

Werner Fröhlich, Maja Laumann (Hrsg.):
Wertschöpfung durch Management Consulting
- Research in Progress -

flensburg.school.Management.Research, hrsg. von Werner Fröhlich & Maja Laumann, Band 1,
ISBN 978-3-86618-459-6, ISBN 978-3-86618-559-3 (e-book pdf),
Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2. Aufl. 2010, 168 S., € 19.80

„Wertschöpfung durch Management Consulting“ ist das Themenfeld der ersten beiden Studiengruppen im Rahmen des forschungsorientierten Weiterbildungsstudiums mit integrierter Promotion, das die flensburg.school for Advanced Research Studies in Kooperation mit der Universität Flensburg seit Anfang 2008 anbietet. Die in diesen Band als „Research in Progress“ aufgenommenen Beiträge erlauben einen aktuellen Blick in laufende Projekte der Studierenden und ermöglichen bereits in einem frühen Forschungsstadium eine kritische Diskussion. Die Forschungsarbeiten fokussieren auf das Themenfeld, sind trotzdem breit gefächert und berücksichtigen Fragestellungen mit praktischer Relevanz und erkennbarem Forschungsdefizit. Forschungspartner und an der Themenstellung Interessierte sind zu einem Dialog herzlich eingeladen.

Schlüsselwörter: Management Consulting, Unternehmensberatung, Beratungskonzepte, Research in Progress, Forschungsberichte, Wirtschaftswissenschaften

Univ.-Prof. Dr. Werner Fröhlich (Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing.) ist Gründungspräsident der flensburg.school, Inhaber der Professur für Weiterbildungs- und Hochschulmanagement und Direktor des Internationalen Institutes für Management der Universität Flensburg. 1999-2005 war er Präsident der Donau-Universität Krems/ Österreich, der einzigen staatlichen Weiterbildungsuniversität Europas. Zuvor arbeitete Prof. Fröhlich u.a. im Personalmanagement bei BMW und Audi sowie mehrere Jahre in Lehre und Forschung an der Universität St. Gallen.

Maja Laumann (M.A., MA) leitet das Research Management und ist Geschäftsführerin des Research Committees der flensburg.school. Nach ihrem Studium der Soziologie, Psychologie und Journalistik an den Universitäten Leipzig, Teesside/GB und Warwick/GB war Frau Laumann als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsfeld Personalwirtschaft an der Technischen Universität Dresden sowie freiberuflich im Trainingsbereich tätig. Sie beschäftigt sich insbesondere auch mit „Forschungsmethodik und dem Verfassen wissenschaftlicher Arbeiten“ sowie mit Forschungssupervision.

flensburg.school.Management.Research

Band 1

Herausgegeben von Werner Fröhlich & Maja Laumann

Werner Fröhlich,
Maja Laumann
(Hrsg.)

Wertschöpfung durch Management Consulting – Research in Progress –

2. Auflage

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-86618-459-6 (print)

ISBN 978-3-86618-559-3 (e-book)

flensburg.school.Management.Research: ISSN 1868-2588

DOI 10.1688/9783866185593

1. Auflage, 2009

2. Auflage, 2010

Umschlaggestaltung: Kai Gerlitz, geformt.de, Flensburg

Satz: Karin Drenkow und Birgit Schröder

© 2010 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Vorwort zur 2., unveränderten Auflage

Werner Fröhlich und Maja Laumann

Unser erster Forschungsband "Wertschöpfung durch Management Consulting – Research in Progress" hat eine unerwartet hohe Nachfrage ausgelöst. Also haben wir uns entschlossen, bereits nach weniger als einem Jahr nach Erscheinen eine unveränderte zweite Auflage drucken zu lassen. Einen regen Austausch mit unseren Leserinnen und Lesern aus Wissenschaft und Praxis wünschen wir uns auch weiterhin, die entsprechenden Anregungen werden wir in den Beiträgen zum zweiten Forschungsband sehr gerne berücksichtigen.

Flensburg, im April 2010

Vorwort

Werner Fröhlich und Maja Laumann

Der vorliegende Band eröffnet die Reihe flensburg.school.Management.Research, die zukünftig Beiträge von Teilnehmerinnen und Teilnehmern der forschungsorientierten Weiterbildung der flensburg.school for Advanced Research Studies mit dem Fokus auf angewandte Forschung in den Wirtschaftswissenschaften präsentieren wird.

