraten können (Top Management Beratungen oder Top Management Consultancies), gibt es aber nur sehr wenige. Außerhalb der USA sind die bekanntesten McKinsey, BCG, Roland Berger Strategy Consultants, Booz Allen, AT Kearney und einige mehr. (Roland Berger Strategy Consultants ist dabei das einzige Unternehmen nicht-amerikanischen Ursprungs, das es zu Weltgeltung gebracht hat)

## **I. Was sind die Erfolgsfaktoren von Top Management Consultancies?**

Im Prinzip ist das Geschäftsmodell in der Top Management Beratung relativ einfach und deckt sich mit dem erfolgreicher Unternehmen aller Branchen: *Die besten Mitarbeiter unter der eigenen Marke sammeln und mit professionellen Prozessen möglichst kostenoptimal ein Ergebnis erbringen, das den Kunden immer wieder positiv überrascht.* Was ich mit diesem Satz meine und wie dies auf die Führung eines solchen Unternehmens reflektiert, strukturiere ich in folgende sieben Punkte:

### **1. Sie sind Markenunternehmen**

Namen wie McKinsey, BCG oder Roland Berger sind Marken – und zwar B2B-Dienstleistungsmarken, also Namen, die professionellen Kunden Vertrauen in ein zunächst wenig greifbares Leistungsversprechen geben sollen.

Für Top Manager stellt sich immer wieder die Frage: Welches Beratungsunternehmen kommt für eine bestimmte Aufgabenstellung in Frage und welches ist dabei genau für meine Bedürfnisse das Beste? Das Projekt ist meist besonders wichtig für die Zukunft des Unternehmens, sehr anspruchsvoll, komplex und nicht genau definiert, und das Ergebnis ist noch schwer greifbar. Alle großen Consultancies versprechen eine bestmögliche Arbeit und untermauern ihre Kompetenz mit beeindruckenden Referenzen. Der Preis ist meist nicht

wirklich ausschlaggebend, denn die Arbeit ist zu wichtig, als dass man sie dem Billigsten anvertrauen könnte. Und so ist Vertrauen im Endeffekt die einzige Entscheidungsgrundlage für diese kostenintensive Investition. Dieses Vertrauen bildet sich aus vielen harten und weichen, bewussten und unbewussten Faktoren, vor allem aber dem Image der Marke, dem Ruf der Personen an der Spitze des Unternehmens oder der Practice Group, der eigenen Erfahrung mit dem Unternehmen und dem Verhalten jener Führungspersonen, mit denen es dieser Top Manager während der Projektdefinition zu tun hat.

Ist das Markenimage eines Beratungsunternehmens schon gegenüber den Kunden entscheidend, ist es gegenüber dem „Beschaffungsmarkt“ fast noch wichtiger: es soll dem Unternehmen die besten Mitarbeiter, die „Talents“, bringen, die die eigentlichen „Produktionsfaktoren“, also die „Professionals“ von Consultancies sind, und die auch aufgrund der Demographie künftig immer knapper werden. Die besten Talente zu bekommen, ist der eigentliche Erfolgsfaktor von Consultancies: Beratungsunternehmen sind „input-driven“, was so viel heißt wie: wer die besten Professionals hat, ist längerfristig erfolgreicher. Diesen hochqualifizierten und umworbenen Nachwuchspersönlichkeiten soll die Marke Vertrauen geben, dass das Unternehmen eine anspruchsvolle Arbeitsumgebung, intensive Lernmöglichkeiten, hohe Attraktivität im Lebenslauf und damit rasche Karriere bietet.

Die Pflege der Marke des Unternehmens ist also die wichtigste und längerfristig entscheidende Aufgabe der Führungskräfte einer Top Management Consultancy. Sie ist in die anderen Erfolgsfaktoren verwoben, sodass sie oft nicht explizit erwähnt wird. Und doch ist diese Markenpflege intensiv und aufgrund des Anspruchsniveaus der Zielgruppen sehr sensibel zu betreiben.

