

25.11.1993 dn./re

Festrede RA Delnon anlässlich der Herbstversammlung der Schweizerischen Vereinigung der Unternehmensberater im Hotel Carlton Elite in Zürich am 26. November 1993

## Unternehmensberater und Kamasutra

Ein untauglicher Versuch

Anwälte und Unternehmensberater haben etwas Wichtiges gemeinsam: Wo immer sie hinsehen, zuerst wird analysiert, womit es man es eigentlich zu tun hat. Genau so ist es mir ergangen, als ich mich im Laufe des Novembers je länger je mehr gefreut habe, heute mit Ihnen zusammenzutreffen. Ich habe mich gefragt: Mit wem habe ich es heute Abend denn genau zu tun? Wer ist der Schweizer Unternehmensberater?

Sie werden es nicht glauben: Aber schon diese erste Frage hat mich den ganzen Monat lang beschäftigt. Damit ist eines klar: Ich habe gerade schon am Anfang schnurstracks ein echtes Problem aufgedeckt. Sie wissen ja sicher, dass das Aufdecken von Problemen die Stärke von uns Anwälten ist. Natürlich finden wir auch immer Lösungen. Die passen oft auch zum Problem. Aber ich schweife ab...

Also, wer ist der Unternehmensberater?

Zuerst habe ich diese Frage aus **etymologischer Sicht** angepackt. Der Unternehmensberater: Unter-Nehmens-Berater. Also: Das ist einer, der berät, wie man etwas nimmt, unter ... Gut, gut, das haben wir verstanden, aber das kann es nicht sein. Das ist ja nun wirklich nichts Signifikantes. Einige von uns Anwälten beherrschen das auch. Und dabei stellen uns die Treuhänder und die Banken alle ja noch schwer in den Schatten, oder nicht?

Also, zweiter Versuch etymologischer Art: Lassen wir mal vorsichtshalber den Berater weg. Dann bleibt ... Unternehmens ... Unternehmer... Unter-Nehmer... **undertaker** ... das ist englisch und heisst **Totengräber**. Damit müssten dann die Top-Manager gemeint sein. Die holen locker jede Gesellschaft herunter. Aber irgendwie kann das auch nicht stimmen. Wie man eine Gesellschaft unter die Erde bringt, weiss doch jeder.

Wofür braucht es da noch einen Berater? Den Berater, den braucht es, um die Unternehmung aus dem Graben wieder in den Höhenflug zu überführen. Wenn die Idee fehlt, wie man die Flügel wieder montiert, die einzubringen, das muss doch die Aufgabe des Beraters sein!

Gut, ich glaube, den **etymologischen Ansatz** können wir vergessen. Damit komme ich dem Unternehmensberater nicht auf die Spur. Eigentlich ist das ja schade. Ich habe mich schon gefreut, dass ich bei meinen Bemühungen Fremdsprachen einsetzen kann. Die sind nämlich honorarzuschlagsberechtigt.

Dann halt anders. Wir haben ja noch andere Möglichkeiten. Ich habe mir gedacht, jetzt steige ich in die Materialien und habe mir die Unterlagen Ihres Vereins besorgt. Das ist jetzt sozusagen ein Definitionsversuch vom Unternehmensberater über den **statutarischen Ansatz**. Und was sehe ich, als ich die Statuten aufschlage?

Art.1 Ihrer Statuten definiert den Unternehmensberater! Sie haben also das von mir aufgeworfene Problem bereits als Ihr eigenes erkannt. Sehr gut. Es freut mich, wir kommen uns immer näher...

Sie geben also zu, dass der Unternehmensberater schon per se erläuterungsbedürftig ist. Und wie sind Sie die Frage nun angegangen? Unter Artikel 1 Ihrer Statuten habe ich unter dem Randtitel "Berufsdefinition" folgendes gefunden:

"Unternehmensberater sind alle diejenigen natürlichen Personen und Firmen, deren **gewerbsmässige** Tätigkeit darin besteht, Aufgaben der **Unternehmensplanung, -organisation** und -führung zu lösen."

... gewerbsmässig .... Unternehmensplanung ..... Organisation ... Als ich das gelesen habe, also, meine Herren, ich sage es Ihnen geradeheraus, da ist es mir kalt den Rücken hintergelaufen.

Vorsätzlich Unternehmen planen und dann womöglich noch organisiert. Gewerbsmässigkeit bei der Tatbegehung. Das wirkt strafscharfend. Und Sie, als Mitglieder einer ehrenwerten Gesellschaft. Da käme dann noch Bandenmässigkeit dazu.

Da dürfen Sie doch nicht schon zum voraus ein Geständnis ablegen und dann auch noch schriftlich! Aus strafrechtlicher Sicht muss ich Ihnen eine ganz düstere Prognose stellen, meine Herren.

