



FOKUS: IT-CONSULTING

So finden Sie den richtigen Berater

Die Suche nach dem passenden IT-Consultant kann Manager schon mal zum Schwitzen bringen. Wer ein paar Grundregeln befolgt, findet im Beraterdschungel trotzdem schnell den richtigen.

→ VON SUSANN KLOSSEK

Manager und CIOs sind heute mehr denn je gefordert, die richtigen Entscheidungen für ihren Verantwortungs- und Geschäftsbereich zu fällen. Ob bei IT-Projekten, im Operations Management, für die strategische Planung, bei Übernahmen, Akquisitionen und Restrukturierungen oder im Bereich Marketing/Vertrieb: Oft kommt das Management nicht umhin, einen externen Berater zu engagieren.

Der deutsche Kabarettist Florian Schröder definierte einst die idealen Voraussetzungen, um Berater zu werden: Wer erfolgreich mehrere Start-up-Unternehmen in den Sand gesetzt hat und zweimal an einer Festanstellung wegen

Inkompetenz rausgeflogen ist, habe gute Karten. Er könne frei nach dem Motto ans Werk gehen: Was du nicht selbst kannst, bringst du anderen bei und verdienst dabei locker das Dreifache von dem, was du kriegen könntest, wenn du richtig arbeiten würdest.

10 Erfolgsfaktoren für Berater

- 1 Analytische Fähigkeiten
- 2 Kommunikationsfähigkeit
- 3 Methodenkompetenz
- 4 Vordenkertum
- 5 Branchenkompetenz
- 6 Teamfähigkeit
- 7 Fachwissen
- 8 Preis-Leistungs-Verhältnis
- 9 Umsetzungsfähigkeit
- 10 Allgemeines Ansehen

Quelle: WCM&Ecardes (im Auftrag von Bilanz)

Aufgrund der immer komplexer werdenden Unternehmensstrukturen und nicht zuletzt durch die Fülle der Angebote wird die Suche nach dem richtigen Berater immer schwieriger. Welcher Consultant ist der fähigste für meine Branche? Wer sind die besten Consultants, wenn es darum geht, Strategien zu entwickeln, Kosten zu senken oder Prozesse zu optimieren? Und brauche ich überhaupt einen Berater oder kann ich das Problem vielleicht auch intern lösen und Geld sparen?

DIE GRÖSSTEN FEHLER

«Die Probleme sind heute so komplex und das Wissen und Können von Experten so spezialisiert, dass wir oft nicht den richtigen Spezialisten auswählen, weil wir überhaupt nicht wissen, welchen Spezialisten wir eigentlich brauchen», sagt Matthias Klopp, Betreiber des Internetportals Gründerland.de. Oft haben Auftraggeber nach einem Beratungsprojekt das Gefühl, dass



Susann Klossek

ist Redaktorin der Computerworld und betreut unter anderem den Bereich Karriere & Weiterbildung

sich das investierte Beraterhonorar nicht rentiert hat. Dann hat das Kompetenzprofil des Beraters offensichtlich nicht zu den Projektzielen des Auftraggebers gepasst. Insofern überhaupt klare Ziele definiert wurden. Laut Klopp sind die grössten Fehler bei der Wahl von Beratern:

- die eigene Unkenntnis,
- das Einholen von zu wenig Angeboten,
- sich auf Empfehlungen verlassen,
- nur nach dem Preis auswählen und den günstigsten nehmen.

Der Gründerland-Chef weiss aber auch, wie man richtig vorgeht. Er rät, sich in erster Linie selbst Klarheit und Überblick über das Gebiet zu verschaffen, für das man einen Berater engagieren will.

ÜBERBLICK VERSCHAFFEN

«Manchmal ist es sogar sinnvoll, sich extra einen Berater für die Auswahl des richtigen Beraters zu nehmen», meint Klopp. Dabei macht es nicht immer Sinn, einen der grossen, namhaften Konzerne anzuheuern. Eine Vergleichsstudie der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) mit dem Team um Professor Dietmar Fink von der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg hat ergeben, dass auch kleinere Spezialisten durchaus gegen die Grossen der Beratungsbranche bestehen können. Denn viele kleine, spezialisierte Beratungshäuser verfügen über ausgewiesene Experten, die oft ihre Karriere bei einer grossen Gesellschaft gestartet haben. Diese «brennen» gewissermassen für ihre Branche und treiben ihre Projekte entsprechend voran. Besonders Branchenkenntnisse, aber auch die Fähigkeit, Marktentwicklungen frühzeitig zu erkennen, wird bei der Wahl eines Consultants von den Unternehmen heute als immer wichtiger eingestuft.

ANGEBOTE VERGLEICHEN

Ob die Wahl auf einen grossen, namhaften Consultant oder eher auf ein kleineres Beratungshaus fällt: Man sollte auf jeden Fall mehrere Angebote – mindestens drei – einholen. Und man sollte die potenziellen Partner persönlich überprüfen und sich nicht auf Empfehlungen von aussen verlassen.

