

Sperling, Hans Joachim; Ittermann, Peter

**Book**

## Unternehmensberatung - eine Dienstleistungsbranche im Aufwind

Arbeit und Technik, No. 11

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Sperling, Hans Joachim; Ittermann, Peter (1998) : Unternehmensberatung - eine Dienstleistungsbranche im Aufwind, Arbeit und Technik, No. 11, ISBN 3-87988-327-0, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/117360>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Hans Joachim Sperling, Peter Ittermann

# **Unternehmensberatung – eine Dienstleistungsbranche im Aufwind**

Eine Expertise im Auftrag der Abteilung Dienstleistungssysteme,  
Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Sperling, Hans Joachim:**

Unternehmensberatung – eine Dienstleistungsbranche im Aufwind /  
Hans Joachim Sperling ; Peter Ittermann. - München ; Mering :  
Hampp, 1998

(Arbeit und Technik ; Bd. 11)

ISBN 3-87988-327-0

Arbeit und Technik: ISSN 0947-2967

Herausgeber: Institut Arbeit und Technik  
Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen  
Munscheidstr. 14  
D - 45886 Gelsenkirchen

*Liebe Leserinnen und Leser!*

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

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

© 1998 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Meringzeller Str. 16 D - 86415 Mering

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

# INHALT

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>2</b>
<b>2 Unternehmensbezogene Beratungsdienstleistungen - ein weites Feld</b> .....	<b>4</b>
2.1 Eckdaten der Beratungslandschaft .....	4
2.2 Beratungsdienste für Unternehmen - ein Markt mit vielen Händlern .....	10
2.3 Rechtsberatung - Wirtschaftsanwälte und Unternehmensberatung .....	11
2.4 Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Unternehmensberatung .....	14
2.5 Consulting-Banking - Finanzdienstleistungen und Unternehmensberatung .....	15
<b>3 Unternehmensberatung - Konturen einer boomenden Branche</b> .....	<b>17</b>
3.1 Unternehmensberatung - Daten einer wenig transparenten Dienstleistungsbranche .....	17
3.2 Anbieter von Beratungsleistungen: ein gespaltenen Markt .....	21
3.3 Von den Anbietern zum Angebot: Dienstleistungen und Tätigkeitsspektrum der Berater .....	28
3.4 Neue Einsatzgebiete für die Unternehmensberatung .....	30
<b>4 Kein Angebot ohne Nachfrage: der wachsende Beratungsbedarf</b> .....	<b>37</b>
4.1 Schwerpunkte der Beratungsnachfrage .....	37
4.2 Öffentliche Verwaltung und Unternehmensberatung .....	40
4.3 Non-Profit-Organisationen und Unternehmensberatung .....	45
<b>5 Aspekte der Institutionalisierung und Professionalisierung der Unternehmensberatung</b> .....	<b>47</b>
5.1 Das schillernde Bild des Unternehmensberaters .....	47
5.2 Verbandliche Organisation von Unternehmensberatung .....	49
5.3 Zertifizierungen und Regulierungen des Beratungsmarktes .....	51
5.4 Auf dem Wege zum Diplom-Berater ? - Zur Aus- und Weiterbildung .....	53
<b>6 Beratungs-Forschung - Stand und Perspektiven</b> .....	<b>57</b>
6.1 Zum derzeitigen Informationsstand über Unternehmensberatung .....	58
6.2 Zum Stand der wissenschaftlichen Erforschung von Unternehmensberatung .....	60
6.3 Unternehmensberater als Produzenten von Orientierungs- und Handlungswissen .....	63
6.4 Von der Konzeptberatung zur Umsetzungsberatung .....	67
6.5 Auf der Suche nach der Effektivität von Beratung .....	70
<b>Literatur</b> .....	<b>76</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>86</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>87</b>

## 1 Einleitung

Im Zuge des mittlerweile nicht mehr strittigen Übergangs zur Dienstleistungsgesellschaft gewinnt die genauere Analyse der Struktur und Dynamik der einzelnen überaus heterogenen Dienstleistungsbereiche und -tätigkeiten an Bedeutung, wenn die Potentiale und Perspektiven der weiteren Entwicklung von Dienstleistungen angemessen beurteilt werden sollen. Im Spektrum der verschiedenen Bereiche und Tätigkeiten gelten unternehmensbezogene Dienstleistungen als ein expandierendes Feld. Innerhalb dieses Feldes wiederum haben sich bislang unternehmensorientierte Beratungsdienstleistungen als Wachstumszweige profiliert. Vor allem Unternehmensberatung boomt in den letzten zwei bis drei Jahrzehnten in Deutschland wie weltweit; die Zahl der größeren und mittleren Beratungsgesellschaften hat ebenso wie die der kleineren Beratungsfirmen und Einzelberater kontinuierlich zugenommen, die jährlichen Wachstumsraten des Umsatzes sind überdurchschnittlich. Von Unternehmen der Privatwirtschaft ebenso wie von der öffentlichen Verwaltung und von non-profit Organisationen werden in steigendem Maße die Dienstleistungen von Unternehmensberatungen nachgefragt. Angesichts eines anhaltenden Kosten- und Innovationsdrucks, dem Unternehmen und Organisationen ausgesetzt sind, versprechen sich diese von Beratung Hilfe und Problemlösung bei der Umstrukturierung und Modernisierung von Unternehmens- und Arbeitsorganisation. Aufgrund des anhaltenden Veränderungsdrucks wird deshalb ein weiter zunehmendes Wachstum von Unternehmensberatung prognostiziert: "Der Consulting-Markt ist eine der dynamischsten Wachstumsbranchen in Deutschland. Die Berater haben heute die absolute Vorreiterrolle in der Dienstleistungsindustrie. Die Unternehmensberatungen werden im Zeitraum 1996 bis 2010 sogar ein kumuliertes Wachstum von etwa 200 Prozent aufweisen", so Hagen Krämer von der volkswirtschaftlichen Abteilung der Daimler-Benz AG (zitiert in: Management-Berater, September 1997).

Angesichts dieser mehrheitlich geteilten Einschätzungen und Prognosen ist allerdings der Kenntnis- und Wissensstand über Unternehmensberatung in Verzug geraten. Allein schon die definitorische und statistische Ab- und Eingrenzung von Unternehmensberatung bereitet nicht geringe Schwierigkeiten. Auf dem Gebiet wissenschaftlicher Forschung klaffen noch erhebliche Forschungslücken. Der Markt für Unternehmensberatung gilt vielen Beobachtern als intransparent; das beruflich-professionelle Profil des Unternehmensberaters bleibt vielfach unscharf und schillernd. Unternehmensberatung sieht sich deshalb in der Öffentlichkeit auch vielfach kritischen Einwänden ausgesetzt.

Das Ziel der folgenden Studie besteht deshalb in einer aktuellen Bestandsaufnahme der Dienstleistungsbranche Unternehmensberatung. Dabei sollen einerseits die verfügbaren Daten zusammengetragen und analysiert werden, empirische und theoretische Befunde und Konzep-

te zur Unternehmensberatung dargestellt und ausgewertet werden mit der Absicht, zu einem empirisch gehaltvollen Bild zu gelangen. In theoretischer Hinsicht sollen Ansätze von Beratung, Aufgaben und Funktion von Unternehmensberatern und die Besonderheiten von Beratungsprozessen in Unternehmen und Organisationen herausgearbeitet werden.

Im folgenden 2. Kapitel werden anhand statistischer Daten und weiterer Befunde die Umriss der Unternehmensberatung im weiteren Sinn skizziert, die neben der eigentlichen Unternehmensberatung Rechts-, Steuer- und Finanzberatung umfaßt. Auch wenn die Abgrenzung der einzelnen Beratungsfelder nicht immer eindeutig erfolgen kann, verdeutlicht sowohl die Entwicklung der unternehmensbezogenen Beratungsdienstleistungen wie auch der Unternehmensberatung im engeren Sinn eine anhaltende Wachstumsdynamik. Das 3. Kapitel zeichnet Entwicklung und Struktur des bunten und wenig überschaubaren Marktes für Unternehmensberatung detaillierter nach. Dabei werden sowohl die Struktur der Anbieter als auch das Tätigkeitsspektrum der Unternehmensberater\* dargestellt. Im 4. Kapitel wird die anhaltende Nachfrage nach Beratungsdienstleistungen seitens der privaten Unternehmen wie der öffentlichen Verwaltung und anderer Organisationen dokumentiert.

Da es sich bei der Unternehmensberatung primär um einen Markt und (immer noch) um keine eindeutig abgegrenzte und definierte Profession handelt, zielt die Darstellung in den ersten Kapiteln primär auf eine Transparentmachung des Marktes für Unternehmensberatung. Die beiden abschließenden Kapitel 5 und 6 akzentuieren ergänzend zur Marktanalyse stärker den fachlich-sachlichen Aspekt der Unternehmensberatung als Profession.