**Am besten sagen Sie einfach überhaupt nichts ohne Anwalt.**

Apropos **gewerbsmässig**: Nicht alles ist besser, wenn man es gewerbsmässig macht. Das gilt nicht nur für die Liebe...

Den statutarischen Ansatz lassen wir besser sein, der führt mich nur auf Abwege. Eigentlich möchte ich ja nur wissen, **wer** Sie sind. Und nicht, **wohin** es Sie zieht...

Für mich steht jetzt jedenfalls fest: Sie sind in Ihrem Wesen schwer zu erfassen. Fast schon mystisch. Aber auch da gibt es Mittel und Wege.

Ich kann das Problem nämlich einfach von einer anderen Seite betrachten, oder von mehreren Seiten. Ich kann zum Beispiel schauen, **mit wem** haben Sie es zu tun, was **genau** machen Sie und **warum**. Auf diese Weise werde ich Sie sozusagen umzingeln. Und wenn es erst einmal soweit ist, kann ich sicher auch verstehen, wofür man Sie brauchen kann.

Also, erster Schritt. Mit wem haben Sie es zu tun?

Sie haben mit Unternehmen zu tun und dort in erster Linie mit Menschen. Bei den Unternehmens-Menschen unterscheiden wir drei Kategorien: Da gibt es die Fachleute, die Manager und die Top-Manager.

Der Fachmann **weiss**, aber er denkt nichts.

Der Manager **denkt**, aber er weiss nichts.

Der Top-Manager erspart sich das Denken **und** er weiss auch nichts.

Dafür hat er **unternehmerisches Gespür**.

Was ist unternehmerisches Gespür? Wenn das Top-Management seine Einsamkeit als einsame Spitze im Unternehmen überwindet und einen Berater hereinholt. Dieses Gespür stellt sich in der Regel von selber ein, wenn die Anzahl der Verwaltungsräte die Anzahl der Kunden zu übersteigen droht.

Der Begriff "Manager" findet übrigens nicht nur auf Herren Anwendung. MAN-AGER ist nicht männlich. Es wäre also ganz dumm von Ihnen, wenn Sie weibliche Führungskräfte als "Miss Manager" ansprechen wollten. Das "Mis-Management" war nämlich schon lange erfunden, bevor die Damen in die Chefetagen eingezogen sind. Darum ist das Mismanagement erwiesenermassen männlich.

Die **Manager-Typen** sind so verschieden wie die Unternehmungen, die sie leiten:

Da gibt es zum Beispiel den Manager, der auf **Nummer Sicher** geht. Der ist ein wahres Kreuz für die Unternehmung. Er verhindert überhaupt jeden Führungsentscheid, weil er immer in der Vorabklärungsphase steht und auch dann noch evaluiert, wenn der Markt längst an ihm vorbeigegangen ist. Ein Mann mit einer Uhr **weiss**, wie spät es ist. Ein Mann mit **zwei** Uhren ist sich nie sicher.

In dieselbe Kategorie passt auch der **phlegmatische Manager**. Bei ihm funktioniert die Vorsicht nach der Bonsai-Methode: Jede aufkeimende Initiative wird sofort beschnitten. - Da muss ich jetzt gerade an unser **Parlament** denken. Dessen politische Schubkraft reicht seit dem zweiten Weltkrieg auch nur gerade noch soweit, die Initiativen zu Fall zu bringen, welche die Probleme lösen möchten.

Dann gibt es da noch den **optimistischen** Manager. Der ist das blanke Gegenteil vom Nummer-Sicher-Typ:

Der hat selbst dann noch den Mut zur Entscheidung, wenn er die Übersicht längst verloren hat. Er nimmt die Dinge nicht so tragisch - wie sie sind.

Für ihn gibt es ein Motto: Eine rasche Fehlentscheidung spart immerhin Zeit.

Verbreitet ist auch der **innovative** Manager. Dieser Typ strotzt vor lauter neuen Ideen, die er ohne Überlegung sofort in die Tat umsetzt. Mit Betonung auf "ohne Überlegung". Seine Ideen verkraftet ein Unternehmen auf Dauer nur auf eine Art. Diesen Manager muss man regelmässig auf lange Forschungsreisen schicken oder ihn wenigstens durch häufige Geschäftsessen neutralisieren.

Der gefährlichste Typ aber scheint mir doch der **intellektuelle Manager**. Den intellektuellen Manager erkennt man sofort: Er ist ein **Snob**, und er benutzt ausschliesslich **englische Fachausdrücke**. Die Bedeutung dieser Ausdrücke ist für ihn sekundär und daher auch nicht klar. So einer spricht zum Beispiel dauernd vom "Gross National Product" (Bruttoinlandprodukt). Da er nur mit anderen Intellektuellen Managern spricht, fällt ihm nicht auf, das keiner weiss, was eigentlich Sache wäre. - Warum? Weil:

Gegenüber dem, was das Leben verlangt, kann keine Formel der business administration aufkommen und dem Markt ist es vollkommen gleichgültig, ob der Manager dessen Anforderungen konstruieren kann oder nicht.