Als beste Methode, die Qualität und Arbeitsweise eines Dienstleisters unter die Lupe zu nehmen, empfiehlt Matthias Klopp Gespräche mit ehemaligen Kunden. Auch der Preis entscheidet mit. Nicht immer ist der teuerste Berater aber auch der, der am besten zum eigenen Unternehmen passt. Doch an der falschen Stelle zu sparen, kann genauso nach hinten losgehen: «Wer wenig bezahlt, bekommt meistens auch wenig. Spitzenleistung ist selten für ein Trinkgeld zu bekommen», weiss Klopp. Es empfehlen sich auch Tests mit kleinen Arbeiten und Projekten, bevor ein Grossprojekt angegangen wird. Wer in kleinem Rahmen langsam und unflexibel auf Änderungswünsche reagiert, seinen Auftraggeber nicht versteht, nicht auf dessen

Bedürfnisse eingeht, unzuverlässig ist oder Terminabsprachen nicht einhält, von dem sollte man besser die Finger lassen. Ein Berater ist zudem nur so gut wie das Team, in dem er arbeitet. Bei einem integrierten Ansatz, der alle Stufen von der initialen Analyse, über die Optimierungsvorschläge zur Planung und auch die Umsetzung berücksichtigt, werden viele Skills und Know-how-Bausteine benötigt, die in der Regel nicht in einer Person vereinigt sind und, abhängig von der Grösse der Aufgabe, auch nicht von einer Person durchführbar sind.

Das Ergebnis der Beratung bringt den grössten Nutzen, wenn der Berater eine gewisse kreative Unabhängigkeit mitbringt. Wer einen Berater engagiert, um bei der Lösung eines Problems zu helfen, hat als Auftraggeber mitunter gewisse Vorstellungen, wie das Problem gelöst werden soll. Diese Vorstellungen müssen aber nicht zwangsläufig die beste Lösung sein.



«Spitzenleistung ist selten für ein Trinkgeld zu bekommen»

Matthias Klopp, CEO Gründerland.de

Das muss ein guter Berater offen ansprechen. In der Praxis kommt es jedoch immer wieder vor, dass ein Berater nur die Vorstellungen des Auftraggebers erfüllt, anstatt auf bessere Lösungsansätze zu verweisen.

FIXPREIS VEREINBAREN

Ist der passende Berater für das Unternehmen gefunden, sollte man diesen auf keinen Fall nach Aufwand bezahlen. «Das ist idiotisch», sagt Rolf Dobelli in seinem Buch «Die Kunst des klaren Denkens». Dobelli ist Gründer und Kurator von Zurich.Minds. Nach der sogenannten Incentive-Superresponse-Tendenz (auf Deutsch etwa: Anreizsensitivität) entstünde so nur ein

besonderer Anreiz, möglichst viel Aufwand zu generieren. Dobelli rät deshalb, vorher einen Fixpreis auszuhandeln.

DETAILLIERTE RISIKOANALYSE

Natürlich lassen sich nicht immer alle Auswirkungen einer Verbesserungsmassnahme sicher voraussehen. Dazu sind die meisten Geschäftsprozesse heute zu komplex miteinander vernetzt. Es können also durchaus unvorhersehbare Zusatzkosten entstehen. Es empfiehlt sich daher, immer auch eine Risikoanalyse zu den Verbesserungsmassnahmen durchzuführen, die potenziell negative Auswirkungen auf andere Bereiche beleuchtet. Das hilft auch bei der Priorisierung der Ziele.

Dobelli warnt ausserdem vor dem «Regression-zur-Mitte-Irrtum». Extreme Leistungen wechseln sich naturgemäss mit weniger extremen ab. Probleme kommen mal stärker, dann

wieder schwächer zum Vorschein und pendeln sich letztlich irgendwo in der Mitte ein, sprich: Es kann gut und gern sein, dass sich alles, auch ohne Hinzuziehen eines Beraters, richtet. Wenn Sie also Sätze hören wie «Die

Firma hatte ein schlechtes Jahr. Wir holten uns einen Berater ins Haus, jetzt ist das Resultat wieder normal», kann laut Dobelli «der Regression-zur-Mitte-Irrtum im Spiel sein».

FAZIT

Wer sich dazu entschliesst, einen Berater an Bord zu holen, muss sich vorher im Klaren sein, in welchem Bereich er überhaupt Hilfe benötigt. Dann gilt es, mehrere Angebote gründlich zu prüfen. Dabei sollte man nicht in erster Linie nach dem Preis auswählen. Ein guter Berater hat die Fähigkeit, dem Kunden frühzeitig aufzuzeigen, welchen konkreten Nutzen dieser aus der angebotenen Beratung zieht. ←

Beratungsunternehmen in der Schweiz

Die Top 5 der

Unternehmensberater (nach WGMB & Cardea)

- 1 Boston Consulting Group
- 2 Booz & Company
- 3 Bain & Company
- 4 Roland Berger Strategy Consultants
- 5 A. T. Kearney

IT-Berater (alphabetisch)

- 1eEurope
- Abraxas
- Accenture
- Adesso Schweiz
- Adnovum
- Arthur D. Little

- Atos
- BearingPoint
- Bedag
- Capgemini Consulting
- Cognizant
- Connectis
- CSC Switzerland
- Deloitte Consulting
- Egon Zehnder International
- Entris Banking
- Ernst & Young
- Fujitsu Technology Solutions
- Getronics
- GFT Technologies
- Heidrick & Struggles
- Helbling Gruppe

- IBM
- IDS Scheer
- Intelligence
- KPMG
- Lodestone
- Logica/CGI
- McKinsey & Company
- MSG Systems
- MTF Schweiz
- Noser
- Oliver Wyman Group
- PwC
- Swisscom IT Services
- Tata Consulting Services
- Trivadis
- T-Systems
- Zühlke