## **2. Sie wachsen durch Teilung**

Tägliche Hauptaufgabe von Partnern eines Beratungsunternehmens ist das Hereinholen von Aufträgen, also die Akquisition und die Auslastung der Mitarbeiter. Erfolgreich in der Beratung ist nur derjenige, der ein stetig wachsendes Geschäftsvolumen aufweisen kann, das er (zunehmend seltener) alleine oder (meist) mit Kollegen akquiriert. Vertrauen ist die Basis jeder Akquisition und die Kunden erwarten, dass die Person, der sie das Vertrauen schenken, während der ganzen Projektarbeit als Ansprechpartner fungiert und auch für die Ergebnisse gerade steht. Ein Partner muss also intensiv in die Abwicklung eines Projektes, oft als (oberster) Projektleiter, eingebunden sein, parallel aber auch sein eigenes Geschäftsvolumen mit weiteren Akquisitionen beim gleichen oder anderen Kunden ausbauen. Dieser „Spagat“ zwischen Projektarbeit und Akquisition bestimmt die tägliche Arbeit eines Partners und ist die größte Hürde, die Nachwuchsführungskräfte überspringen müssen. Viele ertrinken in der täglichen Projektarbeit und schaffen es nicht, sich für den Aufbau eines eigenständigen Akquisitionsgeschäfts freizuschwimmen.

Aufgrund dieser Charakteristik kann ein Partner üblicherweise nur ein begrenztes Geschäftsvolumen selbst managen. Um weiter zu wachsen, muss er weitere (Nachwuchs-) Partner entwickeln, die den erwähnten Spagat eigenständig schaffen. Wachsen durch Delegieren ist also nur begrenzt möglich, das Wachstum eines Beratungsunternehmens resultiert aus Zellteilung. Partner, die bewiesen haben, dass sie Unternehmenswachstum treiben können, indem sie andere, jüngere Partner entwickeln und führen, erhalten

üblicherweise breitere Verantwortung. Sie beginnen einen ganzen Unternehmensteil zu managen, der aus mehreren dieser unternehmerischen Einheiten besteht, und wachsen damit in die Führung der Gesamtgesellschaft hinein.

### **3. Sie gehören den Führungskräften**

Unternehmer sind üblicherweise ausgeprägte Persönlichkeiten mit einem starken Freiheitswillen. Sie wollen nicht nur relativ unabhängig sein, sondern auch wie erfolgreiche Unternehmer verdienen, also nicht nur ein Gehalt als Angestellter beziehen, sondern sie wollen an den Gewinnen und am Wertzuwachs des Unternehmens beteiligt sein. Partner eines Beratungsunternehmens sind derartige Unternehmer. Sie flüchten aus Umgebungen, in denen sie einengende Hierarchien spüren. Gleichzeitig wissen sie aber auch, dass sie als alleinstehende (Beratungs-)Unternehmer nur Aufträge erhalten würden, die eine begrenzte Größe, Komplexität und damit auch einen begrenzten intellektuellen Anspruch und begrenzte Verdienstmöglichkeiten haben. Um anspruchsvollere Projekte und damit höheres Einkommen zu generieren, brauchen sie Kollegen, mit denen sie sich ergänzen. Diese Verbindung von unternehmerischer Freiheit und Verdienstdimension auf der einen Seite, und Wachstumsmöglichkeiten und gegenseitigem Ergänzen andererseits, erfüllen nur Gesellschaften im Eigentum gleichberechtigter Unternehmer, also Partnerschaften. Partner die nicht einen fairen operativen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten, passen nicht in eine solche Umgebung und werden durch ein konsequentes Up-or-Out-Prinzip aussortiert, meist nicht durch Kündigung, sondern zu beiderseitigem Vorteil im Sinne einer gezielten Platzierung in anderen Unternehmen. Aus dieser Struktur resultiert auch der Druck nach möglichst hohen Gewinnen des Gesamtunternehmens. Dazu stacheln sich die Partner gleichsam gegenseitig in die Höhe; die gegenseitige Abhängigkeit erhöht den sozialen Druck weiter.

Führung eines Beratungsunternehmens heißt also auch: Führen jener Personen, die gleichberechtigte Miteigentümer des Unternehmens sind. Die Geführten sind gleichzeitig auch die mitbestimmenden Eigentümer, deren Einkommen direkt vom Erfolg des Unternehmens und damit von der Managementleistung der obersten Führungskräfte abhängt. In dieser Hinsicht erfordert also die Führung von Partnerschaften andere Führungsqualitäten als die Führung hierarchischer Unternehmen mit unternehmensexternen Eigentümern.

