



Ilse Ennsfellner  
Robert Bodenstein  
Josef Herget

# Exzellenz in der Unternehmens- beratung

Qualitätsstandards für die Praxis  
Inklusive der EN 16114

 Springer Gabler



Exzellenz in der Unternehmensberatung

---

Ilse Ennsfellner • Robert Bodenstein •  
Josef Herget

# Exzellenz in der Unternehmensberatung

Qualitätsstandards für die Praxis  
Inklusive der EN 16114

Ilse Ennsfellner  
Ennsfellner Consulting e.U.  
Breitenfurt  
Austria

Robert Bodenstein  
Infomanagement Unternehmensberatung  
Wien  
Austria

Josef Herget  
Excellence Institute - Research & Solutions  
Wien  
Austria

ISBN 978-3-658-01462-9  
DOI 10.1007/978-3-658-01463-6

ISBN 978-3-658-01463-6 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Lektorat:* Juliane Wagner, Eva-Maria Fürst

*Grafiken, Diagramme und Illustrationen:* d-punkt. Konzept & Grafik e.U., [www.d-punkt.at](http://www.d-punkt.at)

*Abbildung 1.3:* [credit/vectorstock.com](http://credit/vectorstock.com)

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

## Stimmen zum Buch

Es gibt keine abstrakte Qualität. Für eine Bergwanderung sind Bergschuhe, für die Oper Lackschuhe und für die Gartenarbeit Gummistiefel am besten. Ein Qualitätsverständnis ohne Funktionsbezug ist nur von geringem Wert. So verhält es sich auch mit Exzellenz in der Unternehmensberatung. Umso wichtiger ist die in diesem Buch vorgenommene Aufarbeitung, welchen Funktionen Consulting dient, wie sich Exzellenz in der Beratung definiert, wie man sie erreicht und wie man sie von minderere Qualität unterscheiden kann.

*Dr. Andreas Altmann*  
*Rektor des MCI Management Center Innsbruck*

Although research and theory building in the management consulting realm have continued to grow and evolve over the past several years, the field is still characterized by mystique and ambiguity. Yet, despite this growth, influence and attention, management consulting is still shrouded in mystery. Compared to the „learned“ professions, there is no official or legally-based indication of professional competence or a true common body of knowledge. In our quest to fill this void, it is clear that much more systematic research is needed – study that is grounded in collaboration between academics and consulting practitioners, drawing out actionable knowledge about the nuances and complexities associated with intervention in organizational life. Questions that can only be answered through in-depth, systematic comparative study carried out in collaboration between practical scholars and scholarly practitioners. This book is a thoughtful step in this direction.

*Anthony F. Buono*  
*Professor of Management and Sociology at Bentley University*  
*Editor of the „Research in Management Consulting“ book series (Information Age Publishing)*  
*The 2013 Chair of the Management Consulting Division of the Academy of Management*

Increasing complexity of management, processes and corporate structures have resulted in a growing need for management consultancy services in the past decades along with a growing demand for a recognized framework and structured, effective tools to assess and monitor management consultancy services and their results. Management Consultancy Service Providers, clients and institutions call for more transparency to fully leverage this potential. As chairman of ICMCI I have been following the manifold activities to professionalize management consultancy in co-operation with consultancy buyers, academia and other stakeholders. High-quality and worldwide consistent certifications and standards gain more and more importance. CMC is the Gold Standard for Excellence. The EN 16114 and other important consultancy standards come to life with this gorgeous book.

*Dr. Francesco D'Aprile, CMC*

*Chair of ICMCI, The International Council of Management Consulting Institutes*

115.000 Unternehmen aus den Bereichen Information und Consulting erwirtschaften jährlich mehr als 55 Mrd € im In- und Ausland und sind damit entscheidender Konjunkturmotor für Österreich. Erfolgsentscheidend dafür ist das klare Rollenverständnis zwischen Klienten und wissensbasierten Dienstleistern. Das vorliegende Buch zeigt am Beispiel „Unternehmensberatung“, welche Qualitätsstandards internationale Exzellenz versprechen und wie ein erfolgversprechender Beratungsprozess aussehen kann. Ein Leitfaden für Top-Beratungsergebnisse, den ich allen Beratungsbetrieben und ihren Kunden ans Herz legen möchte.

*Alfred Harl, MBA CMC*

*Obmann des Fachverbandes Unternehmensberatung und IT der Wirtschaftskammer Österreich*

Der erfolgreiche Einstieg in den Job eines Unternehmensberaters ist in den meisten Fällen mühsam. Das hängt auch damit zusammen, dass selbst in der Wirtschaft wenig Klarheit darüber besteht, welche Dienstleistung man sich von einer Beraterin, einem Berater eigentlich konkret erwarten kann. Professioneller Beratung haftet immer noch etwas Suspektes an. Zumindest zwei Gründe spielen dabei eine erhebliche Rolle. Einmal existiert keine kanonisierte akademische Ausbildung zum Unternehmensberater. Zum anderen existieren nach wie vor keine transparenten und verlässlichen professionellen Standards.

Dieses Buch stellt solche Standards bereit. Ein wichtiger Beitrag in die richtige Richtung! Ich wünsche ihm weite Verbreitung; zu unser aller Wohle.

*Univ. Prof. Dr. Alfred Janes, CMC*

*ICMCI Academic Fellow*

Wie viele Unternehmensberaterinnen/-Berater kennen Sie?

Und wie viele würden Sie als exzellente Berater weiterempfehlen?

Die steigende Anzahl von globalen und lokalen Einflussgrößen auf strategische und taktische Entscheidungen macht die „Entscheidung unter Unsicherheit“ zu einer der wichtigsten Managementaufgaben. Parallel dazu steigt die Verantwortung der Unternehmensberater: Das vorliegende Buch „Exzellenz in der Unternehmensberatung“ zeigt einen Weg, das Vertrauen in eine gesamte Branche zu stärken.

*Prof. (FH) Mag. Silvia S. Kucera*

*Leitung der Masterstudiengänge Management, Unternehmensführung für KMU, Marketing und Sales IMC Fachhochschule Krams*

Consulting Business is international. The big international consulting companies have always addressed international customers, attracted and recruited international professionals. The common European market however creates borderless markets, which are open also for small and medium-sized consulting companies. But international coordination in the profession has started only recently. This book could build a milestone in the development of professional consulting services. It provides a solid base to identify and to transfer international best practices in the development of professional standards.

*Ezio Lattanzio*

*President FEACO, European Federation of Management Consultancies Associations*

Unternehmensberatung ist ein dynamisches Berufsfeld, das sich stetig weiter entwickelt. Dies wird ganz besonders durch dieses Buch verdeutlicht: es geht nicht mehr nur um die Vermittlung von Methoden für den Beratungsprozess. Die Integration der Beratung aus den unterschiedlichen systemischen Perspektiven und die Klientenprofessionalisierung stehen nun mehr im Vordergrund und damit die Nachhaltigkeit des Wirkens der gesamten Beraterbranche. Es ist ein besonderes Verdienst dieses Buches durch die Entwicklung von offenen Modellen und der Evaluierung von Zukunftstrends einen bedeutsamen Beitrag zur Fortentwicklung der gesamten Beratungsbranche zu liefern.