Inhalt dieses aktuellen Bandes sind ausgewählte Forschungsarbeiten aus den ersten beiden Forschungsgruppen im Themenfeld „Wertschöpfung durch Management Consulting“. Die Autoren haben im Jahr 2008 berufsbegleitend ihre forschungsorientierte Weiterbildung an der flensburg.school aufgenommen mit dem Ziel, im gewählten Forschungsfeld zu promovieren. Nach erfolgreichem Abschluss der Weiterbildung können die Absolventinnen und Absolventen der flensburg.school auf Basis der erarbeiteten Forschungsergebnisse und entwickelten Research Paper Dissertation und formales Promotionsverfahren im Rahmen einer individuellen Betreuung z.B. an der Universität Flensburg anschließen. Das konsequent strukturierte und qualitätsgeleitete Weiterbildungsprogramm für Forschungsgruppen mit bis zu 15 Personen umfasst eine gezielte Promotionsvorbereitung. Dabei werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer intensiv mit wissenschaftlichem Arbeiten vertraut gemacht, um eigenständig Forschung auf hohem qualitativem Niveau zu betreiben und um die Exzellenz der Forschungsprojekte als Basis für erfolgreiche Promotionen zu sichern.

„Research in Progress“ als Untertitel des aktuellen Bandes deutet darauf hin, dass die Autoren Einblick in ihre laufenden Forschungsprojekte geben. Auch wenn es eher ungewöhnlich ist, Zwischenergebnisse der Forschung – Forschung quasi „halbfertig“ – vorzustellen, haben wir uns für diesen Weg entschieden, um möglichst frühzeitig den weiteren Austausch mit der scientific community zu ermöglichen. Auf diese Weise bieten wir den Autoren eine Diskussionsplattform, ohne unerträglich lange auf eine Veröffentlichungsentscheidung der in Frage kommenden Fachzeitschriften warten zu müssen und auch um eine qualitätsgeleitete Auseinandersetzung mit den bisherigen Forschungsergebnissen zu fördern. Es ist geplant, auch den nächsten Forschungsgruppen diese Publikationsmöglichkeit einzuräumen und die Buchreihe regelmäßig zu erweitern.

Das Forschungsfeld „Wertschöpfung durch Management Consulting“ wird durch die hier vertretenen Autoren in einer großen Bandbreite abgedeckt:

Andreas Klein beschäftigt sich in seinem Beitrag mit „Entwicklungsperspektiven für Strategieberatungen im Kontext zunehmender interner Beratungskonkurrenz“. Insbesondere Großunternehmen gründen immer häufiger interne Beratungseinheiten oder sogar eigene Gesellschaften, die den klassischen Strategieberatungen zunehmend Konkurrenz machen, da sie sich bis auf wenige Ausnahmen nicht auf das eigene Unternehmen beschränken. Der Autor zeigt auf, wie Strategieberatungen diese Herausforderung erfolgreich bewältigen können.

Jens-Rüdiger Olesch bearbeitet in seiner Forschungsarbeit „Controlling als Risikofaktor. Ein beratungsorientierter Ansatz zur Risikobewältigung“ einen weitgehend blinden Fleck in der Controlling-Forschung. Als Forschungsziel strebt der Autor die Entwicklung eines Risiko-Consultings für den Controlling-Bereich an. Durch diese Consulting-Unterstützung kann eine Risiko-Sensibilisierung im Controlling stattfinden und konzeptionelle Abwehrmechanismen können greifen.

Ingo Radermacher forscht zum Thema „IT-Consulting als Strategiebeitrag. Ein Ansatz zur Klientenprofessionalisierung in KMU“ und sucht eine Antwort auf die derzeit weitgehend offene Frage, wie insbesondere in KMU externes strategisches IT-Consulting wertschöpfend eingesetzt werden kann. Der häufig in KMU vorzufindenden IT-Beratungsresistenz soll durch eine gezielte Klientenprofessionalisierung in Form einer Entscheidungsunterstützung zum Beratungseinsatz entgegengewirkt werden.