Kapitel 5 beschreibt und analysiert den anhaltenden Prozeß der Institutionalisierung und Professionalisierung von Unternehmensberatung, aus dessen Verlauf sich sowohl Lösungsansätze als auch fortbestehende Probleme ergeben. Im Kapitel 6 schließlich wird der Stand der wissenschaftlichen Erforschung von Unternehmensberatung resümiert sowie die Relevanz von Unternehmensberatung als Produzent von Orientierungs- und Handlungswissen bei der gegenwärtigen Restrukturierung von Unternehmens- und Arbeitsorganisation thematisiert. Den anhaltenden Prozessen der Veränderung von Organisationsstrukturen und -prozessen korrespondieren Veränderungen von Beratungszielen und -formen, die anhand der aktuellen Debatten dargestellt werden.

---

\* Die Autoren weisen darauf hin, daß im folgenden nur aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung zumeist von "Beratern", "Unternehmensberatern", "Managern", etc. gesprochen wird. Selbstverständlich sind damit auch alle Beraterinnen, Unternehmensberaterinnen, Managerinnen, etc. eingeschlossen.

## 2 Unternehmensbezogene Beratungsdienstleistungen - ein weites Feld

### 2.1 Eckdaten der Beratungslandschaft

Unternehmensberatung ist eine Branche bzw. - wie in der amtlichen Statistik formuliert - ein Wirtschaftszweig, der dem Dienstleistungssektor zuzuordnen ist. Der tertiäre Sektor ist in sich heterogen und - insbesondere in den letzten Jahren - von einer hohen Entwicklungs- und Veränderungsdynamik gekennzeichnet gewesen. Die Zuordnung von Tätigkeiten, Betrieben und Wertschöpfungsanteilen zu einzelnen Branchen und Bereichen ist - nicht zuletzt aufgrund dieser Dynamik - mit Schwierigkeiten behaftet, sowohl intrasektoral innerhalb des Dienstleistungssektors als auch intersektoral in Abgrenzung zum produzierenden Gewerbe. Unumstritten hingegen ist der anhaltende Bedeutungszuwachs tertiärer Tätigkeiten: "Insgesamt ist der Anteil tertiärer Tätigkeiten in der Gesamtwirtschaft seit Mitte der siebziger Jahre um fast zehn Prozentpunkte auf über zwei Drittel angestiegen. Selbst innerhalb des produzierenden Gewerbes machen tertiäre Tätigkeiten mittlerweile fast die Hälfte aller Tätigkeiten aus" (Klodt u.a. 1996, S. 218). Der Anteil der in Dienstleistungsunternehmen tätigen Personen an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen hat sich zwischen 1960 und 1996 von 38,4% auf 62,6% erhöht; der Beitrag des Dienstleistungssektors zum Bruttoinlandsprodukt stieg im gleichen Zeitraum von 40,9% (ca. 124 Milliarden DM) auf 65,5% (ca. 1,8 Billionen DM). Hingegen sank der Beschäftigtenanteil des produzierenden Gewerbes im gleichen Zeitraum von 45,1% auf 33,2% und der Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt ist seit den achtziger Jahren geringer als der Anteil des tertiären Sektors (vgl. Tabelle 1).

**Tabelle 1: Bruttoinlandsprodukt und Erwerbstätigkeit nach Wirtschaftssektoren (in %)**

	1960	1970	1980	1996*
Erwerbstätige (in %)				
<i>Land- u. Forstwirt., Energie</i>	16,6	10,6	7,0	4,2
<i>Produzierendes Gewerbe</i>	45,1	46,8	41,6	33,2
<i>Dienstleistungssektor</i>	38,4	42,5	51,4	62,6
Summe	100	100	100	100
Beitrag zum BIP (in %)				
<i>Land- u. Forstwirt., Energie</i>	5,9	3,4	2,1	3,5
<i>Produzierendes Gewerbe</i>	53,2	51,6	44,1	31,0
<i>Dienstleistungssektor</i>	40,9	45,0	53,7	65,5
Summe	100	100	100	100

\* vorläufige Ergebnisse; incl. neue Bundesländer  
Quelle: Statistisches Bundesamt 1997

Während die Beschäftigtenzahlen in traditionell bedeutsamen Dienstleistungsbranchen wie Handel und Verkehr, Banken und Versicherungen sowie die öffentlichen Dienste stagnieren und in Zukunft eher abnehmen werden, gelten die Bereiche produktionsnahe Dienstleistungen und soziale Dienstleistungen in Deutschland als "Beschäftigungsgewinner", die aktuell - und allen Prognosen zufolge auch zukünftig - erhebliche Wachstumspotentiale aufweisen werden. Die Beschäftigungsentwicklung des Dienstleistungssektors ist von den sozialen Dienstleistungen (vgl. Ittermann/Scharfenorth 1996) und produktionsnahen Dienstleistungen geprägt worden. In beiden Bereichen ist die Zahl der Arbeitnehmer seit 1980 um mehr als die Hälfte angewachsen, im Bereich der produktionsnahen Dienstleistungen von ca. 1,7 Mio. (1980) auf ca. 2,8 Mio. sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 1995 (vgl. Beyer u.a. 1997, S. 12).

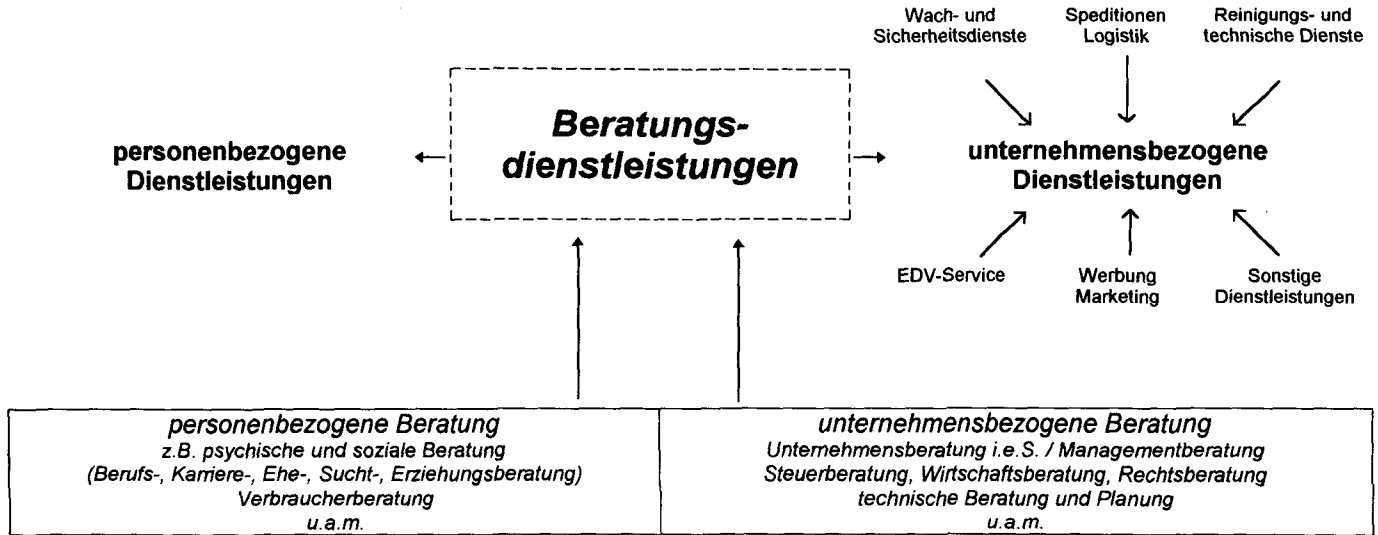
Die amtliche Statistik zu Unternehmen und Beschäftigung spiegelt die dynamischen Veränderungen und Ausdifferenzierungen im tertiären Sektor bisher nur unzureichend wider. Unterschiedliche Wirtschaftssystematiken und Klassifizierungen von Berufen erschweren die Vergleichbarkeit und Auswertung statistischer Daten. So gibt es nur wenige konkrete Angaben zur Entwicklung der Beratungsdienstleistungen (und diese sind zum Teil in sich widersprüchlich). "Beratung" ist eine Tätigkeit, die weder einer Profession noch einem Wirtschaftszweig eindeutig zuzuordnen ist. In allgemeiner Weise wird Beratung als eine Dienstleistung verstanden, die sich an einzelne Personen (Sozialberatung, Verbraucherberatung, Steuerberatung, etc.) oder an Betriebe und Unternehmen (Wirtschaftsberatung, Unternehmensberatung, Steuerberatung, etc.) richten kann. Diese Unterteilung soll das nachstehende Schaubild verdeutlichen:



# Beratung als Dienstleistung für Personen und Unternehmen

## *allgemeine Dienstleistungen*

(z.B. Telekommunikation, Makler-/ Vermietungsdienste, Warendienstleistungen, wissenschaftliche / künstlerische Dienste, Verwaltung)



Im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen steht das Segment der unternehmensbezogenen Beratungsdienstleistungen. Im weiteren Sinne umfaßt dieser Bereich alle jene Dienstleistungen, die von Unternehmen und Organisationen nachgefragt werden und dazu dienen, rechtlichen, technischen, ökonomischen, personellen und organisatorischen Anforderungen nachzukommen und Problemlösungen anzubieten.