*Prof. Dr. Christel Niedereichholz, CMC*

*Geschäftsführerin der HAfU Heidelberger Akademie für Unternehmensberatung*

*Herausgeberin Edition „Consulting“ im Oldenbourg Verlag und „Handbuch der Unternehmensberatung“ im ESV Verlag*

*Professorin für „Management Consulting“ an verschiedenen internationalen Hochschulen*

Unternehmensberatung ist ein Prozess, der die zentralen Kundenanforderungen in den Vordergrund stellt. Diesen Blickwinkel schärft dieses Buch, in dem es die verschiedenen Subsysteme analysiert: Beratersystem, Kundensystem, Beratungssystem und Rahmenbedingungen der Berufssparte. Mit diesem innovativen Ansatz gelingt es, Methoden und

Werkzeuge zu entwickeln, wie Projekte besser gelingen und der Stellenwert der Beratung in der Gesellschaft optimiert werden kann. Damit wird der Begriff Consulting Governance mit Inhalten gefüllt, die sofort und unmittelbar umgesetzt werden können. Dieses Buch tut der Beratungsbranche gut und wird diese bereichern.

*Marcel Nickler*

*Präsident Berufsverband Schweizer Unternehmensberater ASCO*

*Leiter Region Deutschland/Österreich/Schweiz, BearingPoint*

Die Unterschiede zwischen Beratungen von Gelehrten, welcher Kunst und Profession auch immer, zur Management- und Unternehmensberatung mit ihren Prozessen, werden in dem vorliegenden Buche exzellent verdeutlicht. Ratlosigkeit sollte daher trotz der systemimmanenten Widersprüche zwischen Zeitgewinn und Zeitverlust, Vertrauen und Kompetenz sowie interner und externer Positionierung nur mehr diejenigen befallen, die nicht den Weg zu einer guten ManagementberaterIn und zu konstruktiven Auseinandersetzungen finden, was Montesquieu als Zeugnis von Größe gesehen hat.

*Prof. Dr. Gerd Prechtl, CMC*

*Obmann der Sparte Information und Consulting, Wirtschaftskammer Niederösterreich*

Unternehmensberatung ist eine erwachsene Branche geworden und zeichnet sich durch strukturiertes und gezieltes Vorgehen ihrer Berufsangehörigen aus. Dieses Werk macht deutlich, dass erfolgreiche Berater mit Standards und transparenter Vorgehensweise arbeiten, um hohe Qualität und Zukunftsorientierung für den Klienten zu bieten. Dieses Buch zeigt in hervorragender Weise die Vorgehensweisen von qualifizierten Beratern. Elan und Optimismus sind die Gestalter der Zukunft.

*Rémi Redley, CMC*

*Vorsitzender der CMC-Kommission des BDU, Alt- und Ehrenpräsident des BDU, Altpräsident der FEACO, Inhaber der GOOSSENS – REDLEY Unternehmensberater BDU*

Qualität ist im Consulting der entscheidende Schlüssel für eine erfolgreiche Marktpräsenz und damit ein wichtiges Anliegen der gesamten Unternehmensberatungsbranche. Nur durch überzeugende Beratungsleistungen mit Mehrwert kann weiterhin eine hohe gesellschaftliche Akzeptanz der Branche und des Berufsbildes gesichert werden. Das vorliegende Buch liefert hierfür eine hervorragende Orientierung und entwickelt zugleich überzeugende Modelle, wie die Qualität der Beratung in Projekten – aber auch in der Wirtschaft – sichergestellt und optimiert werden kann. Das Buch ist sowohl für Branchenneulinge als auch für etablierte Unternehmensberater eine bereichernde sowie anregende Lektüre.

*Antonio Schnieder*

*Präsident Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU)*

---

## Vorwort

Unternehmensberatung ist eine noch relativ junge Profession, die sich erst allmählich zu einer anerkannten Berufsgruppe entwickelt. Sie leistet einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Wirtschaft.

Kunden erwarten von Beratern ein professionelles Vorgehen, um Probleme und Herausforderungen der Zukunft effektiv und effizient zu lösen. Sie wollen Klarheit darüber, was von einer Beratung zu erwarten ist, welche Haltung und Werte, Beratungsansätze und Beratungsmethoden angeboten werden. Dies erfordert eine ständige Professionalisierung der Berater, aber auch der Kunden und der Beratungsbranche insgesamt.

Zwei Drittel aller Unternehmensberater arbeiten in kleinen oder mittleren Unternehmensstrukturen. Um auf dem Laufenden zu bleiben, nehmen sie häufig die Angebote nationaler Berufsverbände für Unternehmensberatung in Anspruch. Diese Berufsvertretungen sind BDU in Deutschland, UBIT in Österreich und ASCO in der Schweiz. Sie vertreten die Brancheninteressen bei diversen Institutionen und Stakeholdern, sorgen für Qualifikation und Weiterbildung sowie für die Etablierung von Standards und ermöglichen einen umfassenden Wissenstransfer für die Profession. Ihr Hauptziel ist es, die beruflichen Rahmenbedingungen zu optimieren und Kooperationen national und international zu fördern.

Wollen Unternehmen heute am Markt dauerhaft erfolgreich bestehen, so ist das Streben nach exzellenter Qualität unumgänglich. Viele Unternehmen wenden Exzellenz- und Reifegradmodelle an, um ihre Potenziale und Outputfaktoren zu verbessern. Erfolgsfaktoren der Unternehmensberatung sind die Beraterkompetenz, die Qualität der Berater-Kunden-Beziehung, das Management des Beratungsprojektes sowie die Führung des Beratungsunternehmens.

Auch die „Consulting Governance“, d. h. die Professionalisierung der Interaktionsbeziehungen auf Berater- und Kundenseite, rückt zunehmend in den Vordergrund. Die Kundenprofessionalisierung erfordert vor allem Wissen, Kompetenzen und Expertise über und in der Zusammenarbeit mit Unternehmensberatern, den Aufbau geeigneter Beratungsstrukturen, einen professionellen Umgang mit Beratern, deren zielorientierte und transparente Auswahl sowie das Projektmanagement und die Evaluierung der Beratungsdienstleistung. Das Motto lautet: „Auf Augenhöhe mit den Experten.“

Die Weiterentwicklung der Unternehmensberatung benötigt darüber hinaus auch die Zusammenarbeit mit Stakeholdern, insbesondere der Wissenschaft, den Medien und na-

tionalen sowie internationalen Institutionen. Der Beratungsforschung kommt eine wesentliche Bedeutung zu.

In diesem Buch stellen wir ein Exzellenz-Modell für Unternehmensberatung vor, mit dem eine umfassende Darstellung und Bewertung der Potenziale von Unternehmensberatung vorgenommen werden kann. Zunächst entwickeln wir je ein Reifegradmodell für Beratungsanbieter und für Beratungskunden. Die Checklisten dienen Beratern und Auftraggebern von Beratungsleistungen als Werkzeug zur Selbstbewertung, um Stärken und Verbesserungspotenziale zu ermitteln und den Beratungserfolg zu verbessern. Darüber hinaus propagieren wir ein Reifegradmodell für die Unternehmensberatung als Profession. Ein derartiges Exzellenz-Modell für Unternehmensberatung in allen Ausprägungen wird in diesem Buch erstmalig dargestellt und diskutiert.

Darüber hinaus geben wir einen Überblick über aktuelle Standards der Unternehmensberatung. Dabei gehen wir auf die neuesten Entwicklungen auf europäischer Ebene ein. Im Zuge des Lissabon-Vertrags und der Herausgabe der Dienstleistungsrichtlinie 2006/123/EG zur Schaffung eines grenzenlosen Marktes für Dienstleistungen hat CEN – das Europäische Normungsinstitut für EU- und EFTA-Länder – beschlossen, eine Reihe von „Dienstleistungsnormen“ zu entwickeln.