Constantin Wiedenhoff widmet sich in seiner Forschungsarbeit „Ein Strategie- und Consultingansatz für mittelständische Verkehrsunternehmen zur Umsetzung wettbewerbsverändernder EU-Gesetze“ der Frage, wie die strukturellen Veränderungen des Marktes des öffentlichen Personennahverkehrs systematisch bewältigt werden können. Hierbei wird insbesondere berücksichtigt, dass kleine und mittelständische Verkehrsunternehmen aufgrund geringer strategischer Ressourcen bei der Realisierung der notwendigen Anpassungsleistung benachteiligt sind.

Der einleitende Beitrag „Perspektiven des Management Consulting“ der Herausgeber zeigt auf, dass zukünftig die Kundenanforderungen an die Beratungen bzw. Beraterinnen und Berater über fachliche Kompetenz und Beratungserfahrung deutlich hinausgehen werden. Ohne eine angemessene Berücksichtigung von Wertschöpfung und Klientenprofessionalisierung im Beratungsprozess dürfte es die Beratungsbranche schwer haben, die in den vergangenen Jahren gewohnten Wachstumsraten – auch jenseits von Krisen – dauerhaft zu realisieren. Auch vor dem Hintergrund dieser Überlegungen zeigt sich die Relevanz der präsentierten Forschungsarbeiten der flensburg.school-TeilnehmerInnen. Die intensive wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Forschungsfeld „Wertschöpfung durch Management Consulting“ erscheint sinnvoll und wird durch diese Beiträge gefördert.

Unser Dank für Gestaltung und Fertigstellung des Buches gilt Frau Karin Drenkow und Frau Birgit Schröder für das umsichtige und fehlerfreie Arbeiten in stressigen Tagen.

Vorwort

Rainer Hampp war uns wie immer ein hilfreicher Partner bei der verlegerischen Bearbeitung und dem Druck des Buches.

Wir freuen uns, dass dieser erste Band der Reihe flensburg.school.Management. Research mit Studierenden-Beiträgen zu den 1. Kitzbüheler Wissenschaftstagen der flensburg.school im Herbst 2009 vorliegen wird. Zum inhaltlichen und fachlichen Austausch – auch mit den Autoren dieses Bandes – und zur konzeptionellen und methodischen Auseinandersetzung laden die Herausgeber herzlich ein.

Flensburg, im August 2009

Inhaltsverzeichnis

Perspektiven des Management Consulting	3
<i>Werner Fröhlich und Maja Laumann</i>	
Entwicklungsperspektiven für Strategieberatungen im Kontext zunehmender interner Beratungskonkurrenz	11
<i>Andreas Klein</i>	
Controlling als Risikofaktor. Ein beratungsorientierter Ansatz zur Risikobewältigung	59
<i>Jens-Rüdiger Olesch</i>	
IT-Consulting als Strategiebeitrag. Ein Ansatz zur Klientenprofessionalisierung in KMU	91
<i>Ingo Radermacher</i>	
Ein Strategie- und Consultingansatz für mittelständische Verkehrsunternehmen zur Umsetzung wettbewerbsverändernder EU-Gesetze	127
<i>Constantin Wiedenhoff</i>	

Perspektiven des Management Consulting

Werner Fröhlich und Maja Laumann

In den vergangenen Jahrzehnten hat sich die Consultingbranche zu einer Wachstumsbranche und einem bedeutenden Wirtschaftsfaktor entwickelt.¹ Eine uneingeschränkt positive Sichtweise des Management Consulting kann daraus jedoch nicht abgeleitet werden. Kritikpunkte sind der häufig fehlende Praxis- und Umsetzungsbezug in Beratungsprojekten oder die Fokussierung auf eine rigide Sparpolitik mit dem vorherrschenden Ziel des Personalabbaus. Beliebt ist auch ein Hinweis auf „schwarze Schafe“ der Consulting-Szene mit Honoraren, die durch die erbrachte Leistung kaum zu rechtfertigen sind, oder auch mit mangelndem Know-how und Sachverstand, da es weder einen Schutz der Berufsbezeichnung „Management Consultant“ noch eine Kompetenzgarantie gibt², ganz zu schweigen von einer Qualitätsgarantie. Für die Beratungsbranche kann insofern durchaus ein differenziertes Image in der öffentlichen Wahrnehmung und auf Nachfrageseite konstatiert werden.³ Dies liegt sicherlich auch darin begründet, dass es sich um eine in besonderem