### **4. Sie haben professionelle Geschäftsprozesse**

Trotz dieser unternehmerischen und partnerschaftlichen Ausrichtung sind Top Management Consultancies durchaus hierarchisch aufgebaute Unternehmen. Innerhalb der Professionals gibt es eine Reihe von Qualifikationshierarchien und auch innerhalb des Partnerkreises sind Abstufungen üblich. Sie müssen deshalb nach genauen und professionellen Geschäftsprozessen arbeiten, etwa in der Projektabwicklung, in der Akquisition, in der Kapazitätsplanung, für die Produktentwicklung, in der Entwicklung der Mitarbeiter, im Know-how-Management etc. In dieser Hinsicht arbeiten sie wie normale Unternehmen und werden auch wie normale Unternehmen geführt, etwa beim Controlling und der Jahresplanung, bei den Regeln für die Zusammenarbeit, bei einzelnen Prozessschritten, die einzuhalten sind, bei Qualitätskontrollen etc. Wie in jedem Unternehmen erfordert dies viele Meetings, die sich mit organisatorischen Herausforderungen, der internen Koordination, mit Abstimmungen etc. beschäftigen.

Im Sinne aller Partner müssen die Führungskräfte den Gewinn optimieren, indem sie die Kosten niedrig halten (etwa durch Kapazitätsmanagement, durch Kostendisziplin bei internen Services und bei Overheadkosten) und gleichzeitig auf der Durchsetzung besserer Preise insistieren. Vor diesem Hintergrund muss das Management von Beratungsunternehmen – wie in allen anderen Unternehmen – professionell und im Sinn des englischen Wortes „tough“ (fälschlich oft als hart übersetzt) handeln.

#### **5. Sie haben eine kohäsive Unternehmens- und Incentivierungskultur**

In solch virtuellen, durch starke unternehmerische Persönlichkeiten geprägten Umgebungen eine starke und kohäsive Unternehmenskultur aufzubauen, ist nicht einfach: Die Professionals arbeiten meist beim Kunden und nur selten in den Büros des Beratungsunternehmens; die vielen unternehmerischen Einheiten werden von sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten geführt; und die unmittelbaren Kollegen wechseln von Projekt zu Projekt – alles Faktoren, die zwar eine sehr flexible und leistungsorientierte Arbeitskultur, nicht aber die Bindung zu diesem bestimmten Unternehmen fördern.

Um das Beratungsunternehmen zusammenzuhalten, ihm eine eigenständiges Profil zu geben und professionelle, Synergien schaffende Prozesse durchzusetzen, sind viele identitätsfördernde Maßnahmen wie ausgeprägte Markenpflege, alle Arten von Meetings, eine bestimmte Art und Intensität der Kommunikation und viele sonstige Rituale notwendig. Ausschlaggebend sind aber die Beurteilungs- und Entlohnungssysteme. Sie müssen eigenständige (Akquisitions-, Qualitäts-, und Kosten-) Anstrengungen und Erfolge incentivieren, gleichzeitig auch zur Kooperation motivieren und Beiträge zu institutionellem Know-how und die professionelle Einhaltung der Prozesse angemessen belohnen. Das richtige Modell, die richtigen Parameter und ihre angemessene Gewichtung zu finden, ist – wie in den meisten Unternehmen – ein dauernder Iterationsprozess.

Entscheidend für die Arbeit der obersten Führungskräfte ist allerdings weniger die konkrete Ausgestaltung dieser Incentive-Modelle (diese wird ohnehin von Komitees erarbeitet), als die richtige, konsistente und konsequente Belohnung und Sanktionierung von außerordentlichem Verhalten sowie das persönliche Vorbild. Die Belohnung oder Sanktionierung von außerordentlichem Verhalten ist die Konsequenz der notwendigen Leistungskultur (siehe auch folgenden Punkt) und resultiert üblicherweise in dem bereits erwähnten Up-or-Out-Prinzip. Die Führung durch persönliches Vorbild scheint mir in der Beratung besonders wichtig, muss sie doch anders als bei „normalen“ Unternehmen gelebt werden. Außerdem erfordert sie einen besonderen Arbeitseinsatz, der sich aus einem (in meinen Augen: strukturellen) Spannungsverhältnis in der Top Management Beratung ergibt, das ich im Folgenden skizziere.