Von diesem Typ gibt es noch eine Unterart, nämlich den Typ des **gestressten intellektuellen Managers**. Für diesen gilt grundsätzlich: **time is money**. Nur: time hat er nie, aber money bedeutet ihm alles. So einer spricht dann nicht vom "Gross National Product". Nein, so einer spart seine Zeit. Er kürzt ab sagt kurz und bündig nur noch **TSCHII-AENN-PII** (GNP). Die eingesparte Zeit nutzt er gewinnbringend. Zum Beispiel verkauft er in dieser Zeit das als eigene Meinung, was er vorher in der Financial Times an neuen Trendmeldungen über das GNP gelesen hat.

Uns Profis kann das natürlich nicht beeindrucken. Was ist schon das GNP:

Wenn ein Manager einen Herzinfarkt erleidet, wenn er für lange Zeit ins Spital muss und dann für noch mehr Geld nach Mammern geht ins Erholungsprogramm für rekonvaleszente Manager, dann ist das zwar schlecht für den Manager, aber gut für das GNP.

GNP, der vielbeschworene Gradmesser für die Gesundheit unseres Systems! Dabei ist das GNP nicht einmal so viel Wert wie ein **Fieberthermometer**. Normale Temperatur ist schliesslich immerhin ein Indiz für Gesundheit. Beim GNP stimmt nicht einmal das. Oder was - bitte - ist schon gesund an einem Herzinfarkt?

Und was ist mit der Lieblingskennzahl aller intellektuellen Manager, dem so genannten "**return on capital**", "return on equity" und "return on Investment"? Da gibt es jetzt ja neuerdings noch eine Steigerung: Den so genannten "risk adjusted return on capital". Natürlich kann man auch das abkürzen. Dann sagen wir dann tough nur noch **RAROC** anstatt "risk adjusted return on capital".

Und was heisst dieses RAROC genau, das wie eine neue Geheimformel in allen Chefetagen herum geboten wird?

RAROC heisst im Prinzip nichts anderes als - je teurer die Frau ist, desto sicherer muss die Hypothek sein.

Also bitte, das ist nun wirklich nichts Neues. Aber soweit haben es unsere intellektuellen Manager bis heute erst gebracht.

Wenn wir es **nur** noch mit solchen Gattungen von Führungskräften zu tun haben, kann es schon einmal vorkommen, dass es der **Wirtschaft** im Allgemeinen und den Unternehmen im Besonderen schlecht geht. Gott sei Dank hat die Wirtschaft ja an sich einen **Trend zur Gesundheit** und zum Gleichgewicht, wenn man sie nur machen lässt. Sie gerät erst dann in Schwierigkeiten, wenn gleichzeitig zu viele Führungskräfte dieser besonderen Gattungen an ihr herumdoktern.

Noch heute zum Beispiel halten sich Führungskräfte am Ruder, die von der **Substanz** leben und das als **Wachstum** verkaufen.

Gut, nun aber zurück zu meinem Versuch, Ihr mystisches Wesen zu erfassen.

Wir wissen jetzt, mit wem Sie es zu tun haben.

Nächster Schritt: Was genau machen Sie?

Ein Griff zu Ihrer **Honorarordnung** und ich bin schlauer.

Ich sehe, Sie unterscheiden da - je nach noch vorhandener Finanzkraft der Unternehmung - drei verschiedene Dienstleistungen:

- Die kurzfristige Top-Management-Beratung,
- die mehrwöchige Konzepterarbeitung
- und das monatelange Analysieren mit Detailarbeiten.

Dabei gilt: Je kürzer der Einsatz - desto teurer. Damit sind auf jeden Fall Sie einmal **saniert**. Und das ist ja natürlich das Wichtigste. Oder für was sollte ein trübsinniger Berater schon gut sein?

Die Frage ist jetzt: **In welchem Zeitpunkt** tritt der Unternehmensberater auf den Plan? Das haben wir schon herausgefunden. Spätestens dann, wenn die Gesellschaft weniger Kunden hat als Manager.

Immerhin, es soll auch andere Fälle geben. Manchmal braucht eine Gesellschaft den Berater nicht erst dann, **wenn** etwas schief gegangen ist. Manchmal braucht die Gesellschaft einen Berater, **damit sie überhaupt** merkt, **dass** etwas schief gegangen ist. Das habe ich gerade begriffen, als ich kürzlich Cash-TV geschaut habe. Da hat **Herr Stoelker** der Schweizer Wirtschaft klargemacht, wie kläglich ein bestimmtes Basler Management im Deutschen Fernsehen wegen der Seveso-Fässer versagt hat. Weil es keinen Berater gehabt hat. Ohne die Belehrung von Herrn Stoelker im Fernsehen hätte das am Ende bei uns gar keiner gemerkt.