¹ Vgl. z.B. Armbrüster, Thomas (2008): *The Economics and Sociology of Management Consulting*, 2. Aufl., Cambridge et al.: University Press, S. 41ff., Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) (2008): *Facts & Figures zum Beratermarkt 2007/2008*, Bonn: BDU-Servicegesellschaft für Unternehmensberater, S. 1f., Groß, Claudia/Kieser, Alfred (2006): *Are Consultants Moving towards Professionalization?*, *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 24, S. 69-100, S. 69f., Redley, Rémi (2007): *Entwicklung und Struktur der Beraterbranche in Deutschland*, in: Sommerlatte, Tom/Mirow, Michael/Niedereichholz, Christel/von Windau, Peter G. (Hrsg.): *Handbuch der Unternehmensberatung. Organisationen führen und entwickeln*, Band 1, Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 1-13, Kennzahl: 1420, S. 5

² Armbrüster 2008, S. 1, Groß/Kieser 2006, S. 89f.

³ Siehe z.B. die Debatte zwischen Sorge, Arndt/van Witteloostuijn, Arjen (2004): *The (Non)sense of Organizational Change: An Essai about Management Hypes, Sick Consultancy Metaphors, and Healthy Organization Theories*, *Organization Studies*, 25 (7), S. 1205-1231 und Armbrüster, Thomas/Glückler, Johannes (2007): *Organizational Change and the Economics of Management Consulting: A Response to Sorge and van Witteloostuijn*, *Organization Studies*, 28 (12), S. 1873-1885, vgl. auch Armbrüster 2008, S. 2ff., Groß/Kieser 2006, S. 70f., Mohe, Michael/Heinecke, Hans Jürgen/Pfriem, Reinhard (2002) (Hrsg.): *Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell*, Stuttgart: Klett-Cotta, S. 21, Nissen, Volker (2007b): *Consulting Research – Eine Einführung*, in: Nissen, Volker (Hrsg.): *Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage GmbH, S. 3-38, S. 9, Kieser, Alfred (2002): *Managers as Marionettes? Using Fashion Theories*

Maße heterogene Branche⁴ handelt mit wenigen großen und vielen kleinen Beratungsunternehmen und einer unüberschaubaren Zahl von Einzelberaterinnen und -beratern.

Die bisher eher unterentwickelte wissenschaftliche Fundierung von Beratungskonzepten, die sich auf einen häufig als notwendig erachteten Pragmatismus in der Beratung zurückführen lässt, fördert das Vertrauen in diese Branche ebenso wenig. Zwar gibt es zunehmend eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Beratung und der Diskurs zwischen Beratung und Wissenschaft wurde in den letzten Jahren intensiviert. Dabei stehen aber vor allem die Verortung von Beratung im gesellschaftlichen Umfeld und insbesondere im wirtschaftlichen Kontext sowie die Gestaltung und Organisation von Beratung sowohl als Institution als auch als Dienstleistung im Mittelpunkt.⁵ Zwar zielt *Consulting Research* stärker auf die Verankerung von Managementtheorien in Beratungskonzepten ab⁶, ist jedoch noch ein recht junges Pflänzchen, das weiterer Pflege bedarf. Der Ansatz erscheint aber durchaus richtungsweisend, da eine wissenschaftliche Fundierung von Beratungskonzepten dem Selbstverständnis der Branche bisher scheinbar entgegen läuft und deshalb nur die Wissenschaft selbst diesen Beitrag leisten kann. Dann wäre es auch möglich, Managementwissen und -theorien zur Weiterentwicklung von Beratungsansätzen und -konzepten zu nutzen. Auf diese Weise könnte dem Einfluss von Beratung auf Managementwissen⁷ – beispielsweise in Form immer wieder „saisonal“ auftretender und vielfach beklagter Consulting-Hypes⁸ – entgegengewirkt und Managementwissen konstruktiv eingebracht werden.

Wie es vor diesem Hintergrund am besten gelingen kann, im Beratungsgeschäft den Anforderungen der Klienten als Auftraggeber und Servicenutzer auf der einen Seite und den Geschäftsinteressen der Beratungen als Auftragnehmer auf der anderen Seite gleichermaßen gerecht zu werden, ist Ausgangspunkt der hier skizzierten Überlegungen zu den Perspektiven des Management Consulting.