#### **6. Sie sind strukturell auf Vielarbeit und hohe Leistung ausgerichtet.**

Die Kunden von Top Management Consultancies sind hochqualifiziert und anspruchsvoll; immerhin sind sie die obersten Führungskräfte großer Unternehmen. Außerdem ist, wie erwähnt, die Leistung von Beratern nicht genau definierbar. So ist es ganz natürlich, dass sich (vor allem bei beratungs-unerfahrenen Kunden) Erwartungsunterschiede zwischen Kunden und Beratern ergeben. Viele Kunden erwarten sich wahre Wunder, was auch durch die für viele Kunden relativ hohen Preise unterstrichen wird. Um ein Projekt in der

Wahrnehmung des Kunden als erfolgreich erscheinen zu lassen, muss der Berater deshalb die Erwartungen seines Kunden in jeder Hinsicht übererfüllen. Eine „nur dem Angebot entsprechende“ Leistung wird vom Kunden üblicherweise als indifferent oder sogar als kritisch wahrgenommen.

Die Beratungsteams andererseits arbeiten im Rahmen meist knapper Budgets, die üblicherweise als Festpreis-Budgets gestaltet sind (siehe dazu Anmerkung 2). Der Wettbewerb zwischen den Top Management Consultancies ist besonders intensiv und wird vielfach auch über den Preis geführt. Die Kosten sind dagegen hoch, denn die Mitarbeiter sind fast ausschließlich hochqualifizierte Akademiker, die jederzeit auch in Industrieunternehmen oder Investmentbanken gut verdienen könnten. Ihre Ausbildung ist teuer – auch aufgrund der strukturbedingt relativ hohen Fluktuation der Professionals, die Beratungstätigkeit meist nur als einen Schritt in ihrer Karriere sehen. Zudem verursachen die internen Systeme, vor allem das Know-how-Management, beträchtliche Kosten. Und schließlich ist auch die Tätigkeit der Unternehmensführung nicht direkt produktiv und muss auf die Tagessätze der operativen Berater umgelegt werden. Dies sehen aber die wenigsten Kunden, so dass sie über den Wettbewerb und den Vergleich zu Beratungsunternehmen anderer Segmente (z.B. zu den wesentlich kostengünstiger arbeitenden IT- oder prüfungsorientierten Beratungsunternehmen) den Preis zu drücken versuchen. (Übrigens werden Projekte, die ein bequemes Budget haben, meist ineffizient und auch ineffektiv. Meine Erfahrung ist, dass ein angemessener Zeitdruck erfolgsentscheidend für alle Arten von Projekten, auch in „normalen“ Unternehmen, ist. Sie ufern sonst aus, beziehen immer mehr Aspekte ein und konzentrieren sich nicht auf das Wesentliche. Projektmitarbeitern ist also im Zweifelsfall immer eher zu viel als zu wenig zuzumuten)

Diese Schere – einerseits die notwendige Übererfüllung der Erwartungen, andererseits der Kostendruck, d.h. das knappe Budget an Arbeitstagen – führt dazu, dass die Intensität der Projektarbeit besonders hoch ist, dass sehr zielgerichtet gearbeitet und der Arbeitstag intensiv und länger genutzt werden muss.

Auch das oberste Management einer Top Management Consultancy ist üblicherweise nicht von der operativen Projekt- und Akquisitionsarbeit freigestellt, sonst würden sie den Bezug zur Essenz des Unternehmens, das sie führen, verlieren und zu abgehoben agieren. Außerdem erwarten viele große Kunden, dass die „obersten Berater“ sich in die Akquisitionsphase, aber auch in die Projektarbeit einbringen. Und nicht zuletzt ist ihre Erfahrung in vielen Projekten besonders wertvoll. Und so muss eine Führungskraft eines Beratungsunternehmens täglich auch mit den Beratungsteams in der skizzierten „strukturell arbeitsintensiven“ Umgebung zusammen arbeiten. Die Projektmitarbeiter können sich also ein gutes Bild machen, wie diese Führungskraft arbeitet, wie kompetent, professionell sie ist und wie sie mit Menschen, seien es jetzt Juniorberater, Partnerkollegen oder Kunden, umgeht, wie sie also die Unternehmenskultur lebt.

