

## **Vorwort**

### **Unternehmensberatung: Auf zu neuen Ufern**

Der Beratermarkt hat nach dem Ende der New Economy eine wirtschaftlich schwierige Phase durchlaufen. Seit dieser Zeit hat sich der Markt fundamental verändert, eine Bereinigung fand statt. Alte, erfolgreiche Strukturen wurden hinterfragt und zum Teil verworfen. Die Unternehmen haben sich eine eigene „Beratungskompetenz“ aufgebaut und sind heute bei der Vergabe von Beratungsaufträgen weitaus anspruchsvoller als früher. Expertise wird als selbstverständlich vorausgesetzt, mehr Erfahrung wird verlangt. Die Ergebnisse sind rascher zu erzielen und der Wert der Beratungsleistung (Return on Consulting) ist auszuweisen. Reine Analyseresultate, Strategieempfehlungen und stapelweise Papier sind nicht mehr gefragt.

Gleichzeitig ist die Welt dank rasantem Fortschritt in Wirtschaft, Technologie und Globalisierung komplexer geworden. Unternehmen müssen sich immer rascher neuen Rahmenbedingungen anpassen. In solch einem Umfeld sind gross angelegte Veränderungsinitiativen meist bereits bei deren Umsetzung überholt. Ein statisches Modell der Unternehmensentwicklung ist deshalb nicht mehr zielführend. Vielmehr müssen Berater zukünftig neben der aktiven Mitarbeit und der Ergebnisorientierung einem pragmatischen Entwicklungsansatz folgen, der eine Idee rasch in die Umsetzung bringt und in einem iterativen Modell quasi die realisierte Entwicklung als Basis für einen neuen Entwicklungsimpuls nutzt. Diese neuen Anforderungen bringen nicht zuletzt ein radikal verändertes Anforderungsprofil für die Berater von morgen mit sich: Multidisziplinarität im Gegensatz zu Hochspezialisierung, Umsetzungs- und Sozialkompetenz als Schlüsselerfolgsfaktoren für den Erfolg.

Die vorliegende Arbeit greift diese Ideen auf. Sie zeichnet die historischen Entwicklungen in der Beratung nach und extrapoliert sie in eine Zukunft, in der die Grenzen zwischen Beratern und deren Kundenunternehmen verfließen; in der sich Beratung in aktive Mitarbeit, in ein sogenanntes „Enabling-Modell“ verwandelt. Diese Arbeit nennt diese neuartige Zusammenarbeit zwischen Beratern und Unternehmen „Dosulting“ und entwickelt dafür einen wegweisenden methodischen Ansatz. Der Berater operiert im Sinne eines aktiven Entwicklungshelfers, der dem Unternehmen hilft, eine neue Stufe in der Unternehmensentwicklung zu erreichen. Und das in einer Art und Weise, die es dem Unternehmen erlaubt, rasche Erfolge zu erzielen und sich gleichzeitig die Flexibilität bei der Fokussierung neuer unternehmerischer Herausforderungen zu bewahren.

Tom Buser, Unternehmensberater und Präsident des VR der Swiss CRM Institute AG

## Danksagung

Eine Diplomarbeit zu schreiben ist, nebst einer Vollzeitanstellung als Unternehmensberater, in der Tat eine aussergewöhnliche Herausforderung. Laufende Projekte und anspruchsvolle Kunden lassen im Alltag nur wenig Zeit für ein Unterfangen dieser Tragweite. Gleichzeitig waren aber genau diese Erfahrungen aus dem Kundenumfeld Auslöser für viele Gedanken und Ideen, die schlussendlich das Resultat dieser Arbeit stark geprägt haben.

Meinem ehemaligen Vorgesetzten, Tom Buser, danke ich für die wertvollen Gespräche, Ideen und Anregungen rund um das Thema der umsetzungsorientierten Beratung sowie Empfehlungen bezüglich der einzubeziehenden Literatur.

Mein weiterer Dank gilt Conradin Egli für die kritische Betrachtung der Arbeit und für die ausgezeichnete Zusammenarbeit bei den Kundenprojekten, die parallel zu dieser Arbeit stattgefunden haben.

Danken möchte ich ebenfalls den Herren Martin Schwitter und André Vöglin, die mich als Dozenten während dieser Arbeit begleitet haben. Ihr rasches Commitment zu einem nicht ganz „konventionellen“ Thema habe ich sehr geschätzt.

Eine Diplomarbeit zu schreiben erfordert Engagement, Motivation und eine Menge Zeit. Meiner Familie und meinem gesamten Umfeld danke ich für das entgegengebrachte Verständnis, dass meine Zeit in den letzten Wochen nur sehr spärlich zur Verfügung stand. Besonders meiner Frau Debbie danke ich für ihre grossartige Unterstützung, aber auch für das Interesse am Thema und die vielen Ermunterungen, dieses Unterfangen weiterzuführen und erfolgreich zu beenden.

Basel, 14. September 2007



Frédéric Monard