Veränderte Beratungskonstellationen

Beratungskonstellationen sind derzeit gekennzeichnet durch ein gewachsenes Selbstbewusstsein der Kunden. Steigende Anforderungen an die Beratungsbranche sind die Folge.

to Explain the Success of Consultancies, in: Kipping, Matthias/Engwall, Lars (Hrsg.): *Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Oxford: Oxford University Press, S. 167-183

⁴ Vgl. z.B. Groß/Kieser 2006, S. 79ff., Mohe, Michael/Pfriem, Reinhard (2002): *Where are the Professional Clients? Möglichkeiten zur konzeptionellen Weiterentwicklung der Meta-Beratung*, in: Mohe, Michael/Heinecke, Hans Jürgen/Pfriem, Reinhard (Hrsg.): *Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell*, Stuttgart: Klett-Cotta, S. 25-40, S. 26

⁵ Z.B. Armbrüster 2008, Groß/Kieser 2006, Mohe et al. 2002, Nissen, Volker (Hrsg.) (2007a): *Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage GmbH

⁶ Nissen 2007a, insb. Nissen 2007b, S. 12ff.

⁷ Fink, Dietmar/Knoblach, Bianka (2007): *Unternehmensberater als Modemacher*, in: Nissen, Volker (Hrsg.): *Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage GmbH, S. 89-108, S. 89f.

⁸ Vgl. z.B. Armbrüster 2008, S. 3f., Sorge/Witteloostuijn 2004, S. 1206ff.

Obwohl Beratungskunden nicht selten zu Beginn einer Beratungsanbahnung eine eher diffuse Vorstellung über die Gestaltung von Ziel und Prozess des Beratungsprojektes haben⁹, sind kundenseitige Anforderungsveränderungen im Umgang mit Beratungen und Beratungsprojekten unübersehbar¹⁰:

- Systematische Ausschreibungen mit klar definierten Zielsetzungen lösen zunehmend „Freihandvergaben“ und „Gefälligkeitsprojekte“ ab.
- Ein partnerschaftliches Verhandeln auf „Augenhöhe“ ersetzt eine gewisse Beraterdominanz.
- Qualitäts- und Wertschöpfungsüberlegungen sowie Ergebnisevaluation werden immer mehr zum festen Bestandteil von Beratungsaufträgen.
- Kosten/Nutzen und absolute Honorarhöhen von Beratungsprojekten werden verstärkt auf ihre Legitimation hinterfragt.
- Kunden erwarten sich durch eine Beratung immer häufiger auch eine integrierte Klientenprofessionalisierung mit Methodentransfer.
- Der Aufbau interner Beratungseinheiten gewinnt an Bedeutung.

Mit der konsequenten Berücksichtigung von Prozessoptimierung, Beratungsqualität und dem immer wichtiger werdenden Entscheidungskriterium Praxisumsetzung bereits bei der Auswahlentscheidung für Beratungsangebote werden Beratungsunternehmen heute viel stärker mit der Reflexion von Kundenwünschen konfrontiert.¹¹ Formale Kompetenzen oder öffentlichkeitswirksame Imageaktivitäten der Consultingbranche verlieren bei der Auftragserteilung an Bedeutung und werden richtigerweise ersetzt durch eine nüchterne Betrachtung von Nutzen und Wertschöpfung im Verhältnis zu Kosten und Aufwand.¹²

Die genannten Faktoren haben eine direkte Auswirkung auf die Geschäftsziele der Beratungsunternehmen. Eine angestrebte Realisierung von kontinuierlichem Wachstum, Renditesteigerung und höheren Marktanteilen erfordert zukünftig eine stärkere Auseinandersetzung mit den Anforderungen und Erwartungen der Kunden. Außerdem ist eine Anpassung des Beratungsangebotes unter Berücksichtigung von Transparenz, Wertschöpfung und Nachhaltigkeit notwendig, um als Wachstumsbranche „Beratung“ Bestand zu haben.