Diese operative Beratungsarbeit zusätzlich zu den normalen Aufgaben der Unternehmensführung führt tendenziell zu einer überproportionalen zeitlichen Belastung der Managing Partner und zu einer direkteren persönlichen Vorbildfunktion im Vergleich zu Führungskräften in Unternehmen anderer Branchen.

## **7. Sie sind forschungsintensiv und akkumulieren Know-how**

Beratungsunternehmen sind nicht nur arbeitsintensiv, sondern auch besonders know-how-intensiv. Branchenwissen, Methoden-Wissen oder Benchmark-Daten sind – wie bei jedem wissensbasierten Unternehmen – nicht nur für die Gewinnung von Aufträgen, sondern auch für die effiziente Projektarbeit entscheidend. Immerhin werden sie oft auch deshalb engagiert, um von ihnen in vielerlei Hinsicht den State-of-the-art zu lernen.

Üblicherweise denkt man nicht an Beratungsunternehmen, wenn man über forschungsintensive Unternehmen spricht. Und doch stecken sie oft mehr als 10% ihres Umsatzes in Forschung, beispielsweise in die Erforschung der geschäftlichen Faktoren ganzer Branchen (wie derzeit etwa die erneuerbaren Energien) oder in die Entwicklung neuer Methoden, oder in „angewandte Forschung“ wie in die Optimierung von Unternehmensprozessen oder die aussagekräftige Weiterentwicklung von Kennzahlen. Diese Erkenntnisse nutzen sie (wie auch Industrieunternehmen) als Differenzierung im Wettbewerb oder sie veröffentlichen sie regelmäßig in ihren Kundenmagazinen und in Büchern, um ihr Markenprofil zu unterstreichen und zu schärfen.

Natürlich entstehen auch aus den täglichen Beratungsprojekten umfangreiche Erkenntnisse und Daten. Dieses Wissen muss aus einem konkreten Kundenprojekt neutralisiert und aggregiert aufbereitet werden. Entscheidend für den Unternehmenserfolg ist das Institutionalisieren dieses Knowhows, also es von Individuen unabhängig und selektiv zugreifbar zu machen. Dazu gehört neben einer geeigneten technischen Infrastruktur besonders auch entsprechende Anreize, persönliche Disziplin und auch Disziplinierung.

Aufgabe der Führungskräfte einer Top Managementberatung ist nicht nur diese Disziplinierung und die Vorgabe der grundsätzlichen Richtung dieser „Forschung und Entwicklung“, sondern auch selbst ihre Erfahrung einzubringen und sich selbst in dieser Richtung durch Publikationen zu profilieren. Immerhin erweitert die Schärfung ihres persönlichen intellektuellen Profils auch das Vertrauen in die Entwicklungs- und Innovationskraft des gesamten Unternehmens.

## **II. Was heißt all dies für die Führung eines Top Management Beratungsunternehmens?**

Vieles von dem, was ich bisher als Charakteristik und Aufgabe der obersten Führungskräfte von Beratungsunternehmen skizziert habe, gilt natürlich auch für Führungskräfte in „normalen“ Unternehmen: Sie repräsentieren das Unternehmen und dessen Marke, sie treiben die anderen Führungskräfte an, sie sorgen für professionelle Geschäftsprozesse, sie geben die Entwicklungsrichtung vor und sie bestimmen die Unternehmenskultur durch ihr Vorbild oder durch exemplarische Entscheidungen zu außerordentlichem Verhalten. Und auch sie arbeiten viel. Und doch scheint mir das Tätigkeitsprofil von Top Managern in Beratungsunternehmen anders zu sein. Ich führe das im Wesentlichen auf folgende zwei Charakteristika zurück: 1) Sie managen Partnerschaften, 2) sie führen sehr personenbezogene B2B-Dienstleistungsunternehmen und sind damit selbst quasi Produktionsfaktoren, also operative tätige Berater.

