

# zu|schnitt #05

## **Internal Corporate Consulting**

Thesen, empirische Analysen und theoriegeleitete Prognosen zum Markt für Interne Beratungen

Lehrstuhl für Strategische Organisation & Finanzierung  
Department for Corporate Management & Economics

von Thomas Deelmann, Andreas Huchler, Stephan A. Jansen und Arnd Petmecky

### **Abstract (English)**

In recent years, the market for management consulting services has expanded rapidly. It is especially in the last five years that the industry has been confronted with new challenges: a considerable reduction of growth rates, a significant erosion of reputation, and an increasing professionalization on the client side. With respect to the professionalization of clients, one can especially mention the trend towards the organizational implementation of internal consulting departments. While this phenomenon is already quite common in business practice, it has not yet attracted much interest in social scientific research.

Based on a theoretical inventory control of the term, the market, the general deficits of consulting practice, and based on an empirical study, we present and discuss some elements towards a theory of internal consulting. Finally, we make some suggestions about potential future prospects and development directions in the new 'industry' of internal management consulting.

### **Abstract (deutsch)**

Der Markt für Management-Beratungsleistungen hat sich in den vergangenen Jahrzehnten rasant entwickelt. Insbesondere aber in den vergangenen fünf Jahren steht die Branche vor neuen Herausforderungen: Ein empfindlicher Einbruch des Wachstums, eine erhebliche Reputationserosion und die zunehmende Klientenprofessionalisierung. Bei der Klientenprofessionalisierung ist vor allem der Trend des Aufbaus von Internen Unternehmensberatungen zu nennen. Hinter diesem Phänomen der Praxis steht jedoch die wissenschaftliche Forschung noch deutlich zurück.

Im vorliegenden Beitrag werden auf Basis einer theoretischen Bestandsaufnahme des Begriffes, des Marktes und der Mängel der Beratung im allgemeinen sowie anhand einer eigenen empirischen Erhebung der internen Unternehmensberatungen im besonderen einige Elemente einer Theorie der internen Beratung vorgestellt und diskutiert. So soll abschließend ein Blick auf mögliche, zukünftige Entwicklungsszenarien Interner Beratungen stehen.

## Inhaltsverzeichnis

A	VON DER AUSNAHME ZUR ALLTÄGLICHKEIT: DIE BERATUNG _____	3
B	BEGRIFFE, MÄRKTE UND MÄNGEL DER BERATUNG _____	5
C	AUSGEWÄHLTE ERGEBNISSE AUS DER EMPIRISCHEN STUDIE _____	15
1.	Methodisches Vorgehen und Charakteristika des Samples _____	15
2.	Die Ergebnisse im einzelnen _____	16
2.1.	Die Firmierung der Internen Beratung _____	16
2.2.	Gründungsjahr _____	16
2.3.	Mitarbeiterstruktur _____	17
2.4.	Tagessätze _____	17
2.5.	Personalentwicklung _____	18
2.6.	Auslastung _____	19
2.7.	Absolute und relative Beratungsumsätze _____	20
2.8.	Weitere Ergebnisse aus bivariaten Analysen _____	20
D	THEORIEN UND THESEN ZUR ZUKUNFT INTERNER BERATUNG _____	22
1.	Die Interne Beratung kooperiert mehr – mit Externen. Und bekommt mehr Konkurrenz – von Internen _____	22
2.	Derzeitige Einsatzgebiete für Interne und Externe Beratung sind nicht substitutiv. Strategie/Führung: Intern. IT/Verwaltung: Extern _____	23
3.	Prozessualer, funktionaler und institutioneller Vergleich Interner und Externer Beratung zeigt einerseits Patt, andererseits Hierarchisierungstendenz _____	27
4.	Interne Beratungen sind umso attraktiver für externe Klienten, je weniger ein direkter Wettbewerb zwischen den internen und externen Klienten wahrgenommen wird _____	33
5.	Berater und Kunde werden durch Kontrahierungszwang eingeengt _____	35
6.	Konkrete personelle Zusammensetzung und Verweildauer der Internen Berater wird weitgehend durch Personalpolitik des Mutterunternehmens festgelegt _____	37
7.	Hohe Personalfuktuation Externer Beratungen durch 'Up-or-Out'-Mechanismus lässt sich bei Internen Beratungen aufgrund mangelnder Autonomie in der Personalpolitik nicht gleichermaßen gewährleisten _____	38
8.	Zwischen den Stühlen von Porters Wettbewerbsstrategien _____	40
9.	Internationalisierung Interner Beratungen umso erfolgreicher, je besser die Anpassung des Beraterwissen der Zentrale an lokale Besonderheiten der Auslandsfiliale _____	42
10.	Größe und Lebensdauer der Internen Beratung hängt in erster Linie davon ab, wie nachhaltig es gelingt, dem internen Klienten die Notwendigkeit der Existenz bzw. Expansion zu vermitteln _____	44
11.	Die Zukunft der Interner Beratung: Stärkere Externalisierung authentischer Beratungserfahrung und Radikalisierung der Internalisierung _____	47
E	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK _____	50
F	LITERATUR _____	51

## A Von der Ausnahme zur Alltäglichkeit: Die Beratung

Die Geschichte der Unternehmensberatung könnte kurz erzählt werden: Zunächst wurde von Kritikern die Konsultation von externen Beratern als Managementversagen interpretiert. Dann wurde es wiederum als Managementversagen eingeschätzt, wenn man bei komplexen Fragestellungen keine professionelle Beratung von außen konsultiert hat. Durch zunehmende Klientenprofessionalisierung, einem steigenden Reputationsverlust und erstmaligen Wachstumsproblemen in den Jahren ab 2001 könnte – polemisch formuliert – von einem Beratungsversagen gesprochen werden. Der Fokus würde von Managementberatungen als Beratung des Managements auf das Management von Beratungen umgestellt werden. So argumentiert wäre auch ein Erklärungsmoment für das jüngst beobachtbare, deutliche Wachstum der Internen Beratungen gegeben. Die Geschichte der Internen Unternehmensberatungen muß aber länger erzählt werden, da bisher wenige Geschichten verfügbar sind. Um dieses „Forschungsversagen“ kümmert sich die vorliegende Studie.

In den vergangenen Jahren war ein Wandel beobachtbar: Neben der durch unterschiedliche Beratungsinhalte und Trends induzierten Veränderung hat sich auch die Häufigkeit des Rückgriffs auf Berater erhöht. War deren Einsatz zunächst temporär und auf dedizierte Situationen beschränkt, in denen einzelfallbezogen ein spezifisches Problem auf Seiten der Auftraggeber gelöst oder eine einzelne Situation betrachtet werden sollte, hat sich Organisationsberatung zunehmend zu einer dauerhaften Erscheinung gewandelt. Als Indiz für diese Entwicklung kann unter anderem die stetige Zunahme der sog. Beratungsintensität sowohl in einer weltweiten wie auch in einer deutschlandweiten Betrachtung herangezogen werden. Ebenfalls unterstreicht die Einrichtung von sog. Internen Beratungen in größeren Unternehmen diese These, da hierdurch die Problemlösung mit Beraterunterstützung als Regeltätigkeit in das organisatorische Gefüge der Unternehmen aufgenommen wurde. Die Spezifität einzelner Managementaufgaben nahm durch die deutliche Steigerung der Komplexitätsprofile in der Wertschöpfung sowie im Bereich der technologischen Neuerungen derart zu, dass hochspezialisierte Kompetenz von extern temporär eingebunden werden musste, die günstiger war als die Festeinstellung entsprechender Spezialisten.

Bisher galt der Prophet im eigenen Lande nichts. Das änderte sich in Deutschland in den 1990er Jahren langsam und das quantitative Wachstum Interner Beratungen brachte die über Jahrzehnte mühsam eingeübte Rollenlogik erneut durcheinander. Neben den Schnittstellen in die interne Organisation bieten Interne Beratungen auch Anknüpfungspunkte für externe Akteure. Insbesondere im Umgang mit Externen Beratungen stellt sich für Interne Beratungen die Frage, ob man sich hier als Wettbewerber oder als Partner positionieren soll?<sup>1</sup>

Auch wenn Interne Beratungseinheiten – wie gezeigt werden wird – mittlerweile in vielen Unternehmen eingerichtet worden sind, sind die in der Praxis gewonnenen Erfahrungen wissen-

---

<sup>1</sup> Vgl. Maaßen: 2005

schaftlich noch nicht hinreichend mit dem Ziel der Impulssetzung für die Praxis aufbereitet worden.<sup>2</sup> Vor allem empirische Arbeiten sind bislang noch sehr rar.<sup>3</sup>

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, einen Beitrag zur Schließung der identifizierten Forschungslücke zu leisten. Hierzu sollen zum einen ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Studie zur Ist-Situation Interner Beratungen vorgestellt werden und zum anderen theoriegetriebene Thesen im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung Interner Beratungen diskutiert werden.

Im nächsten Abschnitt erfolgt zunächst eine Bestandsaufnahme zum Phänomen Interne Beratung, in der zunächst die begrifflichen Grundlagen erläutert, ein Überblick über den Beratungsmarkt im Allgemeinen geliefert und schließlich vorhandene Untersuchungen zur Internen Beratung beleuchtet werden sollen. Im Anschluss daran werden wesentliche Ergebnisse einer Analyse von 18 Internen Beratungen vorgestellt. Der vierte Abschnitt schließlich beleuchtet mit insgesamt elf Thesen verschiedene Aspekte der Gegenwart und möglicher Zukünfte Interner Beratungen.

---

<sup>2</sup> Die mittlerweile wachsende Anzahl an Publikationen in Nachfolge der vornehmlich amerikanischen Diskussion der 1980er Jahre (vgl. z.B. Kelley: 1979; Tita: 1981 und hierzu auch das ausführliche Literaturverzeichnis) gibt allenfalls zumeist redundante, einführende Grundlagen, einige nicht generalisierbare Praxisbeispiele und Behandlung einiger Spezialthemen (vgl. z.B. den so strukturierten Herausgeberband von Niedereichholz: 2000) wider und ist in der Regel als Herausgeberband organisiert. Weiterhin sind einige Dissertationen mit eher strukturierender Qualität (vgl. für viele z.B. Allanson: 1985; Oelinger:1986; Klein: 2002) und einige weitergehende Arbeiten zu internen Dienstleistungen allgemeiner Art (vgl. z.B. Boos, Heitger: 2005) verfügbar.

<sup>3</sup> Vgl. hier eine lediglich eine Kleinserie von halbstrukturierten Interviews in einer nicht veröffentlichten MBA-Abschlussarbeit von Hoyer: 1999.

## B Begriffe, Märkte und Mängel der Beratung

### Begriffsklärung: Beratung

Beratung bzw. Unternehmensberatung sind vielfältig genutzte Begriffe. Eine einheitliche Definition konnte sich bisher nicht durchsetzen.<sup>4</sup> Auch ist die Berufsbezeichnung des Unternehmensberaters in Deutschland gesetzlich nicht geschützt. Zumeist werden in der Praxis – wenn man von eher marketinggetriebenen Differenzierungen absieht – die Bezeichnungen Unternehmensberatung, Managementberatung, Strategieberatung bzw. ihre jeweiligen englischen Übersetzungen synonym verwendet.

Der europäische Dachverband der nationalen Berufsverbände der Unternehmensberater schlägt verschiedene Definitionen für unterschiedliche Beratungsschwerpunkte (z.B. Strategie, Personal, IT) vor, ohne die Gemeinsamkeiten beschreiben zu können.<sup>5</sup> Auf Basis der Einzelbeschreibungen kann Beratung ganz allgemein als ‚Unterstützung bei der Verbesserung spezifischer Unternehmenssituationen‘ zusammengefasst und beschrieben werden.

Smith und Smith werden konkreter: „Management Consulting is a service provided to organizations by qualified persons who assist management, in an objective and independent manner, to identify problems, analyze such problems, recommend solutions to these problems, and help, when requested, implement these solutions.“<sup>6</sup>

Deelmann und Loos sehen Geschäftsmodell und Aufgabe von Unternehmensberatungen in der Lösung von Problemen, die auf der Seite der Klienten bestehen.<sup>7</sup>

Der Organisationstheoretiker Alfred Kieser schließlich beschreibt die Tätigkeit von Unternehmensberatern wie folgt: „Sie entwickeln Methoden, die Veränderungsprozesse [in Klientenorganisationen] vorantreiben.“<sup>8</sup>

Es haben sich in den vergangenen Jahrzehnten Idealtypen der Beratung etabliert – zumindest in der Beschreibung. So können mindestens gutachterliche Beratungen, Expertenberatungen, Organisationsentwicklung oder systemische Beratung wissenschaftlich voneinander unterschieden werden.<sup>9</sup>

Diese Definitionen zeigen einerseits sehr allgemeine und andererseits sehr heterogene Perspektiven dessen, was institutionalistische bzw. funktionalistische Perspektiven der Beratung sein könnten. Bei der Internen Beratung trifft dies nochmals verstärkt zu, da Interne Berater nicht nur geschäftszweckgetrieben agieren, sondern zusätzlich häufig noch auf Grund ihres Umfeldes mit vielfältigen ergänzenden Aufgaben betraut werden. Der Soziologe Dirk Baecker formuliert es schärfer: „Nichts würde die internen Berater mehr interessieren, als eine Antwort

<sup>4</sup> Vgl. Sangüesa Sanchez: 2003, S. 14-21 für eine Übersicht und Analyse unterschiedlicher Definitionen

<sup>5</sup> Vgl. Feaco: 2004, S. 8.

<sup>6</sup> Smith, Smith: 2003, S. 241 (im Original mit Hervorhebungen)

<sup>7</sup> Vgl. Deelmann, Loos: 2004, S. 322-323

<sup>8</sup> Kieser: 2002, S. 25

<sup>9</sup> Vgl. Walger: 1995, S. 1-18

auf die Frage, was sie eigentlich tun. Dabei ist nicht der Mangel an Antworten das Problem, sondern das Übermaß der Antworten.“<sup>10</sup>

Um hinreichend flexibel gegenüber den in der Vergangenheit eingenommenen Rollen und auch hinsichtlich zukünftiger Aufgaben von Beratern zu sein, wird für die vorliegenden Ausführungen folgende Arbeitsdefinition von Organisationsberatung vorgeschlagen:

„Als organisationale Beratung wird ein (1) professioneller, (2) vertraglich beauftragter (3) Dienstleistungs- und Transformationsprozeß der (4) intervenierenden Begleitung durch ein (5) Beratungssystem bei der (6) Analyse, Beschreibung und Lösung eines (7) Problems des Klientensystems – i.S. einer (8) Arbeit an Entscheidungsprämissen – mit dem Ziel der (9) Transformation verstanden.“

Wesentlich bei dieser Definition sind mehrere Aspekte:

- (1) Professionalität: Mit diesem Kriterium wird Beratung in dem hier verstandenen Sinne von einer irgendwie gearteten Hilfestellung oder Unterstützung abgegrenzt.
- (2) Vertragliche Beauftragung: Ist als ein formales Kriterium zentral, da sie die Beziehung zwischen Beratung und Klient initialisiert und sich – auch innerorganisatorisch – von einem einfachen Anweisungsverhältnis im Rahmen bestehender Arbeitsverträge abhebt. Das Arbeitsverhältnis ist ein systematisch unvollständiger Vertrag.
- (3) Prozess: Organisationale Beratung ist – auch im interaktionsärmsten Beratungstyp wie der Gutachterberatung – hier als Prozess gefasst und grenzt sich so von singulären „Ereignissen“, wie einmalige Vorträgen, Weiterbildungsveranstaltungen oder Gesprächen ab.
- (4) Intervenierende Begleitung: Damit ist ein offener Oberbegriff für im Hinblick auf die Interventionen zu unterscheidenden Typen der Beratung bezeichnet, der verschiedene Interventionen wie gutachterliche Beratung, Expertenberatung oder systemische Beratung umfasst. Der Begriff der „Begleitung“ grenzt sich von anderen Formen der Zusammenarbeit (z.B. Co-Management) oder ersetzender Arbeit (Interimsmanagement) ab.
- (5) Beratungssystem: Damit wird ein abgegrenztes System – bestehend aus einer oder mehrerer Personen und deren Interaktionsbeziehungen – bezeichnet, das nicht identisch mit dem Klientensystem ist. Im Falle der Externen Beratung ist dies bereits durch eine gesellschaftsrechtlich und wirtschaftlich eigenständige Entität gegeben. Im Falle der Internen Beratung sind hingegen Grenzziehungen in einer Binnenstruktur einer Organisation zentral (i.e.S. einer Abteilung). Wesentlich dabei ist die fehlende direkte Betroffenheit des Beratungssystems von einem Problem des Klientensystems – wenngleich eine indirekte Verbundenheit besteht.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Baecker in Klein: 2003, S. V

<sup>11</sup> Niedereichholz weist darauf hin, dass auf Basis unterschiedlicher Entstehungsgeschichten verschiedenste Abteilungen als Interne Beratung bezeichnet werden. Die gemeinsame Klammer wird durch ein vorhandenes Direktionsrecht oder eine übergeordnete Willensbildung hergestellt, welche sowohl auf die interne Kunden- wie auch auf die interne Lieferantenorganisation wirkt (vgl. Niedereichholz: 2000, S. 14).

- (6) Analyse, Beschreibung und Lösung: Damit sind die Aufgaben der Beratung beschrieben, wobei hier darauf hingewiesen werden muß, dass grundsätzlich eine Informationsasymmetrie zugunsten des Klienten vorliegt, so dass die Beratung mehr zur Hervorbringung sowie zur Irritation von Selbstbeschreibungen von Problemen und Lösungen des Klientensystems – i.S. einer sokratischen Mäeutik – beitragen muß, als auf Basis eines bloßen Umweltwissen bereits Empfehlungen zu geben.
- (7) Problem des Klientensystems: Damit soll betont werden, dass es nicht um von dem Beratungssystem – möglicherweise ausgehend von der verfügbaren Lösung – projizierte Probleme gehen kann, die vom Klienten zu lösen sind, sondern um eine gemeinsame Erarbeitung von Lösungen für virulente Probleme des Klienten.
- (8) Arbeit an Entscheidungsprämissen: Der Klient ist der einzige, der in der Berater-Klienten-Beziehung für die Klientenorganisation entscheiden kann. Beratung trägt zur Vergegenwärtigung, Evaluierung und ggf. Veränderung von in der Vergangenheit bereits entschiedenen Entscheidungsprämissen bei. Damit ist aber auch der wesentliche Unterschied zwischen – sowohl Externer wie Interner – Beratung und dem Klienten bezeichnet: Die riskante Entscheidung – unter Unsicherheit – trifft einzig der Klient. Und zwar auch dann, wenn dies auf der Grundlage eines mehr oder minder starken Einflusses durch Berater geschieht. Im Gegensatz zu Externen Beratungen können sich die Folgen von 'schlechter Beratung' allerdings auch auf die weiteren Bedingungen der Möglichkeit 'Interner Beratung' nachhaltiger auswirken, da in der Regel zwischen Interner Beratungseinheit und Mutterorganisation ein direkterer Legitimations- und Finanzierungszusammenhang besteht.
- (9) Transformation: Beratung hat das Ziel, daß in dem Klientensystem eine neue Form im Sinne einer Selbstveränderung des Klientensystems gefunden werden kann.

Aus einer ökonomischen Betrachtung heraus ist Beratung im Hinblick auf die Charakteristik des „Guts“ Beratung zunächst einmal als Dienstleistung zu beschreiben: Beratungsleistungen sind immateriell, können daher nur bedingt vorproduziert, transportiert, gelagert, standardisiert und automatisiert werden. Präzise formuliert ist Beratung als Gut aufgrund des persönlichen Charakters durch einen Prosumerismus gekennzeichnet: Produktion und Konsumption fallen zusammen. Die Immaterialität äußert sich vor allem dadurch, dass der Kunde die Dienstleistung nicht vor dem Kauf ausgiebig betrachten und abschließend im Hinblick auf deren Effektivität bzw. Effizienz beurteilen kann. Die zu erbringende Leistung kann nur sehr bedingt mit objektiv messbaren Daten beschrieben und der Eintritt des erwarteten Nutzens nicht garantiert werden. Wesentlich ist, dass der Klient – als Konsument der Beratung – diesen Nutzen und den Wert der Dienstleistung selbst mitproduziert und die Qualität von der jeweiligen individuellen Leistung von (1) der Beratung und (2) dem Klient sowie (3) der konkreten Kooperationsbeziehung zwischen beiden abhängt. Das Zusammenfallen von Produktion und Konsumption führt unter anderem dazu, dass der Kunde die Leistung, nachdem sie erbracht wurde, unter normalen Umständen weder umtauschen noch zurückgeben kann.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. Kuntz 2004, S. 52



## Entstehungsgeschichten der Internen Beratung

Obwohl davon ausgegangen werden muss, dass es das Phänomen „Interne Beratung“ als Bezeichnetes bereits solange gibt wie wir von Organisationen sprechen können, wird in der akademisch reflektierten, US-amerikanischen Organisationsentwicklungsliteratur ein das Phänomen bezeichnender Begriff - vor allem in Abgrenzung zu den spätestens seit den 1920er Jahren bekannten externen Beratungsunternehmen<sup>13</sup> – erst ab Anfang<sup>14</sup> bzw. Mitte der 1970er Jahre<sup>15</sup> eingeführt. Es gibt daher guten Grund zu der Annahme, dass sich Interne Beratungen erst seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs in einer zunehmend „organisierten“ und damit als auf für Wissenschaftler, Journalisten oder eben Externen Beratungen von außen beobachtbare „relativ autonom operierende Einheiten“ präsentieren – auch wenn die Semantiken anfangs noch stark variierten.