⁹ Vgl. z.B. Hans, Stephanie/Köppen, Alexander (2001): Problemlösung in der Beratung, in: Scheer, August-Wilhelm/Köppen, Alexander (Hrsg.): Consulting. Wissen für die Strategie-, Prozess- und IT-Beratung, 2., verbesserte und erweiterte Auflage, Berlin et al.: Springer, S. 79-113, S. 80f., Mohe/Pfriem 2002, S. 29

¹⁰ Vgl. z.B. Mohe, Michael (2006): Funktionen und Grenzen der Metaberatung, Zeitschrift für Führung und Organisation, 4, S. 212-218, Wiemann, Eva-Maria/Treichler, Christoph (2007): Metaberatung: Ein neuer Ansatz zur Verbesserung des Return on Consulting, in: Sommerlatte, Tom/Mirow, Michael/Niedereichholz, Christel/von Windau, Peter G. (Hrsg.): Handbuch der Unternehmensberatung. Organisationen führen und entwickeln, Band 2, Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 1-21, Kennzahl: 5120, Redley 2007, S. 12f.

¹¹ Siehe Beispiele hierzu in Treichler, Christoph/Wiemann, Eva/Morawetz, Martin (Hrsg.) (2004): Corporate Governance und Managementberatung – Strategien und Lösungsansätze für den professionellen Beratereinsatz in der Praxis, Wiesbaden: Gabler

¹² Wiemann/Treichler 2007, S. 4

Beratungsbedarf und Beratungsklientel

Die Beantwortung der Frage, aus welchen Gründen Beratung überhaupt zustande kommt und weshalb Unternehmen oder auch andere Organisationen Beratung in Anspruch nehmen, ist komplexer als auf den ersten Blick zu vermuten ist. Dass es ein Problem gibt, welches intern nicht zu lösen ist, wäre zunächst zwar eine plausible Begründung für die Nutzung einer externen Beratungsleistung. Sie greift aber möglicherweise deutlich zu kurz, denn zwei Sichtweisen können sich dahinter verbergen: Zum einen kann Beratung zum Einsatz kommen, um für eine vergangenheitsbezogene Negativdiagnose eine „Therapie“ zu erarbeiten und bei Bedarf auch hierfür geeignete Umsetzungsvorschläge. Zum anderen können durch Beratung – auch ohne einen aktuellen Problemdruck – zukunftsbezogene Szenarien zur Entscheidungsvorbereitung entwickelt werden, je nach Bedarf stärker im strategischen oder operativen Bereich. In der Praxis ist es oftmals schwierig, diese beiden grundsätzlichen „Beratungsmodelle“ trennscharf voneinander abzugrenzen. Eine direkte Verknüpfung dieser unterschiedlichen Ansätze in einem Beratungsprojekt dürfte jedoch eher unvorteilhaft sein, weil die differenzierten Sichtweisen zu massiven Zielkonflikten führen können, beispielsweise dann, wenn gleichzeitig Kosteneinsparungen und strategische Investitionen anvisiert werden. Das sich sowohl im Therapiefall als auch durch die zukunftsbezogene Problemstellung ergebende Beratungsprojekt ist klienteninitiiert. D.h., ein – möglicherweise mit unterschiedlichem Handlungsdruck – wahrgenommener Handlungsbedarf führt zur Frage, ob eine Beratungsleistung tatsächlich in Auftrag gegeben werden soll.

Im Unterschied dazu steht die Problematik, dass ein Handlungsbedarf zwar objektiv vorliegt, aber subjektiv in der Organisation nicht wahrgenommen wird. Abgrenzen lassen sich zudem ein allgemeines oder themenzentriertes Auditing, eine Zertifizierung oder Akkreditierung mit weitgehender Fremdinitiiierung. Diese Fälle sollen jedoch nicht weiter verfolgt werden.