Vor der Erläuterung dieser zwei Charakteristika aber noch ein Wort zu den Führungskräften in Beratungsunternehmen: Nicht alle Manager in Consultancies sind auch Führungskräfte in dem Sinn, wie ich ihn im Folgenden verwende. Natürlich managen Projektleiter auch Teams und Projekte, aber sie führen kein Unternehmen. Auch „normale“ Partner führen kein Unternehmen, obwohl sie viel auf die eigene Person bezogenes Geschäft akquirieren, einen eigenen Partnerbereich leiten und mehrere große Projekte parallel überwachen. Ein Partner zu sein ist zwar meist die Voraussetzung für die Führung eines Beratungsunternehmens, aber das Managen des Gesamtunternehmens stellt zusätzliche Anforderungen.

***Ad 1: Sie managen Partnerschaften – und administrieren sie nicht nur***

Die Führung von Partnerschaften, also von Gesellschaften, deren Führungskräfte gleichzeitig auch Eigentümer sind, kann unterschiedlich ausgestaltet sein: Rechtsanwaltssozietäten oder Wirtschaftsprüfungskanzleien praktizieren diese Funktion oft eher als Verwaltungstätigkeit, die einer der Partner machen muss und die die „eigentlich wertschaffenden“ Partnerkollegen nicht gerne übernehmen. Die Position als Managing Partner so einer Partnerschaft wird dabei eher als Leiter der Administration, als Repräsentant gegenüber Behörden, bei Konferenzen und Vereinigungen verstanden. Manchmal werden diese Positionen sogar im Turnus rotiert. Derartige Modelle eignen sich in Umgebungen, die keine starken Marktschwankungen aufweisen, bei denen der Marktzugang reglementiert ist und deren Rahmenbedingungen sich nur langsam ändern, etwa im Umfeld einer doch eher starren Rechtsordnung, die eine kompetente, wenig delegierbare Beratung (wie z.B. bei Rechtsanwälten) erfordert, oder umfangreiche, stark abwickelnde, schematische Tätigkeiten wie etwa in Wirtschaftsprüfungskanzleien. Beides sind typischerweise Partnerschaften, die sehr horizontal strukturiert sind, also mit vielen Partnern und/oder vielen abwickelnden Mitarbeitern.

Im Gegensatz dazu sind (wie bereits erwähnt) Top Management Beratungsunternehmen durchaus hierarchisch strukturiert, mit einer ausgeprägten Erfahrungspyramide und einem starken Führungsbedarf. Dieser ergibt sich aus den charakteristischen Rahmenbedingungen dieses Geschäfts, etwa den Notwendigkeiten, das Unternehmen rasch wechselnden Marktbedürfnissen anzupassen, es durch die beratungs-typische hohe, Konjunktur-übersensible Volatilität des Marktes zu steuern, das Markenprofil in einem sehr fragmentierten, wettbewerbsintensiven Umfeld zu schärfen oder aufgrund der signifikanten Scale-Effekte überproportional zu wachsen. Hier braucht es weniger verwaltende als treibende Personen an der Spitze. Sie müssen auch die etwas zwiespältige Einstellung einiger anderer Partner ausgleichen, die einerseits ein hohes und immer wachsendes Einkommen (also einen möglichst hohen Unternehmensgewinn) realisieren wollen, selbst in ihrem Bereich und ihrer unternehmerischen Freiheit oft aber nur unterproportional dazu beitragen können bzw. wollen. Neben der Führungsstärke ist dabei auch eine besonders hohe soziale Kompetenz erforderlich – immerhin sind die Geführten die Eigentümer und wählen üblicherweise ihre obersten Führungskräfte direkt.

Die Führungscharakteristik von Top Management Beratungsunternehmen liegt in dieser Hinsicht also zwischen jener „normaler“ Unternehmen und den typischen Partnerschaften von Rechtsanwälten oder Wirtschaftsprüfern. Sie ist noch am ehesten mit der von



Investmentbanken vergleichbar (die aber mit ihrer starken Deal-Orientierung andere, kurzfristigere Geschäftscharakteristika aufweisen).