Unternehmensberatung leistet einen wesentlichen Beitrag für die europäische Wirtschaft und wurde als eine der wichtigsten Dienstleistungen dieses Programms eingestuft. Mit der neuen Norm „EN 16114:2011 Unternehmensberatungsdienstleistungen“ sollen einerseits der Markt für Unternehmensberatungsdienstleistungen vereinheitlicht werden, andererseits eine höhere Wertschöpfung und geringere Risiken für die Kunden entstehen.

Durch eine höhere Qualität der Beratungsdienstleistungen wird die europäische Beratungsbranche effektiver, die Barrieren beim grenzüberschreitenden Austausch von Unternehmensberatungsdienstleistungen verringert und die Entwicklung des Berufsstandes vorangetrieben. Die Norm ist im Originaltext in diesem Buch enthalten. Ein Leitfaden gibt Anleitung für die Anwendung dieser Beratungsnorm in der Beratungspraxis.

Die Bemühungen, auf Basis des europäischen Beratungsstandards EN 16114 in den kommenden Jahren einen ISO-Standard für Unternehmensberatungsdienstleistungen zu erarbeiten, stellen den nächsten Schritt zur Weiterentwicklung der Branche auf internationaler Ebene dar.

Damit sind wichtige Grundlagen für die Professionalisierung der Unternehmensberatung als Berufsstand gelegt. Der Weg ist eingeschlagen, jedoch noch nicht zu Ende gegangen.

Die Autoren dieses Buches sind seit vielen Jahren in der Beratungspraxis, der Beratungsforschung sowie in führenden Positionen in nationalen und internationalen Interessenvertretungen der Unternehmensberatung tätig.

Wir sehen Beratung auch als wissenschaftliche Teildisziplin und vertreten die Ansicht, dass theoretische Zugänge Hilfestellung für die Praxisarbeit bieten. Die Modelle in diesem Buch wurden entwickelt, um Reflexion, aber auch kritische Positionen und Diskussionen anzuregen. Trotzdem soll dieses Buch als praktische Hilfestellung für Kunden und Anbie-

ter von Unternehmensberatung dienen, um Beratungsprojekte und die Berater-Kunden-Beziehungen erfolgreicher zu gestalten.

Denn auch für die Beratungsbranche gilt: Will sie weiterhin einen wesentlichen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung und Wertschöpfung leisten, geht an einem „Commitment to Excellence“ und „Recognized for Excellence“ kein Weg vorbei. Nur durch exzellentes Arbeiten der Unternehmensberater, kombiniert mit der Ambition einer Business Excellence auf Seiten der Auftraggeber und einer konsequenten Weiterentwicklung der Profession durch die Berufsverbände, können nachhaltige positive Ergebnisse für Wirtschaft und Gesellschaft erzielt werden. Dadurch wird die Entwicklung des Berufsstandes der Unternehmensberatung für alle gefördert.

Der einfacheren Lesbarkeit halber verzichten wir in diesem Buch auf eine geschlechtergerechte Formulierung und schließen sowohl weibliche als auch männliche Anreden ein.

Oktober 2013

Ilse Ennsfellner  
Robert Bodenstein  
Josef Herget

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Unternehmensberatung – Entwicklung und Relevanz einer neuen Profession</b> .....	1
1.1 Unternehmensberatung als spezielle Form von Dienstleistungen .....	2
1.2 Charakteristika der Unternehmensberatung .....	5
1.2.1 Externalität .....	5
1.2.2 Unabhängigkeit .....	6
1.2.3 Neutralität .....	6
1.2.4 Professionalität .....	7
1.2.5 Spezielle Kompetenzen .....	7
1.2.6 Ganzheitliche Sicht .....	8
1.3 Die Struktur der Anbieter .....	9
<b>2 Unternehmensberatung – Typologie, Felder und Rollen</b> .....	13
2.1 Beratungstypen .....	14
2.1.1 Spannungsfeld Fachberatung – Prozessberatung .....	15
2.1.2 Spannungsfeld Externe – Interne Beratung .....	16
2.1.3 Spannungsfeld Training – Gutachten .....	17
2.1.4 Spannungsfeld Systemische Beratung – Coaching – Mediation .....	19
2.2 Beratungsfelder .....	20
2.2.1 Beratungsfeld Unternehmensführung/Managementberatung .....	21
2.2.2 Beratungsfeld Personalwesen (Human Resources) .....	21
2.2.3 Beratungsfeld Organisation .....	22
2.2.4 Beratungsfeld Controlling, Finanz- und Rechnungswesen .....	22
2.2.5 Beratungsfeld Marketing, Vertriebsunterstützung .....	23
2.2.6 Spezialthemen .....	24
2.3 Berater-Rollen .....	24
2.4 Beraterprofile .....	28
<b>3 Unternehmensberatung – eine Leistung von Beratern und Kunden</b> .....	33
3.1 Unternehmensberatung als soziales System .....	34
3.2 Motive für Unternehmensberatung .....	38
3.3 Integration des Kunden .....	39

<b>4</b>	<b>Qualität in der Unternehmensberatung</b> .....	45
4.1	Qualität der Unternehmensberatungsdienstleistung – Beratungsqualität ...	46
4.1.1	Beratungsqualität im engeren Sinne .....	47
4.1.2	Beratungsqualität im weiteren Sinne .....	48
4.2	Entwicklung des Qualitätsverständnisses in der Unternehmensberatung ...	52
4.2.1	Entwicklungsstufen .....	52
4.2.2	Qualitätssicherung der Unternehmensberatungsdienstleistungen .....	52
4.3	Integriertes Qualitätsmodell der Unternehmensberatung .....	59
4.3.1	Gesamtzusammenhang .....	59
4.3.2	Normative und strategische Perspektive – Qualität der Unternehmensberatung .....	60
4.3.3	Operative Perspektive – Beratungsqualität .....	63
4.3.4	Bewertung und Erfolgsmessung .....	63
<b>5</b>	<b>Standards der Unternehmensberatung</b> .....	65
5.1	Qualifikation der Unternehmensberater .....	67
5.1.1	ICMCI-Kompetenzmodell für Unternehmensberater .....	68
5.1.2	Gesetzliche Regelungen .....	70
5.2	Berufskodizes der Unternehmensberatung .....	71
5.2.1	Ethik- und Verhaltenskodizes (Code of Conduct) .....	71
5.2.2	Berufsgrundsätze (Common Body of Knowledge) .....	73
5.3	Standards der Unternehmensberatung .....	73
5.3.1	Begriffsdefinition Standards und Normen .....	73
5.3.2	Zertifizierung und Akkreditierung .....	74
5.3.3	Standards und Normen der Unternehmensberatung im Überblick .....	76
5.3.4	Standard des Beratungsprozesses – EN 16114 .....	79
5.3.5	Standards für Unternehmensberater .....	80
5.3.6	Standards für Beratungsunternehmen .....	83
5.3.7	Standard für Trainingsprogramme der Unternehmensberatung ....	86
5.3.8	Standard für Zertifizierungsstellen .....	88
5.4	Normen im Umfeld der Unternehmensberatung .....	90
<b>6</b>	<b>Die Beratungsnorm EN 16114</b> .....	93
6.1	Struktur und Inhalt der NORM EN 16114 .....	94
6.1.1	Präambel .....	96
6.1.2	Zielsetzung .....	96
6.1.3	Wirkungsbereich .....	96
6.1.4	Einschränkungen .....	97
6.1.5	Zertifizierbarkeit .....	97
6.1.6	Aufbau der Norm .....	97
6.1.7	Allgemeine Regelungen .....	98