Unter dem Wirtschaftszweig "Rechts- und Wirtschaftsberatung" (WZ 78 der Systematik der Wirtschaftszweige, Ausgabe 1979) werden vom Statistischen Bundesamt (im folgenden: StBA) "Rechtsberatung, Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung und -beratung, technische Beratung und Planung, Werbung und Dienstleistungen für Unternehmen, a.n.g. (anderweitig nicht genannt)" zusammengefaßt. In diesem Wirtschaftszweig werden Unternehmen und Dienstleistungen erfasst, die sich dem Begriff "unternehmensbezogene Beratungsdienstleistungen" zuordnen lassen können (Daneben werden in diesem Wirtschaftszweig auch eine Reihe von Dienstleistungen und Unternehmen erfaßt, die nicht unmittelbar zu den Beratungsleistungen zu zählen sind, z.B. Architektur- und Vermessungsbüros, Unternehmen der Werbung, Meinungsforschungsinstitute, Inkassobüros, selbständige Journalisten, Detektivbüros und Arbeitnehmerüberlassung). Laut Angaben des Statistischen Jahrbuches betrug die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der "Rechts- und Wirtschaftsberatung" 1996 ca. 1,426 Mio., davon ca. 1,174 Mio. in Westdeutschland. Seit Anfang der achtziger Jahre hat sich die Zahl der in diesem Segment Beschäftigten nahezu verdoppelt (StBA 1997, S. 114). Hierbei werden jedoch weder die Selbständigen und Freiberufler noch die geringfügig Beschäftigten erfaßt, deren Anteil an allen Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor im allgemeinen und in der Beratungsbranche im besonderen von nicht unerheblicher Bedeutung ist. Auf der Basis der Arbeitsstättenzählungen werden hierzu vom Statistischen Bundesamt Angaben zum quantitativen Umfang der Betriebe und der Erwerbstätigkeit insgesamt gemacht. Im Bereich Rechts- und Wirtschaftsberatung wurden 1987 ca. 236.000 Betriebe mit ca. 1,35 Mio. Beschäftigten gezählt (StBA 1997, S. 131).

Die Entwicklung von Arbeitsstätten und Unternehmen sowie Erwerbstätigen in diesem Wirtschaftszweig belegt in eindrucksvoller Weise den anhaltenden Expansionstrend. Unter den zehn größten Dienstleistungs-Sektoren hat der Subsektor Rechts- und Wirtschaftsberatung zwischen 1980 und 1994 die stärkste Beschäftigungsexpansion erfahren (vgl. Kühl 1996, S. 30). Einer Schätzung des Ruhr-Forschungsinstituts für Innovations- und Strukturpolitik zufolge ist die Zahl der Arbeitsplätze in diesem Bereich bis 1995 auf ca. 2,18 Mio. gestiegen und es wird prognostiziert, daß dieser Sektor im Jahre 2010 mit knapp 3 Mio. Arbeitsplätzen gar Spitzenreiter unter den Wirtschaftszweigen sein wird (vgl. Tabelle 2).

**Tabelle 2: Arbeitsplätze in ausgewählten Wirtschaftszweigen 1987-2010**

	1987	1995	2000	2005	2010
Rechts- u. Wirtschaftsberatung	1.350.461	2.185.170	2.426.179	2.715.271	2.997.340
Einzelhandel	2.609.118	2.928.124	3.040.198	3.032.330	2.975.987
Stahl-, Maschinen- und Fahrzeugbau	2.518.693	2.332.626	2.521.139	2.430.326	2.365.216

Quelle: Eckey/Stock 1996

In der von der Bundesanstalt für Arbeit (BA) enger gefaßten Wirtschaftsgruppe "Rechtsberatung sowie Wirtschaftsberatung und -prüfung" (WS 79 der Wirtschaftszweigsy-  
stematik), die auch Unternehmensberatung mit einschließt, werden für 1996 495.052 sozial-  
versicherungsspflichtig Beschäftigte in Westdeutschland ausgewiesen; die Zahl der Beschäftig-  
ten ist seit 1990 um ca. 40% und seit 1980 um mehr als 100% angewachsen (vgl. Tabelle 3).  
Der Frauenanteil unter den Beratern liegt hier bei ca. 66% (1996). Im ersten Halbjahr 1997  
(Stichtag 30.6.) ist die Zahl der Beschäftigten in dieser Wirtschaftsgruppe in Westdeutschland  
auf 514.848 angestiegen (neue Bundesländer: 70.765 Beschäftigte).

**Tabelle 3: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der Rechts- und Wirtschaftsbera-  
tung 1980-1996 (jew. 31.12.); Bundesgebiet West**

	1980	1985	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Beschäftigte	223.007	269.454	350.133	376.056	401.805	429.223	448.758	465.197	495.052

Quelle: Bundesanstalt für Arbeit: ANBA-Jahreszahlen 1992 u. 1996

Weitere Angaben zur Zahl der Beschäftigten in wirtschaftsberatenden Berufen lassen sich den  
Übersichten von Erwerbstätigen nach Berufsgruppen entnehmen. Auf der Basis des Mikrozen-  
sus weisen die Tabellenwerke des Statistischen Bundesamtes Daten zu den "Berufen in der  
Unternehmensleitung, -beratung und -prüfung (Nr. 75 der Klassifizierung der Berufe von 1992)  
aus: Demnach konnten 1996 ca. 1,24 Mio. Erwerbstätige dieser Klasse zugeordnet werden,  
davon waren ca. 71% männlich und 29% weiblich (StBA 1997, S. 113).

In der Beschäftigtenstatistik der Bundesanstalt für Arbeit - basierend auf einer Vollerhebung -  
werden ebenfalls sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse nach Berufsgrup-  
pen ausgewiesen. Die Daten basieren auf der Klassifizierung der Berufe von 1975 mit der Be-  
rufsguppe 75 "Manager, Organisatoren, Wirtschaftsprüfer" und den untergeordneten Berufs-  
ordnungen 751 (Manager, Geschäftsführer), 752 (Unternehmensberater, Organisatoren) und  
753 (Wirtschaftsprüfer, Steuerberater). Der Bezug auf die ältere Berufsklassifizierung ermög-  
licht eine kontinuierliche Darstellung der Angaben im Zeitverlauf, erschwert jedoch einen Ver-

gleich mit den o.g. Daten. Insgesamt ist die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in dieser Berufsgruppe von ca. 392.000 (1985) auf ca. 481.000 (1995) angestiegen (Parmentier u.a. 1996, S. 335). In den einzelnen Berufsordnungen läßt sich folgender Entwicklungsverlauf skizzieren (vgl. Tabelle 4):

**Tabelle 4: Beschäftigte\* in der Berufsgruppe 75 "Manager, Organisatoren, Wirtschaftsprüfer" und in untergeordneten Berufsordnungen**

	Berufsgruppe insgesamt (75)				Manager, Geschäftsführer (751)			
	1985	1989	1993	1995	1985	1989	1993	1995
<b>BRD - West</b>	392.460	418.499	475.426	480.950	317.303	319.331	337.889	329.600
dar.: Frauen (%)	20	23	26	28	14	15	17	17
1993=100	83	88	100	101	94	95	100	98
<b>BRD - Ost</b>	-	-	118.347	116.249	-	-	100.763	95.021
dar.: Frauen (%)	-	-	31	33	-	-	27	27
1993=100.	-	-	100	98	-	-	100	94
	Unternehmensberater, Organisat. (752)				Wirtschaftsprüfer, Steuerberater (753)			
	1985	1989	1993	1995	1985	1989	1993	1995
<b>BRD - West</b>	21.177	30.398	44.448	48.752	53.980	68.770	93.089	102.598
dar.: Frauen (%)	11	15	20	21	56	62	65	66
1993=100	48	68	100	110	58	74	100	110
<b>BRD - Ost</b>	-	-	9.011	8.638	-	-	8.573	12.590
dar.: Frauen (%)	-	-	42	41	-	-	70	73
1993=100.	-	-	100	110	-	-	100	147

\* Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte

Quelle: Parmentier u.a. 1996; Klassifizierung der Berufe von 1975;

Die Tabelle macht eine Wachstumsdynamik in einzelnen Berufsordnungen sichtbar, die in der übergreifenden Berufsgruppe durch die zwar große, aber seit 1993 stagnierende bzw. eher rückläufige Zahl der Manager und Geschäftsführer (BO 751) weniger deutlich zum Ausdruck kommt: Die Zahl der Beschäftigten in den wirtschaftsprüfenden und -beratenden Berufen hat sich zwischen 1985 und 1995 verdoppelt (Westdeutschland). Der Anteil der weiblichen Beschäftigten hat in den letzten Jahren zwar kontinuierlich zugenommen, weicht jedoch in den einzelnen Berufsordnungen deutlich voneinander ab (1995: 21% in der Unternehmensberatung bzw. 66% in der Wirtschaftsprüfung/Steuerberatung) und ist im Vergleich mit den neuen Bundesländern deutlich geringer (1995: 41% in der Unternehmensberatung bzw. 73% in der Wirtschaftsprüfung/Steuerberatung).