In der Bundesrepublik Deutschland dürfte – auf Basis der eigenen Erhebung – die heutige „Bayer Business Services“ – Einheit der Firma Bayer AG mit explizitem Gründungsjahr 1971<sup>16</sup> zu den ältesten, heute noch aktiven internen Unternehmensberatungen zählen. Der Studie von Ebel und Grass aus dem Jahr 1999 zufolge<sup>17</sup> wurden beinahe drei Viertel der heute in Deutschland aktiven Internen Beratungen erst im Laufe der 1990er Jahre – vor allem in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre – eingerichtet. Auch die eigene Studie spiegelt dies wider.<sup>18</sup>

Der Boom der Gründung von Internen Beratungen korrespondiert – evtl. minimal zeitversetzt – mit der starken Umsatzsteigerung der externen Unternehmensberatungsbranche.<sup>19</sup> Dies lässt unter anderem die Vermutung zu, dass Wirtschaftsunternehmen als Reaktion auf die Beratungsintensität, die Frequenz der Konsultation und den ansteigenden Kosten bei gleichzeitig beobachtbaren Recruiting-Problemen von Externen Beratungen eigene Interne Beratungen aufgebaut haben.

Eine explizit strategische Gründungsabsicht einer Internen Beratung dürfte demgegenüber eher selten sein. Die meisten Internen Beratungen entstanden evolutorisch aus unternehmensgeschichtlichen Sondersituationen wie Restrukturierungen, Zentralisierungen, Fusionen etc. Entsprechend unterschiedlich sind die Geschichten: Von Ausgründung aus den Bereichen Controlling oder Revision, über eine Corporate University, der Institutionalisierung einer Projektgruppe, Initiativen des Personalmanagements oder Wissensmanagements bis hin zur Strategischen Geschäftsentwicklung können Interne Beratungen ihre Ausgangspunkte nehmen.

## Der Markt für Externe Beratung: Aktuelle Zahlen und Trends

Der Markt für Externe Beratungsleistungen ist bis zur Jahrtausendwende von einem großen Wachstum geprägt gewesen. Spätestens jedoch im Jahr 2001 war ein Ende dieser durchgängig

<sup>13</sup> Vgl. Kipping: 1999

<sup>14</sup> Vgl. Margulies: 1971, noch etwas früher: Walton: 1969

<sup>15</sup> Vgl. Swartz: 1975

<sup>16</sup> Daten: Eigene empirische Erhebung. Siehe Abschnitt 3.

<sup>17</sup> Siehe ausführlicher in Abschnitt 2.4.

<sup>18</sup> Vgl. dazu Abschnitt 2.2

<sup>19</sup> Vgl. BDU: 2005. bzw. Abschnitt 3.2.2

zweistelligen jährlichen Wachstumsraten beobachtbar – zum einen verschlechterte sich die allgemeine konjunkturelle Stimmung, zum anderen sank das Vertrauen in die Beratungsbranche auf Grund von bekannt gewordenen Misserfolgen. Konsolidierungen, Restrukturierungen sowie Zusammenschlüsse – einst Anlässe zur Konsultation der Consultants – erfassen mit dem Jahrtausendwechsel die Beratungsunternehmen selbst.

Es ist ein wahrscheinliches Szenario, dass die aktuell ca. 14.000 in Deutschland aktiven Externen Beratungen den Gesamtkuchen von derzeit ca. 12 bis 13 Mrd. Euro pro Jahr – ohne die aus der jüngeren Vergangenheit gewohnten hohen Wachstumsraten – in Zukunft immer wieder neu unter sich aufteilen müssen. Für 2005 wird das Marktvolumen in Deutschland mit ca. 13,2 Mrd. € (2004: 12,3 Mrd. €) beziffert. Bei einem durchschnittlichen Umsatzvolumen von weniger als einer Million Euro pro Beratung ist der größte Marktanteil eines Einzelunternehmens mit 7,6 Prozent ohne dominierende Marktstellung. Auf dem globalen Beratungsmarkt haben sich die zweistelligen Wachstumsraten der 1990er Jahre (allein 1998 mit 21,9 Prozent) im Jahr 2002 mit -6 Prozent in die zyklische Normalität einer jeder Branche verwandelt.

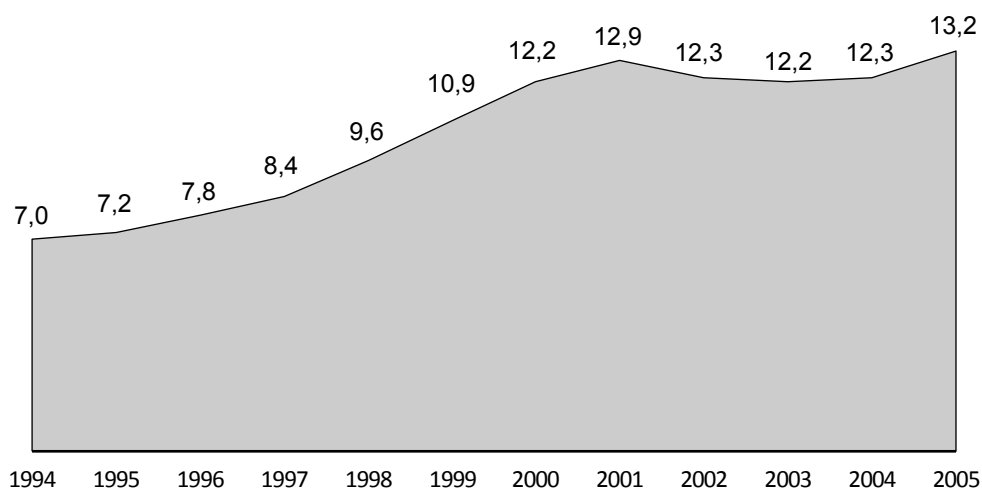


Abbildung 1: Umsatzentwicklung des Beratungsmarktes in Deutschland (in Mrd. €)<sup>20</sup>

Organisationsberatung mit 34 Prozent und Strategieberatung mit 30 Prozent bleiben auch im Jahr 2005 zwei der umsatzstärksten Beratungsfelder der Beraterbranche:

<sup>20</sup> Vgl. BDU: 2005, S. 4, 14; BDU: 2006. Zu den Marktzahlen des BDU sei angemerkt, dass nicht alle Unternehmensberatung in Deutschland zu seinen Mitgliedern zählen. Zum einen gibt es gewisse Mindestanforderungen, die bspw. die Betriebstätigkeit betreffen und zum anderen verzichten gerade die umsatzstarken Managementberatungen auf eine Interessenvertretung durch den BDU. Trotz dieser Einschränkungen werden die Marktzahlen des BDU im Allgemeinen als hinreichend valide akzeptiert.

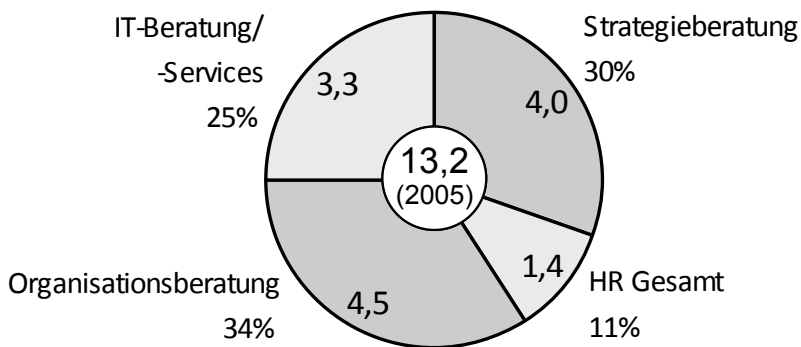


Abbildung 2: Umsatzanteile der Beratungsfelder in Deutschland (in Prozent bzw. in Mrd. €)<sup>21</sup>

Die zukünftige Entwicklung des deutschen Beratungsmarktes wird von den Unternehmensberatungen selbst positiv eingeschätzt. So gehen die Anbieter mehrheitlich von einem Wachstum von jährlich bis zu 10 Prozent im Zeitraum von 2004 bis 2009 aus (vgl. Abbildung 3).

	2003*	2004**	2004-2009 pro Jahr**
Unter minus 20 Prozent	15%	0%	0%
Minus 20 bis minus 10 Prozent	42%	0%	0%
0 Prozent	7%	10%	2%
über 0 bis 10 Prozent	14%	60%	71%
11 bis 20 Prozent	10%	16%	25%
über 20 Prozent	12%	14%	2%
Summe	100%	100%	100%

\* Anteil der Unternehmen mit entsprechend effektiver Umsatzentwicklung

\*\* Anteil der Unternehmen mit entsprechend prognostizierter Umsatzentwicklung

Abbildung 3: Umsatzentwicklungen und -erwartungen der Beratungsunternehmen<sup>22</sup>

Als Frühindikator für die Entwicklung des Beratungsmarktes kann die Einstellungspraxis bzw. Beförderungspraxis im Hinblick auf die Rigidität des sogenannten ‚Up or Out‘-Prinzips herange-

<sup>21</sup> Vgl. BDU: 2006

<sup>22</sup> Vgl. Lünendonk: 2004

zogen werden. Der wesentliche Produktions- und Kostenfaktor Personal wird auf diese Weise bei positiven Umsatzerwartungen 'atmend' gestaltet. Bei schlechteren Umsatzerwartungen erfolgen hingegen weniger Einstellungen und die Auslese im Beförderungsprozess wird verschärft, um Fix-Kosten zu minimieren. Die derzeitigen Einstellungspraktiken geben einen Hinweis auf die substantielle Unterstützung der oben angeführten positiven Wachstumserwartung.<sup>23</sup>

Was waren die wesentlichen institutionellen und funktionellen Entwicklungen im deutschen Beratungsmarkt? Wesentlich bei den institutionellen Entwicklungen waren die Aufspaltungen der großen Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen („Big Five“) als Folge von unternehmensinternen Streitigkeiten bzw. als politisch-rechtlich erzwungener Folge verschiedener Bilanzskandale. Die Kombination von prüfenden und beratenden Aktivitäten in einem Unternehmen erschien nicht mehr vermittelbar, so dass sich beratenden Unternehmenszweige von KPMG, Arthur Andersen, PricewaterhouseCoopers und Ernst & Young von ihren prüfenden Kollegen getrennt haben. Die Separation von Deloitte Consulting konnte nicht umgesetzt werden (vgl. Abbildung 4).

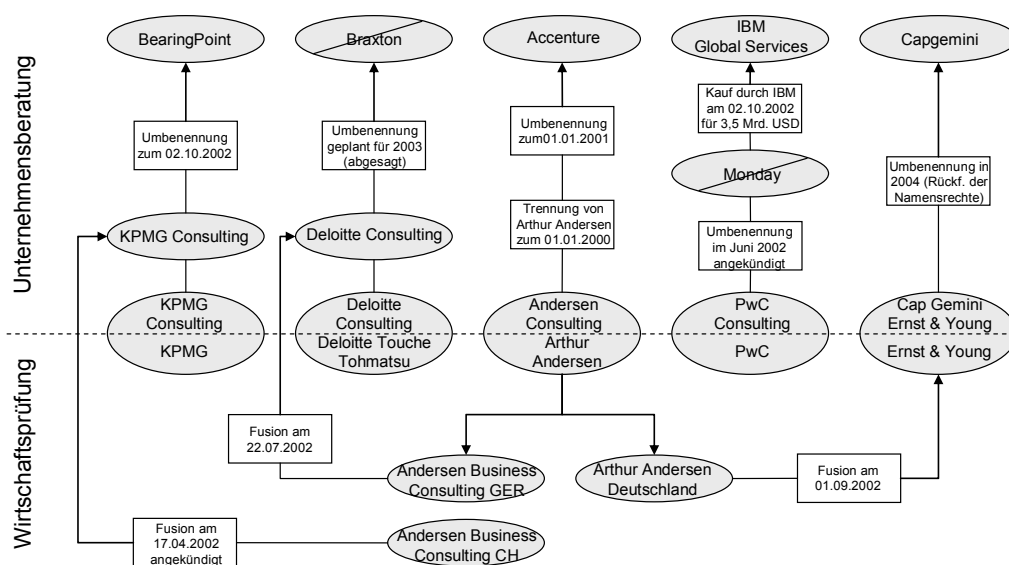


Abbildung 4: Trennung von prüfenden und beratenden Aktivitäten der Big Five<sup>24</sup>

Bei der funktionellen Entwicklung des Beratungsgeschäftes, also bei der Frage, welche Aufgabenbereiche bzw. Beratungsangebote sich im Zeitverlauf durchgesetzt haben, lässt sich erkennen, dass die ingenieurwissenschaftlich-technischen Fragestellungen zunächst im Vordergrund standen. Dann wurde eine deutliche Orientierung hin zu finanzierungsgetriebenen Themenstellungen erkennbar. Diese wurden – wie gezeigt – aktuell von den strategischen und organisato-

<sup>23</sup> Vgl. bspw. Schulz: 2005 oder Telgheder: 2005  
<sup>24</sup> Aufbauend auf: Heurmann, Herrmann: 2003, S. 30

rischen Aspekten sowie der Implementierung von Informations- und Kommunikationstechnologien resp. Systemintegration abgelöst.<sup>25</sup>

Mit der Strategie- und Organisationsdominanz einhergehend scheint sich neben der Expertenberatung auch eine prozessorientierte Beratung zu etablieren, die insbesondere durch Beratungsansätze der systemischen Beratung bzw. der Strategie- und Organisationsentwicklung unterstützt wird. Rein prozessorientierte Beratungsprojekte nehmen in der betrieblichen Praxis allerdings zum jetzigen Zeitpunkt eine eher untergeordnete Rolle ein, wohingegen Projekte mit Kombinationen der genannten Beratungsansätze durchaus anzutreffen sind.

Weiterhin wird erkennbar, dass sich insbesondere die Anbieter von bisher eher klassischen IT-Beratungen verstärkt als Treiber der Transformation von Organisationen etablieren können (sogenannte BITP – Business Innovation Transformation Partner) und maßgeblich als Beteiligte in den Strategiediskussionen der Unternehmen eingebunden sind (z.B. im Bereich des Wertschöpfungskettenmanagements durch Konzepte des Business Process Outsourcing, die mit entsprechendem elektronisch gestützten Supply Chain-Management unterlegt sind).

#### Der Markt für Interne Beratung: Keine Zahlen, aber Trends

Das Phänomen 'Interne Beratung' hat in der Vergangenheit auch medial an Präsenz gewonnen.<sup>26</sup> Dennoch steht die Anzahl an vorhandenen praxisorientierten und insbesondere forschungsorientierten Arbeiten im Widerspruch zur empirischen Prominenz des Phänomens. Vorhandene Arbeiten fokussieren häufig auf Einzelfallbeschreibungen existierender Interner Beratungen<sup>27</sup> oder diskutieren spezifische Fragestellungen wie z.B. ihre Erfolgsfaktoren<sup>28</sup>, ihre Positionierung<sup>29</sup>, ihre Abgrenzung zu Externer Beratung<sup>30</sup> oder ihre Einbettung im systemischen Kontext.<sup>31</sup>

Empirische Studien zur Unternehmensberatung im Allgemeinen und zur Internen Beratung im Besonderen sind in den letzten Jahren zwar durchaus entstanden, allerdings stehen sie recht unverbunden nebeneinander und gelangen teilweise zu widersprüchlichen Ergebnissen.<sup>32</sup> Drei sollen im folgenden kurz dargestellt werden:

Eine empirische Untersuchung über die Verbreitung von Internen Beratungen – von Ebel und Grass in den Jahren 1998 und 1999 anhand von 66 Interviews durchgeführt<sup>33</sup> – erlaubt zumindest gewisse empirisch haltbare Aussagen und kann auch für die hier vorgelegte Studie als Referenz genommen werden. Untersuchungsgegenstand waren die (1) organisatorische Einbindung der Internen Beratung, (2) ihre Beratungsleistungen und -ziele, (3) die Personalausstattung sowie (4) ihre zukünftige Entwicklung.

<sup>25</sup> Vgl. Fink: 2005, S. 190

<sup>26</sup> In vielen überregionalen Tages- und Wochenzeitung sind in den vergangenen Jahren zahlreiche Beiträge über Interne Beratungen erschienen so z.B. Kort: 2000; Hamacher: 2005; Kleff: 2005.

<sup>27</sup> Vgl. bspw. die Beiträge in Niedereichholz: 2000 oder Wurps, Musone Crispine: 2002, S. 344-356.

<sup>28</sup> Vgl. Büchschütz, Baumgart: 2005, S. 25-35

<sup>29</sup> Vgl. Maaßen: 2005.

<sup>30</sup> Vgl. Klanke: 1992, S. 101-129.

<sup>31</sup> Vgl. Klein: 2002.

<sup>32</sup> Vgl. Mohe: 2004, S. 693-713.

<sup>33</sup> Ebel, Grass: 1999

Ad (1): Die organisatorische Einbindung erfolgte in den meisten der Fälle als Stabsabteilung („etwas mehr als ein Drittel“), Linienabteilung („in jedem fünften Unternehmen“) oder als Zentralbereich („etwas mehr als ein Fünftel“). Als von untergeordneter Bedeutung erwies sich die Einordnung als Projekt oder als eigenständige Gesellschaft.

Ad (2): Die Untersuchung ergab weiterhin, dass 83 Prozent der Befragten Leistungen nur intern erbringt, 17 Prozent auch extern. Die Beratungsleistungen umfassten im Schwerpunkt Fragestellungen zur Unternehmensentwicklung, EDV-Informationsmanagement, Marketing, Logistik, Qualitätsmanagement und Personalwirtschaft. Die wichtigsten Ziele interner Beratungen waren die „Optimierung einzelner Unternehmensbereiche“ (39 Nennungen, Mehrfachnennungen möglich), die „Förderung der Mitarbeiterkompetenz“ (22 Nennungen) und die „Entwicklung von Unternehmensstrategien“ (18 Nennungen). Die Erreichung dieser Ziele wurde in 46 Fällen (Mehrfachnennungen möglich) mit Hilfe sog. „weicher Faktoren“ ermittelt, die harten quantitativen Faktoren werden in jedem zweiten Unternehmen zu Rate gezogen, die persönliche Beurteilung der Leistung in 13 Unternehmen.

Ad (3): Die Personalausstattung hingegen ist überschaubar: Mehr als die Hälfte der befragten Beratungen verfügt über maximal zehn Berater. Die Berater setzen sich zu 81 Prozent aus Akademikern und zu 19 Prozent aus Nicht-Akademikern zusammen. Die Internen Berater waren bei 67 Prozent der 66 befragten Unternehmen zuvor Mitarbeiter des eigenen Unternehmens, Beratern anderer Unternehmen (44 Prozent), Hochschul- bzw. Ausbildungsabsolventen (41 Prozent) und bei Externen Unternehmensberatungen (33 Prozent).