6.1.8	Inhalte der einzelnen Phasen von Beratungen .....	99
6.1.9	Anmerkungen zum Inhalt des Angebotes .....	101
6.1.10	Anmerkungen zum Inhalt der Durchführung .....	102
6.1.11	Anmerkungen zu den Inhalten der Abschlussphase .....	103
6.2	Chancen und Risiken der Norm .....	104
6.3	Kreativität des Beratungsprozesses und Handlungsspielraum .....	105
<b>7</b>	<b>Exzellenz in der Unternehmensberatung</b> .....	<b>107</b>
7.1	Kontexte und Perspektiven der Unternehmensberatung .....	110
7.2	Integriertes Modell der Unternehmensberatung .....	113
<b>8</b>	<b>Das Beratersystem – Potenziale und Resultate</b> .....	<b>115</b>
8.1	Konzept des Reifegradmodells .....	117
8.1.1	Stufen im Reifegradmodell .....	118
8.1.2	Objektbereiche im Reifegradmodell .....	119
8.1.3	Optionen der Durchführung zur Bestimmung des Reifegrades ....	123
8.2	Vorgehensmodell zur strategischen Positionierung .....	124
8.3	Strategieentwicklung .....	127
8.3.1	Generische Strategien .....	127
8.3.2	Spezifische Strategien .....	127
<b>9</b>	<b>Kundensystem – Beratungsreife und Nachhaltigkeit</b> .....	<b>129</b>
9.1	Konzept des Reifegradmodells .....	131
9.1.1	Stufen im Reifegradmodell .....	131
9.1.2	Objektbereiche im Reifegradmodell .....	133
9.1.3	Optionen der Durchführung zur Bestimmung des Reifegrades ....	136
9.2	Vorgehensmodell zur strategischen Positionierung .....	138
9.3	Strategieentwicklung .....	140
9.3.1	Generische Strategien .....	141
9.3.2	Spezifische Strategien .....	142
<b>10</b>	<b>Beratungssystem – Ein Exzellenzmodell zur Beratungsqualität</b> .....	<b>143</b>
10.1	Messung der Beratungsqualität – Herleitungen .....	145
10.2	Das Konzept des Modells Beratungsexzellenz .....	146
10.2.1	Objektbereiche .....	147
10.2.2	Metriken zur Messung des Erfüllungsgrades .....	149
10.2.3	Optionen zur Durchführung der Evaluation .....	150
10.3	Strategie- und Maßnahmenentwicklung .....	151
<b>11</b>	<b>Rahmenbedingungen: Die Profession und externe Umwelten</b> .....	<b>153</b>
11.1	Professionalisierung der Unternehmensberatung .....	154
11.1.1	Legitimation .....	154
11.1.2	Beitrag der Stakeholder .....	157
11.2	Konzept des Reifegradmodells .....	167

11.2.1	Stufen im Reifegradmodell .....	168
11.2.2	Objektbereiche im Reifegradmodell .....	168
11.2.3	Vorgehensmodell zur strategischen Positionierung .....	171
11.2.4	Strategieentwicklung .....	174
11.2.5	Schlussfolgerungen .....	177
<b>12</b>	<b>Benchmarks und Erfolgsfaktoren in der Akquise .....</b>	<b>179</b>
12.1	Suchprozess – Wie wird der Berater gefunden? .....	180
12.2	Bewertung von Marketing-Instrumenten .....	182
12.2.1	Sicht der Kunden .....	182
12.2.2	Sicht der Berater .....	183
12.2.3	Schlussfolgerungen .....	183
12.3	Kriterien zur Bewertung von Kaufentscheidungen .....	184
12.3.1	Sicht der Kunden .....	184
12.3.2	Sicht der Berater .....	185
12.3.3	Schlussfolgerungen .....	186
12.4	Bedeutung von Zertifizierungen und Standards .....	187
12.4.1	Sicht der Kunden .....	187
12.4.2	Sicht der Nicht-Kunden .....	189
12.4.3	Sicht der Berater .....	190
12.4.4	Schlussfolgerungen .....	191
<b>13</b>	<b>Trends der Unternehmensberatung .....</b>	<b>193</b>
13.1	Trends in der Unternehmensberatung .....	196
13.1.1	Sicht der Unternehmensberater .....	196
13.1.2	Sicht der Kunden .....	197
13.1.3	Gemeinsamkeiten und Unterschiede – Schlussfolgerungen .....	198
13.2	Zukünftiger Unterstützungsbedarf .....	199
<b>14</b>	<b>Ressourcen für die Profession .....</b>	<b>201</b>
14.1	Beraterauswahl .....	202
14.2	Kalkulationshilfe .....	202
14.3	Berufskodizes .....	206
14.3.1	Ethik- und Verhaltenskodex (Code of Conduct) .....	206
14.3.2	Berufsgrundsätze (Common Body of Knowledge) .....	206
14.4	Webseiten .....	210
14.5	Normen in der Unternehmensberatung .....	211
14.6	Norm EN 16114 .....	211
	<b>Autorenbeschreibung .....</b>	<b>245</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>247</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1.1</b>	Anteil des dritten Sektors an der Gesamtwirtschaft .....	2
<b>Abb. 1.2</b>	Grafiken, Druiden, Orakel, Hofnarren vs. Unternehmensberater .....	3
<b>Abb. 1.3</b>	Externalität der Unternehmensberater .....	6
<b>Abb. 1.4</b>	Magisches Dreieck der Unternehmensberatung .....	7
<b>Abb. 2.1</b>	Spannungsfeld Fachberatung – Prozessberatung .....	16
<b>Abb. 2.2</b>	Spannungsfeld Externe Beratung – Interne Beratung .....	17
<b>Abb. 2.3</b>	Spannungsfeld Training – Gutachten .....	18
<b>Abb. 2.4</b>	Spannungsfeld Systemische Beratung – Coaching .....	19
<b>Abb. 2.5</b>	Typologien, Felder, Rollen der Unternehmensberatung .....	27
<b>Abb. 3.1</b>	Systeme der Unternehmensberatung .....	35
<b>Abb. 3.2</b>	Selbstreferenz im Beratungssystem .....	37
<b>Abb. 3.3</b>	Kundenintegrationsmodell für Unternehmensberatung .....	40
<b>Abb. 4.1</b>	Qualitätsdimensionen in der Unternehmensberatung .....	47
<b>Abb. 4.2</b>	Arten von Beratungsqualität .....	48
<b>Abb. 4.3</b>	Beratungsqualität im weiteren Sinne .....	50
<b>Abb. 4.4</b>	Entwicklung des Qualitätsverständnisses in der Unternehmensberatung .....	53
<b>Abb. 4.5</b>	Integriertes Qualitätsmanagement-Modell der Unternehmensberatung .....	61
<b>Abb. 4.6</b>	Qualität der Unternehmensberatung .....	62
<b>Abb. 5.1</b>	Standardisierung in der Unternehmensberatung .....	67
<b>Abb. 5.2</b>	ICMCI-Kompetenzmodell für Unternehmensberater im Überblick .....	68
<b>Abb. 5.3</b>	ICMCI Summary Code of Conduct .....	72
<b>Abb. 5.4</b>	Bezugsbereiche von Standards der Unternehmensberatung .....	76
<b>Abb. 5.5</b>	ACP-Zertifizierungsprozess .....	85
<b>Abb. 5.6</b>	Verfahren der Akkreditierung nach ISO/IEC 17011 und Personenzertifizierung nach ISO/IEC 17024 .....	89
<b>Abb. 6.1</b>	Beteiligte, Erwartungshaltung und Leistungen .....	95
<b>Abb. 6.2</b>	Phasenmodell des Beratungsprozesses .....	98
<b>Abb. 7.1</b>	Problematik der Exzellenzmessung in der Unternehmensberatung .....	109
<b>Abb. 7.2</b>	Integriertes Exzellenz-Modell der Unternehmensberatung .....	114
<b>Abb. 8.1</b>	Betrachteter Ausschnitt des Integrierten Exzellenz-Modells .....	116
<b>Abb. 8.2</b>	Konzept des Reifegradmodells – Beratungsunternehmen .....	119
<b>Abb. 8.3</b>	Auswahl der Objektbereiche als Entscheidungsprozess .....	122
<b>Abb. 8.4</b>	Exemplarische Bewertung in einem Reifegradmodell .....	122
<b>Abb. 8.5</b>	Vorgehensmodell zur Positionierung .....	125
<b>Abb. 8.6</b>	Exemplarisches Strategie-Szenario .....	128
<b>Abb. 9.1</b>	Betrachteter Ausschnitt des Integrierten Exzellenz-Modells .....	130