Da in der BA-Statistik ausschließlich sozialversicherungspflichtig Beschäftigte erfaßt werden, fehlen Angaben zum Umfang der Selbständigen in der Unternehmens-, Wirtschafts- und Steuerberatung. Laut Angaben des Statistischen Bundesamtes sind durchschnittlich in der Unternehmensberatung und in der Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung nahezu die Hälfte aller Beschäftigten selbständig. Das Institut der freien Berufe in Erlangen gibt hinsichtlich der Selbständigen und freiberuflich Beschäftigten im Bereich unternehmensbezogener Dienstleistungen für 1995 die folgenden Zahlen an: ca. 65.000 Anwälte und Notare, ca. 46.000 Steuerberater, ca. 9.300 Wirtschaftsprüfer, ca. 9.500 Unternehmensberater und ca. 28.500 in anderen wirtschaftsberatenden Berufen (Institut der freien Berufe 1996).

Trotz der zahlreichen Vorbehalte hinsichtlich der Vergleichbarkeit und Aussagefähigkeit von statistischen Daten ist eine beachtliche Wachstumsdynamik der unternehmensbezogenen Beratungsdienstleistungen deutlich erkennbar. Die Angaben zur quantitativen Dimension belegen, daß Beratung für Unternehmen und Organisationen nicht nur im Trend der Dienstleistungsexpansion liegt, sondern diese Entwicklung nicht unerheblich mitbeeinflusst hat.

## 2.2 Beratungsdienste für Unternehmen - ein Markt mit vielen Händlern

Nicht nur anhand der Zahl der Unternehmen und Beschäftigten wird diese Wachstumsdynamik deutlich, sondern auch an der kontinuierlichen Ausweitung von Aufgaben und Einsatzfeldern in der Beratung. Die unternehmensbezogenen Beratungsdienstleistungen umfassen vielfältige Tätigkeitsfelder, von denen die Unternehmensberatung im engeren Sinne nur unzureichend abgegrenzt werden kann. So sind z.B. formal eindeutig von der Arbeit des Unternehmensberaters getrennt die Tätigkeitsbereiche der *Rechtsberatung*, *Steuerberatung* und *Wirtschaftsprüfung*. Ein Unternehmensberater kann seinen Klienten weder vor Gericht vertreten, noch ist er befugt, dessen Steuererklärung auszufüllen oder im Betrieb eine Wirtschaftsprüfung durchzuführen. Sollte er sich dennoch mit solchen Aufgaben befassen, muß er mit möglichen Sanktionen rechnen (vgl. Quiring 1997); die Betreuung in Rechts- und Steuerangelegenheiten kann nur von entsprechend ausgebildeten Fachkräften (Rechtsanwälte, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer) wahrgenommen werden. Umgekehrt jedoch nehmen diese Berufsgruppen durch die Forcierung eigener Beratungstätigkeiten einen beachtlichen Einfluß auf die Entwicklung von Unternehmensberatung. Darüber hinaus lassen sich Überschneidungen zwischen Unternehmensberatung und anderen Bereichen ausmachen, so z.B. im Bereich der unternehmensbezogenen Finanzdienstleistungen bzw. Finanzberatung (Investitionen, Subventionen, Vermögens- und Schuldenberatung), im Prüfungs- und Gutachterwesen (Qualitätszertifizierung, Umweltverträglichkeitsprüfungen, etc.), im rapide gewachsenen Feld der technischen Beratung bzw. informationstechnologischen Dienstleistungen (IT-Services, Betriebssysteme, Softwareprogramme u.a.) und schließlich in der Personalvermittlung und -

beratung. Die wichtigsten Einsatzfelder der unternehmensbezogenen Beratungsdienstleistungen lassen sich den Veröffentlichungen von Beraterverbänden und -organisationen entnehmen (vgl. Tabelle 5).

**Tabelle 5: Ausgewählte Einsatzfelder der unternehmensbezogenen Beratungsdienstleistungen**

ECU*	BDU**
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtsberatung</li> <li>• Steuerberatung</li> <li>• Prüfungstätigkeiten</li> <li>• Unternehmensführung/ Managementberatung</li> <li>• Prozeßorientierte Unternehmensberatung</li> <li>• Personalwesen</li> <li>• Marketing</li> <li>• Organisation/Verwaltung</li> <li>• Technik/Technologie</li> <li>• Logistikberatung in organisatorischer Hinsicht</li> <li>• Finanz- und Rechnungswesen</li> <li>• Raumwirtschaft</li> <li>• Ökologieberatung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtsberatung</li> <li>• Steuerberatung</li> <li>• Wirtschaftsprüfung</li> <li>• Hardwarevertrieb</li> <li>• Unternehmensberatung i.e.S.</li> <li>• Vertrieb von Fremdsoftware</li> <li>• Werbe-/Anzeigeagentur</li> <li>• Maklertätigkeit</li> <li>• Versicherungsagentur</li> <li>• Finanzierungsberatung</li> <li>• Subventionsberatung</li> <li>• Sonstiges</li> <li>•</li> </ul>

Quellen: \*European Consultants Unit 1994, \*\*Bundesverband deutscher Unternehmensberater 1991

Im folgenden werden ausgewählte Bereiche der unternehmensbezogenen Beratungsdienstleistungen dargestellt. Hierbei soll gezeigt werden, wie eng die Tätigkeiten von unternehmensbezogenen Dienstleistungen und Unternehmensberatung miteinander verknüpft sein können. Eine Grenzlinie zwischen "Beratung" und "Dienstleistung" kann nur ungenau gezogen werden; eine Schwierigkeit, mit der auch die Beraterverbände zu kämpfen haben bei der Aufnahme von Mitgliedsunternehmen sowie bei der eigenen Professionalisierung und Festsetzung von beruflichen Standards in der Unternehmensberatung (s. Kapitel 5).

### 2.3 Rechtsberatung - Wirtschaftsanwälte und Unternehmensberatung

In Deutschland betreuten 1996 ca. 80.000 zugelassene Rechtsanwälte Privatpersonen und Unternehmen in rechtlichen Fragen und Problemsituationen. Nicht selten übernehmen die Anwälte auch unternehmensberatende Tätigkeiten. Zwar ist der Anteil der Wirtschaftsjuristen unter den Unternehmensberatern in der BRD geringer als in anderen Ländern wie z.B. den USA, dennoch nimmt die Zahl der Rechtsexperten, die sich mit Unternehmensberatung befassen, auch in Deutschland zu. Die großen Anwaltskanzleien beschäftigen über 100 Berufsträger, die Wirtschaftsunternehmen in rechtlichen und unternehmenssteuernden Fragen betreuen (vgl. Tabelle 6). Dabei ist in die Gruppe der führenden Sozietäten Bewegung geraten, Fu-

sionen großer und mittelgroßer Anwaltskanzleien sind in der Branche keine Seltenheit (vgl. FAZ v. 9.7. 1997).

**Tabelle 6: Wirtschaftsanwaltskanzleien nach Zahl der Berufsträger und jeweiligen Spezialgebiete**

Anwaltskanzleien	Spezialgebiete	Zahl der Berufsträger*
Plünder, Vollhard, Weber & Axster	Immobilienrecht	222
Oppenhoff und Rädler	Steuerrecht	216
Bruckhaus, Westrick, Stegemann	Bank- u. Finanzr., Fusionen und Übernahmen	194
Beiten, Burckhardt, Mittl & Wegener	Medienrecht, Fusionen und Übernahmen	155
Wessing, Berenberg, Gossler, u.a	See- u. Transportrecht,	135
Hengeler, Mueller, Weitzel, Wirtz	Bank- und Finanzrecht	106
Haarmann, Hemmelrath u. Partner	Steuerrecht	106
Feddersen, Laule, u.a. & Ohle u.a.	Banken und Finanzen	100
Gaedertz, Vieregge, Quack, Kreile	Schutz geistigen Eigentums, Medienrecht	100
Baker u. McKenzie**	Gesellschaftsrecht, Umweltrecht, Telekom..	55*

\* Anwälte, Wirtschaftsprüfer, Notare und Steuerberater, \*\* 2.000 Berufsträger in 34 Ländern  
Quelle: Law Firms in Europe 1996; abgedruckt in Bierach/Kersting 1996

In der betrieblichen Praxis haben Rechtsfragen und juristische Betreuung einen hohen Stellenwert, der in den letzten Jahren insbesondere aufgrund arbeits-, wirtschafts- und umweltrechtlicher Regulierungen eine Bedeutungserweiterung erfahren hat. Rechtsberatung beginnt bei den Betriebsgründungen mit der Auswahl von geeigneten Rechtsformen, wird notwendig in allen wirtschaftlichen Belangen bei der Gestaltung von Verträgen, Verhandlungen und Kontraktabschlüssen sowie der rechtlichen Vertretung eines Betriebes vor Gericht, und "begleitet" Firmen bis in die Auflösung im Konkursverfahren oder bei der Fusion mit anderen Unternehmen. Wesentliche juristische Aufgabengebiete der unternehmensorientierten Rechtsberatung sind in der folgenden Tabelle zusammengefaßt:

Tabelle 7: Aufgabengebiete unternehmensorientierter Rechtsberatung

Arbeits-	EG -	Insolvenz-	Steuer-	Versicherungs-
Bank- und Börsen-	Export und Import-	Handelvertretungs-	Straf-	Verwaltungs-
Bau- und Boden-	Gesellschafts-	Produkthaftungs-	Umwelt-	Wettbewerbs-
Datenschutz-	Gewerbe-	Sozial-	Vereins-	öffentliches
		- recht		

Quelle: European Consultants Unit 1994

*Rechtsberatung* benötigen Wirtschaftsunternehmen jedweder Größe und Branche. Selbst in Großunternehmen mit eigenen Rechtsabteilungen wird auf die Unterstützungsleistungen von erfahrenen Anwälten und renommierten Kanzleien zurückgegriffen. Die Aufgaben des juristischen Beistands bleiben jedoch nicht auf Rechtsfragen beschränkt. Bei der weltgrößten Sozietät Baker & McKenzie machen Vertretungen bei Prozessen "hierzulande nur etwa 15 bis 25 Prozent der Aufträge aus, der Rest ist Beratung - teils in Form von dauernder juristischer Begleitung, teils zu Einzelprojekten, beispielsweise Umstrukturierungen oder Übernahmen" (FAZ v. 28.7.1997). So ist es mittlerweile gängige Praxis, daß Wirtschaftsanwälte in sämtlichen Fragen der Unternehmenssteuerung beraten und beträchtlichen Einfluß auf Unternehmensentwicklung und betriebliche Entscheidungsabläufe nehmen, "wenn sie in die Verhandlungen mit Gesellschaftern oder Mitarbeitern eingeschaltet werden, Firmenzusammenschlüsse steuern, knifflige Probleme mit der Finanzverwaltung lösen oder einen Vertrag im Ausland unter Dach und Fach bringen" (Bierach/Kersting 1996, S. 130). Der Übergang zwischen Rechts- und Unternehmensberatung gestaltet sich fließend, die Beteiligung und aktive Mitwirkung bei betrieblichen Restrukturierungsprogrammen scheint für die Rechtsberater immer häufiger zur "Pflichtübung" zu werden (ebd., S. 132). Durch die Spezialisierung auf einzelne Rechtsgebiete werden Rechtsexperten zu Beratern und wichtigen Partnern der Unternehmen bei der Abwicklung juristischer Detailfragen und der Wahrnehmung unternehmensspezifischer Belange.

Ansatzpunkte für die nahtlose Überleitung von Rechtsberatung zur Unternehmensberatung ergeben sich hierbei insbesondere aus der wachsenden Bedeutung von arbeits-, steuer- und umweltrechtlichen Aspekten. So führen die "modernen" wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Themen wie Globalisierung, Beschäftigung, Steuerreform, ökologisch orientierte Normen und Richtlinien zu erweiterten Regelungsbedarfen für Unternehmen, die eine kompetente juristische Betreuung, aber auch Managementberatungstätigkeiten durch die Advokaten erforderlich machen. Für Anwälte ein attraktives honorarträchtiges Geschäft: Seniorpartner führender Wirtschaftskanzleien verlangen 350 - 900 DM pro Beratungsstunde und erzielen ein Honorarvolumen von bis zu 1,5 Mio. DM jährlich (ebd., S. 135).



## 2.4 Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Unternehmensberatung

Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung sind unternehmensnahe Dienstleistungen, die sich in den letzten Jahren durch ein anhaltendes Beschäftigungswachstum ausgezeichnet haben (vgl. Tabelle 4). Die Veränderungen in diesen Bereichen stehen in einer engen Beziehung zur Entwicklung von Unternehmensberatung. Die "prüfenden Berater" haben auf die Entwicklung der Dienstleistung Unternehmensberatung einen Einfluß genommen, der einer Promotorenrolle gleicht, die ebenso zur Professionalisierung wie zu Abgrenzungsproblemen in der Unternehmensberatung beigetragen hat. Die enge Verbindung zwischen Unternehmensberatung i.e.S. und Steuerberatung oder Wirtschaftsprüfung erscheint auf den ersten Blick wenig plausibel, da sich die Aufgabenbereiche formal eindeutig voneinander abgrenzen lassen: Wie bei den Wirtschaftsanwälten sind "Steuerberater/in" und "Wirtschaftsprüfer/in" gesetzlich geschützte Berufsbezeichnungen. Die entsprechenden Pflichtaufgaben und Tätigkeitsbereiche sind in dem Steuerberatungsgesetz (StBerG) bzw. der Wirtschaftsprüferordnung (WPO) deutlich umrissen. Privatwirtschaftliche Unternehmen sind verpflichtet, durch externe Fachkräfte eine Steuererklärung abzugeben bzw. eine Wirtschaftsprüfung durchführen zu lassen. Mit Managementberatung haben diese Tätigkeiten auf den ersten Blick wenig Gemeinsamkeiten.

Trotzdem zeigt die Wirtschaftspraxis, daß viele Steuerberater Managementberatungsaufgaben wahrnehmen. Die Tochterunternehmen großer Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (Arthur Andersen, DTTI, Ernst & Young, Coopers & Lybrand, Price Waterhouse und KPMG) zählen zu den weltweit führenden Unternehmensberatungsfirmen. Der gleitende Übergang von unternehmensprüfenden zu unternehmensberatenden Tätigkeiten resultiert vornehmlich aus zwei Umständen:

Zum einen ermöglicht die aktuelle Gesetzgebung den Vertretern aus Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung die Ausübung beratender Tätigkeiten. Zwar liegen die wesentlichen Aufgaben der Steuerberatung im Buchführungs- und Bilanzwesen, in der Lohnbuchhaltung und in der Anfertigung von Steuererklärungen und Gutachten, jedoch ist im Steuerberatungsgesetz festgehalten, daß mit dem Beruf des Steuerberaters eine "wirtschaftsberatende, gutachterliche und treuhänderische Tätigkeit" (StBerG, § 57, Abs. 3) durchaus vereinbar ist. Bei der Betätigung in der Wirtschaftsprüfung ist die Ausübung von Beratertätigkeiten in das Ermessen des einzelnen Wirtschaftsprüfers (WPO, § 43) gestellt. Neben den gesetzlichen Buch- und Abschlußprüfungen, Kreditwürdigkeitsprüfungen, Depot- und Preiskontrollen erweitern Wirtschaftsprüfer durch vielfältige Beratungsaufgaben ihr eigenes Leistungsspektrum (Thronberens 1995).

Zum anderen bedingen die Tätigkeiten von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen betriebsinternen und externen Fachkräften.

Dadurch erweitern die beratenden Prüfer nicht nur ihre Fachkompetenz, sondern gewinnen weitgehende Einblicke in Strukturen, Organisationen, Entscheidungsprozesse und betriebliche Abläufe. Steuerberater und Wirtschaftsprüfer erlangen vielfach ein praktisches und umsetzungsfähiges Know-How, das bei Unternehmen gefragt ist, die Veränderungen ihrer Aufbau- und Ablauforganisation anstreben oder Restrukturierungsprogramme implementieren wollen. Während sich in der Wirtschaftsprüfung die Beratung und Prüfung ein- und desselben Unternehmens rein rechtlich ausschließen, betreuen Steuerberater ihre Kunden nicht nur bei der Erstellung einer Steuererklärung. Vielmehr ist es "in der Praxis weitverbreitet, daß von seiten der Klienten auch andere, nicht steuerrechtliche oder -technische Probleme an Steuerberater herangetragen und ihre Ratschläge erwartet werden" (Elfgen/Klaile 1987, S. 14). Insbesondere in Klein- und Mittelbetrieben ist der Steuerberater eine kostengünstige Alternative. Hier entwickelt sich nicht selten eine weitreichende Zusammenarbeit in betriebswirtschaftlichen Fragestellungen, bei der Gestaltung von Organisationsstrukturen und der Personal- und Finanzplanung. Auch die Beratungsangebote seitens der Steuerberater nehmen zu. So strebt die DATEV eG (Datenverarbeitungsorganisation des steuerberatenden Berufes) an, ein Consultingunternehmen zu werden, wie die Zeitschrift "Unternehmensberater" berichtete (4/97, S. 37). Die über 36.000 Mitglieder (1997) zählende Organisation wird sich in Zukunft "wesentlich stärker auf den Bereich der wirtschaftlichen Beratung und Steuerdeklaration konzentrieren" (FAZ v. 5.7.1997).