Ad (4): Bei der zukünftigen Entwicklung zeigten sich 41 Prozent überzeugt, dass ein personeller Aufbau erfolgen wird, 53% rechneten mit einer gleich bleibenden Kapazität und nur 6% rechneten mit einer Personalreduktion.<sup>34</sup>

In einer Studie der Hackett Group aus dem Jahr 2002 wurden 22 Interviews mit Internen Beratungen und 15 Interviews mit Externen Beratungen geführt.<sup>35</sup> Als wesentliche Ergebnisse konnte festgestellt werden, dass Interne Beratungen ein durchschnittliches Alter von acht Jahren aufwiesen und damit als etabliert in der Unternehmenslandschaft betrachtet werden können. Als wesentliche Gründe für die Konsultation Interner Beratung wurden der Aufbau und die Nutzung von internem Prozesswissen identifiziert. Dabei lag der Schwerpunkt der Arbeit Interner Beratungen über eine Vielzahl von Funktionsbereichen gestreut, vor allem im Projektmanagement und erst nachrangig in Spezialistentätigkeiten.<sup>36</sup>

Mohe und Kolbeck haben im Rahmen ihrer Untersuchungen zur Professionalisierung von Klientenunternehmen aus dem Jahr 2003 bei 75 Prozent der befragten Unternehmen interne Beratungseinheiten vorgefunden. Die Internen Beratungen decken dabei nur zehn bis 20 Prozent des gesamten Beratungsbedarfes ihrer Mutterunternehmen ab, wobei die Nachfrage nach internen Beratungsleistungen bei einem geringeren Gesamt-Beratungsbudget des Gesamtunternehmens tendenziell höher ausfällt als bei einem größeren Beratungsbudget-Anteil. Interne

---

<sup>34</sup> Vgl. Ebel, Grass: 1999, S. 33-34

<sup>35</sup> Vgl. Campagna, Kenk, Metzger, Thomiak: 2002

<sup>36</sup> Vgl. ebd.

Beratungen erfüllen ihre Aufgaben nach dieser Studie mit einem Personalbestand, der von sechs bis zu 150 Mitarbeitern reicht.<sup>37</sup>

#### **Fazit: Mängel und Herausforderungen in der Forschung**

Als ein durchgängiges Ergebnis der bisherigen Bestandsaufnahmen zeigt sich, dass die Penetrationsrate der Internen Beratung zumindest in größeren Unternehmen hoch ist und mittlerweile einen ernstzunehmenden Anteil des Gesamtberatungsbedarfs ausmachen dürfte.

Weder die deskriptive, also die beschreibende wissenschaftliche Beobachtung, noch die präskriptive Forschung, also die empfehlende Managementphilosophie, sind für das Phänomen der Internen Beratung bislang in ausreichendem Maße entwickelt.<sup>38</sup>

Die folgenden Ausführungen sind daher dieser Forschungslücke gewidmet und verfolgen insbesondere zwei Absichten:

- (1) Eine empirisch gestützte IST-Analyse von Internen Beratungen für den Zeitraum ab 2001, da hier als wesentliche Einflußfaktoren „wirtschaftliche Rezession“, „deutlich gestiegene Klientenprofessionalisierung“, „veränderte Arbeitsmarktsituation“, „Reputationserosion aufgrund von Beratungsskandalen“ sowie „die strukturellen Veränderungen der Anbieter im Externen Beratungsmarkt“ angenommen werden können.
- (2) Theoriebasierte Thesenentwicklung für eine weitergehende Beschreibung und Prognose sowie zur präziseren Identifikation von noch offenen Forschungsfragen.

---

<sup>37</sup>

Mohe, Kolbeck: 2003, S. 29-30

<sup>38</sup>

Vgl. Bamberger, Wrona: 2005, S. 14

## **C Ausgewählte Ergebnisse aus der empirischen Studie**

### **1. Methodisches Vorgehen und Charakteristika des Samples**

Der vorliegende Beitrag basiert auf Ergebnissen einer empirischen Untersuchung unter den Mitgliedern einer Interessengemeinschaft von Internen Beratungen aus dem Sommer 2003. Die Erhebung wurde mit Hilfe eines schriftlichen Fragebogens durchgeführt. Insgesamt haben 18 Interne Beratungen an der Studie teilgenommen.

Die Schwerpunkte der Analyse bezogen sich u.a. auf allgemeine Informationen zur der befragten Internen Beratung sowie zu deren Mutterunternehmen, zur Organisation, zur Strategie, zu dem Tätigkeitsfokus, zu Kostenaspekten, zu Mitarbeiterstrukturen sowie zum methodischen Vorgehen und dem Beratungsprozess. Die Daten sind anonymisiert und mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS in uni- und bivariaten Analysen ausgewertet worden.

Zum Sample: Von den 18 teilnehmenden Unternehmensberatungen stammen 14 aus Deutschland und vier aus dem europäischen Ausland. Die Beratungen im Sample repräsentieren im Jahr 2003 in Summe knapp 1.000 Mitarbeiter. Ihre Mutterunternehmen vereinigen in Summe mehr als zwei Millionen Mitarbeiter und erzielten einen jährlichen Gesamtumsatz von mehr als 440 Mrd. Euro. Die im Sample vertretenen Mutterunternehmen können als im Umgang mit Beratern erfahren bezeichnet werden. Zumindest geben die 13 der 18 Mutterunternehmen, von denen diesbezügliche Daten vorliegen, kumuliert mehr als 900 Mio. Euro pro Jahr für Beratungsleistungen aus. Die Spannweite reicht hierbei von einem Beratungsbudget im einstelligen Millionenbereich bis zu mehr als 200 Mio. Euro pro Jahr.

Elf der teilnehmenden Beratungen sind in den 1990er Jahren gegründet worden. In drei Fällen erfolgte eine Gründung in 2000 oder später, in vier Fällen sind die internen Beratungen zum Erhebungszeitpunkt 15 Jahre oder älter gewesen.

Die Beratungsschwerpunkte der internen Beratungen lassen sich mit denen von externen Managementberatungen vergleichen (genannt werden z.B. Prozessoptimierung, Supply Chain Management, Change Management, Projektmanagement und Organisationsentwicklung). Dazu später noch ausführlicher.



## 2. Die Ergebnisse im Einzelnen

### 2.1. Die Firmierung der Internen Beratung

Insbesondere im Beratungsmarkt mit seinen produktspezifischen Besonderheiten (vgl. die Ausführungen weiter oben) ist die Namensgebung der Beratung ein zentrales Element für den Aufbau von Reputation und Vertrauen.<sup>39</sup>

Fünf der 18 Internen Beratungen weisen im Namen auf das 'Interne' hin (Zusätze wie „internal“ oder „inhouse“), vier Beratungen haben die Zielgruppe „Management“ als Bestandteil des Namens aufgenommen. Bei sieben Beratungen lässt der Name auf den Beratungsschwerpunkt schließen („Prozess“: drei Nennungen; „Organisation“: drei Nennungen; „Technologie“: eine Nennung. Im Gegensatz zu der üblichen Positionierung der Externen Beratungen hat keine der befragten Internen Beratungen im Namen Bezug auf „Strategie“ genommen. Eine Beratung wählte ein Kunstwort als Namen.

Die Namensgebung der internen Beratungen folgt bislang vermutlich vor allem unternehmensinternen Regeln hinsichtlich der Bezeichnung von Organisationseinheiten. Das Ergebnis unterscheidet sich deutlich von der Namensgebung externer Beratungen, die durch einen Personenbezug in der Namensgebung stärker fokussieren und polarisieren.<sup>40</sup>

### 2.2. Gründungsjahr

Zum Erhebungszeitpunkt hatten die betrachteten Unternehmensberatungen ein durchschnittliches Alter von knapp zehn Jahren. 11 Prozent sind in den Jahren bis einschließlich 1980 gegründet worden, 11 Prozent in den 1980er Jahren, genau zwei von drei Interne Beratungen sind in den 1990er Jahren und wiederum 11 Prozent wurden nach 2001 gegründet. Dieses Ergebnis deckt sich im Wesentlichen mit dem von Ebel und Grass.<sup>41</sup>

Ein Vergleich mit den Gründungsjahren Externer Beratungen zeigt sich ein grundsätzlich ähnlicher Gründungsboom in den Jahren von 1991 bis 2000 mit einem drastischen Einbruch in den Folgejahren. Lediglich in dem Zeitraum vor dem Jahr 1980 wurde bei den Externen Beratungen mehr gegründet – nicht sonderlich überraschend bei einer nunmehr gut hundertjährigen Geschichte der Externen Beratung<sup>42</sup> (vgl. Abbildung 5).

<sup>39</sup> Vgl. bspw. als gut dokumentiertes Fallbeispiel die Umbenennung von Andersen Consulting in Accenture zum 01.01.2001 in Henning: 2002 und Henning: 2004.

<sup>40</sup> Vgl. bspw. Lünendonk: 2005. Hier ist bei neun der größten zehn und bei 16 der größten 25 Managementberatungen in Deutschland ein Personen-Name in der Firmierung der Beratung enthalten.

<sup>41</sup> Vgl. Grass, Ebel: 1999, S. 33-34

<sup>42</sup> Vgl. Fink: 2005

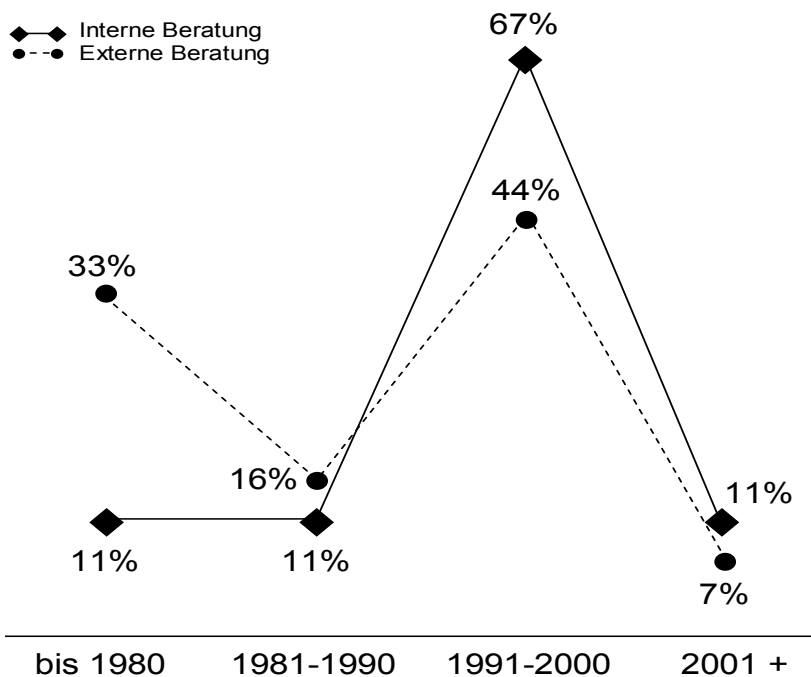


Abbildung 5: Gründungsjahre interner und externer Beratungen im Vergleich<sup>43</sup>

### 2.3. Mitarbeiterstruktur

Die betrachteten Internen Beratungen haben im Durchschnitt 53 Mitarbeiter, wovon 44 Mitarbeiter eine beratende Funktion ausüben und neun Mitarbeiter sonstige Funktionen (Backoffice, Research etc.) übernehmen.

In der Detailbetrachtung beschäftigen zwei Beratungen 100 oder mehr Mitarbeiter, jeweils sechs Beratungen zwischen 50 bis 99 Mitarbeiter und zwischen 15 bis 49 Mitarbeiter. Vier Beratungen beschäftigen weniger als 15 Mitarbeiter.

Die Spannweite der Berateranzahl liegt zwischen neun und 163 Beratern. Die Spannweite der Anzahl der sonstigen Mitarbeiter liegt zwischen Null und 39. Die Spannweite bezüglich des Overheads – gemessen an der Anzahl der „sonstigen“ Mitarbeitern zu Beratern – liegt im Sample zwischen acht und 75 Prozent.

### 2.4. Tagessätze

Interne Beratungen haben sich offenbar bei der Verrechnung ihrer Leistungen weitestgehend an die Praxis der Externen Beratungen angepasst. Der Hauptteil der betrachteten Beratungen verrechnet seine Leistungen auf Basis von sogenannten Tagessätzen. Diese Vergütungsform orientiert sich am zeitlich angefallenen Aufwand (zeitabhängige Vergütung). Im Gegensatz hierzu stehen Vergütungsformen, die auf einem im Vorfeld des Beratungsprojektes vereinbarten

<sup>43</sup> Vgl. für die Gründungsjahre externer Beratungen: Mohe: 2005b, S. 13

Festpreis basieren (festpreisorientierte Vergütung), variable nach Beratungserfolg (erfolgsabhängige Vergütung) oder einer Kombination aus den drei Grundformen.<sup>44</sup>

Die Gestaltung der zeitabhängigen Tagessätze erfolgt in der Regel an Hand der Seniorität des eingesetzten Beraters. Die Seniorität berücksichtigt somit pauschalisiert die allgemeine Berufserfahrung ebenso wie die spezifische Beratungserfahrung, die Branchenkenntnis, das Fach- und Methodenwissen eines Beraters. Zur hierarchischen Unterscheidung einzelner Rollen werden meist zwei (Partner, Berater) oder drei (Partner, Manager, Berater) Senioritätsgrade unterschieden. Für die organisatorische Ausgestaltung der Optionen von Beratungsunternehmen oder der Besetzung von Beratungsprojekten hat sich eine Aufteilung in fünf Klassen bewährt: Senior Partner, Junior Partner, Project Manager, Senior Consultant und Junior Consultant.<sup>45</sup>

Im Senioritätsgrad der Senior Partner beträgt der maximale Tagessatz im Sample 2.500 Euro, der minimale 833 Euro – bei einem Mittelwert von 1.411 Euro. Im Senioritätsgrad der Junior Partner liegt die gleiche Spannbreite vor, wenngleich im Mittelwert sich ein leicht höherer Tagessatz bei 1.429 Euro ergibt. In den Senioritätsgraden der Project Manager und Senior Consultants beträgt der maximale Tagessatz 2.000 Euro, der minimale Tagessatz 833 Euro. Lediglich der Mittelwert variiert hier: Der Project Manager wird im Durchschnitt für 1.287 Euro pro Tag verrechnet, der Senior Consultant im Durchschnitt für 1.188 Euro. Beim Junior Consultant reicht die Spanne von 1.471 Euro bis zu 750 Euro bei einem Mittelwert von 1.025 Euro. Abbildung 6 stellt die Spannbreiten der Tagessätze und ihre Mittelwerte nochmals für die einzelnen Senioritätsgrade grafisch dar.

## 2.5. Personalentwicklung

Unternehmensberatung wird regelmäßig als ein 'people business' bezeichnet.<sup>46</sup> Kennzeichnend ist der im Vergleich zu sonstigen Arbeitsverhältnissen höhere Investitionszusammenhang in das Humankapital, d.h. erhöhter Trainingsaufwand bzw. erhöhte Aufmerksamkeit, die den Anforderungen und Trainingsbedürfnissen der einzelnen Berater zugewiesen wird. Das Maximum der einem Berater zur Verfügung stehenden Trainingstage befindet sich bei 15 Tagen, das Minimum bei fünf Tagen. Im Schnitt stehen den Beratern knapp zehn Tage pro Jahr für Trainingszwecke zur Verfügung.

<sup>44</sup> Vgl. auch Heuermann, Herrmann: 2003, S. 81

<sup>45</sup> Vgl. Petmecky, Deelmann: 2004 oder auch die Aufstellung in Abschnitt 7.

<sup>46</sup> Vgl. bspw. Barber, Strack: 2005

**Tagessätze**  
(max., min., Mittelwert; in Euro)

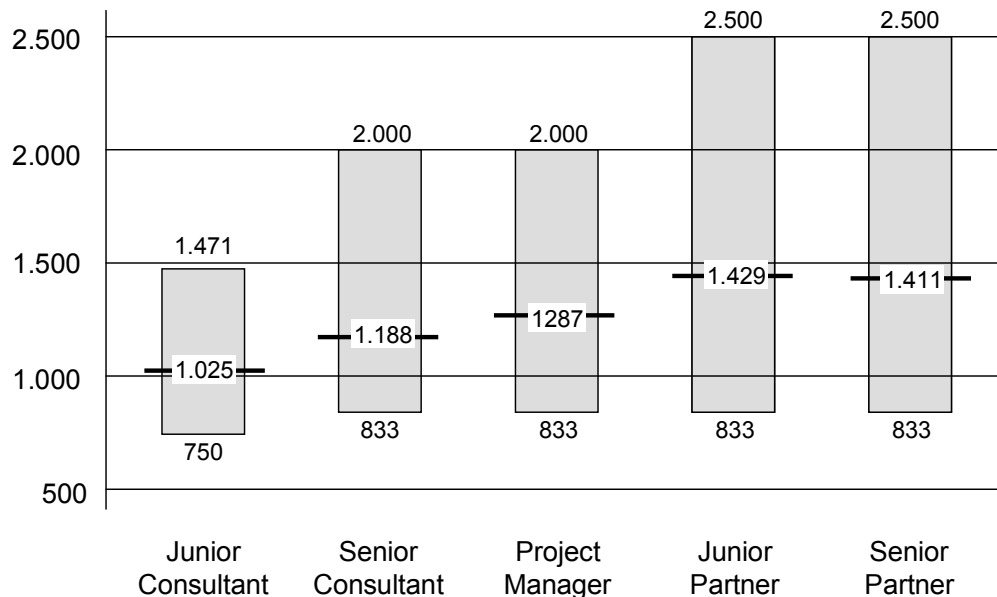


Abbildung 6: Tagessätze Interner Beratungen je Senioritätsgrad

## 2.6. Auslastung

Die Auslastungsquote ist für Beratungen ein wichtiger Faktor, da er die Einnahmesituation unmittelbar beeinflusst. Eine Auslastung von 100% kann dahingehend interpretiert werden, dass alle Berater an allen Arbeitstagen in der Lage sind, ihre Tätigkeit gegenüber einem Kunden abzurechnen. In der Praxis – aber leider nicht in dem hier beschriebenen Sample – lässt sich beobachten, dass Beratungen mit einem Fokus auf strategische Fragestellungen geringere Auslastungsgrade aufweisen, als Beratungen mit einem Fokus auf Implementierung.

Bei den befragten Internen Beratungen lag der Maximalwert bei 106 Prozent – was auf Urlaubsverzicht bzw. Überstunden zurückzuführen ist. Die durchschnittliche Auslastung liegt bei knapp 77 Prozent. Abbildung 7 stellt die durchschnittliche Auslastung der betrachteten Internen Beratungen dar.

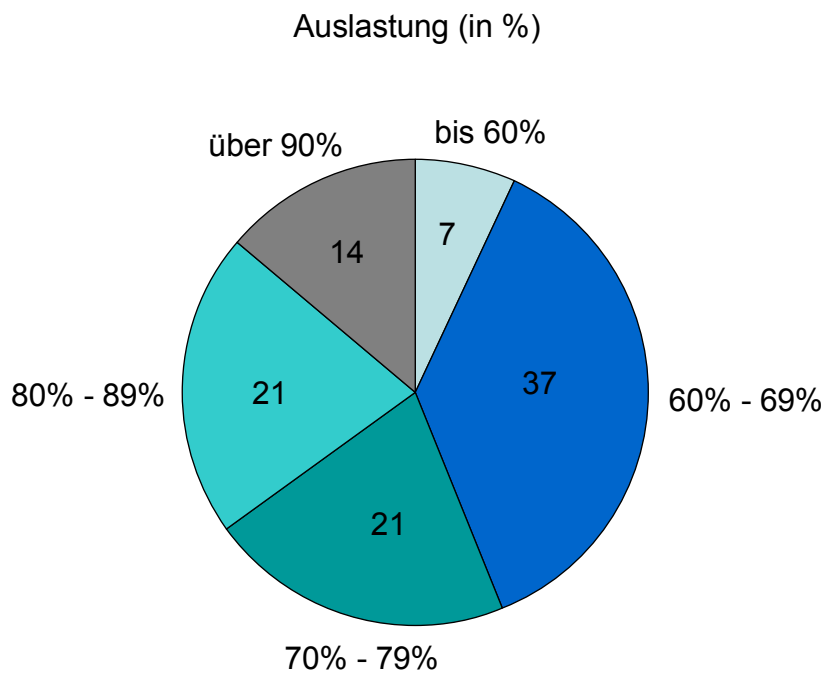


Abbildung 7: Anzahl der Internen Beratungen nach Auslastungsquoten

### 2.7. Absolute und relative Beratungsumsätze

Der Anteil der Beratungsausgaben gemessen am Gesamtumsatz der Muttergesellschaft beträgt im Durchschnitt 0,42 Prozent – mit einer Spannweite von 0,06 bis 1,03 Prozent. Die Beratungsumsätze der Internen Beratungen lagen durchschnittlich bei 6,75 Millionen Euro pro Jahr – mit einer Spannweite von einer bis 15,7 Millionen Euro.