<b>Abb. 9.2</b>	Konzept des Reifegradmodells – zu beratendes Unternehmen .....	133
<b>Abb. 9.3</b>	Auswahl der Objektbereiche als Entscheidungsprozess .....	135
<b>Abb. 9.4</b>	Exemplarische Bewertung in einem Reifegradmodell – Kundenunternehmen ...	136
<b>Abb. 9.5</b>	Vorgehensmodell zur Positionierung .....	138
<b>Abb. 9.6</b>	Exemplarisches Strategie-Szenario .....	142
<b>Abb. 10.1</b>	Betrachteter Ausschnitt des Integrierten Exzellenz-Modells .....	144
<b>Abb. 10.2</b>	Modell der Beratungsqualität .....	148
<b>Abb. 10.3</b>	Bewertungsschema der RADAR-Logik .....	149
<b>Abb. 10.4</b>	Anwendung des Modells der Beratungsqualität im Projektmonitoring .....	151
<b>Abb. 10.5</b>	Anwendung des Modells der Beratungsqualität nach Projektabschluss .....	152
<b>Abb. 11.1</b>	Betrachteter Ausschnitt des Integrierten Exzellenz-Modells .....	154
<b>Abb. 11.2</b>	Konzept des Reifegradmodells – Profession Unternehmensberatung .....	171
<b>Abb. 11.3</b>	Exemplarische Bewertung einer jungen Berufsvertretung und Strategie-Szenario .....	174
<b>Abb. 11.4</b>	Bewertung des Reifegrades der Berufsvertretungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz .....	176
<b>Abb. 12.1</b>	Wie suchen Sie einen Unternehmensberater aus? .....	181
<b>Abb. 12.2</b>	Anzahl der Angebote .....	182
<b>Abb. 12.3</b>	Bewertung von Marketing-Instrumenten – Die Kundensicht .....	182
<b>Abb. 12.4</b>	Wie kommen die Unternehmensberater zu ihren Kunden? .....	183
<b>Abb. 12.5</b>	Kaufentscheidungskriterien – Kundensicht .....	185
<b>Abb. 12.6</b>	Kaufentscheidungskriterien – Beratersicht .....	186
<b>Abb. 12.7</b>	Bedeutung des Beratungsprozesses nach einer europäischen Norm – Kundensicht .....	188
<b>Abb. 12.8</b>	Bedeutung von internationalen oder nationalen Zertifizierungen für Beratungsunternehmen – Kundensicht .....	188
<b>Abb. 12.9</b>	Vermittlung von Vertrauen und Seriosität durch Befolgung internationaler oder nationaler Standards – Kundensicht .....	188
<b>Abb. 12.10</b>	Bedeutung des Beratungsprozesses nach einer europäischen Norm – Nicht-Kunden .....	189
<b>Abb. 12.11</b>	Bedeutung von internationalen oder nationalen Zertifizierungen für Beratungsunternehmen – Nicht-Kunden .....	189
<b>Abb. 12.12</b>	Vermittlung von Vertrauen und Seriosität durch Befolgung internationaler oder nationaler Standards – Nicht-Kunden .....	190
<b>Abb. 12.13</b>	Bedeutung des Beratungsprozesses nach einer europäischen Norm – Beratersicht .....	190
<b>Abb. 12.14</b>	Bedeutung von internationalen oder nationalen Zertifizierungen für Beratungsunternehmen – Beratersicht .....	191
<b>Abb. 12.15</b>	Bedeutung des Phasenmodells für die Kunden – Beratersicht .....	191
<b>Abb. 13.1</b>	Trends der Unternehmensberatung – Beratersicht .....	197
<b>Abb. 13.2</b>	Trends der Unternehmensberatung – Kundensicht .....	198
<b>Abb. 13.3</b>	Unterschiede in der Einschätzung von Trends zwischen Beratern und Kunden .....	198
<b>Abb. 13.4</b>	Wunsch nach Unterstützungsmaßnahmen durch Interessenvertretungen .....	199
<b>Abb. 13.5</b>	Wunsch nach Unterstützungsmaßnahmen differenziert nach Unternehmensgrößenklassen .....	200
<b>Abb. 14.1</b>	ICMCI Summary Body of Knowledge .....	207

---

## Tabellenverzeichnis

<b>Tab. 1.1</b>	Tätigkeitsbereich der Unternehmensberater in Österreich .....	10
<b>Tab. 2.1</b>	Beispiele für Beraterprofile .....	29
<b>Tab. 4.1</b>	Voraussetzungen und Merkmale der Beratungsqualität .....	51
<b>Tab. 5.1</b>	ICMCI-Kompetenzmodell für Unternehmensberater .....	68
<b>Tab. 5.2</b>	International anerkannte Standards der Unternehmensberatung .....	78
<b>Tab. 5.3</b>	Inhalte der Beratungsnorm EN 16114 .....	79
<b>Tab. 6.1</b>	Phasen der Beratungsnorm .....	100
<b>Tab. 8.1</b>	Optionen zur Reifegrad-Bestimmung .....	124
<b>Tab. 9.1</b>	Optionen zur Reifegrad-Bestimmung – Beratungskunde .....	138
<b>Tab. 13.1</b>	Trends der Unternehmensberatung – Auswahl aktueller Studien .....	194
<b>Tab. 14.1</b>	Beispiele für Stundensatzkalkulationen .....	204
<b>Tab. 14.2</b>	Beispiele für Normenkomitees und Normen mit Bezug zur Unternehmensberatung .....	212

---

## Überblick

Im Vergleich zu etablierten Berufen ist die Unternehmensberatung eine sehr junge Profession. Wie hat sich diese junge Profession entwickelt? Was zeichnet „Unternehmensberatung“ aus? Wie unterscheidet sich „Unternehmensberatung“ von anderen beratenden Berufen? Auf welchen Gebieten werden Unternehmensberater tätig? Welche Unternehmen benötigen überhaupt Beratung? Diese und viele weitere Fragen entstehen aus der Entwicklung dieser neuen Profession, die wir im Folgenden diskutieren.