***Ad 2: Sie führen sehr personenbezogene B2B-Dienstleistungsunternehmen – ...und sie sind daher selbst Produktionsfaktoren, also operativ tätige Berater.***

Ich habe diesen Aspekt schon erwähnt, als ich über die strukturell hohe Arbeitsintensität und über die Bedeutung des persönlichen Vorbilds gerade bei Beratungsunternehmen sprach. Kein Chef eines großen Industrie- oder Finanzunternehmens steht so sehr im Tagesgeschäft wie die Manager von Beratungsunternehmen. Das persönliche Vertrauen, das ihnen ihre Kunden entgegenbringen, bedingt, dass sie diesen Kunden auch jederzeit zur Verfügung stehen müssen und wollen, was quasi ein immanenter Teil des Selbstverständnisses von erfolgreichen Beratern ist. Sie dürfen sich also nicht auf ihre Führungsfunktion zurückziehen und müssen quasi selbst die besten Berater sein.

Top Manager von Beratungsunternehmen müssen also ein eigenes Profil haben, das viele Elemente verbindet. Und daraus ergibt sich letztendlich die Frage: Kann man es – oder kann man es nicht – lehren und lernen?

### **III. Konklusio: Ist die Führung von Beratungsunternehmen lehr- und lernbar?**

Wenn ich diplomatisch argumentieren wollte, würde ich – wie der Adressat dieses Beitrags bei seinen legendären Ausführungen im Jahr 1979 – sagen, dass die Antwort weder bei einem klaren Ja, noch bei einem reinen Nein liegt, sondern dass sie von der Art der erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten oder von Persönlichkeitsmerkmalen abhängt. Um den Leser – und auch den Adressaten – zum Widerspruch zu provozieren, behaupte ich jedoch, dass die Antwort ein klares Nein ist (siehe dazu Anmerkung 3) Die Führung von Beratungsunternehmen ist also nicht lehr- und lernbar. Warum? Meine Antwort habe ich versucht, folgendermaßen aufzubauen:

***Kompetent sind viele.***

Grundvoraussetzung für Erfolg in der Top-Management-Beratung ist umfassende fachliche Kompetenz – und zwar nicht nur, weil man diese Kompetenz unbedingt braucht, um die Probleme der Kunden zu lösen, sondern vor allem weil sie nötig ist, um nachhaltig den Respekt seiner (Partner-)Kollegen zu sichern.

Was ist nun diese Kompetenz? Eigentlich umfasst sie alles, was lehr- und lernbar ist, vielleicht ausgenommen einem selbstbewussten und vertrauensgenerierendem Auftreten. Insofern verweise ich auf die noch immer gültigen Ausführungen des Adressaten.

***Doch nicht jeder, der kompetent ist, ist auch ein Beratertyp.***

Menschen in der Wirtschaft haben unterschiedliche Charakteristika. Eine Unterscheidung ist die zwischen Managertyp und Beratertyp. Ein Managertyp ist eher auf eine Karriere in einer Hierarchie orientiert. Einem Beratertyp geht es dagegen mehr um die Sache und um stetig unterschiedliche Fragestellungen; auch sollte er sich gegenüber seinen Kunden nicht zu sehr in den Vordergrund drängen und darf doch seinen Beitrag nicht unter den Scheffel stellen.

Diese Balance liegt nicht jedem und sie ist auch ein Grund dafür, dass Seiteneinsteiger ab dem 35. Lebensjahr es nur noch sehr selten schaffen, sich in diese Arbeits- und Führungsumgebung zu integrieren. Zu gewöhnungsbedürftig und anspruchsvoll ist das Ausbalancieren der vielen Variablen.

***Nicht jeder, der ein kompetenter Beratertyp ist, ist auch ein guter Verkäufer***

Nachhaltige Karriere in der Beratung resultiert – mit sehr wenigen Ausnahmen – ausschließlich aus dem „Verkaufen“ von Projekten. Es ist nicht jedermanns Sache, die Kunden immer wieder mit neuen Ideen pro-aktiv zu kontaktieren und dabei die richtige Balance zwischen unangenehmer Aufdringlichkeit und der notwendigen Präsenz bei potenziellen Kunden zu finden. Zeigt ein Kunde Interesse, sind diese Leistungen zu definieren, durchzuplanen und dafür auch das notwendige Geld zu verlangen. Auch dieses „Anbieten und dafür das nötige Geld verlangen“ ist nicht jedermanns Sache. Als „typischer Techniker“ habe ich während und kurz nach dem Studium so ein „Verkaufen“ eher gering geschätzt; doch später habe ich gelernt, dass es sich dabei um eine besonders hochwertige Tätigkeit handelt, die für jede erfolgreiche Karriere unumgänglich ist, auch in „normalen“ Unternehmen. Für Führungskräfte in der Beratung besteht allerdings ein besonderer Druck Projekte zu akquirieren, da die gesamte Mannschaft immer wieder (etwa alle 3 – 6 Monate) neu ausgelastet werden muss und die Verantwortung dafür auf wenigen Personen lastet. Mit einem Verkaufsgeschick muss in der Beratung deshalb eine **starke unternehmerische Ausrichtung** einhergehen. Diese verkaufs-orientierten und unternehmerischen Aspekte könnten bis zu einem gewissen Grad durchaus lehr- und lernbar sein, werden in ihrer Bedeutung aber von vielen Lehrenden und Lernenden noch stark unterschätzt.