Der Anteil der Beratungsumsätze der Internen Beratungen gemessen an dem Gesamtberatungsausgaben beträgt im Durchschnitt 16,61 Prozent – mit einer Spannweite von 3,85 bis 49,61 Prozent. Wenn die Budgetzahlen der in diesem Sample enthaltenen 18 großen europäischen Unternehmen mit Internen Beratungen einigermaßen repräsentativ sind, dann ist die Interne Beratung in den vergangenen Jahren zu einem wesentlichen Spieler im Beratungssektor geworden, wenngleich der Löwenanteil der Beratungsausgaben großer Unternehmen bislang weiterhin für den Einkauf externer Beratungsleistungen verwendet wird.

### 2.8. Weitere Ergebnisse aus bivariaten Analysen

Neben den univariaten Darstellungen sind auch verschiedene bivariate Analysen durchgeführt worden. Drei interessante Ergebnisse werden im Folgenden, weitere werden im Rahmen der Thesendiskussionen an passender Stelle dargestellt:

(1) Konsultationschance in Abhängigkeit von der Organisationskomplexität: Zunächst wurde der intuitive Zusammenhang zwischen der Komplexität des Mutterunternehmens – hier gemessen an der Mitarbeiteranzahl – und der Konsultationschance der Internen Beratung – hier gemessen am Umsatzanteil der Internen Beratung gemessen an Gesamtberatungsausgaben – ermittelt. Aus dem Streudiagramm läßt sich erkennen, dass – entgegen der intuitiv plausiblen Annahme – zwischen den beiden genannten Indikatoren im Sample kein (linearer) Zusammenhang festgestellt werden kann. Das Ansteigen der mitarbeiterzahl-bedingten, organisationalen Komplexität des Gesamtunternehmens erhöht demnach nicht dessen Neigung, die Interne Beratungseinheit intensiver in Anspruch zu nehmen.

(2) Kontrahierungszwang in Abhängigkeit des Umsatzanteils der Internen Beratungen: Auffallend in dem Sample war, dass alle Mutterunternehmen, die bei ihren Internen Beratungen einen Kontrahierungszwang vereinbart haben, ausgerechnet diejenigen Unternehmen sind, die mit maximal 0,352 Prozent einen „eher geringen Anteil an Beratungsausgaben“ am Gesamtumsatz aufweisen. Unter den restlichen Unternehmen mit einem höheren Beratungsanteil (zwischen 0,6 und 1,02 Prozent) am Gesamtumsatz sind ausschließlich Unternehmen ohne Kontrahierungszwang. Konkret bedeutet dies: Es besteht im Sample ein negativer Zusammenhang zwischen dem Kontrahierungszwang und der Höhe der Beratungsausgaben – gemessen am Gesamtumsatz der Mutter.

Demzufolge kann die These formuliert werden, dass Mutterunternehmen insbesondere dann einem Kontrahierungszwang gegenüber der eigenen Internen Beratungen akzeptieren, wenn ihr allgemeiner Beratungsanteil am Gesamtumsatz ohnehin nicht allzu groß ist. Dazu ausführlicher unter 4.5.

(3) Beratungsausgaben in Abhängigkeit des Pro-Kopf-Umsatzes der Mitarbeiter: Hier ergab sich tendenziell ein negativer linearer Zusammenhang: erhöht sich der Pro-Kopf-Umsatz bei der Muttergesellschaft um 10 Prozent, dann sinkt der Anteil der Beratungsausgaben am Gesamtumsatz um 20 Prozent. Je mehr pro Kopf erwirtschaftet wird, desto weniger Beratungsausgaben – in Relation zum Gesamtumsatz – werden getätigt.

## D Theorien und Thesen zur Zukunft Interner Beratung

### 1. Die Interne Beratung kooperiert mehr – mit Externen. Und bekommt mehr Konkurrenz – von Internen

Die Interne Beratung spielt mit den Grenzen. Beratung bedarf grundsätzlich der Unterscheidung zwischen dem Beratungssystem und ihrer zu beratenden Umwelt. Bei Internen Beratungen ist die Beratung eben nicht in der Umwelt der zu beratenden Organisation, sondern die 'System | Umwelt-Unterscheidung' wird in die Organisation hineinkopiert. Die Interne Beratung hat damit zwei relevante Umwelten: Die eigene interne Umwelt innerhalb der Muttergesellschaft: ihre Klienten, und die externe Umwelt – ihre Wettbewerber bei den Beratungen.

Der Kontrahierungszwang lag in dem hier analysierten Sample bei 33 Prozent. Dieser wurde – wie gezeigt – insbesondere in Unternehmen vereinbart, die einen – gemessen am Gesamtumsatz – eher geringen Anteil an Beratungsausgaben aufweisen. Den Internen Beratungen gelingt es bislang nur, durchschnittlich ca. 16% des Marktanteils der Beratungsausgaben des Gesamtunternehmens für sich zu gewinnen. Der Rest geht an Externe.

Letztere – insbesondere die Strategieberatungen – weisen immer wieder darauf hin, dass die Internen Beratungen den Beratermarkt nicht neu aufteilen, sondern einen neuen internen Markt schaffen.<sup>47</sup>

Die hier vertretene These ist, dass sich der Beratungsmarkt viel feingliedriger differenziert als es zumeist – sowohl im wissenschaftlichen, im journalistischen Bereich wie auch bei den Beratern untereinander – diskutiert wird.

Die Konkurrenz der Internen Beratungen liegt nicht primär in ihrer externen Umwelt, sondern aufgrund der noch zu entwickelnden Spezifik in der organisationsinternen Umwelt. So sind Abteilungen wie Corporate Development, Controlling, bestimmte Forschungsabteilungen, Revision, Strategie oder HR sowie Corporate Universities<sup>48</sup> durchaus interne, funktional äquivalente Wettbewerber, die die internalisierten Projekte u. U. weitaus besser koordinieren können als eine zentrale Interne Beratung. Historisch sind die Abteilungen – wie in Abschnitt 2.2 gezeigt – aus einzelnen Funktionsbereichen entstanden bzw. ausgegründet worden, so dass bei Verschiebungen von Projektfoki auch interne Führerschaften bei der Beratung eintreten können. Auch die Auslastungsgrade der Internen Beratungen sowie das Job-Rotation-Prinzip könnten Argumente für eine sich verschärfende Konkurrenz sein. Von mikropolitischen Aspekten – wie Neid um Jobprofile und Gehälter – gar nicht zu reden.

Die interne Konkurrenz wäre letztlich nur noch auf den Beschaffungsmärkten, d.h. auf den Arbeitsmärkten, gegeben. In Zeiten, in denen Interne Berater stark nachgefragt werden, nähert sich die Gehaltsstrukturen der Internen Berater denjenigen der Externen Berater tendenziell an. Das geht aber allenfalls temporär. Die normalerweise tendenziell (deutlich) höheren Gehaltsstrukturen der Externen Berater versuchen Unternehmen, die interne Berater suchen, dadurch

<sup>47</sup> Vgl. bspw. die Aussagen von The Boston Consulting Group und McKinsey & Company in Kort 2000.

<sup>48</sup> Vgl. z.B. Reineke: 2000, S. 191ff. in: Niedereichholz: 2000.

wieder etwas zu kompensieren, dass sie potentiellen Mitarbeitern eine andere Work-Life-Balance (weniger Reisen, freie Wochenenden) bieten und auf andere Beförderungspraxen als 'up or out' setzen.

## **2. Derzeitige Einsatzgebiete für Interne und Externe Beratung sind nicht substitutiv. Strategie/Führung: Intern. IT/Verwaltung: Extern**

Interne und Externe Beratungen können aufgrund ihrer spezifischen Grenzspiele unterschieden werden. Grundsätzlich stellt sich die Frage, inwieweit spezifische Aufgaben, Problemlagen bzw. Unternehmenssituationen, d.h. Einsatzgebiete den Beratungstyp – Intern oder Extern – eindeutig präjudizieren können. Oder die Frage anders gestellt: Was machen Interne Berater eigentlich anders als Externe und welche Rollen können sie überhaupt übernehmen?

Robert E. Kelley hat bereits 1979 im Harvard Business Review eine vergleichsweise einfache Formel für die Klärung, welcher Beratungstyp gewählt werden muß<sup>49</sup>, gefunden:

„Except in the following five situations, many executives favor internal or external consultants:

1. The organization cannot afford or does not need a full-time internal consultant.
2. The organization requires extra help for a short period of time (e.g., data collection) or on projects for which the internal person does not have time.
3. The internal consultant or other company members do not possess either the specific experience or broad experience that is needed for a particular situation.
4. The political atmosphere surrounding the problem requires the appearance of objectivity or political neutrality.
5. The executive desires an outside opinion on a major decision in addition to the internal consultant's recommendations.”

Diese intuitiven Aussagen werden durch eine Typologie ergänzt, die Kelley in sieben Rollen vorstellt:

### **Typologie der Rollen von Beratern**

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| 1. troubleshooters       | → Rolle kann von Internen wie Externen Berater übernommen werden                              |
| 2. environmental sensors | → Rolle der Umweltübersetzung proaktiv eher durch Interne Berater (i.S. eines Frühwarnsystem) |

---

<sup>49</sup> Kelley: 1979, S. 112



- |                        |   |
|------------------------|---|
| 3. teachers            | → Rolle der Beobachter und Trainer von Management-Theorie und -Philosophie für das Management |
| 4. researcher analysts | → Rolle des Analysten in nicht krisenbetroffenen Themen eher für Interne Berater              |
| 5. implementers        | → Rolle wird vor allem von Internen Beratern wahrgenommen                                     |
| 6. adviser-critics     | → Rolle des Kritikers wird vor allem von Externen Beratern wahrgenommen                       |
| 7. screener            | → Rolle des Einkäufers und Controllers für Externe Berater                                    |

---

Abbildung 8: Typologie nach Kelley 1979<sup>50</sup>

Diese eher allgemein bleibenden Darstellungen wurden in der Folge vielfach diskutiert und ergänzt<sup>51</sup>, wobei die Modellierungen und auch empirischen Untersuchungen hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Aufgaben- und Problemkontexten auf der einen Seite und Beratungstypen auf der anderen Seite sowie die daraus resultierenden Rollenunterscheidungen eher als unbefriedigend zu bezeichnen sind.<sup>52</sup>

Wir beziehen uns im Folgenden auf zwei empirische Studien sowie in der Folge auf die eigene Untersuchung. Im Anschluß daran sollen drei theoretisch fundierte Erklärungsansätze angeboten werden.

Oefinger hat 1986, also in einer Zeit noch vor dem weltweiten Beraterboom der 1990er Jahre, eine Arbeit zu der Erfüllung von Beratungsaufgaben in Unternehmungen durch Interne und Externe Berater im Rahmen einer theoretisch-empirischen Analyse – auf Basis von 67 der 250, gemessen an der Umsatzzahl größten Unternehmen – vorgelegt.<sup>53</sup>

In dieser ersten systematischeren Analyse der deutschen Situation zeigt sich, dass Interne Berater ihre Aufträge in der Mehrzahl von der höchsten Hierarchieebene des internen Kunden entgegen nehmen, wohingegen die externen Berater häufiger von der zweiten Ebene konsultiert werden.<sup>54</sup>

Das zeigt sich ebenfalls in der Gegenüberstellung der Aufgabenbereiche, in denen Berater eingesetzt wurden:<sup>55</sup> Grundsätzlich haben sich für alle Aufgaben- und Problembereiche durchweg höhere Häufigkeiten für Interne Berater ergeben. Auch wenn der Bereich „Unternehmens-

---

<sup>50</sup> Zusammenstellung: Ebd. S. 114-15

<sup>51</sup> So z.B. mit Gatekeeper, Knowledgebroker, Talentscout, Salesman bei Mohe: 2005a, S. 308ff.

<sup>52</sup> So das „Konzept zur sukzessiven Entscheidungsfindung“ von Kehrer und Schade: 1995. Dort wird anhand von drei Modulen (A für Aufgabenmerkmale, B für Kapazitätssituation und C für Struktur des zukünftigen Problemlösungsbedarfs) z.B. versucht, anhand der Spezifität der Aufgaben die Make-or-Buy-Frage theoretisch zu beantworten, bei denen die Internen Berater im Williamsenschen Sinne Hybride bzw. in der Diktion von Kehrer und Schade eine „Zwischenposition“ einnehmen. Abschnitt 5 endet mit der letztlich naiv anmutenden Hoffnung, daß die z.T. präzise beschriebenen „Ein- und Auslagerungsbarrieren“, die gegen das entwickelte theoretische Optimierungskonzept laufen, helfen, diese „abzubauen“ (vgl. S. 476). Ähnliches gilt für Margulies: 1971; Tita: 1981; Bianco: 1985 oder die empirische Analyse von Pinto und Noah aus dem Jahr 1980, die anhand von 142 Internen und 145 Externen Beratungen intuitive Hypothesen – ohne jegliche Überraschungen – bestätigt gefunden haben.

<sup>53</sup> Oefinger: 1986, S. 153ff.

<sup>54</sup> Ebd. S. 163

<sup>55</sup> Ebd. S. 166

führung“ der Bereich mit der höchsten Einsatzquote für Interne wie Externe Berater war, sind die Internen Berater hier deutlich vor den Externen: für 53,7 Prozent der befragten Unternehmen ist dies der wichtigste Bereich für die Interne Beratung, während dies nur 36,2 Prozent für die Externen Berater so eingeschätzt haben. Insgesamt sind zwei weitere Auffälligkeiten zu beobachten: Marketing und Verwaltung wurden bei den befragten Externen Beratern relativ häufiger als wichtigste Einsatzgebiete angeführt als bei Internen.

In der folgenden Gegenüberstellung wurden die Angaben des BDU für Externe Beratungen den Angaben der Internen Beratungen in der eigenen Studie gegenübergestellt (s. Abb. 9).

Dabei zeigt sich in dem eigenen Sample zunächst eine sehr ähnliche Verteilung, Auffallend ist, dass 100% bzw. 66% der Internen Beratungen ihre Arbeit im Bereich ‘Strategieberatung’ bzw. ‘Organisationsberatung’ verorten. Damit präsentieren sich alle Internen dem Klient gegenüber als potentielle Alternative zu den 25% bzw. 36% der Externen Strategie- bzw. Organisationsberatungsanbieter. Auch der Anteil der Nennungen Interner Beratungen für den Bereich IT-Beratung entspricht in etwa dem Marktanteil der Externen. Lediglich Personalberatungen scheinen dem Sample zufolge bei Internen Beratungseinheiten eine noch geringere Rolle zu spielen als bei Externen Beratungen.

	Externe Beratungen (BDU 2004 <sup>56</sup> ) Einfachnennungen	Interne Beratungen (Eigene Studie, n=18) Mehrfachnennungen
Strategieberatung	24,5 %	100,0 %
Organisationsberatung	35,5 %	66,7 %
IT-Beratung und Services	28,5 %	27,8 %

<sup>56</sup> Vgl. BDU: 2005

Personalberatung	11,5 %	5,6 %
------------------	--------	-------

Abbildung 9: Gegenüberstellung: Anteile Beratungstypen Extern vs. Intern (eigene Darstellung)

Im Folgenden die Beratungsschwerpunkte der Internen Beratungen im Sample im Detail:

### Anteile der Häufigkeit von Schwerpunkten Internen Beratungen

(Mehrfachnennungen möglich)

Business Process Reengineering (BPR)	100%
Profit Improvement	100%
Change Management	67%
Supply Chain Management (SCM) / Outsourcing	39%
M&A	28%
IT-Beratung	28%
Interne Beratung als Sparringpartner	28%
Customer Relationship Management (CRM)	22%

Abbildung 10: Prozentuale Häufigkeiten der Nennung von intern angebotenen Beratungstypen (n=18)

Weitergehende Ergebnisse der eigenen Erhebung bezüglich der Aufgabenbereiche bzw. Einsatzgebiete im Hinblick auf interne Situationsvariablen „Kontrahierungszwang“, „Auslastungsgrad“ und „Ausgabenanteil für Interne Beratung an den Gesamtberatungsausgaben“:

- (1) Die Konsultation der Internen Beratung bei M&A-Projekten des internen Klienten wird wahrscheinlicher, wenn kein Kontrahierungszwang und nur ein geringer Anteil der Ausgaben für Interne Beratung an den Gesamtberatungsausgaben des Klienten besteht.
- (2) Die Konsultation der Internen Beratung von Seiten des internen Klienten wird bei Supply Chain Management-Projekten wahrscheinlicher, wenn kein Kontrahierungszwang, ein hoher Auslastungsgrad und ein hoher Anteil der Ausgaben für Interne Beratung an den Gesamtberatungsausgaben des Klienten besteht.
- (3) Die Konsultation der Internen Beratung wird bei Change Management-Projekten des internen Klienten wahrscheinlicher, wenn Kontrahierungszwang, ein eher geringer Auslastungsgrad und ein hoher Anteil der Konzernausgaben für Interne Beratung an den Gesamtberatungsausgaben des Klienten besteht.

### **3. Prozessualer, funktionaler und institutioneller Vergleich Interner und Externer Beratung zeigt einerseits Patt, andererseits Hierarchisierungstendenz**

Der Vergleich zwischen den Vor- und Nachteilen der Internen mit denen der Externen Beratung ist bereits vielfach ausgeführt worden.<sup>57</sup> Dabei kann es sich um eine klassische Make-or-Buy-Entscheidung handeln, oder um eine aufgaben- bzw. prozessstufenspezifische Analyse der optimalen Einbindung des jeweiligen Beratungstypus.

Im Folgenden soll zunächst eine prozessuale und eine funktionale Gegenüberstellung präsentiert werden. Im Anschluß daran werden institutionelle Merkmale mit der eigenen empirischen Erhebung analysiert. Abschließend werden einige theoretische Argumente für die Erklärung ausführlicher entfaltet.

---

<sup>57</sup> Vgl. hier stellvertretend für viele z.B. Perlit: 1975; Oefinger: 1986; Lacey: 1995; Mohe: 2004.

Idealtypischer prozessualer Vergleich<sup>58</sup>

	<b>Externe Beratung</b>	<b>Interne Beratung</b>
<b>Zugang</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klientenakquise</li> <li>- Aufbau von Beziehungen</li> <li>- Erlernen des Klienten-Sprachspiels</li> <li>- Schwierige kritische Einschätzung der Problempräsentation des Klienten</li> <li>- Zeit- und kostenintensive Pitchphase</li> <li>- Unklare Einnahmensituation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestehender Zugang zu Kunden</li> <li>- Bestehende Beziehungen (ggf. aber nicht zu Entscheiden)</li> <li>- Bekanntes Sprachspiel</li> <li>- Kontextualisierung der Problempräsentation des Klienten</li> <li>- ggf. geringere Zeit- und Kostenintensität in der Pitchphase (Kontrahierungszwang)</li> <li>- Höhere Einnahmensicherheit</li> </ul>
<b>Vertragsschließung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formale Vertragsphase (Auftragserteilung)</li> <li>- Freie Entscheidung über Vertragsschließung und -beendigung</li> <li>- Vertraulichkeit zumeist zentral</li> <li>- Erhalt der „third party role“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auch informelle Verträge (inhaltliche Auftragserteilung jedoch hilfreich)</li> <li>- Zumeist interne Verpflichtung der Fortführung (Hierarchie)</li> <li>- Vertraulichkeit nicht zwingend notwendig</li> <li>- Inszenierung als „third party role“</li> </ul>
<b>Diagnose</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zumeist erstmaliges Kennenlernen der Organisationsmitglieder</li> <li>- Prestige durch externe Beratungsposition</li> <li>- Schneller Vertrauensaufbau notwendig ohne zwingenden Erhalt</li> <li>- Vertrauliche Daten können Politisierungen der Beratung erzeugen</li> <li>- Inszenierung der Organisation für Berater schwer erkennbar bzw. aufbrechbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zumeist bestehende Beziehungen zu Organisationsmitgliedern</li> <li>- Prestige durch hierarchische Verankerung der Beratung</li> <li>- Entstehen des Vertrauens in der Zeit und Erhalt</li> <li>- Offen geteilte Informationen können politische Intrigen reduzieren</li> <li>- Bessere Handlungsmöglichkeiten bei Inszenierung</li> </ul>
<b>Intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grenzen zwischen Klienten und Berater erlauben anderes Interventionsspektrum</li> <li>- Grenzen erlauben keine direkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interferenzen schränken gewisse Interventionen ein (Gesetz des Wiedersehens)</li> <li>- Interne Steuerung ist wahr-</li> </ul>

<sup>58</sup> Angelehnt an Lacey: 1995, S. 76

	Steuerung	scheinlicher
<b>Skalierung   Roll out</b>	- Roll out ist zumeist teuer (Umsetzung häufig nicht mit Tagessätzen vereinbar) - Ausbildung von Multiplikatoren	- Roll out besser mit internen Beratungen umsetzbar - Eigene Umsetzung oder Ausbildung von Multiplikatoren
<b>Evaluation</b>	- Erfolgsmaße: Wiederholungsrate und Kundenempfehlung - Nur selten Langezeiteffekt der Beratung (keine erfolgsabhängige Vergütung)	- Erfolgsmaße: Wiederholungsrate, Gehaltserhöhung sowie Beförderungen - Langzeiteffekte des Wandels relevanter, wenngleich ohne größere Reputationseffekte

Abbildung 11: Idealtypischer prozessualer Vergleich (eigene Darstellung)

Idealtypischer funktionaler Vergleich<sup>59</sup>

	Externe Beratung		Interne Beratung	
	Vorteil*	Nachteil	Vorteil	Nachteil
	* aus Sicht der zu beratenden Organisation			
<b>Akzeptanz</b>	Prestige des Beraters als Wandelkatalysator und Gesprächsthema im Wettbewerb  Neutralität des Beraters	Auftreten der Berater (elitär, arrogant) und Differenz zur Organisation verhindert Akzeptanz. Bestimmte Beratungen können den Wettbewerb über Probleme informieren.  Ggf. bereits bei Wettbewerber engagiert	„Einer von uns“, „Wir schaffen es aus eigener Kraft“  Interne Beratung kann Umsetzung und Nachhaltigkeit gewährleisten	„Prophet im eigenen Land“  (Mikro-)Politisierungen können Widerstände erzeugen

<sup>59</sup> Eigene Darstellung. Vgl. dazu aber auch Mohe: 2005, S. 308 und Oefinger: 1986, S. 166.