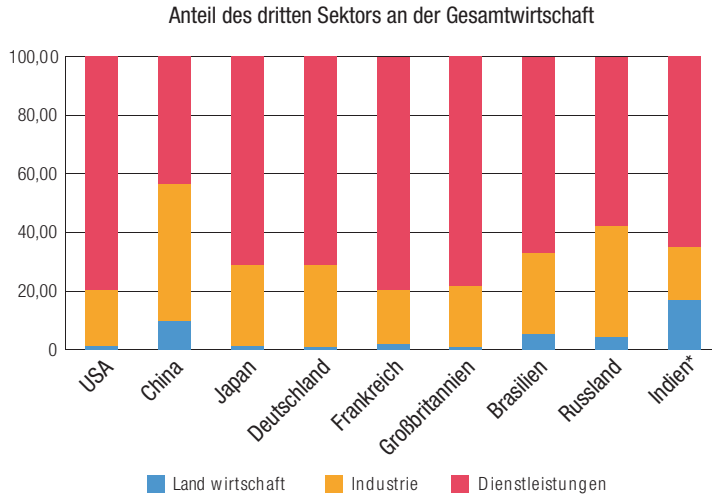
---

Mit der Entwicklung zu arbeitsteiligen Organisationen in der Wirtschaft haben sich seit der industriellen Revolution Dienstleistungen als wesentlicher Teil des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens durchgesetzt. Neben der Produktion und dem Handel werden Dienstleistungen jeglicher Art als der „tertiäre Sektor“ bezeichnet.

Dienstleistungen sind immaterielle Produkte oder Leistungen, die im Wesentlichen folgende Besonderheiten aufweisen (Thommen 2008, 165):

- Die Herstellung und der Verbrauch finden gleichzeitig statt.
- Es besteht oft ein direkter Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager.
- Der Kunde wirkt häufig bei der Herstellung der Dienstleistung mit.
- Dienstleistungen sind nicht lagerbar.

Dienstleistungen sind somit nicht greifbar, sie können nicht „gelagert“ werden und sie werden nur auf konkrete Nachfrage bereitgestellt. Darüber hinaus ist auch ein Mindestmaß an Mitwirkung der Kunden zur Erbringung von Dienstleistungen notwendig. Das Ausmaß dieser Mitwirkung ist je nach Dienstleistung unterschiedlich, ohne die Bereitschaft zur Mitwirkung ist die Erbringung von Dienstleistungen allerdings kaum möglich (Abb. 1.1).



Anteile der Wirtschaftssektoren am BIP in Industrie- und Schwellenländern 2012

Anteile der Wirtschaftssektoren am Bruttoinlandsprodukt (BIP)  
in den wichtigsten Industrie- und Schwellenländern im Jahr 2012

	Landwirtschaft	Industrie	Dienstleistungen	
USA	1,20	19,10	79,70	in %
China	9,70	46,60	43,70	in %
Japan	1,20	27,50	71,40	in %
Deutschland	0,80	28,10	71,10	in %
Frankreich	1,90	18,30	79,80	in %
Großbritannien	0,70	21,10	78,20	in %
Brasilien	5,40	27,40	67,20	in %
Russland	4,40	37,60	58,00	in %
Indien*	17,00	18,00	65,00	in %

Hinweis: \* Werte aus 2011

**Abb. 1.1** Anteil des dritten Sektors an der Gesamtwirtschaft. (CIA Factbook 2012)

## 1.1 Unternehmensberatung als spezielle Form von Dienstleistungen

Die Erbringung von Unternehmensberatungsdienstleistungen ist eine spezielle Form von Dienstleistungen. Sie weist alle Kriterien einer Dienstleistung auf. Die Einschränkung auf Unternehmensberatung bedeutet jedoch, dass diese Form der Dienstleistung bei einer eingeschränkten Zielgruppe (Unternehmen bzw. Organisationen, wie öffentliche Verwaltung, Verbände, Nicht-Regierungs-Organisationen) erbracht wird.

In manchen Ausführungen wird Unternehmensberatung als eine sehr alte Form von Dienstleistungen dargestellt (Heuermann und Falk 2003, 24 f.). So wird postuliert, dass es bereits in der Antike Formen der Unternehmensberatung gegeben hat, die im Wesentlichen auf die Befragung des Orakels von Delphi basierten. Der Athener Staatsreformer Kleisthenes soll sich nach dieser „Beratung“ für die Staatsform der Demokratie entschieden haben. Ein Orakel kann diese Funktion aber nur sehr beschränkt erfüllen. Orakel nehmen keine Analysen vor, Orakel konzipieren auch nicht mögliche Strategien. Für jene Menschen, die an Orakel glauben, können sie Entscheidungen abnehmen –, also genau jene Funktion einnehmen, die nach Meinung der Unternehmensberater bei den Unternehmen bleiben soll.

Auch Hofnarren, Medizinmänner, Hohepriester oder Druiden hatten, entgegen oftmals geäußerten Meinungen, nichts mit Unternehmensberatung zu tun, auch wenn sie manchmal einer Methode der Unternehmensberatung, dem Coaching, nahe gekommen sind (siehe dazu auch Fuchs (2002), der gewisse übereinstimmende Merkmale zwischen Hofnarrentum und Organisationsberatern ableitet). In manchen Fällen hatten diese „Ratgeber“ noch eine Parallele zur Unternehmensberatung: Könige, Stammeshäuptlinge oder Fürsten konnten sie für Entscheidungen verantwortlich machen, wenn sich im Nachhinein herausgestellt hat, dass diese Entscheidungen falsch waren (Abb. 1.2).

**Abb. 1.2** Grafiken, Druiden, Orakel, Hofnarren vs. Unternehmensberater



Derartige Versuche, Unternehmensberatung als „alten“ Beruf darzustellen, zeigen die Problematik dieser Profession auf: Unternehmensberater sind nicht „Besserwisser“. Unternehmensberater begleiten Unternehmen und Organisationen in einer bestimmten Phase. Entscheidungen oder die Umsetzung von Maßnahmen bleiben aber in der alleinigen Verantwortung der Unternehmen.

Aus dem Aspekt der Begleitung der Unternehmen durch Unternehmensberater kann diese Rolle mit der eines **Trainers** oder **Coaches im Sportbereich** verglichen werden. Trainer oder Coaches treten in unterschiedlichen Formen auf. Beim Fußballspiel stehen sie am Spielfeldrand und dirigieren einzelne Spieler einer Mannschaft. Sie greifen also sehr direkt in konkrete Abläufe ein. Bei Skispringern stehen sie neben der Schanze und geben den Sprung frei. Sie haben aber keinen Einfluss auf den eigentlichen Sprung. Beim Marathonläufer sind sie für den Sportler oft nicht sichtbar, nur bei kritischen Phasen des Rennens können Trainer anwesend sein.

In welcher Form auch immer sie auftreten, die Trainer nehmen bei der Vorbereitung zum jeweiligen Wettkampf ganz wesentliche Funktionen ein. Sie helfen bei der Analyse, bereiten mögliche Strategien auf und stehen als mentale Begleiter zur Verfügung. Die Medaillen (und Niederlagen) stehen aber dem Sportler zu. Auch wenn Trainer oder Coaches nicht direkt in die Durchführung des Sportes eingreifen, so geht ihre Verantwortung wesentlich weiter, als die der Unternehmensberater. Trainer entscheiden, welche Wettkämpfe bestritten werden, sie stellen Spieler für ein Team auf und bestimmen ihre konkrete Rolle. In der Unternehmensführung wären diese Tätigkeiten sehr konkrete Eingriffe, die von Unternehmensberatern nicht geleistet werden. Unternehmen funktionieren grundsätzlich auch ohne Unternehmensberater.

Unternehmensberater wissen zu Beginn des Beratungsprozesses in der Regel nicht, was die Organisation konkret zu tun hat, um eine bestimmte Herausforderung zu meistern. Wie Trainer müssen auch Unternehmensberater die spezifische Situation in einem konkreten Beratungsfall zunächst analysieren. Erst danach werden **Konzepte** ausgearbeitet und nach einer gemeinsamen **Entscheidungsfindung** mit dem Unternehmen gegebenenfalls die **Umsetzung** begleitet. Die Dauer dieser Analysephase ist, je nach Größe des Unternehmens und Komplexität des Beratungsfalles, unterschiedlich. Die **Analyse** sollte aber jedenfalls erfolgen.