Knallhart in der Darstellung - und banal in der Sache. Das fährt ein.

Wie auch immer: Irgendwann einmal hat das Management ein Einsehen und holt Sie zu Hilfe. Und Sie sehen jetzt zum Beispiel sofort: Da braucht es ein neues Konzept.

Die **Konzepterarbeitung** ist ja eine Spezialität der Unternehmensberater. Das Wichtigste daran: Es dauert mehrere Wochen. Inhaltlich besteht die Erarbeitung eines **Konzeptes** im Allgemeinen darin, alles das zu eliminieren, was das Management in den letzten Jahren neu eingeführt hat. Warum? Weil **für die Führungsetage Konzeption** und **Konfusion** meist identische Begriffe sind.

Vielleicht reicht aber ein neues Konzept allein nicht aus. Dann kommen wir zur Hightech-Leistung des Unternehmensberaters. Die wahre Hightech-Leistung ist die **Beratung des Top-Managements**. Das sieht man schon am Preis.

Was der Unternehmensberater im Unterschied zum Management genau weiss: Wenn man mit einer Mannschaft den **Rekord im Hochsprung** schaffen will, braucht es den einen Mann, der sieben FUSS hoch springt und nicht die sieben, die einen FUSS hoch springen.

Die **sportliche Leistung**, die man dem Unternehmensberater da abverlangt, darf man natürlich nicht immer so hoch schrauben. Obwohl, das darf man hier ja ruhig sagen: Schon in der Schule ist der Unternehmensberater in den Fächern Turnen und Singen nie durchgefallen.

Also - die **sieben FUSS** sind mehr geistig gemeint. Auf die **Vision** kommt es eben an. Der Unternehmensberater muss die neue Sicht einbringen. Er verhilft einer neuen Vision auf die Welt und inkarniert sie quasi in einer Unternehmung, die seine Hilfe braucht.

Bin ich jetzt auf den Kern gestossen? Ist das das wahre Wesen des Unternehmensberaters?

Also, nochmals langsam jetzt: Stimmt das? Ist der Unternehmensberater derjenige, welcher eine neue Vision in die Welt bringt, wenn sonst nichts mehr geht?

Testen wir das doch gleich an einem Beispiel:

Wer war der erste, der eine neue Idee, eine neue Vision in unsere Welt gebracht hat?

Das kann man nachschauen. Diese Frage beantwortet uns doch sicher die Bibel. Was meinen Sie, wer war der erste Unternehmensberater auf der Erde?

Ich sehe schon, genügend im Turnen und im Singen, aber in der Religion...

Der erste Unternehmensberater auf der Erde - war der Teufel im Paradies.

Er hat den Menschen aus einem Zustand von naiver Zufriedenheit befreit und **zur Erkenntnis** geführt.

Das ist jetzt ein typisches Beispiel für eine kurzfristige Beratung des Top-Managements. Atypisch ist allerdings die Langzeitwirkung. An den Folgen tragen wir noch heute und ein Ende der Sanierungsphase ist auch noch nicht in Sicht.

Ich bin im Zweifel, ob mich dieser Definitionsansatz wirklich befriedigt. Vielleicht hätten wir ja nicht gerade das erste beste Beispiel nehmen müssen.

Keinen Grund zum Verzweifeln, habe ich mir gesagt. Dann orientiere ich mich halt bei den Wissenschaften. Da hatte ich aber schön Pech. Die Ausbeute war ganz, ganz mager. Offenbar hat die Wissenschaft den Unternehmensberater noch gar nicht als Problem entdeckt. Dabei ist er doch eines.

In diesem Zusammenhang bin ich nur auf einen einzigen Wissenschaftler gestossen, der sich die Mühe genommen hat, den Unternehmensberater näher zu beschreiben. Das war Prof. Dr. Hans Eberhard Scheffler, und zwar in einer Tischrede bei einem Anlass der Dresdner Bank. Dort hat Prof. Scheffler vom Unternehmensberater folgendes Signalement durchgegeben:

"Distanz zur Realität,  
systematische Erfassung der Irrelevanz,  
geistige Durchdringung des Nichts.

und kam dann zum Schluss:

Der Unternehmensberater ist also ein Mann,  
der alle Liebespositionen des Kamasutra kennt.

Aber kein einziges Mädchen."

Wissenschaft hin oder her: Also das halte ich für ein Gerücht.

Darum schlage ich Ihnen vor: Vertagen wir das Definieren auf ein anderes Jahr und schreiten wir zur besten Vision dieses Abends: Zum Essen und Trinken.

Zürich, den 26. November 1993

Dr. Vera Delnon