<b>Kosten</b>	Selektiver Zugriff (keine Fixkosten)	Hohe Tagessätze Längere Einarbeitungszeit	Niedrigere Tagessätze und schnellere Einarbeitung	Fixkosten und Kontrahierungszwang
<b>Wissen   Erfahrung</b>	Überbetriebliches Wissen Expertenwissen Methodenwissen	Risiko des Wissensverlustes an Beratung und an Dritte	Aufbau einer Kernkompetenz ohne Wissensverlust Nutzung der Lernkurve des Beraters Unternehmensgeschichte berücksichtbar	Betriebsblindheit
<b>Innovation</b>	Überbetriebliche Prozeß-Innovation	Selbstständigkeit durch Benchmarking (keine spezifische USP)	Innerbetrieblicher Innovationstransfer (Erprobung bereits im Unternehmen)	
<b>Vertraulichkeit</b>	Gutachterberatung (Organisation hat erst bei Ergebnis Kenntnis, z.B. M&A, Restrukturierung)	Daten können zu Klienten im Wettbewerb wandern	Informationen sind hierarchisch leichter steuerbar	Vertraulichkeit nach Kündigungen schwierig. Gerüchte entstehen schneller
<b>Verantwortlichkeit</b>	Verantwortlichkeit nur für Auftrag	Keine Nachhaltigkeit (Anreizstrukturen)	Hohe eigene Betroffenheit, höhere Nachhaltigkeit	
<b>Strategische Kommunikation</b>	Einsetzbarkeit für Kapitalmarkt-kommunikationen gut (good guy-bad guy-Spiele)	Zunehmend Berater einschätzungen in Medien als Strategische Kommunikation entmystifiziert	Geringere Einsetzbarkeit	Eigene Betroffenheit kann strategische Kommunikation verhindern
<b>Netzwerk</b>	Überbetriebliches Netzwerk, Kooperationen in der Wertschöpfungs-	Akquise durch Alumni-Netzwerke mit höherer Beauf-	Interne Netzwerke (laterale und informale Netzwerke)	Beschränkte Kontaktbasis

	kette, Verbände...	tragungs- wahrschein- lichkeit		
<b>Nachwuchsförderung</b>	Identifikation von potentiellen Mitarbeitern (Recruiting)	I.d.R. keine Möglichkeit der Abwerbung	Interne Nachwuchsförderung (Identifikation von zukünftigen Führungskräften)	Zumeist schlechteres Image als Externe Beratungen
<b>Problemdistanz   Konfliktfähigkeit</b>	Höhere Neutralität durch geringere Eigenbetroffenheit (nur Auftragsprolongation)  Konflikte können ausgetragen werden (wenn Anschlußauftrag nicht zentral)	Bei wiederholten Projekten ebenfalls Betriebsblindheit. Teilweise Probleme durch Distanz nicht gänzlich erkennbar. Problemdefinition durch Lösungsangebote	Realistischere Einschätzung von Erfolgswahrscheinlichkeiten und Grenzen der entwickelten Lösungen	Betriebsblindheit, Politisierungen und Eigeninteressen  Konflikte werden personalisiert und in der Hierarchie unwahrscheinlich

Abbildung 12: Idealtypischer funktionaler Vergleich (eigene Darstellung)

Oefinger hat einige dieser funktionalen Merkmale empirisch getestet<sup>60</sup>: Dabei zeigt sich, daß bei den Merkmalen „Wissen“, „Innovation“, aber auch bei „Problemdistanz / Konfliktfähigkeit“ die Internen Beratungen bei der allgemeinen Zufriedenheit der Auftraggeber durchweg besser abschneiden. Wenn das Projekt allerdings einen hohen Unternehmenserfolg aufwies, dann zeichnet sich eine deutlich bessere Tendenz für die Externen Berater ab.<sup>61</sup>

In dem eigenen Sample wurden die institutionellen Eigenschaften der Internen Beratung darauf hin analysiert, inwieweit sie zu einer Erhöhung bzw. Senkung des Anteils der Ausgaben für Interne Beratungsleistungen an den Gesamtberatungsausgaben beitragen. Daraus, so die Vermutung, lässt sich ein komparativer Vorteil Interner gegenüber den Externen Beratungen erkennen. Konkret wurde danach gefragt, worin sich diejenigen Internen Beratungen, deren Mutterunternehmen mehr als 10% ihrer Gesamtberatungsausgaben an die Interne Beratung abgeben von denjenigen unterscheiden, die weniger als 10% der Beratungsausgaben der Mut-

<sup>60</sup> Oefinger: 1995, S. 198ff.

<sup>61</sup> Ebd., S. 203ff.



ter für sich gewinnen können. Das Alter der Internen Beratung spielt dabei offenbar keine große Rolle, allenfalls in einem kurvilinearen Zusammenhang im Sinne einer Häufung. Die These wäre demnach, daß über die Jahre mit einer Ausweitung des Anteils an den Gesamtberatungsausgaben kein Reputationsaufbau entsteht. Ebenfalls ist kein Zusammenhang zwischen Anzahl der Internen Berater und dem Umsatzanteil der Internen Berater an den Gesamtberatungsausgaben erkennbar. Ein positiv linearer Zusammenhang läßt sich hingegen zwischen dem Auslastungsgrad der Internen Beratung und dem Anteil der Gesamtausgaben zeigen: Gut ausgelastete Beratungen haben einen höheren Ausgabenanteil als schlecht ausgelastete. Ansonsten gab es keine Auffälligkeiten bei den institutionellen Merkmalen.

Zu der „Make-or-buy-Frage“ sollen abschließend noch einige wenige theoretische Argumente angeführt werden. Grundsätzlich ist festzuhalten, daß beide Optionen mit „Durchsetzungsproblemen verbunden sein“ können: „Unabhängig davon, ob eine interne oder eine externe Problemlösung vorteilhaft ist, können Ein- und Auslagerungsbarrieren, d.h. Hindernisse, die der Realisierung der effizienten Entscheidungsalternative entgegenstehen, existieren.“<sup>62</sup>

Ein zentrales organisationstheoretisches Argument für Barrieren ist die Mitgliedschaftsregel: Die Mitgliedschaft in der zu beratenden Organisation ist ein wesentlicher Unterschied, der die Art und Weise der Kommunikation und Wahrnehmung von Beratungsexpertise präjudiziert. Das „Gesetz des Wiedersehens“<sup>63</sup> zwischen Mitgliedern in der Internen Beratung auf der einen und der zu beratenden Organisationsabteilung auf der anderen Seite kann unternehmensintern „Vertrauensvorschuß“ produzieren, d.h. es kann Widerstände bei IST-Analysen und Umsetzungen reduzieren. Auf der anderen Seite kann es aber dann auch die Kommunikation von Strategien und Maßnahmen verunmöglichen, die bei Betroffenen, d.h. Kollegen unpopulär sind. Die Wahrscheinlichkeit der Verhüllung und Nichtlüftung von Geheimnissen im Sinne der Errungenschaft von Georg Simmel<sup>64</sup> steigt: Interne Berater können aufgrund der formalen und informellen Sanktionierbarkeit von Indiskretionen durch den Mitgliedsstatus eher mit für Unternehmen hochsensiblen Daten betraut werden als Externe.

Weiterhin ist damit verbunden das Risiko des Gesichtsverlusts bzw. der formellen Sanktionierung im Falle eines unsauber ausgeführten (Implementations-)Auftrags bei Internen Beratungsmitarbeitern deutlich höher als bei Externen. Bei Externen Beratungen wird dies über die hohe Fluktuation nicht zwangsläufig zu einer personellen wie institutionellen Schädigung der Externen Beratung führen.

Ein zentrales netzwerktheoretisches Argument ist in der Einnahme von Gatekeeper-Funktionen seitens Interner Beratungseinheiten zu sehen. Diese zeigen sich zum einen dadurch, daß sie zunehmend zu den Schmieden für spätere Führungskräfte innerhalb des Unternehmens werden und dass sie zum anderen den Einkauf von externen Beratungsleistungen koordinieren. Während die erste Gatekeeper-Funktion eine Umstellung von Systemvertrauen (Beratungsmarke) auf persönliches Vertrauen (Personenmarken) ist durch gemeinsame Projekte in der Organisation sowie durch das Alumni-Netzwerk der Internen Berater bedeutet, ist die zweite Gatekeeper-Funktion eine, die zu einer Hierarchisierung des Verhältnisses von Internen und Ex-

---

<sup>62</sup> Kehrer, Schade: 1995, S. 476

<sup>63</sup> Luhmann: 1968, S. 35

<sup>64</sup> Simmel: 1907

ternen Beratungen führt. In der gezeigten Prozesslogik wird zunehmend folgendes Modell erkennbar:

	Externe Beratung	Interne Beratung
Zugang		++
Vertragsschließung		++
Diagnose	+	+
Intervention	+	+
Skalierung   Roll out	+	++
Evaluation		++

Abbildung 13: Gegenüberstellung: Stärken und Schwächen Externer und Interner Beratungen

Ein zentrales managementtheoretisches Argument ist folgendes: Beratungen leben von Organisations-, Strategie- oder IT-Moden. Wir leben heute in einer Zeit, in der es nur noch zwei Moden gibt: Zum einen die Mode, alles, was neu ist, kritisch als eine „Mode“ im Hinblick auf die Vergänglichkeit zu bezeichnen muß und von daher keiner größeren Beachtung bedarf. Zum anderen die Mode, dass wir keinerlei Moden mehr haben, die das „big thing“ darstellen. Die aktuellen Beratungsmoden sind wesentlich kleinteiliger und auf einzelne Geschäftsprozesse abgestimmt als frühere Managementmoden. Damit sinkt die Expertendominanz und die Notwendigkeit des branchenübergreifenden Wissens. Die Dynamik und Entwertung bisherigen Wissens von Managementkompetenzen machte jedenfalls das Überzeugen von ratsuchenden Managern im Hinblick auf die Glaubwürdigkeit für die erhoffte Effektivität und Effizienz in der Vergangenheit leichter.

#### **4. Interne Beratungen sind umso attraktiver für externe Klienten, je weniger ein direkter Wettbewerb zwischen den internen und externen Klienten wahrgenommen wird**

Wie bereits weiter oben ausgeführt, besteht für Interne Beratungen eine Möglichkeit der Expansion jenseits der Ausweitung des konzerninternen Beratungsangebots grundsätzlich darin, die eigenen Beraterdienste auch anderen Unternehmen jenseits der organisatorischen Grenzen des eigenen Mutterkonzerns zum Kauf anzubieten. Qua Entscheidung von 'oben' kann die interne Beratungseinheit des einen Unternehmens also theoretisch zu einem externen Beratungsunternehmen (besonderer Art) für ein oder mehrere andere Unternehmen werden. Die aus der bereichsspezifischen Sicht der internen Beratungseinheit besonders nahe liegenden externen Kunden sind natürlich andere Unternehmen derselben Branche und vergleichbarer Produktpalette. Soweit die zustimmungspflichtige Konzernmutter diese Organisationen als direkte Wettbewerber im Kampf um dieselben Kunden wahrnimmt und vice versa, ist dieses 'intra-industry consulting' für die interne Beratungseinheit keine realistische Option. Was aber sollte dagegen sprechen, dass interne Beratungseinheiten, deren Konzernmütter andere Unterneh-

men aus Branche A als unmittelbare Konkurrenten betrachtet, ihre 'best practice'-Beraterkompetenzen an Unternehmen verkaufen, die aus der Sicht der eigenen Konzernmutter und den jeweils beratungssuchenden Unternehmen selbst einer Branche B angehören, in welcher von keiner der beteiligten Seiten eine unmittelbare Konkurrenzsituation zu befürchten ist? Auf den ersten Blick spricht aus Sicht des Mutterunternehmens wenig dafür, interne Berater für die Beratung anderer Unternehmen einzustellen und für derartige Projekte freizustellen – insbesondere dann nicht, wenn die interne Beratungseinheit in erster Linie als Durchlauferhitzer und Selektionsinstanz für spätere Führungskräfte im operativen Geschäft genutzt wird. Zu groß ist dann nämlich das Risiko (gegen das man sich natürlich vertraglich in gewissem Umfang absichern kann), dass viel versprechende Nachwuchsberater frühzeitig von externen Beratungskunden abgeworben werden. Aus der Sicht des externen Kunden verliert eine 'externe interne' Beratungseinheit außerdem den größten Teil der Eigenschaften, die Interne Beratungen gegenüber Externen Beratungen für Organisationen attraktiv macht: Weder greifen die positiven Effekte des 'Gesetzes des Wiedersehens', des antizipativen 'face saving'-Verhaltens des Beratungsmitarbeiters, der später konzernintern Karriere machen will und der formalen Sanktionierbarkeit von Indiskretionen, noch lassen sich alle Beratungskonzepte ohne vorherige Übersetzungsleistungen vom Branchenkontext A in den Branchenkontext B transferieren. Dass ein derartiges 'cross industry consulting' unter bestimmten Umständen empirisch dennoch erfolgreich sein kann, beweist z. B. die Firma Porsche Consulting GmbH, die eigenen Angaben zufolge bei stetem jährlichem Umsatzwachstum und überdurchschnittlichen Renditen inzwischen 70% ihrer Beratungsleistungen an externe Unternehmen anderer (und z. T. sogar derselben) Branchen verkauft. Worin liegen die Bedingungen für den Erfolg einer solchen Externalisierung interner Beratungsleistungen?

In einer Zeit, in der die Effektivität und Effizienz der von Externen Beratungen erbrachten Beratungsleistungen zunehmend öffentlich kritisiert oder gar gänzlich in Abrede gestellt werden, ist der Verweis auf eine erfolgreich abgeschlossene Unternehmenssanierung im eigenen Haus die beste Referenz, die man als Beratungsunternehmen, das auch andere Unternehmen berät, vorweisen kann.<sup>65</sup> Wenn ursprünglich rein interne Beratungseinheiten zu 'externen internen' Unternehmensberatungen werden wollen, müssen sie folglich auch ihre Außenkommunikation systematisch auf die Beratungserwartungen ihrer (potentiellen) externen Klienten ausrichten. Konkret bedeutet dies, dass man sich in Form von success stories und 'neuen' Philosophien und Konzepten positiv von den 'gewöhnlichen' Externen Beratungen absetzt. Wichtig ist vor allem, plausibel zu machen, warum sich ein Beraterkonzept, das in einem Unternehmen der Branche A unter bestimmten organisatorischen und wirtschaftlichen Bedingungen erfolgreich implementiert werden konnte, höchstwahrscheinlich auch in einem anderen Unternehmen der Branche B oder gar C mit ähnlichen Effizienzsteigerungen implementieren lässt. Eine derartige Plausibilität im Hinblick auf die Übertragbarkeit lässt sich sicherlich nicht beliebig kommunikativ erzeugen, aber angesichts der Tatsache, dass sich Organisationen verschiedenster Branchen – paradoxerweise oftmals 'beratungsbedingt' – in organisationsstrukturell ähnlichen Problemlagen befinden, stehen die Chancen nicht schlecht, dass externalisiert ausgerichtete, interne

---

<sup>65</sup> Vgl. den Fall Porsche

Beratungen mit einer intelligenten Außenkommunikation in Zukunft zumindest einen Teil des Umsatzkuchens ihrer externen 'Kollegen' verspeisen können.

## 5. Berater und Kunde werden durch Kontrahierungszwang eingengt

Die Gestaltung der Rahmenbedingungen einer Internen Beratung ist ebenso wie ihre Arbeit von verschiedenen Faktoren der sog. organisationsinternen Governance abhängig. Für den Einsatz von (Internen und Externen) Beratungen können grundsätzlich die Prinzipien der Unabhängigkeit der Beratung, der Transparenz der Tätigkeit, der Objektivität von Entscheidungen und Empfehlungen sowie der Wirtschaftlichkeit als Governance-Bereiche genannt werden. Diese Prinzipien wiederum lassen sich durch die Anwendung verschiedener Hebel, z. B. Strategie, Prozesse, Systeme, operationalisieren.<sup>66</sup>

Für Interne Beratungen muss im Rahmen der Governance-Regelung entschieden werden, wie das Verhältnis zu externen Beratungen ausgestaltet wird.<sup>67</sup> Hier kann es bspw. zu Kooperations- oder Konkurrenzverhältnissen kommen, die auch vom eigen- bzw. fremdbesetzten Beratungsfeld abhängig sind. Die Definition der Beziehung zu anderen Unternehmensberatungen führt zu einer Klärung der Verhältnisse, und in den meisten Fällen, in denen Kooperations- bzw. Koexistenzmodelle vereinbart werden, zu einer Verbesserung des Umgangs miteinander, da Barrieren, Befürchtungen und Hemmnisse abgebaut werden.

Sobald es ein Nebeneinander von Internen und Externen Beratern gibt, bedarf es einer Regelung, ob der interne Lieferant eine Vorzugsbehandlung gegenüber dem externen erfährt und wie diese ggf. ausgestaltet werden kann.

Führend in dieser Diskussion sind meist kaufmännische sowie qualitative Argumente. Die Behandlung von internen Unternehmensberatern kann gegenüber ihren externen Kollegen bspw. mit den folgenden Ausprägungen erfolgen:

- | Kontrahierungszwang: Der interne Berater muss genutzt werden.
- | Kontrahierungsgebot: Der interne Berater soll berücksichtigt werden. Bei einem so genannten „First Offer“ gibt der interne Berater als erster ein Angebot ab. Gefällt dies dem Kunden nicht, können auch externe Berater um ein Angebot gebeten werden. Eine andere Variante berücksichtigt den so genannten „Last Call“. Hierbei darf der interne Anbieter auf Basis der bereits vorliegenden externen Angebote als letzter Anbieter noch selber ein Angebot unterbreiten. Auch die Kombination beider Varianten, also ein „First Offer, Last Call“, ist möglich.
- | Wettbewerb: Es besteht kein Zwang, bei der Vergabe von Beratungsprojekten auf den Internen Berater zurückzugreifen. Der unternehmensinterne Markt entscheidet allein, ob Reputation, Qualität und Preis ausreichend sind, damit der Interne Berater direkt mit der Projektarbeit beauftragt wird oder sich im Rahmen von Ausschreibungsverfahren, Beauty Contest und Verhandlungen für die Projektarbeit qualifizieren kann.