Wenn also ein Unternehmer oder Manager einem Kollegen bestimmte Maßnahmen empfiehlt, so kann die Umsetzung dieser Maßnahmen auch erfolgreich sein. Zumeist kennt dieser Kollege nur einen Ausschnitt des Unternehmens oder die spezifische Sicht eines Mitarbeiters. Der Beratungsprozess als professionelle Dienstleistung verlangt eine möglichst breite, neutrale Sicht auf das Unternehmen und die konkrete Problemstellung.

Entsprechend dieser Anforderungen gibt es Unternehmensberatungsunternehmen in unserem modernen Verständnis erst seit Beginn des 20. Jahrhunderts in den USA. 1914 wurde das Vorläuferunternehmen Booz & Company gegründet und ist – ebenso wie das 1926 gegründete Unternehmen McKinsey – bis heute als eines der bedeutendsten Beratungsunternehmen weltweit tätig. Schon bei der Gründung war für diese Unternehmen, neben der fachlichen Expertise zu Finanzierungen und Rechtsfragen, auch die Beratung zur Gesamtstrategie ein wesentliches Kernelement des Beratungsangebotes.

Der **Beruf Unternehmensberater** ist seit 1953 in Deutschland anerkannt. In Österreich wurde der V.Ö.B. als „Vereinigung österreichischer Betriebs- und Organisationsberater“ im Jahr 1957 gegründet, der Schweizer Verband ASCO entstand 1958.

1960 wurde der Dachverband der europäischen Interessenvertretungen FEACO gegründet.

Der weltweite Dachverband der Interessenvertretungen ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes) wurde im Jahr 1987 gegründet und ist eine internationale Organisation mit einem Netzwerk von mehr als 50 Beratungsverbänden.

---

## 1.2 Charakteristika der Unternehmensberatung

Wohlgemuth und Gfrörer (2008, 17 f.) stellen die Frage, warum es Unternehmensberatung überhaupt gibt, bzw. worin der Sinn dieser Dienstleistung liegt. Sie beantworten das mit dem Hinweis, dass Unternehmen niemals den Zustand von Perfektion erreichen, aber laufend auf diesen Zustand hinarbeiten. Auf der Suche nach dieser Perfektion stellt Unternehmensberatung Know-how von außen zur Verfügung. In einer arbeitsteiligen Wirtschaft ist es effizienter, die dazu notwendigen Kapazitäten nicht selbst im Unternehmen aufzubauen, sondern gezielt bei Bedarf hinzuzuziehen.

Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, stellen Unternehmensberatungsdienstleistungen spezielle Anforderungen an die Dienstleistungserbringer (Schwan und Seipel 2002, 11):

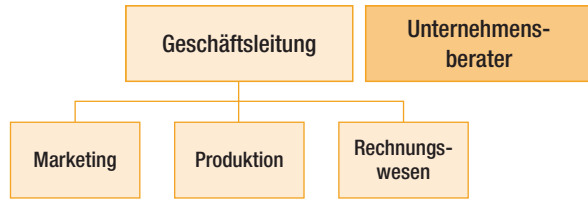
- Externalität
- Unabhängigkeit
- Neutralität
- Professionalität
- Spezielle Kompetenzen

Die Summe dieser Eigenschaften unterscheidet die Unternehmensberatung von vielen anderen beratenden Berufen.

### 1.2.1 Externalität

Unternehmensberater nehmen immer eine Position außerhalb des Unternehmens ein. Unternehmensberater können über längere Zeiträume ein Unternehmen begleiten, sie sind aber nicht Teil des Unternehmens. Dadurch tragen sie wesentlich zum Austausch von Know-how bei. Diese „Bienenfunktion“ muss nicht notwendigerweise in der gleichen Branche passieren, das kann sogar oft durch entsprechende Vereinbarungen ausgeschlossen sein. Häufig können große Organisationen von kleinen Organisationen lernen, Produktionsbetriebe von Dienstleistungsunternehmen oder Handelsketten vom landwirtschaftlichen Unternehmen. Dieser Know-how-Austausch wird durch Unternehmensberater häufig erst ermöglicht oder geprägt (Abb. 1.3).

**Abb. 1.3** Externalität der Unternehmensberater



Externalität heißt aber auch, dass der Unternehmensberater die Umsetzung des jeweiligen Projektauftrages als Ziel verfolgt und nicht das Erklimmen der nächsten Sprosse auf der Karriereleiter. So können Unternehmensberater häufig Erfahrungen einbringen, wenn im Rahmen der Beratung unangenehme Maßnahmen, wie z. B. das Wegrationalisieren einer Abteilung, umgesetzt werden müssen, eine Aufgabe, die für eigene Mitarbeiter zu meist mit Unannehmlichkeiten, selten aber mit Routine verbunden ist.

### 1.2.2 Unabhängigkeit

Der Begriff „unabhängig“ muss zwar etwas eingeschränkt werden, denn der Unternehmensberater ist natürlich von den Bedürfnissen und Zielsetzungen der Auftraggeber abhängig. Darüber hinaus ist der Unternehmensberater aber nicht von internen Seilschaften, Aktionären, Kunden oder Lieferanten abhängig.

Auch die Abhängigkeit vom Auftraggeber ist eingeschränkt. Aufgrund der Externalität sollte der Berater nicht in seiner Existenz bedroht sein, wenn ein Kunde den Auftrag kurzfristig beendet oder er von sich aus den Auftrag beendet, weil er Ziele oder Maßnahmen nicht mittragen kann oder möchte. Bei aller Unannehmlichkeit in derartigen Situationen sollte der Unternehmensberater ethische Werte über kurzfristige, materielle Einschränkungen stellen.

Große Organisationen bauen häufig ganze Abteilungen auf, die nicht selten als eigene Firma ausgegliedert werden, um interne Abläufe zu optimieren, z. B. für Personalentwicklung oder Verkaufsoptimierung. Die Frage der Unabhängigkeit ist bei derartigen Inhouse-Consultants mit besonderer Sorgfalt zu behandeln.

### 1.2.3 Neutralität

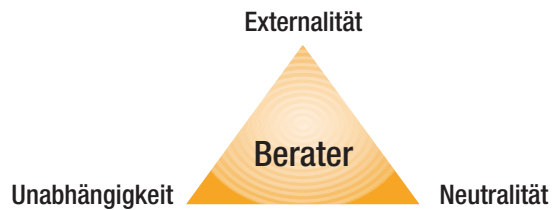
Unternehmensberater sind neutral in der Aufbereitung von Entscheidungsalternativen oder bei der Erstellung von Strategien. Das unterscheidet sie auch von vielen Produktberatern, Verkaufsberatern oder Kundenberatern, die gerne einen Verkaufsprozess als „Beratung“ bezeichnen.

Beratungsprojekte können die Einführung einer Kostenrechnung, die Erstellung einer Strategie oder die Auswahl eines IT-Systems beinhalten. Sie beinhalten in der Regel nicht die Vermittlung einer Software, den Ankauf einer Immobilie oder den Abschluss eines

Finanzierungsvertrages. Die Annahme von Provisionen, aber auch die Vermittlung als Freundschaftsdienst, widerspricht der Neutralität von Unternehmensberatung.

**Externalität – Unabhängigkeit – Neutralität:** Mit diesen drei Kennzeichen unterscheiden sich Unternehmensberater entscheidend von vielen anderen beratenden Berufen (Abb. 1.4).