## 2.5 Consulting-Banking - Finanzdienstleistungen und Unternehmensberatung

Banken und Sparkassen betreuen traditionell Unternehmen in Fragen der Finanzierung, Subventionierung, Schuldenverwaltung, Investitionen, Kapitalanlage und Vermögensbildung, Gründung und Ausgliederung von Betrieben, etc. Dabei nehmen die Finanzdienstleister einen - wachsenden - Einfluß auf unternehmerische Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse und weiten ihre Möglichkeiten aus, Kreditfähigkeit und Investitionsvorhaben von Unternehmen beurteilen zu können. "In diesem Zusammenhang üben Banken Überwachungsfunktionen aus (...), und zwar sowohl in der Phase vor Kreditvertragsabschluß (...) als auch während der Laufzeit des Kreditvertrages" (Schäfer 1993, S. 330). Kreditinstitute als Unternehmensberater sind auch dann gefragt, wenn die Beauftragung professioneller Management- und Organisationsberater für die Unternehmen zu kostspielig ist. So sind es insbesondere Klein- und Mittelbetriebe, die auf die Serviceangebote ihrer Banken zurückgreifen und Beratungsbedarfe äußern, die über das übliche Leistungsspektrum der betreuenden Banken und Sparkassen hinausgehen, z.B. hinsichtlich Verbesserungen in der Betriebsführung oder bei der Analyse und Planung von Umstrukturierungsmaßnahmen.

Die deutschen Kreditinstitute haben die Zeichen der Zeit erkannt und verstärken ihren betrieblichen Einfluß - insbesondere in mittelständischen Unternehmen - durch die Beteiligung an Personal- und Unternehmensberatungsfirmen (z.B. Deutsche Bank bei Roland Berger & Partner, Commerzbank bei Baumgartner & Partner) oder die Gründung eigener Beratungsunternehmen. So unterhält z.B. die Deutsche Bank die Deutsche Gesellschaft für Mittelstandsberatung (DGM), die Dresdner Bank die DMC Management Consult, die Commerzbank die Personal Management Consult (PMC) und die Westdeutsche Landesbank die Deutsche Industrie Consult (DIC). Schäfer (1993) gibt einen Überblick über "Banken als Unternehmensberater" und das "Consulting-Banking" von Privatbanken, Landesbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken (Schäfer 1993, S. 328f.). Über die Hälfte der dort aufgeführten 22 Beratungsunternehmen wurden in den letzten zehn Jahren gegründet, weitere von Kreditinstituten gegründete Beratungsgesellschaften sind in den letzten Jahren hinzugekommen. Unternehmensberatungsleistungen stehen mit im Zentrum der Diversifikationsbestrebungen von Banken und Sparkassen.

"Beratung" ist im doppelten Sinne für die Banken und Sparkassen von wachsender Bedeutung. Zum einen werden (kostenlose) Beratungs- und Serviceleistungen in der Kundenbetreuung von Privatpersonen und Betrieben zum Standard einer umfassenden und qualitativ hochwertigen Produkt- und Dienstleistungspalette moderner Kreditinstitute. So präsentieren sich in Werbung und Selbstdarstellung Banken als "Beraterbank" (Dresdner Bank) oder als Banken "mit erfahrenen Beratern" (Bayrische Landesbank). Zum anderen wird die professionelle Beratung von Unternehmen durch die Gründung von Tochtergesellschaften für Banken und Sparkassen zu einem lukrativen Geschäft, das ihnen nicht nur Unternehmens- und Brancheneinblicke eröffnet, sondern auch die Umsatzentwicklung und gefestigte Marktposition der Finanzdienstleister fördert.

Von kritischen Beobachtern wie Staute (1996) wird die Verbindung von Finanzdienstleistern und Beratung mit Skepsis betrachtet, weil Berater damit die von ihnen postulierte Unabhängigkeit verlieren. In den USA ist eine Verbindung von Banken und Beratung gesetzlich untersagt, wodurch beispielsweise die Unternehmensberatungsfirma Roland Berger & Partner daran gehindert wurde, in den USA ein Büro zu eröffnen. Allerdings ist auch hier in der letzten Zeit Bewegung in die Gesetzgebung gekommen (vgl. FAZ v. 27.3.1997).

### 3 Unternehmensberatung - Konturen einer boomenden Branche

Zu Beginn des vorangegangenen Kapitels ist auf die Schwierigkeiten hingewiesen worden, Grenzlinien um die und in der Beratungsbranche zu ziehen. Bei dem Versuch, die wesentlichen Gebiete von unternehmensbezogenen Beratungsdienstleistungen herauszuarbeiten, ist deutlich geworden, daß die Grenzen zwischen einzelnen Beratungsfeldern äußerst fließend sind. Im Zentrum des folgenden Kapitels steht die "eigentliche" Unternehmensberatung, die Unternehmensberatung im engeren Sinne, für die eine Vielzahl weiterer Begrifflichkeiten existiert. So werden in zahlreichen Veröffentlichungen "klassische Unternehmensberatung", "Managementberatung", "Wirtschaftsberatung", "Organisationsberatung" oder "Consulting" weitgehend synonym verwendet, ohne daß eine inhaltliche Abgrenzung plausibel nachzuvollziehen ist. In diesem Kontext schreibt Johannes Steyrer (1991), der die deutschsprachige Literatur zur Theoriebildung und empirischen Forschung über das Thema Unternehmensberatung in den Jahren 1970-1990 gesichtet und analysiert hat: "Der Begriff der Unternehmensberatung weist einen äußerst geringen Präzisionsgrad (...) und ein Höchstmaß an Inkonsistenz (...) auf, was einerseits mit dem großen Spektrum möglicher Formen der Beratung von Unternehmen und andererseits mit zahlreichen ähnlich gelagerten und häufig synonym verwendeten Begriffen, wie Betriebsberatung, Wirtschaftsberatung oder Managementberatung, zusammenhängt" (Steyrer 1991, S. 7f.). Auch Elfgen und Klaile (1987), Betriebswirtschaftler der Universität Köln, thematisieren die schwierige Trennung von Beratungsbegrifflichkeiten: "Neben einer Fülle von Beratungsdefinitionen sowie deren uneinheitlichen Verwendung (vor allem im Sprachgebrauch der Praxis werden Begriffe wie Betriebsberatung, Wirtschaftsberatung, Managementberatung oder Unternehmensberatung vielfach synonym verwendet) existieren vielfältige Versuche der Über- und Unterordnung einzelner Termini" (Elfgen/Klaile 1987, S. 21).

Der Zweck der folgenden Darstellung des Datenmaterials aus der Unternehmensberatung liegt in der Herausarbeitung von wesentlichen Entwicklungstrends, die anhand der Daten über Unternehmen, Personal, Umsatz, Marktstrukturen, Beratungsfelder u.ä. ausgemacht werden können. Es werden Indizien gesucht, durch die eine grundsätzliche Trendaussage - Unternehmensberatung hat einen bedeutsamen und wachsenden Stellenwert im Rahmen der Dienstleistungsexpansion - weiter gestützt werden kann.

#### 3.1 Unternehmensberatung - Daten einer wenig transparenten Dienstleistungsbranche

Zur Branche der Unternehmensberatung findet sich in den einschlägigen Tabellenwerken und Publikationen ein heterogenes und z.T. widersprüchliches Zahlenmaterial, das zum einen die Verlässlichkeit von Daten zur Entwicklung der Beratungsbranche in Frage stellt und zum anderen die Vergleichbarkeit der Angaben erschwert. Diesbezüglich konstatiert die Frankfurter All-

gemeine Zeitung: "Ein aussagefähiger Überblick über den Markt für Management- und Unternehmensberatung ist in Deutschland nur schwer zu gewinnen. Ursache hierfür sind die fließenden Grenzen der klassischen Unternehmensberatung etwa zur Personal-, Public Relations- oder Informationstechnikberatung. Ein wichtiger Grund sind auch die 'Publizitätsscheu' gerade einiger großer Beratungsgesellschaften und die bei einer 'direkten' Abfrage nicht immer 'plausiblen' Angaben über Umsätze und über die Zahl der festangestellten Berater: Damit steht diese auf Seriosität setzende Branche im Widerspruch zum eigenen Anspruch" (FAZ 23.12.1995). Auch die Angaben des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) sind nur begrenzt aussagefähig, da nur knapp fünf Prozent aller Beratungsfirmen Mitglieder des Verbandes sind und sich von diesen wiederum lediglich ein gutes Viertel an den statistischen Erhebungen beteiligt.

Ohne die Probleme der statistischen Erfassung und Auswertung an dieser Stelle zu vertiefen, läßt sich auch für den engeren Bereich von Unternehmensberatung ein starkes Wachstum der dort aktiven Unternehmen und beschäftigten Personen registrieren. Unternehmensberatung ist ein bedeutsamer Wirtschaftszweig in vielen Nationen und entwickelt sich zu einer globalisierten Dienstleistung, die fast überall auf der Welt angeboten und auch nachgefragt wird. Viele der führenden Beratungsunternehmen sind international tätig und haben Standorte und Büros auf allen Kontinenten der Erde. Der mit Verzögerung gegenüber den USA, Großbritannien und der Schweiz mittlerweile etablierte deutsche Unternehmensberatungs-Markt weist bei einer insgesamt dynamisch verlaufenden Entwicklung ein gleichwohl erhebliches Maß an Intransparenz und Inhomogenität auf.

