



DAS WISSEN DER BESTEN

Harvard Business manager

Sonderdruck
aus dem März-Heft 2017

NEUE SPIELREGELN FÜR CONSULTANTS

VON STEPHAN FRIEDRICH VON DEN EICHEN

Neue Spielregeln für Consultants

Branchenwissen und Lösungskompetenz liefern für Unternehmen keinen Mehrwert mehr. Der Berater von morgen muss provozieren, Impulse von außen liefern, mitmachen – und Risiken eingehen.

VON STEPHAN FRIEDRICH VON DEN EICHEN

Lange Zeit gehörte es zum Selbstverständnis eines Beraters, eine bestimmte Branche in- und auswendig zu kennen. Der „Mr. Automotive“, der „Mr. Health Care“, sie kannten die Schwächen, Gefahren und Chancen ihres Gebiets; sie konnten im Alleingang passende Lösungen für ihre Kunden erarbeiten. Das Branchenwissen und die Lösungskompetenz des Einzelnen stellen den Mehrwert der klassischen Beratung dar. Doch das alte Modell hat ausgedient. Denn im Idealfall sind Verbesserungen nur entlang der bekannten Leistungsmerkmale möglich. Will man sich jedoch durch deutlich andere Ideen differenzieren, hilft Branchenexpertise nicht weiter.

In vielen unserer Projekte mit Konzernen wie BASF und Adidas, zunehmend aber auch im Mittelstand, beobachten wir, dass erfolgreiche Innovationen bei Produkten, Prozessen, Dienstleistungen oder Geschäftsmodellen zunehmend von Impulsen aus anderen Fachgebieten beeinflusst werden. So versieht ein Textilunternehmen seine Fasern mit Superabsorbent. Das sind Stoffe, die ein Vielfaches ihres Eigengewichts an Flüssigkeit aufnehmen können. Sie werden unter anderem in Windeln eingesetzt. Die Kombination des Garns mit der Chemikalie verschafft dem Unternehmen einen Einstieg in die Medizinbranche.

Derartige Beispiele begegnen uns immer dort, wo die Grenzen des gewohnten Denkens (die Abteilung, das Unternehmen, die Branche) überschritten werden. Dann entstehen überraschende Lösungen, die neue Marktchancen eröffnen. Der „lonely genius“ ist daher für die Anforderungen der Unternehmen nicht mehr zu gebrauchen. Unternehmen und Berater müssen sich öffnen, um die Welt mit anderen Augen zu sehen.

Die Öffnung für neue Impulse aus der Arbeit mit Wissenschaftlern, Künstlern, Menschen aus anderen Berufen und Branchen ist der Einstieg in eine neue Art der Unternehmensführung; wir nennen sie Open Management. Die Kunst besteht darin, in der Vielzahl an

neuen Daten und Informationen Muster zu erkennen, diese zu strategischen Optionen zu verdichten und entlang der eigenen Kompetenzen potenzielle Wege für das Unternehmen abzuleiten. Schließlich müssen tragfähige Geschäftslogiken erfunden und verfolgt werden.

Was wir jedoch beobachten, sind Unternehmen, die von dieser Haltung meilenweit entfernt sind. Sie wollen sich nicht ernsthaft öffnen. Und wenn doch, reagieren sie lediglich auf artikulierte Bedürfnisse (Stichwort: Marktforschung), auf manifestierte Unzufriedenheit (Stichwort: Beschwerden) oder auf massiven Druck (Stichwort: Finanzmärkte). Andere Unternehmen wollen sich zwar öffnen, wissen aber nicht so recht, wie.

Diese Zurückhaltung ist verständlich, denn Offenheit hat ihren Preis. Sie stört die innere Harmonie der Beteiligten, es entstehen Unsicherheit und Konflikte, und sie verbraucht Zeit- und Managementressourcen. Manager wehren sich gegen Open Management gern mit dem Argument, es sei nicht effizient genug. Doch die Vorteile durch neue Marktchancen erkennen sie häufig nicht. Das gelingt erst, wenn wir beginnen, mit dem Management gemeinsam Hypothesen über die künftige Entwicklung des Unternehmens auszuarbeiten. Diese übersetzen wir im wörtlichen Sinn in Bilder: gezeichnet, gemalt, skizziert, damit alle Beteiligten (auch Externe) mögliche Stoßrichtungen für Innovationen entwickeln können. Ganze Organisationen müssen bei diesem Vorgehen zum Teilen von Wissen bewegt werden. Dazu sind Methoden nötig, die das Wissen vieler aufnehmen und kanalisieren. Sei es, um gemeinsame Zukunftsentwürfe zu erarbeiten, Technologien zu evaluieren, Kundenerwartungen realistisch abzubilden oder Geschäftsmodelle zu entwerfen. Beratern öffnen sich hier zahlreiche neue Chancen, um Unternehmen Mehrwert zu bieten:

Das Management irritieren. Durch provokante Thesen, Trends und das Aufzeigen disruptiver Gefahren



FOTO: JOHANNES FELSCH

STEPHAN FRIEDRICH VON DEN EICHEN

verbrachte viele Jahre in der klassischen Managementberatung. Heute ist er Geschäftsführer des Co-Innovators IMP (Innovative Management Partner) und lehrt Organisations-, Management- und Geschäftsmodellinnovation an der Universität Bremen.

lässt sich das Management dazu bringen, die weitverbreitete lähmende Bequemlichkeit abzuschütteln. Macht der Berater seinen Job gut, sehen Führungskräfte zwar mehr Risiken als zuvor; sie sehen aber eben auch mehr und vor allem andere Chancen.

Zugänge schaffen. Manager brauchen externes Wissen über neue Technologien und Erfahrungen aus anderen Lebens- und Arbeitsgebieten. Berater können als Vermittler Manager und Mitarbeiter mit mehr Kreativität, Wissen, Anwendungserfahrungen und engagierten Kunden versorgen. Sie können auch andere Perspektiven als das Unternehmen einnehmen. Denn über ergiebige Quellen außerhalb ihrer eigenen Branche verfügt das Management in aller Regel nicht selbst.

Als Katalysator dienen. Aufbruchstimmung und neues Wissen allein nützen wenig, wenn niemand in der Firma die losen Fäden miteinander verknüpft. Moderne Methoden unterstützen dabei, dass die richtigen Leute im Unternehmen von den externen Erfahrungen profitieren und zu praktischem Handeln motiviert werden.

Als Navigator dienen. Um Großes zu leisten, ist Disziplin nötig. Chancen dürfen nicht zu schnell verworfen werden, sondern benötigen häufig weitere Runden kreativen Nachdenkens, wie zum Beispiel der ölfreie Kompressor, der seinen Markt noch nicht gefunden hat. Manchmal geht es auch darum, eine Sackgasse als solche klar zu erkennen. Diesen Prozess der Suche und des Experimentierens zu steuern, nicht locker zu lassen und aussichtslose Projekte rechtzeitig zu stoppen, das zeichnet wertvollen Beistand aus.

Als Integrator die Wertbeiträge verbinden. Durch Öffnung des Unternehmens werden neue Anwendungsgebiete für bestehende Technologien, aber auch neue Bedürfnisse erkennbar. So wird die klassische Molkerei

aufgrund ihrer Expertise im Umgang mit Laktose zum Wertschöpfungspartner der Pharmaindustrie. Für solche auf Innovation gerichtete Wertschöpfungspartnerschaften benötigen Unternehmen neue Kompetenzen. Sie müssen diese Netzwerke gestalten und nachhaltig betreiben können – was nur über Kooperation funktioniert.

Dabei hilft ein Leitgedanke, der den Partnern in Bezug auf Positionierung, Werte und Inhalte Orientierung gibt. Auf der strategischen Ebene müssen die Anzahl und die Qualität der Netzwerkknoten bewertet und die Spielregeln definiert werden: Wer gehört dazu? Wie definieren die Beteiligten Mehrwert? Und wichtiger noch: Wie verteilen sie ihn? Das Ziel von Open Management ist es, mit gleichgesinnten Partnern ein kreatives Domino sich ergänzender Kompetenzen zu spielen, in dem alle Beteiligten ihren Sinn finden.

Als Co-Innovator aktiv werden. Berater können und sollen sich stärker auch inhaltlich einbringen: wenn es darum geht, Ideen zu verknüpfen, das Neue in eine tragfähige Geschäftslogik zu übersetzen, den Markteintritt vorzubereiten und für den möglichst reibungslosen Anlauf des neuen Geschäfts zu sorgen. Die Erweiterung des Leistungsprofils führt zu einer neuen Erlöslogik. Tagessatz oder Value Price werden ergänzt: Als Mitinnovator trägt er Risiken und partizipiert am Erfolg: von der frühen Phase über den erfolgreichen Markteintritt bis zum Anteil am laufenden Betrieb.

Gute Zeiten also für Berater. Allerdings nur für jene, die sich auf die neuen Bedürfnisse einstellen. 