

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 11./12. JANUAR 2003. AUFLAGE 471'100. INSERATE: TELEFON 01/248 40 10, FAX 01/248 41 91

www.jobwinner.ch

Consulting-Kultur

Neue Formel Co-Sourcing

Handelt sich ein Unternehmen mit Beizug von Consulting-Leistungen eine Strategeschwäche ein? Bei vielen Crashes war dies mit Sicherheit der Fall. Dies muss nicht sein, denn Consulting ist entwicklungsfähig.

von Stefan Essi Fischer (*)

Die Welt braucht Sündenböcke, sonst hält sie es mit der eigenen Unzulänglichkeit nicht aus. Diese Erkenntnis ist gewiss nicht neu. Sie erhält aber besonders dann Relevanz in der Öffentlichkeit, wenn es der Wirtschaft schlecht geht und in der Bevölkerung das Gefühl des Ausgeliefertseins hochkommt. Aktuell liegt es im Trend, die Consultants zu prügeln – «Consulting» hat heute schon fast den Makel des Unausprechlichen. Dabei sind es nur ein paar wenige Abgehobene, die der Branche das schlechte Image angehängt haben. Dass viele seriöse Consultants nach wie vor gute Arbeit leisten, geht dabei fast unter. Schmerzlich aber für diese, in den gleichen Top geworfen zu werden. Dabei ist und bleibt es sinnvoll, gewisse Unternehmensaufgaben durch Fremd-

firmen erfüllen zu lassen. Outsourcing kann viele Vorteile bringen, sofern man als Auftraggeber weiss, was man will und was man tut. In der jetzigen Situation geht es vor allem darum, Haupt- und Nebenwirkungen vor der Vergabe von Consulting-Aufträgen genau auseinander zu halten.

Zahlenhatz statt Nachhaltigkeit

Falls sich die Wirtschaftshistoriker dereinst die Mühe machen werden, eine Geschichte des Outsourcings zu schreiben, werden sie die letzten Jahre wohl als die «Zeit der Auswüchse» bezeichnen. Sie werden aber hoffentlich auch feststellen, dass dahinter eine ganze Wirtschaftsphilosophie stand, die nicht nur allein an dieser Stelle problematische Folgen zeitigte.

Natürlich wissen hinterher – nach Riesen-crashes und peinlichen Groundings – alle, dass man es hätte kommen sehen müssen. Aber wo waren die Leute, die während der kurzatmigen Hatz nach Erfolg an den entscheidenden Schaltstellen weiterhin mit gesundem Menschenverstand operierten?

In den Jahren des Booms liessen sich die Unternehmen in eine unheilige Abhängig-

keit von seelenlosen Finanzanalysten treiben, die mit ihren immer dreisteren Forderungen nach Wachstumszahlen zwangsläufig das Denken in längerfristigen Strategien zur Strecke brachten. Nachhaltige, organische Entwicklung war nicht mehr gefragt.

Fahrlässiges Vorgehen

Die Folge: Alle beeinflussbaren Geschäftsprozesse wurden dramatisch beschleunigt, Projekte mussten in äusserst kurzen Fristen durchgezogen werden. Fehlten jedoch die fachlichen oder personellen Ressourcen im Unternehmen selber, hiess das Zauberwort für die Lösung des Problems immer häufiger:



Stefan Essi Fischer

Outsourcing! Wie bei einer Lotterie nach dem Schneeballsystem bügelte das Mengenwachstum gröbere strategische Missgriffe von branchenunkundigen Consultants aus. Zumindest so weit, dass sie bilanztechnisch wundersam zum Verschwinden gebracht werden konnten. Den Trend zum Bösen nahm die Entwicklung aber spätestens dann, als viele überforderte Managements dazu übergingen, selbst geschäftskritische Prozesse «der Not gehorchend» zur Abwicklung an Consultingfirmen zu übergeben. Ein unglaublich fahrlässiges Vorgehen sowohl von seiten der Auftraggeber als auch von seiten der Business Process Outsourcer: Wie soll eine Consulting-Firma das Business des Kunden auch nur halb so gut kennen wie dieser selber?

Diese unternehmerische Bankrotterklärung zu Ende gedacht würde ja bedeuten, dass man die ganze eigene Geschäftstätigkeit mit der Zeit gefahrlos outsourcen und den Laden dichtmachen kann. Die ändern, externen, machen es ja eh besser. Zum Dichtmachen kam es dann ja auch entsprechend häufig. Aber beiderseits.

«Uniqueness» ist unteilbar

Was macht ein Unternehmen letztlich unverwechselbar, wenn nicht seine profunde Kenntnis der Geschäftsprozesse und des Szenarios, in dem es tätig ist? Geht die Hinterfragungskompetenz verloren, weil wichtige Prozesse und Entwicklungen vom Outsourcing-Partner gesteuert werden,

schwindet rasch auch die strategische Führungsfähigkeit: Es fehlt am Feedback, an der Kontrollmöglichkeit und an der optimalen Integration der Prozesse. Schaut man sich die grössten Crashes der vergangenen Monate an, bleibt kein anderer Schluss übrig, als dass es Strategieschwächen waren, die dem Übel zugrunde lagen.

Muss man also erst flach liegen, um lernbereit zu werden? Kontemplation ist angesagt: Die Manager sollten sich umprogrammieren, um ihr Verständnis für Zusammenhänge und für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung wieder anzureichern.

Übungsfeld Informationstechnologie

Ein gutes Übungsfeld für diesen Ansatz ist die Informationstechnologie: Sie ist in wenigen Jahren zu einem tragenden Bein für jedes Unternehmen geworden. In vielen Fällen hat diese Technologie auch ein ungesundes Übergewicht bei der Organisation von Geschäftsprozessen erhalten.

Die erste Grundregel für das Unternehmen heisst: «Erweitertes Involvement». Das Unternehmen muss in jedem IT-Projekt dauernd integriert bleiben – egal wie viele externe Fachleute daran beteiligt sind. Es muss den Stellenwert des Projekts selber

(Fortsetzung auf Seite 3)

Seite 3

Internet-Links zu den aktuellen Artikeln und die Rubrik «Schuss von der Kanzel».