<sup>66</sup> Vgl. Treichler, Wiemann: 2004, S. 41

<sup>67</sup> Vgl. für die folgenden Ausführungen Deelmann, Petmecky: 2005, S. 276-277

Bei den betrachteten Internen Beratungen existiert in einem Drittel der Fälle ein Kontrahierungszwang, bei zwei Dritteln existiert kein Kontrahierungszwang. Wird den Beratungskunden innerhalb eines Unternehmens der Zwang auferlegt, ganz oder teilweise auf die internen Beratungsressourcen zurück zu greifen, so erhalten letztere auf der einen Seite die Sicherheit, eine hohe Auslastung zu erhalten. Auf der anderen Seite wird eine Interne Beratung einem erheblichen Druck ausgesetzt. So wird beispielsweise bei einem greifenden Kontrahierungszwang oder -gebot von der Internen Beratung erwartet, auch diejenigen Projekte durchzuführen, die einen eher unpopulären Charakter aufweisen, also nicht reputationsförderlich sind oder nicht zur aktuellen bzw. geplanten Positionierung der Beratung passen. Eine solche Situation liegt bspw. vor, wenn von einer Beratung, die im Schwerpunkt Strategieprojekte durchführen will, die Übernahme von Programmmanagementprojekten erwartet wird. Unabhängig von den vorhandenen Kompetenzen werden an die Beratung hohe Anforderungen hinsichtlich der Qualität gestellt. Ein Kunde, der gezwungen wird, auf die interne Beratung zurückzugreifen, ist ihr gegenüber ggf. zunächst negativ eingestellt. Er hat Erwartungen, die sich am Marktoptimum ausrichten und nicht zwangsläufig von der internen Beratung erfüllt werden. Neben den qualitativen Anforderungen werden an eine interne Beratung häufig auch hohe Erwartungen in Bezug auf die Verfügbarkeit gestellt. Diese Verfügbarkeit bezieht sich zum einen auf den Zeitraum der Projektunterstützung und zum anderen auf die quantitative Zahl der unterstützenden Berater. Auch an dieser Stelle kann davon ausgegangen werden, dass eine Interne Beratung, die einem Kontrahierungszwang oder -gebot unterliegt, die Erwartungen nicht in allen Fällen erfüllen kann.<sup>68</sup>

Diese Schwierigkeiten, bzw. das Erliegen der Beratung gegenüber diesen Schwierigkeiten, führen im Ergebnis zu einem Verlust von Vertrauen der Kunden gegenüber der Beratung sowie zu einem Verlust von Reputation der Beratung.

Im untersuchten Sample bestand bei sechs von 18 Internen Beratungen ein Kontrahierungszwang. Erstaunlich selten wurde von ihnen Beratung im Bereich Mergers & Acquisitions angeboten (0 von 6 Fällen; im Vergleich dazu die Beratungen ohne Kontrahierungszwang: 5 von 12 Fälle). Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Beratung im Bereich des Supply Chain Managements (1 von 6 Fällen; im Vergleich dazu die Beratungen ohne Kontrahierungszwang: 6 von 12). Auch wenn an dieser Stelle sicherlich kein Kausalzusammenhang vorhanden ist, so kann doch eine interessante Korrelation festgestellt werden, der eine unnötige Einengung des Angebotsspektrums zur Folge hat.

Abschließend soll also die These aufgestellt werden, dass es für die Governance von Internen Beratungen besser ist, sie Projektaufträge im Leistungswettbewerb mit Externen Beratungen erlangen zu lassen, als mit Hilfe von regulierenden Mechanismen eine zunächst einfache, bzw. problemlose Ressourcenverteilung vorzunehmen.

---

<sup>68</sup> In den angesprochenen Fällen kann es dann zu den von Bohler und Kellner (2004, S. 138-146) angesprochenen Ungleichgewichten der Machtverteilung zwischen Auftraggeber und Kunde kommen.

## **6. Konkrete personelle Zusammensetzung und Verweildauer der Internen Berater wird weitgehend durch Personalpolitik des Mutterunternehmens festgelegt**

Für die Organisation einer Internen Beratung erscheint es wichtig, neben der aktuellen Personalgröße auch die zukünftige Entwicklung zu prognostizieren. Die Zukunftsbetrachtung ist relevant, um Personalkosten zu budgetieren, Entwicklungsmöglichkeiten für individuelle Berater aufzuzeigen oder Rekrutierungs- und Retentionsmaßnahmen abzustimmen.

Wird bei diesen Zukunftsüberlegungen von einem Wachstum der Internen Beratung (ausgedrückt in der Anzahl der Mitarbeiter) ausgegangen, so muss die Überlegung getätigt werden, in welcher Intensität und auf welchen hierarchischen Ebenen ein solches Wachstum erfolgen kann. In diesem Zusammenhang wird hier die These aufgestellt, dass sich der Personalbestand wellenförmig entwickelt. Neben der sog. natürlichen Fluktuation treten den Bemühungen um einen Aufbau des Personalbestandes in unregelmäßigen Abständen überdurchschnittlich große Abbaubewegungen entgegen. Aus der praktischen Erfahrung heraus kann die These dahingehend gestützt werden, dass es sich bei den genannten überdurchschnittlichen Abbaubewegungen um Personengruppen handelt, die zeitgleich und mit einem identischen Ziel die interne Beratung verlassen. Betrachtet man dieses Phänomen, dann zeigt sich, dass das angesprochene Ziel regelmäßig ein attraktives Stellenangebot in einer anderen Organisationseinheit desselben Mutterunternehmens ist.

Als Grund für dieses Verhalten kann bspw. angeführt werden, dass Führungskräfte und Mitarbeiter auf Grund ihrer Arbeitsweise und Leistungen von anderen Einheiten abgeworben werden. In diesem Zusammenhang erfolgt ein „Nachziehen“ von vertrauten Beratern mit deren Hilfe die neue Aufgabe erledigt werden kann. Einen ähnlichen Effekt haben organisatorische Veränderungen innerhalb des Mutterunternehmens, die z.B. im Ergreifen von neuen Geschäftschancen bestehen können. Hierbei bietet es sich aus Sicht des Mutterunternehmens an, Führungskräfte oder Führungsnachwuchskräfte, die sich in wechselnden Situationen bewährt haben, mit einer solchen neuartigen Aufgabe zu betrauen. Da der Aufbau eines neuen Bereiches einen erheblichen Personalisierungsaufwand mit sich bringt, ist die Deckung des Ressourcenbedarfs aus der Internen Beratung ein nahe liegender Schritt.

Als These kann somit weiterhin formuliert werden, dass der Mitarbeiterbestand abhängig von den Erwartungen des Mutterunternehmens ist und zu wellenförmige Personalbestandsphasen führt.

Die Kenntnis dieser wellenförmigen Personalbewegung außerhalb der natürlichen Fluktuation kann ihren Eintritt vermutlich kaum verhindern, jedoch auf Überlegungen hinsichtlich einer Reaktion auf solche Effekte (Umgang mit laufenden und geplanten Projekten, Beförderungsplanung etc.) Einfluss nehmen. Denkbar sind aber auch Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität eines Verbleibs kompetenter Mitarbeiter in der Internen Beratung.

**7. Hohe Personalfuktuation Externer Beratungen durch 'Up-or-Out'-Mechanismus lässt sich bei Internen Beratungen aufgrund mangelnder Autonomie in der Personalpolitik nicht gleichermaßen gewährleisten**

Für Beratungsunternehmen ist die Personalstruktur eine wichtige Steuerungsgröße. Sie ist u.a. relevant für die Art der durchführbaren Projekte. Als Hilfsmittel für die Aufteilung des Personals werden unterschiedliche Anzahlen von Kategorien herangezogen. Die einfachste Aufteilung unterscheidet in Partner und Berater. Hierbei sind die Partner die Gesellschafter des Beratungsunternehmens, die Berater die Angestellten. Um die einzelnen Rollen in Beratungsprojekten genauer zu spezifizieren, wird häufig eine Dreiteilung vorgenommen.<sup>69</sup> Zunächst werden Partner und Berater unterschieden. Die Partner stellen die Geschäftsführung und Leitungsebene der Unternehmensberatung. Die Gruppe der Berater wird aufgeteilt in Projektleiter und Berater. Projektleiter übernehmen hierbei die Rolle von Führungskräften auf der Ebene von Einzelprojekten, ohne jedoch eine disziplinarische Personalverantwortung zu besitzen. Für die Zwecke einer über die schematische Darstellung hinausgehenden Analyse sollen jedoch noch weitere Stufen hinzugefügt werden, wie sie auch in der betrieblichen Praxis zu finden sind.

Tabelle 1 unterscheidet die fünf typischen Stufen von Senioritätsgraden einer Beratung an Hand typischer Merkmale innerhalb der Funktionsbeschreibung. Die Aufteilung von ausführenden und leitenden Aufgaben führt zu einer pyramidalen Personalstruktur.

**Tabelle 1: Senioritätsgrade und typische Merkmale<sup>70</sup>**

<b>Beraterlevel / Senioritätsgrad</b>	<b>Funktionsbeschreibung (typische Merkmale)</b>
Senior Partner	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zentraler Entscheider und Mitglied der Leitungsebene auf Seiten der Unternehmensberatung</li> <li>- Einsatz i.d.R. nur punktuell in den Projekten bzw. projektbegleitend</li> <li>- Erfahrung in der Leitung von großen Beratungsaufträgen mit hoher Komplexität und strategischer Bedeutung</li> <li>- Mindestens 10 Jahre Berufserfahrung (postgradual)</li> <li>- Ansprechpartner bei grundsätzlichen Problemen in der Zusammenarbeit zwischen Beratung und Kunde</li> </ul>
Junior Partner	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfahrung in der Leitung von großen Beratungsaufträgen mit hoher Komplexität</li> <li>- Erfahrung in der Leitung bzw. Steuerung des Projektteams</li> <li>- Mindestens 7 Jahre Berufserfahrung (postgradual)</li> <li>- Ansprechpartner bei Problemen im Projektteam</li> </ul>

<sup>69</sup> Vgl. bspw. die Ausführungen von Richter: 2004, S. 17

<sup>70</sup> Vgl. Kraus: 2005, S. 72-73

Project Manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfahrung in der Leitung von mittleren und kleinen Projekten</li> <li>- Verfügt über projektrelevantes Spezialwissen</li> <li>- Ausgeprägte analytische Fähigkeiten</li> <li>- Entwickelt selbständig Lösungskonzepte</li> <li>- Mindestens 5 Jahre Berufserfahrung, davon mindestens 1 Jahr in einer Führungsposition (post-gradual)</li> </ul>
Senior Consultant	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bearbeitet eigenverantwortlich Projektmodule</li> <li>- Führt Arbeitsteam effektiv</li> <li>- Ausgeprägte analytische Fähigkeiten</li> <li>- Sicherer Umgang mit Beratungstools und –methodiken</li> <li>- Erstellt Präsentationen und präsentiert überzeugend</li> <li>- Moderiert Workshops professionell</li> <li>- Mindestens 3 Jahre Berufserfahrung (postgradual)</li> </ul>
Junior Consultant	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigenverantwortliche Erledigung übertragener Projektarbeiten, insbesondere in der Dokumentation</li> <li>- Ausgeprägte analytische Fähigkeiten</li> <li>- Geübt im Umgang mit Beratungstools und –methodiken</li> <li>- Abgeschlossenes Studium oder vergleichbarer Abschluss</li> <li>- Sozialkompetenz (Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Flexibilität)</li> </ul>

Externe Beratungen halten diese pyramidale Personalstruktur i.d.R. ein. Die linke Seite von Abbildung 14 spiegelt diese Struktur schematisch wider: Wenigen Senior Partnern sind einige Project Manager und viele Junior Consultants zugeordnet.

Interne Beratungen weisen im Gegensatz hierzu häufig eine stärker diamantenförmige Personalstruktur auf. Hier ist eine bauchige Ausprägung auf den mittleren Hierarchieebenen zu beobachten. Die rechte Seite von Abbildung 14 zeigt wiederum diese Situation mit Hilfe einer prozentualen Verteilung der Berater der Internen Beratungen des Samples innerhalb der einzelnen Senioritätsgrade.

Eine Analyse der Personalverteilung der 18 betrachteten Internen Beratungen zeigt, dass in lediglich fünf Fällen die Anzahl der Berater auf tieferen Hierarchiestufen durchgehend größer oder gleich groß ist, im Vergleich zu der jeweils höheren Stufe.

In diesem Zusammenhang kann die These aufgestellt werden, dass Interne Beratungen strukturelle Schwierigkeiten in der Personalentwicklung aufweisen, legt man als Maßlatte das Verhalten Externer Beratungen zu Grunde. So könnte ein mangelnder ‚Up or Out‘-Mechanismus in Verbindung mit einer Verharrungstendenz von unterdurchschnittlich performanten Mitarbeitern zu einem Personalüberhang auf mittleren Hierarchiestufen führen, ebenso wie ein Mangel an Einstellungsmöglichkeiten von jüngeren Mitarbeitern die vorhandene Lücke erklären könnte.



Als Erklärungsgrund kann natürlich ebenfalls vorgebracht werden, dass Interne Beratungen das Ziel einer diamantenförmigen Personalstruktur verfolgen. Zu hinterfragen ist dann jedoch, warum dieses Ziel verfolgt wird, wenn ansonsten häufig eine starke Annäherung an Strukturmerkmale und Verhaltensweisen Externer Beratungen angestrebt wird, die wiederum meist das Ziel einer pyramidalen Personalstruktur verfolgen.

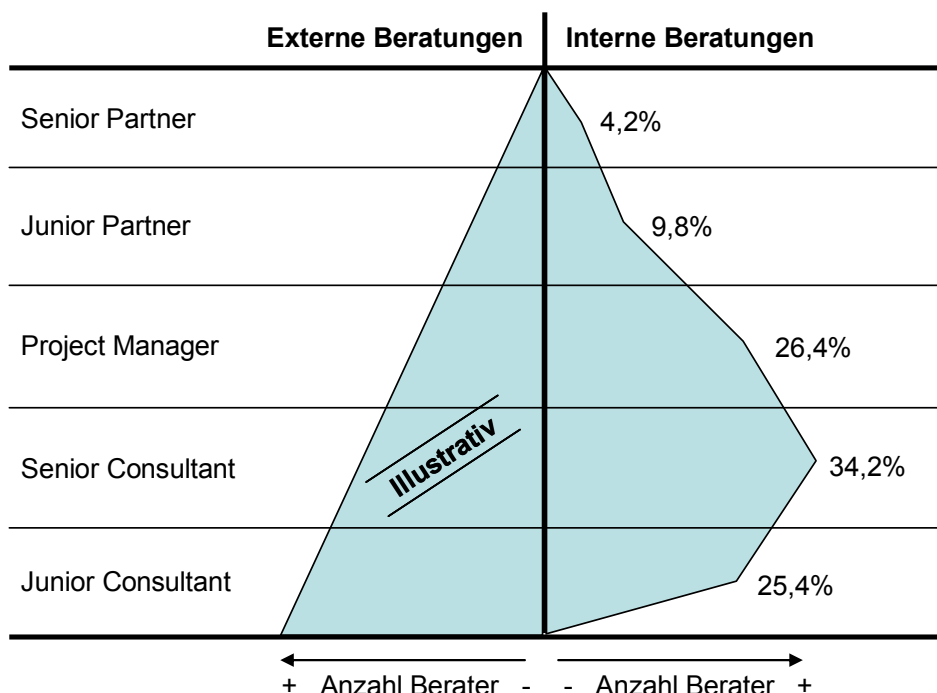


Abbildung 14: Darstellung der Personalstruktur Interner und Externer Beratungen

## 8. Zwischen den Stühlen von Porters Wettbewerbsstrategien

Es kann unterstellt werden, dass Unternehmen mit der Einrichtung Interner Beratungen ein dediziertes Ziel verfolgen. Dieses Ziel bestimmt in der Regel den Geschäftszweck der Internen Beratung. Häufig anzutreffende Geschäftszwecke sind die Förderung und Entwicklung von Führungskräften und Führungskräftenachwuchs, die Positionierung als Eingangstor in das Unternehmen für Hochschulabsolventen, die Sammlung von Projektwissen durch kooperative Projektbearbeitung mit Externen Beratungen, die Entwicklung und Implementierung neuer Methoden, die Verbreitung von Change-Management-Initiativen oder die Substitution Externer Beratungen (Cash-Out-Vermeidung).

Tritt diese Substitution in den Fokus des Beratungsgeschäfts, dann ist die Gruppe derjenigen Externen Berater zu bestimmen, die ersetzt werden können.<sup>71</sup> Nach Meinung der Autoren be-

<sup>71</sup> Vgl. Lindemann: 2004 für eine Diskussion der in diesem Zusammenhang notwendigen Positionierungsüberlegungen von Unternehmensberatungen.

steht grundsätzlich die Möglichkeit, alle externen Kräfte durch interne zu substituieren. Allerdings eignet sich eine Gruppe von Beratungsunternehmen hierzu besonders gut; sie können als sog. „Me too“-Beratungen bezeichnet werden.

Abbildung 15 zeigt schematisch die mengenmäßige Verteilung unterschiedlicher Berater. Als Unterscheidungskriterium der Beratungsunternehmen wird der durchschnittliche Jahresumsatz je Einzelberater gewählt. Die Skalierung umfasst einen Bereich von ca. 100.000 Euro Umsatz pro Jahr je Berater bis zu ca. 500.000 Euro Umsatz pro Jahr pro Berater. Die Spezial-Beratungen zeichnen sich durch eine anerkannte Spezialistenrolle aus, die sich in Branchen-, Fach- oder Methodenkompetenz äußern kann. Der Anteil dieser Gruppe von Beratungen an der Gesamtmenge der vorhandenen Beratungen ist als klein zu bezeichnen, der durchschnittliche Umsatz pro Berater ist im Vergleich eher hoch.

Eine zweite Gruppe von Beratungen kann mit dem Begriff 'Commodity-Beratung' begrifflich unterschieden werden. Sie zeichnet sich durch einen durchschnittlich eher geringen Umsatz pro Berater aus. Dieser geringere Wert ist Ergebnis eines Preiswettbewerbes, bei dem mit Hilfe von Preisreduktionen gegenüber den Kunden versucht wurde, die Auslastung der Berater auf einem bestimmten Niveau zu halten. Diese Commodity-Beratungen verfügen i.d.R. über eine große Anzahl von Beratern und sind vom Typ eines Vollsortimenters.

Die dritte Gruppe von Beratungen soll als Me-Too-Beratungen bezeichnet werden. Sie übernehmen einen quantitativ großen Teil der Beratungsaufträge ihrer Kunden und weisen einen durchschnittlichen Umsatz je Berater aus, der zwischen den beiden erstgenannten liegt. Charakteristisch für diesen Typ von Beratung scheint zu sein, dass es sich um kleine bis mittelgroße Organisationen handelt, die als Allrounder bezeichnet werden können (ggf. auch als Spezialisten, die gerne opportunistisch Aufträge annehmen, die außerhalb des Spezialfeldes liegen) und häufig ihre Mitarbeiter aus der Gruppe der Spezial-Beratungen rekrutieren. Letzterer Punkt führt zu einschlägigen Marketingbemühungen (Typischer Slogan: „Qualität wie bei McKinsey & BCG – zum halben Preis“).

Interne Beratungen, die externe Beratungsleistungen substituieren wollen, müssen innerhalb ihrer Positionierungsbemühungen die entsprechende Zielgruppe bestimmen.<sup>72</sup>

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll die These aufgestellt werden, dass Interne Berater vornehmlich die Klasse der Beratungen substituieren werden, die einen durchschnittlichen Umsatz pro Berater von ca. 150.000 Euro bis ca. 300.000 Euro aufweist. Hierbei sitzen sie gewissermaßen „zwischen den Stühlen“ von Porters drei Wettbewerbsstrategietypen (umfassende Kostenführerschaft, Differenzierung, Konzentration auf Schwerpunkte)<sup>73</sup>, wie im Folgenden zu zeigen ist.

---

<sup>72</sup> Vgl. Maaßen: 2005 für eine Beschreibung des Optionenraumes des Angebotsspektrums interner Beratungen.

<sup>73</sup> Vgl. Porter: 1999: S. 71ff.