An der Entwicklung des jährlichen Umsatzvolumens läßt sich der Bedeutungszuwachs von professionellen unternehmensbezogenen Beratungsleistungen nachzeichnen. Nach den Angaben von Wohlgemuth (1997) stieg das weltweite Marktvolumen der Unternehmensberatung - gemessen am Honorarumsatz sämtlicher Beratungseinrichtungen - von 9 Mrd. US-Dollar im Jahre 1984 auf 31,5 Mrd. US-Dollar im Jahre 1994 an (vgl. Tabelle 8). Mehr als die Hälfte des globalen Marktvolumens (17,2 Mrd. \$) wurde dabei in den USA erzielt. In Europa wurden 9,4 Mrd. \$ umgesetzt, davon über 2 Mrd. \$ in Deutschland. Doch nicht nur in absoluten Zahlen, sondern auch in den in Relation zur Bevölkerung gesetzten Daten der Unternehmensberatung drückt sich der höhere Stellenwert der amerikanischen gegenüber der deutschen Beraterbranche aus. So betrug das Umsatzvolumen 1994 ca. 55 \$ pro Einwohner in den USA und 20 \$ pro Einwohner in Deutschland; die Beraterdichte lag in den USA bei 240, in Deutschland hingegen bei 126 (vgl. Tabelle 8).

**Tabelle 8: Marktvolumen (Honorarumsatz) und Beraterdichte in der Unternehmensberatung 1994 in Mrd. US-Dollar**

Marktvolumen	weltweit	USA	Europa	GB	D
insgesamt	31,5	17,2	9,4	2,2	2,04
pro Einw. (1991)	5,1	55,2	5,7	29,3	20,0
Beraterdichte* (1991)		240		214	126

\* Anzahl Unternehmensberater pro Mio. Einwohner  
Quelle: Wohlgemuth 1997

Die Schätzungen von Wohlgemuth zum Volumen des internationalen Beratungsmarktes basieren auf der Auswertung von mehreren Studien (u.a. Alpha Publications, Berger) und den in einschlägigen Fachzeitschriften veröffentlichten Daten (Management Consulting International, Consulting News), Angaben, die sich "auf die zur Zeit verlässlichsten Quellen" stützen und "nach Möglichkeit mehrfach auf Plausibilität geprüft" wurden (Wohlgemuth 1997, S. 4).

Den vom BDU (1998) veröffentlichten Zahlen zufolge ist das Marktvolumen von Unternehmensberatung in Deutschland beträchtlich höher. Demnach hat sich der Gesamtumsatz der deutschen Beratungsunternehmen in den neunziger Jahren von 8,8 Mrd. DM (1990) auf 16,4 Mrd. DM (1998) nahezu verdoppelt. Hiervon wurden rund 1,3 Mrd. DM mit Personalberatungsdienstleistungen im weiteren Sinne erwirtschaftet (BDU 1998, S. 1). Für 1998 rechnet der Verband insgesamt mit einer weiteren Umsatzsteigerung in der Branche von ca. 8% auf rund 17,7 Mrd. DM.

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel beschrieben, ist - wie das jährliche Umsatzvolumen - auch die Zahl der Beschäftigten in der Unternehmensberatung pro Jahr kontinuierlich angestiegen. Der BA-Statistik zufolge ist Mitte der neunziger Jahre von ca. 45.000 bis 50.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Unternehmensberatung auszugehen (vgl. Tabelle 4). Nach Angaben des BDU (vgl. Tabelle 9) ist die Zahl der Managementberater von ca. 35.000 Ende der achtziger Jahre auf rund 40.000 in der Mitte der neunziger Jahre um rund 13% angewachsen. Im gleichen Zeitraum stieg die Zahl der Beratungsunternehmen von 5.900 (1989) auf über 9.000 (1995) um 54% an. 1997 waren in Gesamt-Deutschland ca. 55.000 Berater in rund 11.000 Managementberatungsgesellschaften beschäftigt, und im Bereich Personalberatung arbeiteten rund 4.500 Berater in 1.200 Unternehmen.

**Tabelle 9: Zahl der Firmen und der beschäftigten Mitarbeiter in der Unternehmensberatung (Managementberatung) in der BRD 1989 - 1997**

	1989	1993	1994	1995	1996	1997
Unternehmen	5.900	8.400	8.700	9.100	9.000	11.000
Berater	35.400	36.000	37.700	40.000	41.000	55.000

Quelle: BDU 1991, 1998

Insgesamt belegen die aktuellen Beschäftigtenzahlen die wachsende Bedeutung von Beratungsdienstleistungen und lassen die Schlußfolgerung zu, daß "die Unternehmensberatung auch beschäftigungspolitisch weiterhin ein Dienstleistungs-Sektor mit Zuwachs sein wird" (BDU 1996, S. 4). Jedoch wird anhand der Angaben auch deutlich, daß in den letzten Jahren viele Einzelberater und kleinere Beratungs-Gesellschaften auf den Beratungsmarkt gedrängt sind, die mit neuen Beratungsprodukten oder als "Nischenfüller" zwar die Zahl der Unternehmen deutlich erhöht, jedoch in unwesentlicherem Maße zu einem Anstieg der Beschäftigtenzahlen geführt haben. Dieser Umstand gilt auch für die von großen Beratungsunternehmen vorgenommenen Ausgründungen, die nicht zwangsläufig mit einem steigenden Personalbestand einhergehen.

Bei einer genaueren Betrachtung der Beschäftigtenstrukturen und Arbeitsbedingungen fällt auf, daß Unternehmensberatung (insbesondere in den alten Bundesländern) eine ausgeprägte "Männerdomäne" ist. Zwar ist der Anteil der Unternehmensberaterinnen in den letzten Jahren kontinuierlich angewachsen, dennoch läßt sich bei einem Verhältnis von ca. 1:5 weiterhin konstatieren: "Der Berater ist männlich. Die Beraterin ist die Ausnahme" (Staute 1996, S. 92). Das Durchschnittsalter der Unternehmensberater ist im Vergleich zu anderen Berufsgruppen relativ hoch (vgl. Parmentier u.a. 1995, S. 335), zum einen aufgrund der fachlichen Qualifikationen und praktischen Erfahrungen, die erworben werden müssen, und zum anderen aufgrund der Tatsache, daß viele erfahrene, "ältere" Spitzenkräfte aus anderen Bereichen (Manager, Politiker, Wissenschaftler) in der Unternehmensberatung neue Perspektiven suchen. Den hohen fachlichen und persönlichen Anforderungen entsprechend, sind die Karriere- und Einkommensmöglichkeiten für Unternehmensberater äußerst attraktiv: die Honorare betragen 1995 durchschnittlich (pro Manntag) für Senior-Berater 2.270 - 4.800 DM, für Projektleiter 1.760 - 4.800 DM, für Berater 1.610 - 2.300 DM und für Junior-Berater 1.350 - 2.500 DM (BDU 1996, S. 19).

Markanterweise hat nicht nur die Zahl der Beschäftigten, sondern auch die Zahl der Arbeitslosen mit dem Zielberuf "Unternehmensberatung" in den letzten Jahren deutlich zugenommen. So stieg die Arbeitslosenquote in diesem Segment in Westdeutschland von 2,9% (1987) auf 5,5% (1995). In den neuen Bundesländern ist die Arbeitslosenquote in den letzten Jahren

zwar abgesunken, liegt mit 12,4% (1995) jedoch deutlich höher als in den alten Bundesländern (ebd., S. 335). Hierin liegt ein mögliches Indiz dafür, daß viele Erwerbssuchende mit unterschiedlichen Qualifikationen in die Unternehmensberatung drängen, die jedoch nicht für unternehmensberatende Tätigkeiten gleichermaßen geeignet sind oder im Konkurrenzkampf auf dem Beratungsmarkt nicht mithalten können. So erscheint es in diesem Zusammenhang wenig verwunderlich, daß führende Beratungsunternehmen immer wieder den Mangel an qualifiziertem Personal beklagen (vgl. SZ v. 8.12.1994 u. FAZ v. 25.1.1996).

### **3.2 Anbieter von Beratungsleistungen: ein gespaltener Markt**

Der Markt, auf dem Beratungsdienstleistungen gegen Vergütung Unternehmen und Organisationen offeriert werden, weist sowohl auf globaler wie auch auf nationaler Ebene eine vergleichsweise eindeutige Struktur auf. Einer begrenzten und überschaubaren Zahl von großen Anbietern steht eine sehr viel weniger transparente, dafür umso vielfältigere Schar von wenigen mittleren und vielen kleinen Unternehmensberatungen gegenüber.