Die vorliegende Betrachtung konzentriert sich auf Beratungsprojekte, deren Ausgangspunkt ein Handlungsbedarf ist, der von einer Organisation zwar wahrgenommen wird, aber nicht selbst gedeckt werden kann. Hierbei spielt die Frage nach dem „vorhandenem Know-how“ und den „verfügbaren (personellen) Ressourcen“ die zentrale Rolle für die Erteilung eines Beratungsauftrages.¹³ Vier Verknüpfungs-Konstellationen dieser beiden Entscheidungsfaktoren sind denkbar und mit Blick auf ihre „Beratungswahrscheinlichkeit“ zu untersuchen:

1. Mangelndes Know-how und fehlende Ressourcen lassen einen Beratungseinsatz nahezu zwingend erscheinen, wenn akuter Handlungsbedarf besteht.
2. Mangelndes Know-how und ausreichende Ressourcen sind eine gefährliche Kombination, weil nicht selten der Trugschluss entsteht, durch erhöhten Ressourcenein-

¹³ Vgl. z.B. Nissen, Volker/Kinne, Stefan (2008): IV- und Strategieberatung: Eine Gegenüberstellung, in: Loos, Peter/Breitner, Michael/Deelmann, Thomas (Hrsg.): IT-Beratung, Berlin: Logos-Verlag, S. 89-106, S. 91f.

satz mangelndes Know-how wettmachen zu können. Auch bei dieser Konstellation erscheint ein Beratungseinsatz sinnvoll.

3. Vorhandenes Know-how und fehlende Ressourcen fordern stärker den Personal-Dienstleister als einen Beratungseinsatz.
4. Im Falle von vorhandenem Know-how und ausreichenden Ressourcen erscheint ein Beratungseinsatz grundsätzlich entbehrlich. Allerdings kann es auch bei dieser Konstellation vorkommen, dass ein Beratungsauftrag erteilt wird. Im Grunde geht es dabei meist um die Legitimationsmacht einer externen Expertise¹⁴ und letztendlich auch um eine unausgesprochene Verlagerung von Verantwortung auf die beauftragte Beratung.

Heterogenität der Beratungs-Dienstleister

Die Beratungen versuchen zwar einerseits „Spezialberatung“ zu verkaufen. Andererseits versuchen sie gleichzeitig die Schnittmenge zwischen Leistungsangebot und Kundenbedarfen zu ihren Gunsten zu erweitern, um weitere Akquisitionspotenziale zu generieren. Beispielhaft seien hier – auch als Netzwerke organisierte – Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (u.a. KPMG: Audit, Tax, Advisory; Ernst & Young: Advisory, Assurance, Tax, Transactions) genannt, die zunehmend versuchen, auch angrenzende Beratungsfelder in ihr Portfolio aufzunehmen, um den Akquisitionsvorteil durch bereits bestehende Kundenkontakte geschäftsfördernd zu nutzen. Die im Markt vorhandenen Beratungsformen sind stark ausdifferenziert und einige lassen sich nur bedingt dem Management Consulting zuordnen. Leiharbeit, Interimsmanagement oder IT-Outsourcing sind in diesem Kontext eher Beispiele für eine Service-Dienstleistung ohne fachliche Beratungsleistung.

Grundsätzlich kann unterschieden werden zwischen „Allround-Beratungen“ und „Spezial-Beratungen“ mit Beratungsschwerpunkten wie z.B. Strategieberatung, Beratung bei Merger & Akquisition, Personalberatung usw. Generell lassen sich die Beratungen in drei Cluster einteilen:¹⁵

- Große international tätige, ggf. auch durch Zusammenschluss zustande gekommene, Beratungsunternehmen (z.B. Price Waterhouse und Coopers & Lybrand zur PricewaterhouseCoopers AG), orientieren sich vielfach an internationalen Großkunden, die sie mit einem breiten Angebots-Portfolio durchaus auch weltweit betreuen. Allerdings fällt auf, dass es großen Beratungsunternehmen schwer fällt, spartenübergreifend zusammen zu arbeiten. Dies hängt vermutlich mit der spartenbezogen unterschiedli-

¹⁴ Vgl. z.B. Bäcker, Eva-Maria (2004): Beratung als Legitimation und Limitation, in: Schutzzeichel, Rainer/Brüsemeister, Thomas (Hrsg.): Die beratene Gesellschaft, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 79-94, Mohe/Pfriem 2002, S. 31

¹⁵ Zur Kategorisierung von Beratungsleistungen siehe exemplarisch Heinecke, Hans Jürgen (2002): Methodische Differenzierung als Geschäftsstrategie – Prozeßberatung in der Praxis, in: Mohe, Michael/Heinecke, Hans Jürgen/Pfriem, Reinhard (Hrsg.): Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell, Stuttgart: Klett-Cotta, S. 225-242, S. 229f.