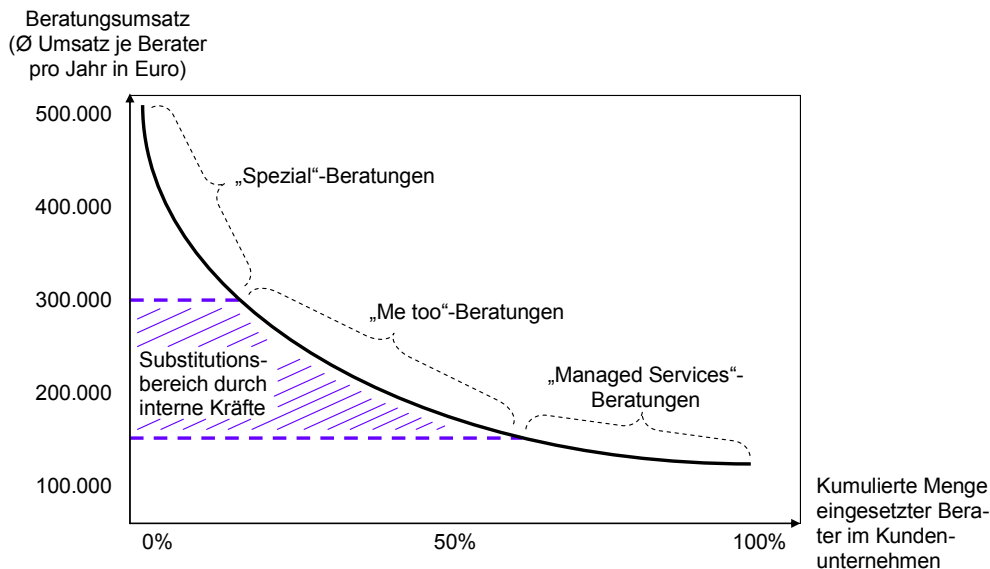


Abbildung 15: Substitutionsbereich interner Beratungen bei Ziel der Cash-Out-Vermeidung

Begründend hierzu kann angeführt werden, dass die genannte Gruppe von Beratungen vermutlich am ehesten mit einer Internen Beratung hinsichtlich des Innovationsgehalts neuer Lösungen, der vorhandenen Methodenkompetenz, der Mitarbeiterprofil etc. verglichen werden kann. Eine Substitution der Spezialberatungen fällt schwer, da sich diese in der Regel über besondere Merkmale, die einen überdurchschnittlichen Honorarsatz rechtfertigen, vom Wettbewerb abgrenzen. Diese können von internen Beratungen nur schwer nachgeahmt werden. Eine Substitution von sog. 'Managed Services'-Beratungen wäre in weiten Teilen kontraproduktiv, da zum einen die hier bearbeiteten Projekte meist einen hohen quantitativen Personaleinsatz erfordern, ein Sachzwang, dem Interne Beratungen regelmäßig nicht genügen können<sup>74</sup>. Zum anderen befinden sich die Beratungen, die einen durchschnittlichen Umsatz pro Berater von bis zu 150.000 Euro aufweisen in einem preisgetriebenen Marktumfeld. Dieses können Kundenunternehmen auf vielfältige Weise nutzen, eine Substitution zum Zwecke der Cash-Out-Vermeidung ist hier ob der Marktsituation nicht notwendig bzw. nicht sinnvoll.

## 9. Internationalisierung Interner Beratungen umso erfolgreicher, je besser die Anpassung des Beraterwissen der Zentrale an lokale Besonderheiten der Auslandsfiliale

Mit dem Wegfall bzw. Durchlässigwerden der einstigen Expansionsgrenzen nach Osteuropa, Russland, Asien und Südamerika haben in den letzten Jahrzehnten die meisten großen, aber auch viele mittelständische Unternehmen mit 'home base' in der BRD Konzerntöchter im europäischen, aber auch außereuropäischen Ausland geschaffen, um von den dort oftmals günsti-

<sup>74</sup> Vgl. empirische Aussagen weiter oben

gen Produktionsbedingungen profitieren und an den neuen Absatzmärkten teilnehmen zu können. Dabei zeigte sich empirisch vielfach das, was innerhalb der Internationalen Organisations- und Managementforschung seit einigen Jahren unter dem Terminus „Varieties of Capitalism“<sup>75</sup> oder auch „Divergent Capitalisms“<sup>76</sup> diskutiert wird: der weltweite ‚Sieg‘ der kapitalistischen Wirtschaftsweise gegenüber sozialistischer Alternativprojekte hat keinesfalls dazu geführt, dass Wirtschaftsunternehmen nun weltweit – abgesehen vom zu zahlenden Lohn- und Gehaltsniveau der Mitarbeiter – überall genau dieselben Produktionsbedingungen vorfinden. Wenn ein Unternehmen sich dazu entschließt, im Ausland eine Konzerntochter zu errichten oder ein bestehendes Unternehmen aufzukaufen, muss es seine Strategien in gewissem Umfang auch an die dort lokal üblichen Rechtsauslegungspraktiken, historisch tradierten Sitten und organisationspraktisch relevanten Gebräuche anpassen, wenn es erfolgreich sein will.<sup>77</sup> Gerade in ausländischen Konzernablegern, in denen die Mitarbeiterzahl und/oder die Komplexität der zu erledigenden Aufgaben ähnlich hoch wie in der ‚home base‘ sind, und entsprechender Beratungsbedarf existiert, könnten interne Beratungseinheiten von Multinationalen Unternehmen (MNCs), die bislang lediglich in der ‚home base‘ tätig sind, durchaus ein neues Betätigungsfeld finden. Abgesehen von der Tatsache, dass eine Internationalisierung der Internen Beratungseinheit erst im Anschluss an eine explizite Entscheidung durch die Konzernzentrale erfolgen kann, stellt sich jedoch die Frage, was die Erfolgskriterien für eine derartige Internationalisierungsstrategie sind?

Die Antwort auf diese Frage hängt vermutlich auch mit der Antwort auf eine allgemeinere Frage zusammen: Inwieweit und unter welchen Bedingungen lässt sich lokal produziertes und angewandtes (Berater-)Wissen erfolgreich in andere Kontexte übertragen? Eine zunächst nahe liegende Antwort ist der Verweis auf die Möglichkeit, ‚best practice‘-Beraterwissen in informationstechnischen Wissensmanagement-Systemen sammeln und bei Bedarf in ähnlichen Fällen weltweit abrufen zu können. Neben dieser Kodifizierung (people-to-documents) kommt aber gerade in Fällen, in denen es – wie im Fall von Beratungsleistungen – häufig „um paßgenaue Lösungen für singuläre Problemstellungen mit Relevanz für die Leitungsebene geht“,<sup>78</sup> der Personalisierung (people-to-people) des Wissens eine herausragende Bedeutung zu<sup>79</sup>. Externe Beratungsunternehmen stellen ihren Mitarbeitern hierfür neuerdings offenbar nicht mehr nur informationstechnische Plattformen des Wissensmanagements zur Verfügung, sondern erlauben bzw. fördern darüber hinaus die Bildung sog. ‚communities of practice‘, in denen Berater, die in Unternehmen bestimmter Länder und Branchen zum Einsatz kommen, ihre Wissensbestände und Beratungsstrategien mit anderen Beratern abgleichen können, welche in den Einsatzländern, -Branchen und -Unternehmen bereits wichtige praktische Erfahrungen (und Netzwerkkontakte) sammeln konnten.

Interne Unternehmensberater, die auf Anweisung der Konzernmutter in einem ausländischen Konzernableger eine neue Beratungsabteilung aufbauen sollen, haben es demgegenüber in bestimmter Hinsicht einfacher, in anderer Hinsicht jedoch schwieriger als ihre externen

---

<sup>75</sup> Hall, Soskice: 2001

<sup>76</sup> Whitley: 1999

<sup>77</sup> vgl. Morgan: 2001; Becker-Ritterspach: 2002

<sup>78</sup> Rudolph, Okech: 2003, S. 38

<sup>79</sup> vgl. Hansen et al.: 1999

‘Kollegen’. Einfacher, weil ihre Anwesenheit zunächst einmal ‘von oben’ herab formal legitimiert erscheint und die dortige, oberste Management-Ebene, soweit ihr noch ‘expatriates’ aus der ‘home base’ angehören, über jede Unterstützung bei der ‘Ausrichtung’ der lokalen Belegschaft auf die Ziele der Konzernzentrale froh sein dürfte. In einer anderen Hinsicht haben es interne Berater im Auslandseinsatz jedoch schwerer als ihre ‘externen Kollegen’: bei den für interne Beratungen prädestinierten Beratungstypen kommt es nicht nur darauf an, das im jeweiligen Länder-, Branchen- und Unternehmenskontext semantisch ‘anschlussfähige’ Beraterkonzept zu entwickeln und vorzustellen, sondern den Mitarbeitern unter Beachtung der landesspezifischen Rechtslage und der soziokulturellen Eigenheiten konkrete Unterstützung bei der Implementation bestimmter Konzernvorgaben zu geben.

Interne Berater stehen – mit anderen Worten – vor der Frage, wie ein Organisationsmodell, das in einem bestimmten, in der Regel ‘home base’-geprägten Organisationskontext entwickelt wurde, in einen institutionell-kulturell anders geprägten Organisationskontext transferiert werden kann ohne dabei massiven Widerstand in der dortigen Belegschaft bzw. den institutionellen Umwelten hervorzurufen<sup>80</sup>. Das dürfte zwar nicht immer eine unlösbare Aufgabe sein, erfordert jedoch, je nach Einsatzgebiet, ein geeignetes Team aus kulturell sensibilisierten Organisationsentwicklern einerseits und mit den jeweiligen rechtlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Landesspezifika vertrauten Fachberatern andererseits.

#### **10. Größe und Lebensdauer der Internen Beratung hängt in erster Linie davon ab, wie nachhaltig es gelingt, dem internen Klienten die Notwendigkeit der Existenz bzw. Expansion zu vermitteln**

Externe Beratungen haben häufig zum Ziel, ein stetiges Wachstum zu vollziehen. Sie benötigen dieses, um die ökonomische und organisatorische Struktur der Beratung im Zusammenhang mit dem Markt für die angebotene Dienstleistung sowie dem Markt für Arbeitskräfte auszugleichen.<sup>81</sup> Das Wachstum einer Beratung lässt sich hinreichend gut an Hand der vorhandenen Mitarbeiter ablesen. In Verbindung mit der Art der durchgeführten Projekte, bspw. eher strategorientiert oder eher implementierungsorientiert, die eine bestimmte Verteilung von junioreren und senioreren Beratungsmitarbeitern voraussetzt<sup>82</sup>, die wiederum dedizierte Beförderungsmechanismen erwarten, muss der Personalbestand, häufig in einer pyramidalen Form, regelmäßig wachsen und ist demnach Gegenstand eines spezifischen Personalmanagements.<sup>83</sup> Abbildung 16 zeigt nochmals verschiedene gegenseitige Abhängigkeiten von strukturellen Variablen einer Unternehmensberatung auf.

---

<sup>80</sup> Vgl. Becker-Ritterspach, Lange, Lohr: 2003

<sup>81</sup> Vgl. Maister: 1982, S. 15-29

<sup>82</sup> Vgl. Deelmann, Petmecky: 2005, S. 293

<sup>83</sup> Vgl. Graubner, Richter: 2003, S. 43-50

Das in fast allen Externen Beratungen beobachtbare Wachstumsziel setzt allerdings voraus, dass ein hinreichend großer Markt für die angebotene Dienstleistung besteht. Bei Internen Beratungen kann davon ausgegangen werden, dass die zur Verfügung stehende interne Nachfrage nicht so groß ist, als das ein dauerhaftes Wachstum möglich wäre. Vielmehr wird ein durch den Beratungsbedarf des Mutterunternehmens limitiertes Marktpotenzial vorzufinden sein, das wiederum das Wachstum der Internen Beratung limitiert.

Eine Möglichkeit, die relative Größe interner Beratungen darzustellen, besteht darin, sie in Verbindung mit der Größe des Mutterunternehmens zu betrachten, und dies in der Anzahl der Mitarbeiter auszudrücken. Abbildung 7 zeigt die betrachteten Internen Beratungen hinsichtlich ihrer Mitarbeiterzahl und der Mitarbeiterzahl des jeweiligen Mutterunternehmens.

Es überrascht nicht, dass zwischen der Anzahl der Mitarbeiter der Internen Beratung und der Anzahl der Mitarbeiter des Mutterunternehmens eine positive Korrelation (0,701; n=18) vorhanden ist. Interessant allerdings erscheint die Hypothese, dass es bei internen Unternehmensberatungen eine „optimale Größe“ gibt. In Abbildung 7 wird versucht, diese auf Basis der Ist-Werte durch eine gestrichelte Linie darzustellen. Als Gründe für das Vorhandensein einer solchen Größenvorgabe kann angeführt werden, dass der interne Markt eine größere Beratungseinheit nicht akzeptiert, dass eine größere Beratung eine zu große unternehmens- bzw. mikropolitische Machtfülle aufweisen würde oder dass eine Größenbeschränkung durch die vorhandene Hierarchiestruktur („1 Leiter, n Untergebene“, im Gegensatz zur Partnerstruktur bei externen Beratungen) gegeben ist und eine Vergrößerung hohe Anforderungen an die Anpassung von Führungsspanne und –tiefe stellen würde.

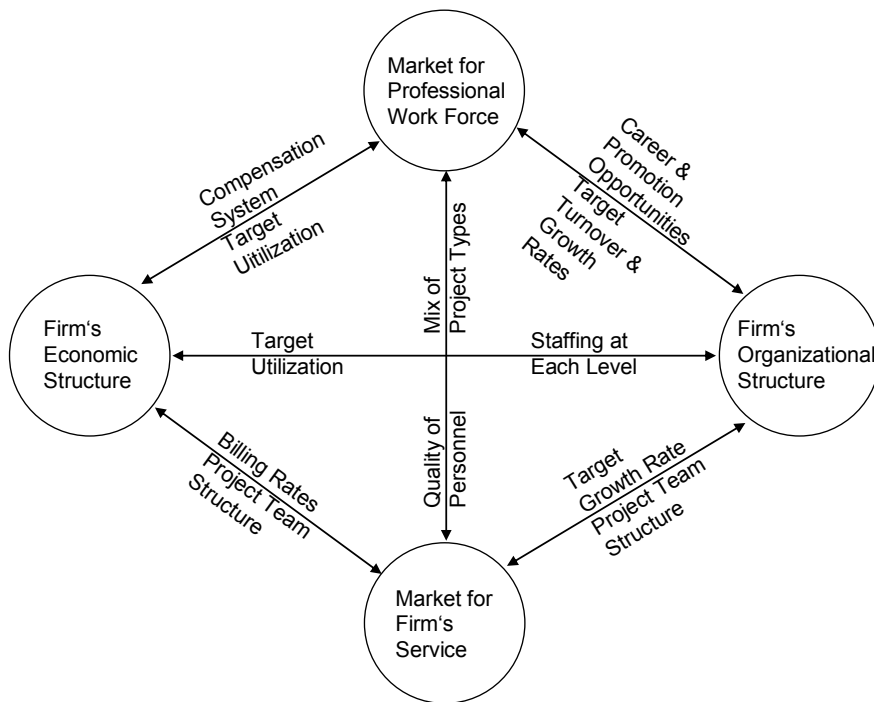


Abbildung 16: Interdependenzen zwischen Variablen von Beratungsorganisationen<sup>84</sup>

In der Abbildung sind vier Interne Beratungen repräsentiert, die erheblich von der hypothetischen Optimalgröße abweichen. Eine genauere Betrachtung der Daten zeigt, dass drei dieser vier Beratungen zu den vier ältesten Internen Beratungen des Samples zählen. Alle vier Beratungen haben zudem eine unterdurchschnittliche Auslastung (57-70%). Letztere Feststellung legt die Aussage nahe, daß ihre Akzeptanz in der Mutterunternehmung womöglich nicht so groß ist wie bei den übrigen Beratungen und dass sie deshalb auch so weit von der Optimalgröße abweichen. Die Feststellung hinsichtlich des Organisationsalters könnte ein Indiz für das Vorhandensein eines Lebenszyklus sein: Mit fortschreitendem Alter schrumpft bzw. zerfällt die Interne Beratung – sofern es ihr nicht gelingt, die Notwendigkeit der eigenen Existenz und Finanzierung beim internen Klienten stets aufs Neue unter Beweis zu stellen.

<sup>84</sup> Maister: 1982, S. 25

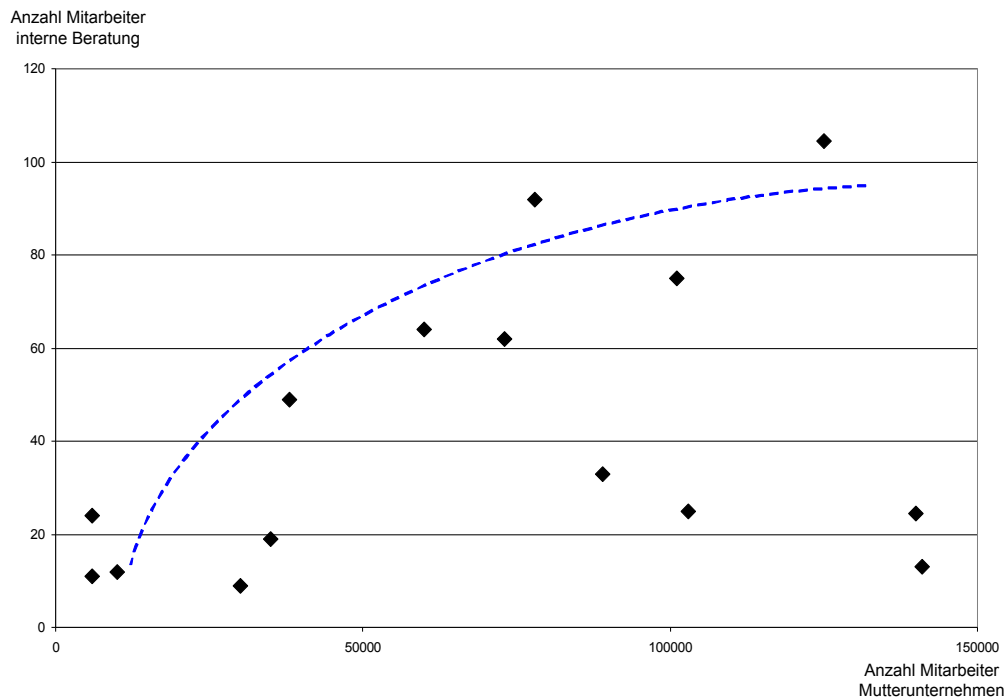


Abbildung 17: Übersicht Anzahl Mitarbeiter Beratung und Mutterunternehmen (eigene Darstellung)<sup>85</sup>

Als These lässt sich abschließend formulieren, dass Interne Beratungen nicht die Möglichkeit eines unendlichen Wachstums in dem Maße realisieren können, wie es Externe Beratungen anstreben. Zumindest können sie aber eine aus Sicht des internen Klienten optimale Betriebsgröße erreichen.

### 11. Die Zukunft der Interner Beratung: Stärkere Externalisierung authentischer Beratungserfahrung und Radikalisierung der Internalisierung

Folgt man den Ausführungen von Ernst und Kieser, dann gibt es für (externe) Unternehmensberatungen im wesentlichen drei Möglichkeiten der Ausweitung ihrer Nachfragemärkte:<sup>86</sup> (1) Innerhalb bestehender Klientenorganisationen neue Beratungsbedarfe zu induzieren (Folgeprojekte), (2) aktiv Managementmoden zu kreieren, denen sich viele potentielle Klientenorganisationen nicht entziehen können ohne bei ihren primären Anspruchsgruppen als 'unmodern' zu gelten (in den letzten zehn Jahren ohne größere Erfolgswahrscheinlichkeit), (3) aktiv neue Klientengruppen zu definieren und anzusprechen (aktuell: Private Equity-Beratung, der Mittelstand und der Öffentliche Sektor).

Die Herausforderungen sind eindeutig umrissen: Neben dem Wachstumsproblem ist vor allem der Umgang mit den weitreichenden Reputationsverlusten sowie der sich seit Jahren entwi-

<sup>85</sup> Anmerkung: In der Abbildung sind drei Interne Beratungen („Ausreißer“) ausgeblendet worden, bei denen die Anzahl der Mitarbeiter des Mutterunternehmens eine erhebliche Abweichung von den restlichen Betrachtungsobjekten aufwies.

<sup>86</sup> Ernst, Kieser: 2002, S. 58



ckelnden Klientenprofessionalisierung zu meistern.<sup>87</sup> Weiterhin hatten die zahlreichen Fusionen für die Externen Beratungen eine eher konsolidierende Wirkung.

Auch Interne Beratungen haben innerhalb der oben angesprochenen Rahmenbedingungen ein Interesse an der Ausweitung ihrer Beratungsaktivitäten. Denkbar wären dabei vor allem drei Szenarien:

#### (1) Ausbau der Gatekeeper-Funktion

Die Klientenprofessionalisierung bezieht sich vor allem auf die weitestgehende Zentralisierung des Einkaufs und des Controlling im Einkauf externer Beratungsleistung. Die Internen Beratungen bieten sich für diese Professionalisierung an. Dies kann zu einer Aufteilung in der Wertschöpfungskette von Beratungsprozessen sowie zu mixed teams bei der Beratung führen.