**Abb. 1.4** Magisches Dreieck der Unternehmensberatung



Zusätzlich zur Positionierung des Unternehmensberaters innerhalb dieser Kombination von Eigenschaften benötigt Unternehmensberatung Professionalität und spezielle Kompetenzen.

### 1.2.4 Professionalität

Professionalität definiert sich vor allem durch eine anerkannte Qualifikation und Kompetenz, mit der die Aufgabe angegangen und durchgeführt wird. Methoden-, Fach- und Sozialkompetenzen werden zu einer qualitativ hochstehenden Leistungserbringung vereint.

Ebenso impliziert Professionalität aber auch, dass die **erbrachte Leistung angemessen honoriert** wird. Neben dem Ausdruck der Wertschätzung hat die Honorierung einer Leistung auch formale und rechtliche Aspekte, die sie von einem kostenlosen Ratschlag abheben. Diese Professionalität wird durch Unternehmen bei allen Einkäufen angewendet. Ob Handwerker, Reinigungsfirma, Transportunternehmen oder IT-System: professionelle Unternehmen wollen professionelle Lieferanten, die für ihre Leistung angemessen bezahlt werden.

Neben einer angemessenen Bezahlung ist auch die routinierte Abwicklung eines Projektes Zeichen von Professionalität. Eine klare Definition des Auftrages, die Einhaltung der Zeitpläne und das Bereitstellen der notwendigen Ressourcen gehören ebenso zur Unternehmensberatung wie zu jeder anderen Dienstleistung.

### 1.2.5 Spezielle Kompetenzen

Die Palette an Know-how ist vielfältig und reicht von klassischem Fachwissen als Spezialist für Kostenrechnung, IT oder Logistik bis zur Fähigkeit, Gruppen zu moderieren und Persönlichkeiten zu entwickeln.

Neben allen Kennzeichen der Unternehmensberatung bringen Berater auch spezielle Kompetenzen mit. Diese Kompetenzen können nach unterschiedlichen Bereichen gegliedert werden:

- Branche,
- Fachgebiet/Funktionsbereich, wie Personal, Rechnungswesen, Produktion,
- Methode, wie Moderation, Coaching, Konzepterstellung.

Auch Unternehmensberater können und müssen nicht alles können, je nach Beratungsprojekt sollten aber zumindest zwei dieser drei Bereiche abgedeckt werden können. Trotzdem sollte die ganzheitliche Sicht auf das Unternehmen nicht verloren gehen.

### 1.2.6 Ganzheitliche Sicht

Der europäische Dachverband FEACO definiert Unternehmensberatung als eine große Bandbreite an Services, die als die Erbringung von unabhängigem Rat und Unterstützung zu Fragen der Unternehmensführung definiert werden können<sup>1</sup> (FEACO 2005). Wird Rat zu Fragen der Unternehmensführung erbracht, so wird impliziert, dass das gesamte Unternehmen betrachtet werden sollte. Die Tiefe dieser gesamthaften Betrachtung wird je nach Beratungsprojekt unterschiedlich sein. In manchen Beratungsprojekten genügt es, den Umfang eines Unternehmens zu kennen, in anderen Projekten muss zu bestimmten Fragen eine umfassende unternehmensweite Analyse durchgeführt werden. So wie die Unternehmensführung an sich nicht alle Details wissen kann, muss sie sich trotzdem der Tragweite von Entscheidungen bewusst sein. Das Gleiche gilt daher nach der Definition der FEACO für Unternehmensberatung.

In Österreich ist der Beruf Unternehmensberater im Rahmen der Gewerbeordnung reglementiert. Unter Bezugnahme auf die Gewerbeordnung hat der Fachverband Unternehmensberatung und IT im Berufsbild für Unternehmensberater die Dienstleistung der Unternehmensberatung unter anderem wie folgt charakterisiert (Harl 2009, 4):

Die Priorität der Unternehmensberatung liegt in der Beachtung der Gesamtheit eines Unternehmens, Betriebes oder Organisation und orientiert sich an der Gegenwart und Zukunft, im Gegensatz zu anderen wirtschaftsberatenden Berufen, die schwerpunktmäßig gegenwarts- bis vergangenheitsorientiert sind.

Mit dieser Beschreibung werden zwei wesentliche Aspekte von Unternehmensberatung thematisiert:

---

<sup>1</sup> Der englische Originaltext lautet: „Management Consultancy covers a wide array of services and can be defined as the rendering of independent advice and assistance about management issues.“

1. Die **Beachtung** der **Gesamtheit** eines Unternehmens (bzw. eines Betriebes oder einer Organisation),
2. Die Ausrichtung an der **Gegenwart** und der **Zukunft**.

Die Beachtung der Gesamtheit eines Unternehmens unterscheidet Unternehmensberater von vielen anderen beratenden Berufen. Steuerberater betrachten Unternehmen aus Sicht des Rechnungswesens bzw. der Buchhaltung, Rechtsberater betrachten Unternehmen aus Sicht der Gesetze und rechtlichen Rahmenbedingungen. Finanzberater betrachten die Finanzierung von Unternehmen.

Auch Unternehmensberater haben einen inhaltlichen Schwerpunkt. Ob Logistikberater, Berater mit Schwerpunkt Controlling oder IT-Spezialist: Unternehmensberater sollten die Fähigkeit und die Eigenschaft haben, über den „Tellerrand“ ihres Fachwissens hinaus ein Unternehmen zu betrachten.

In der Praxis heißt das, dass **Unternehmensberater bei ihren Überlegungen und den Maßnahmen möglichst alle Bereiche eines Unternehmens berücksichtigen**. Auch Unternehmensberater können keine Wunder vollbringen. Wenn aber z. B. ein neuer Markt erschlossen werden soll, dann sind die personellen Ressourcen ebenso zu berücksichtigen wie die Produktionskapazitäten, die Finanzierung, Marketingstrategien oder betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen. Das heißt nicht, dass Unternehmensberater all diese Bereiche abdecken können. Sie werden diese Bereiche aber bei ihrem Auftraggeber ansprechen und darauf achten, dass sie entsprechend behandelt werden.

Unternehmensberater helfen ihren Kunden bei der Bewältigung von Herausforderungen, wie die Sicherung der Marktposition, Erhöhung der Wirtschaftlichkeit oder Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Diese Herausforderungen können nur für die Gegenwart bzw. Zukunft gelöst werden. Die Vergangenheit dient dazu bestenfalls zum besseren Verständnis der Herausforderungen.

Der Stellenwert einer Dienstleistung in einer modernen Volkswirtschaft zeichnet sich aber letztlich dadurch ab, wie hoch die Akzeptanz dieser Dienstleistung am Markt ist.

---

### 1.3 Die Struktur der Anbieter

Vor dem Hintergrund unterschiedlicher rechtlicher Rahmenbedingungen zur Ausübung von Dienstleistungen in der Unternehmensberatung gibt es keine zuverlässigen, europaweiten Daten zur Struktur der Branche. Dies wird auch noch dadurch verstärkt, dass die Verbände zur Interessenvertretung der Unternehmensberatung, mit Ausnahme von Österreich, auf freiwilliger Mitgliedschaft basieren und europaweit unterschiedliche Zielgruppen ansprechen.

So werden im Schweizer Beratungsverband ASCO vorwiegend Beratungsunternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern angesprochen, die auf Strategieberatungen spezialisiert sind. Im deutschen Beratungsverband BDU sind vor allem Unternehmen mit mehreren Mitarbeitern vertreten, wobei die inhaltliche Ausrichtung nachgeordnet ist.