Außerdem gehört zu einer derartigen Tätigkeit eine **relativ hohe Frustrationstoleranz und Selbstmotivation**, da eine Ablehnung eines arbeitsintensiven und durchdachten Angebots oft als fehlendes Vertrauen des Kunden in die eigene Person interpretiert wird. (Hohe Frustrationstoleranz und Selbstmotivation sind übrigens auch notwendig, um mental damit fertig zu werden, dass die Früchte wochenlanger intensiver Arbeit oft nach der Präsentation in einem Schrank des Kunden verschwinden und dass sich die mühsam erarbeiteten, umsetzungsreifen Konzepte im Endeffekt manchmal nur als interne taktischen Schachzüge des Auftraggebers herausstellen, die nie realisiert werden (sollten))

***Schließlich ist nicht jeder, der kompetenter Berater, guter Verkäufer und selbstmotivierter Unternehmer ist, auch eine professionelle Führungskraft*** in dem Sinn, wie ich dies oben skizziert habe. ***Und nicht jeder, der all diese Fähigkeiten aufweist, hat auch die soziale Kompetenz***, um – wie besprochen – das Vertrauen seiner vielen gleichberechtigten Miteigentümer in seine Führungsfähigkeiten zu gewinnen und zu halten.

Und so sind es vor allem die sozialen und emotionalen Aspekte, also die Persönlichkeitsmerkmale, die in der Top Management Beratung mehr als in anderen Führungspositionen gefordert sind und die man nicht lehren und lernen kann – und die ausschlaggebend sind, warum ich die Lehr- und Lernbarkeit von Führung in der Beratung verneine. Natürlich weiß ich, dass der Adressat in seinem legendären Vortrag diese Persönlichkeitsmerkmale als nicht beeinflussbar bezeichnet und sie deshalb von der Lehr- und Lernbarkeit ausgeschlossen hat. Aber in der Beratung überwiegen sie eben in meinen Augen so sehr, dass ich mich zu meiner provokanten Verneinung entschlossen habe –

vielleicht kommt da aber auch ein wenig Widerspruchsgeist dem ehemaligen Chef gegenüber durch – in der Hoffnung (und Gewissheit), dass er mir das nicht allzu übel nimmt...

#### Anmerkungen

- 1) Herr Univ.Prof. Haberfellner, der Adressat dieses Beitrags, hat am 16. November 1979 eine Antrittsvorlesung zum Thema: „Ist Führung lehr- und lernbar? – Versuch einer Rollenverteilung zwischen Hochschule und Praxis“ gehalten. Seine Gedanken zu diesem Thema sind auch als Artikel in der Management Zeitschrift IO 50 (1981) Nr. 3, Seite 143ff erschienen.
- 2) Die Logik, die bei derartigen Unternehmen zu einer Arbeit auf Festpreisbasis führt, zu erläutern, würde hier zu viel Platz einnehmen. Sie ist zwar wesentlich für das Verständnis von Beratungsunternehmen, aber nicht Kern meiner Darlegungen.
- 3) Allerdings ging Prof. Haberfellner in seinem Vortrag vor allem auf die Rollenverteilung zwischen Hochschule und Praxis ein und nicht auf die grundsätzliche Lehr- und Lernbarkeit von Führung – zugegeben ein etwas anderer Schwerpunkt als in meinen Ausführungen. Aber da dies nur Gedankensplitter sind, sollte diese Inkonsistenz - auch mit einem Hinweis auf die letzten Zeilen dieses Beitrags – verziehen werden können.