Somit wäre die Interne Beratung zunehmend auch in den bisher „fremd“ erbrachten Beratungsprojekten zumindest partiell eingebunden, was die Akquise von Folgeaufträgen vereinfachen würde. Das interne Netzwerk wäre für die Beauftragung vermutlich noch stärker als die Alumni-Struktur, mit deren Hilfe Externen Beratungen versuchen, die Wahrscheinlichkeit eines Vertriebs Erfolgs zu erhöhen.

#### (2) Externalisierung für selbstgelöste Transformationsprozesse

Bestimmte Organisationen stehen für bestimmte Transformationsprozesse, die sie selbst weitestgehend erfolgreich durchlebt haben. Wenn Interne Beratungen dabei beteiligt waren, könnte ein zukünftiges Aktivitätsfeld der Transfer dieser Transformationserfahrung an Dritte sein.<sup>88</sup> Je nach Spezifität bestehen im direkten Wettbewerb Einschränkungen in der Externalisierbarkeit. Unternehmen wie Porsche, die bei sich selbst die Kaizen-Methode eingeführt haben, waren hier bereits zu Beginn der 1990er Vorreiter. Aber auch DaimlerChrysler oder Siemens haben diese Externalisierung bereits früh geleistet. Andere sind mittlerweile nachgezogen, wie z. B. Volkswagen oder Dornier. Wichtig bei dieser Wachstumsstrategie ist die offensive Darstellung der Authentizität der Transformationserfahrung gegenüber potentiellen externen Klienten. So wäre es beispielsweise durchaus denkbar, dass Beratungseinheiten der Deutschen Telekom oder der Deutschen Post Beratungsleistungen gegenüber öffentlichen Einrichtungen erbringt, die selbst vor einer Privatisierung stehen.

#### (3) Radikale Innenperspektive der Beratungslogik

In der Typologie der Beratungsansätze von Gutachter- und Expertenberatung sowie Organisationsentwicklung wäre die Binnenperspektive zu radikalieren. Damit wäre eine Konzentration auf Planung, Steuerung, Begleitung und Evaluation von radikalen Transformationsprozessen zu erwarten, hier vor allem Integrationsmanagement bei Unternehmensfusionen, -käufen sowie -kooperationen. Weiterhin sind für weitergehende Restrukturierungen und Desinvestitionen entsprechende Unterstützungsleistungen notwendig, für die die Internen Beratungen deutlich bessere Kompetenzen mitbringen sollten. Das organisationale Gedächtnis, d.h. die Kenntnisse

<sup>87</sup> Vgl. Jansen: 2004, S. 7f. oder Ringland, Shaukat: 2004, S. 59f.  
<sup>88</sup> Siehe hierzu auch Abschnitt 4.6

über die Wunden und Erfolge von historischen Transformationsprozessen, können Externe Beratungen kaum in vergleichbarer Weise anzapfen. So sind systemische Beratungsansätze mit einem sehr spezifischen Interventionsrepertoire möglich. Flankiert werden könnte dies in Zukunft über eine stärkere mediale Inszenierung von Personen als Markenträger der Internen Beratungen<sup>89</sup> – analog der Versuche der Externen Berater, mittels Bücher und medienwirksamer Studien Marketing zu betreiben.

---

Dies müsste freilich in enger Abstimmung mit der Konzernleitung geschehen, um internen Eifersüchteleien vorzubeugen.

## **E Zusammenfassung und Ausblick**

Der Markt für Management-Beratungsleistungen hat sich in den vergangenen Jahrzehnten rasant entwickelt. Insbesondere aber in den vergangenen fünf Jahren steht die Branche vor neuen Herausforderungen: Ein empfindlicher Einbruch des Wachstums, eine erhebliche Reputationserosion und die zunehmende Klientenprofessionalisierung. Bei der Klientenprofessionalisierung ist vor allem der Trend des Aufbaus von Unternehmen Unternehmensberatungseinheiten zu nennen. Hinter diesem Phänomen der Praxis steht jedoch die wissenschaftliche Forschung noch deutlich zurück.

Im vorliegenden Beitrag werden auf Basis einer theoretischen Bestandsaufnahme des Begriffes, des Marktes und der Mängel der Beratung im allgemeinen sowie anhand einer eigenen empirischen Erhebung der internen Unternehmensberatungen im besonderen einige Elemente einer Theorie der internen Beratung vorgestellt und diskutiert. So soll abschließend ein Blick auf mögliche, zukünftige Entwicklungsszenarien Interner Beratungen stehen.

Im Rahmen der Ist-Betrachtung konnte gezeigt werden, dass sich die Internen Beratungen weitestgehend an den Strukturen, Aufgaben und Verhaltensweisen von externen Beratungen orientieren, wie beispielsweise der Gründungsboom von Internen und Externen Beratungen in den 1990er Jahren zeigt.

Die Ergebnisse dieser Studie im Hinblick auf die Logiken z.B. der Kooperation, der Aufgabenteilungen, der Kontrahierung, des Recruiting und der Karrieren, der Internationalisierung zeigen sehr deutlich, dass in der Wissenschaft wie auch in der Praxis eine weitergehende Reflexion erforderlich ist.

Ansätze zur weiteren Forschung könnten detaillierte Betrachtungen ‚erfolgreicher‘ bzw. ‚gescheiterter‘ Interner Beratungen im Sinne einer Fallstudie sein. Auch kann die Entwicklung einer speziellen Betriebswirtschaftslehre der Unternehmensberatung die Weiterentwicklung des Forschungsstandes zur Domäne der internen Beratung fördern.

## F Literatur

Allanson, S.P. (1985): Interne Beratungen – Strukturen, Formen, Arbeitsweisen, Dissertation, Gais.

Bamberger, I.; Wrona, T. (2005): Konzeption der strategischen Unternehmensberatung. In: Bamberger, I. (Hrsg.): Strategische Unternehmensberatung: Konzeptionen – Prozesse – Methoden. 4. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 2005, S. 1-48.

Barber, F.; Strack, R. (2005): The Surprising Economics of a ‚People Business‘. Harvard Business Review, 6/2005, S. 80-90.

Becker-Ritterspach, F.; Lange, K.; Lohr, K. (2002): Control mechanisms and patterns of reorganisation in MNC. In: Geppert, M.; Matten, D.; Williams, K. (Hrsg.): Challenges for European Management in a global context – Experiences from Britain and Germany. Houndsmills, Basingstoke, Hampshire, New York, S. 68-95.

Becker-Ritterspach, F., Lange, K., Lohr, K. (2003): Internationaler Modelltransfer und lokaler Widerstand. Die Einführung eines konzernweiten softwarebasierten Organisationsmodells in einem globalen Aufzug-Konzern. In: Dörrenbächer, C. (Hrsg.): Modelltransfer in multinationalen Unternehmen. Strategien und Probleme grenzüberschreitender Konzernintegration. Edition sigma: Berlin, S. 113-129.

Bianco, V. E. (1985): Training and Development Journal, Juli, S. 51 – 53.

Bohler, H. F.; Kellner, H. (2004): Auf der Suche nach Effizienz: Die Arbeitsweisen von Beratern in der modernen Wirtschaft. Campus Verlag, Frankfurt, New York 2004, S. 138-146.

Boos, F.; Heitger, B. (Hrsg., 2005): Wertschöpfung im Unternehmen – Wie innovative interne Dienstleister die Wettbewerbsfähigkeit steigern, Wiesbaden.

Büchschütz, A.; Baumgart, K. (2005): Quo vadis Inhouse Consulting? Strategische Erfolgsfaktoren interner Unternehmensberatungen. In: Petmecky, A.; Deelmann, T. (Hrsg.): Arbeiten mit Managementberatern - Bausteine für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg 2005, S. 25-35.

Bund Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (2004, Hrsg.): Facts & Figures zum Beratermarkt 2003. Bonn.

Bund Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (2005, Hrsg.): Facts & Figures zum Beratermarkt 2004. Bonn.

Bund Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (2006, Hrsg.): BDU-Marktstudie „Facts & Figures zum Beratermarkt 2005/2006“ – Geschäft der deutschen Unternehmensberater gewinnt wieder an Fahrt. Pressemitteilung vom 15.02.2006, Bonn.

Campagna, C.; Kenk, A.; Metzger, M.; Thomiak, M. (2002). In: The Hackett Group (Hrsg.): In-House Consulting Benchmark Assessment, Eschborn.

Deelmann, T.; Loos, P. (2004): Skill-Management in einer Unternehmensberatung - Praxisbeispiel. In: Dadam, P.; Reichert, M. (Hrsg.): Informatik 2004 – Informatik verbindet. Bd. 2. Lecture Notes in Informatics, Volume P-51. Köllen Druck+Verlag, Bonn 2004, S. 322-326.

Deelmann, T.; Petmecky, A. (2005): Interne Unternehmensberatung – Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten interner Unternehmensberatungen im Kontext des Service Managements. In: Bamberger, I. (Hrsg.): Strategische Unternehmensberatung. 4. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 2005, S. 265-299.

Ebel, B.; Grass, B. (1999): Inhouse Consulting: Gefahr für die Branche? Untersuchung Inhouse Consulting (III). Management-Berater, 3, 6, S. 33-34.

Ernst, B. / Kieser, A. (2002): In search for explanations for the consulting explosion, in: Sahlin-Andersson, K. u. Engwall, L. (Hrsg.): The expansion of management knowledge, Stanford, S. 47-73.

Feaco (2004): Survey of the European Management Consultancy Market 2003. Brüssel 2004.

Fink, D. (2005): Machiavelli, McKinsey & Co. – eine kleine Geschichte der Managementberatung. In: Petmecky, A.; Deelmann, T. (Hrsg.): Arbeiten mit Managementberatern – Bausteine für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg 2005, S. 189-203.

Graubner, M.; Richter, A. (2003): Managing Tomorrow's Consulting Firm. Consulting to Management, 14 (2003) 3, S. 43-50.

Hamacher, E. (2005): Hausgemachter Nachwuchs, in: DIE WELT, 25.06.2005, S. B4.

Hansen, M. T., Nohria, N., Thierney, T. (1999): What's your strategy for managing knowledge?, in: Harvard Business Review, März, S. 106-116.

Henning, U. (2002): Neue Beratung – neue Berater? Das Rebranding von Accenture. In: Güttler, A.; Klewes, J. (Hrsg.): Drama Beratung – Consulting oder Consultainment. Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlagsbereich Buch, Frankfurt / Main 2002, S. 95-98.

Henning, U. (2004): Accenture. In: Lindemann, V. (Hrsg.): Positioning – Wie sich Top-Consultants positionieren und profilieren. FinanzBuch Verlag, München 2004, S. 159-168.

Heuermann, R.; Herrmann, F. (2003): Unternehmensberatung: Anatomie und Perspektiven einer Dienstleistungselite – Fakten und Meinungen für Kunden, Berater und Beobachter der Branche. Verlag Franz Vahlen, München 2003.

Hoyer, H. (1999): Strategic Issues of Major Business Corporations on Establishing Permanent Internal Consulting Services, MBA-Dissertation, University of Lincolnshire & Humberside, Hull.

Jansen, St. A. (2004): Von der Beratung zweiter Ordnung, Geleitwort in: Petmecky, A.; Deelmann, T. (Hrsg.): Arbeiten mit Managementberatern – Bausteine für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg 2005, S. 7 – 10.

Jansen, St. A. (2002): Moden 3.0? Depressions- und dilemmatheoretische Zugänge – Thesen zur Emergenz, zur Funktionalität und zu Folgen von Managementmoden und ihren Analysen, unveröffentlichtes Manuskript, Symposium der OSB International, Salzburg, 6. September 2002.

Johri, H.P.; Cooper, C.J.; Prokopenko, J. (1998): Managing Internal Consulting Organizations: A New Paradigm, in: SAM Advanced Management Journal, S. 4-10.

Kehrer, R.; Schade, Chr. (1995): Interne Problemlösung oder Konsultation von Unternehmensberatern, in: DBW, 55, 4, S. 465-479.

Kelley, R. E. (1979): Should you have an internal Consultant?, in: Harvard Business Review, November-December, S. 110-120.

Kieser, A. (2002): Wissenschaft und Beratung, Heidelberg.

Kipping, M. (1999): American management consulting companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, Reputation and Relationships. In: Business History Review 73, 2, S. 190-220.

Klanke, B. (1992): Interne Beratung. In: Wagner, H.; Reineke, R.-D. (Hrsg.): Beratung von Organisationen: Philosophien - Konzepte – Entwicklungen. Gabler Verlag, Wiesbaden 1992, S. 101-129.

Kleff, Ch. (2005): Wer bekommt den Auftrag, in: Handelblatt, 02.07.2005.

Klein, L. (2002): Corporate Consulting: Eine systemische Evaluation interner Beratung. Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2002.

Kort, K. (2000): Große Räder drehen – Interne Berater, in: WirtschaftsWoche, 3, 13.01.2000.

Kraus, A. (2005): Der Einkauf als Intermediär zwischen Berater und Beratenem. In: Petmecky, A.; Deelmann, T. (Hrsg.): Arbeiten mit Managementberatern – Bausteine für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg 2005, S. 65-75.

Kuntz, B. (2004): Geschäfte machen jenseits des Zufalls. ManagerSeminare, November/Dezember 2004, S. 50-55.

Lacey, M. Y. (1995): Internal Consulting: Perspectives on the Process of Planned Change, in: Journal of Organizational Change Management, 8, 3, S. 75 – 84.

Lindemann, V. (2004): Positioning – Wie sich Top-Consultants positionieren und profilieren. FinanzBuch Verlag, München 2004.

Lünendonk, T. (2004): Wachstumserwartungen der Berater. Computer Zeitung 40/2004.

Lünendonk, T. (Hrsg., 2005): TOP 25 der Managementberatungs-Unternehmen in Deutschland 2004. Bad Wörishofen 2005.

Luhmann, N. (1968): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart.

Maaßen, H. (2005): Interne Managementberatungen zwischen Baum und Borke? In: Kirsch, W.; Seidl, D.; Linder, M. (Hrsg.): Grenzen der Strategieberatung – Eine Gegenüberstellung der Perspektiven von Wissenschaft, Beratung und Klienten. Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien, S. 151-166.

Maister, D. H. (1982): Balancing the Professional Service Firm. Sloan Management Review, Fall, S. 15-29.

Margulies, N. (1971): Implementing organizational change through an internal consulting team. A report on developing consulting skills for organization problem solving in a large organization. In: Training and Development Journal, July, S. 26-33.

Mohe, M. (2005a): Beitrag und Rolle interner Berater, in: Boos, Frank / Heitger, Barbara (Hrsg.): Wertschöpfung im Unternehmen – Wie innovative interne Dienstleister die Wettbewerbsfähigkeit steigern, Wiesbaden, S. 303-342.

Mohe, M. (2005b): Consulting Skills and Knowledge – Was die Beratungsbranche von Hochschulabsolventen und Universitäten erwartet – Empirische Ergebnisse und Implikationen. Oldenburg 2005.

Mohe, M.; Kolbeck, C. (2003): Klientenprofessionalisierung in Deutschland: Stand des professionellen Umgangs mit Beratung bei deutschen DAX und MDAX-Unternehmen. Oldenburg.

Mohe, M. (2004): Stand der Entwicklungstendenzen der empirischen Beratungsforschung – Eine qualitative Meta-Analyse für den deutschsprachigen Raum. DBW 64 (2004) 6, S. 693-713.

Mohe, M.; Heinecke, H. J.; Pfriem, R. (Hrsg., 2002): Consulting - Problemlösung als Geschäftsmodell: Theorie, Praxis, Markt. Klett-Cotta, Stuttgart.

Morgan, G. (2001): The Multinational Firm: Organizing across institutional and national divides. In: Morgan, G., Kristensen, P. H., Whitley, R. (Hrsg.): The Multinational Firm. Organizing across institutional and national divides. Oxford: Oxford University Press, S. 1-26.

Niedereichholz, C. (2000): Internes Consulting: Grundlagen, Praxisbeispiele, Spezialthemen. Oldenbourg Verlag, München, Wien 2000.

Oefinger, T. (1986): Erfüllung von Beratungsaufgaben in Unternehmungen durch interne und externe Berater – Eine theoretisch-empirische Analyse, Dissertation, Augsburg.

O.V. (2005): Mit bunten Plastiklastern erklärt Porsche die Welt, in: FAZ, 23.01.2005, S. 5.

Perlitz, M. (1975): Zum Entscheidungsproblem Eigenerstellung / Fremdbezug von Unternehmensberatungsleistungen, Leipzig.

Petmecky, A.; Deelmann, T. (2004): Zur Entwicklung des Unternehmensberatungsmarktes. OrganisationEntwicklung 2/2004, S. 38-43.

Petmecky, A.; Deelmann, T. (2005): Über Gegenstand und Ansätze des Beratungsmanagements. In: Kirsch, W.; Seidl, D.; Linder, M. (Hrsg.): Grenzen der Strategieberatung – Eine Gegenüberstellung der Perspektiven von Wissenschaft, Beratung und Klienten. Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien, S. 263-266.



Pinto, P. R. (1980): Internal vs. External Consultants: Background and Behaviours, in: Academic of Management Proceedings, 40, S. 75 – 79.

Porter, M.E. (1999): Wettbewerbsstrategie – Methoden und Analyse von Branchen und Konkurrenten. 10. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt, New York.

Richter, A. (2004): Erwartungen von Klienten an Strategieberater. Vortrag und Proceedings zu: Die Grenzen der Strategieberatung, München, 15.10.2004, S. 17.

Ringland, G. / Schaukat, A. (2004): An uncertain future for management consulting, in: ebf, 19, Autumn 2004, S. 58-61.

Rudolph, H.; Okech, J. (2003): Computer, Köpfe, Communities of Practice. Internationales Wissensmanagement in großen Unternehmensberatungen. In: Dörrenbächer, C. (Hrsg.): Modelltransfer in multinationalen Unternehmen. Strategien und Probleme grenzüberschreitender Konzernintegration. Edition sigma: Berlin, S. 29-52.

Sangüesa Sanchez, M. (2003): Modell zur Evaluierung von Beratungsprojekten. Techn. Univ. Berlin, Diss. 2003.

Schulz, B. (2005): Unternehmensberater: Wir erwarten intellektuelle PS, in: Spiegel Online, Unispiegel. <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,358021,00.html>, [Stand: 07.06.2005].

Simmel, G. (1907): Das Geheimnis. Eine sozialpsychologische Skizze, in: Der Tag, No. 626 10. Dezember 1907, Erster Teil: Illustrierte Zeitung, Berlin.

Smith, B.; Smith, D. (2003): The Global Consulting Marketplace 2003: Key Data, Forecasts & Trends. In: Kennedy Information, Inc. (Hrsg.): Market Intelligence. Peterborough, New Hampshire, USA.

Swartz, D. (1975): Similarities and differences of internal and external consultants. In: Journal of European Training, Bd. 4, Nr. 5, S. 258-262.

Telgheder, M. (2005): Unternehmensberater suchen wieder verstärkt Mitarbeiter. Handelsblatt News am Abend, 25.05.2005, Nr. 1081, S. 5.

Tita, M.A. (1981): Internal Consultants: Captive Problem Solvers, in: Management Review, 27-38.

Treichler, C.; Wiemann, E. (2004): Corporate Governance und Managementberatung, In: Treichler, C.; Wiemann, E.; Morawetz, M. (Hrsg.): Corporate Governance und Managementberatung – Strategien und Lösungsansätze für den professionellen Beratereinsatz in der Praxis, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 15-58.

Walger, Gerd (1995): Idealtypen der Unternehmensberatung. In: Gerd Walger (Hg.): Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis. Schmidt Verlag, Köln, S. 1-18.

Walton, R. E. (1969): Interpersonal peacemaking: Confrontations and third party consultation. Addison-Wesley, Reading, MA.

Wimmer, Rudolf (2004): Organisation und Beratung – Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis, Heidelberg.

Wurps, J.; Musone Crispino, B. (2002): Inhouse Consulting in der Praxis - Ein Erfahrungsbericht der Volkswagen Consulting. In: Mohe, M.; Heinecke, H. J.; Pfriem, R. (Hrsg.): Consulting - Problemlösung als Geschäftsmodell: Theorie, Praxis, Markt. Klett-Cotta, Stuttgart, S. 344-356.