Das obere Marktsegment, das die „großen“ Unternehmensberatungsfirmen besetzen, weist einen überproportionalen Anteil am Gesamtumsatz der Branche auf. Die Angaben zu den Jahresumsätzen führender Beratungsunternehmen können zwar lediglich als grobe Richtwerte angesehen werden, da einige der führenden Beratungsunternehmen keine konkreten Angaben über ihre wirtschaftliche Entwicklung machen und die in diversen Unternehmens-„Rankings“ angegebenen Umsatzzahlen zum Teil auf Schätzungen von Verbänden, Redaktionen o.ä. beruhen. Dennoch kann davon ausgegangen werden, daß einige wenige Beratungsunternehmen einen beträchtlichen Anteil des weltweiten Branchenumsatzes erzielen. Die folgende Tabelle 10 weist den weltweiten Jahresumsatz für die "Top Ten" der Beratungsbranche aus. Bereits 1994 erzielten die zehn führenden Gesellschaften einen Umsatz von über 12 Mrd. US-Dollar. In Relation gesetzt zum gesamten Umsatzvolumen 1994 (31,5 Mrd. US-Dollar, vgl. Tabelle 8) in der Unternehmensberatung ist demnach über ein Drittel des weltweiten Gesamtumsatzes von den zehn führenden Beratungsunternehmen erzielt worden. 1995 stieg der Umsatz der "Top Ten" auf über 15 Mrd. Dollar, 1996 auf über 18 Mrd. Dollar an.



**Tabelle 10: Honorarumsatz führender Firmen in der Unternehmensberatung  
1994 - 1996 weltweit**

Unternehmen (weltweit)	Umsatz in Mio. US-Dollar			Berater*
	1996	1995	1994	1996
1. Andersen Consulting*	5.302	4.224	3.452	37.389
2. Ernst & Young	2.010	1.523	1.181	10.657
3. McKinsey & Co.	2.000	1.800	1.500	3.994
4. KPMG International	1.836	1.544	875	10.763
5. DTTI	1.550	1.200	1.061	*10.000
6. Coopers & Lybrand	1.422	1.221	1.049	10.298
7. Arthur Andersen*	1.380	1.169	833	k.A.
8. Price Waterhouse	1.200	964	800	8.900
9. Mercer CG	1.159	1056	933	*9.241
10. Towers Perrin	1.001	868	767	6.500
<b>Summe (1-10)</b>	<b>18.860</b>	<b>15.569</b>	<b>12.451</b>	--
27. Roland Berger & Partner	274	243	203	597

\* Mitarbeiter insgesamt

Quelle: Management Consulting International, eigene Berechnungen

Themen wie Globalisierung, Euro, EDV und Internet sorgen dafür, daß den Top-Beratungsunternehmen die Projektaufträge nicht ausgehen; die aktuellen Zahlen belegen den anhaltenden Bedeutungszuwachs von Unternehmensberatung und führenden Beraterfirmen. Nicht zuletzt aufgrund ihrer verstärkten Betätigung in der IT-Beratung konnten die (Tochter-) Unternehmen der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in den letzten Jahren ihre Jahresumsätze (weltweit) weiter ausbauen. So stieg z.B. der Umsatz des bisherigen "Branchenprimus" Andersen Consulting 1996 gegenüber 1994 um ein Drittel auf 5 Mrd. US-Dollar. Aber auch Strategieberatungsfirmen wie McKinsey & Co., bei denen die Implementierung und Betreuung von IT-Systemen einen geringeren Stellenwert als Beratungsgebiet einnimmt, verzeichnen weitere Umsatzerfolge.

Für den deutschen Beratungsmarkt ergibt sich ein ähnliches Bild (s. Tabelle 11). Auch hier wird ein - wenn auch weniger ausgeprägter - Konzentrationsgrad in der Umsatzverteilung sichtbar. Nach einer Schätzung des BDU wurden 1996 nahezu 19 Prozent des Gesamtumsatzes in der Branche von den 20 größten Gesellschaften erzielt (0,22 Prozent der Anbieter), rund 51 Prozent des Gesamtumsatzes teilen sich die mittleren Gesellschaften (ca. 25 Prozent der Anbieterseite) und rund 30 Prozent Umsatz sind auf die kleineren Beratungsgesellschaften verteilt, die allerdings rund 74 Prozent der Anbieterseite stellen (BDU 1996, S. 5). 1997 erziel-

ten die 25 führenden Beratungsunternehmen rund 4,5 Mrd. DM und somit einen Anteil von 27% des Gesamtumsatzes der Branche (BDU 1998, S. 3).

**Tabelle 11: Honorarumsatz führender Firmen in der Unternehmensberatung - 1995 - 1996 Bundesrepublik Deutschland**

Unternehmen	Honorarumsatz in Mio. DM		Wachstum in %
	1996	1995	1995/1996
1. McKinsey <sup>1)</sup>	500	403	24,07
2. Andersen Consulting	493	368	33,97
3. Roland Berger & Partner	326	285	14,38
4. Schitag Ernst & Young	254	152	67,11
5. Boston Consulting Group	235	215	9,30
6. GTP Gemini	201	168	19,64
7. KPMG	193	169	14,20
8. Coopers & Lybrand	175	149	17,45
9. A.T. Kearny	145	120	20,83
10. Arthur D. Little	126	108	16,67
<b>Gesamt</b>	<b>2.648</b>	<b>2.137</b>	<b>23,76</b>

<sup>1)</sup> geschätzte Zahlen

Quellen: Lünendonk, eigene Berechnungen

Doch auch die Umsatzentwicklung der kleineren und mittleren Beratungsunternehmen ist von einem positiven Verlauf geprägt. So erhöhten 1997 die kleinen Unternehmen (unter 1 Mio. DM Umsatz) ihren Umsatz um 4,2% und die mittleren Unternehmen (1 - 10 Mio. DM Umsatz) um 12,5%. Für 1998 wird eine weitere Umsatzsteigerung erwartet; ca. 6,3% bei den kleinen und 12,2% bei den mittleren Beratungsgesellschaften. Hingegen ist die Umsatzsteigerung der großen Beraterfirmen 1998 mit 9,4% voraussichtlich geringer als 1997 (11,1%) (BDU 1998, S. 4).

Die dominierende Marktposition führender Beratungsunternehmen wird auch anhand der Beschäftigtenverteilung deutlich. 1995 waren in den 20 größten Unternehmensberatungsgesellschaften über 5.500 der insgesamt ca. 40.000 Berater in Deutschland beschäftigt (vgl. Tabelle 12). In 0,22% (!) (20 von 9.100) der Beratungsgesellschaften in Deutschland arbeiten rund 14% aller Berater, wobei Beteiligungen und Ausgliederungen der großen Beratungsunternehmen nicht berücksichtigt sind.

**Tabelle 12: Berater und Mitarbeiter führender Unternehmensberatungsfirmen 1995 in der BRD**

Unternehmen	Berater	Mitarb.	Unternehmen	Berater	Mitarb.
1. Andersen Consulting	717	990	11. Kienbaum & Partner	190	300
2. Schitag Ernst & Young	532	570	12. A.T. Kearney	180	260
3. KPMG	500	636	13. Arthur D. Little	170	260
4. McKinsey	489	562	14. Price Waterhouse	129	138
5. Mummert & Partner	470	30	15. Booz, Allen & Hamilton	125	167
6. Coopers & Lybrand	420	460	16. MC Marketing Corporation	120	170
7. Roland Berger & Partner	331	452	17. Orga Treu	105	117
8. Boston Consulting Group	315	400	18. Fraser	91	125
9. GTP Gemini	310	400	19. Mercer	82	108
10. American Management	200	240	20. Knight Wendling	80	100
<b>Berater (1 - 20):</b>		<b>5.556</b>			
<b>Mitarbeiter (1 - 20):</b>		<b>6.485</b>			

Quelle: Management Consulting International, eigene Berechnungen

Die Namen und Adressen der „Großen“, der führenden Beratungsunternehmen, haben sich in den letzten Jahrzehnten wenig verändert. Es handelt sich dabei um Gesellschaften mit einem Jahresumsatz von mehr als 50 Mio. DM und einem Personalbestand von mindestens 100 Beratern. Diese lassen sich ausdifferenzieren in *Wirtschaftsprüfungsgesellschaften* (Andersen Consulting; Schitag Ernst & Young; Deloitte & Touche Consulting Group; Coopers & Lybrand; KPMG; Price Waterhouse) sowie *Generalisten und Strategieexperten* von internationaler Herkunft (McKinsey; Arthur D. Little; Boston Consulting Group; Booz, Allen & Hamilton; A.T. Kearney; Mercer Consulting Group; Bain & Company; Gemini Consulting) und aus Deutschland (Roland Berger & Partner; Mummert & Partner; Kienbaum & Partner).

Dennoch ist auch in das obere Segment der führenden Beratungsfirmen Bewegung gekommen: Fusionen, Allianzen, Ausgründungen, Spin-Offs und Dependancen beleben das Marktgeschehen. So sind z.B. die ehemals „Big Six“ der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, die mit Tochtergesellschaften auf den verschiedenen Feldern der Unternehmensberatung tätig sind, zu den „Big Five“ zusammengeschmolzen: Anfang 1998 fusionieren Coopers & Lybrand mit Price Waterhouse zu "einem globalen Powerhouse professioneller Dienstleistungen" (SZ vom 21.9.1997), das bei einem Umsatz von 13 Mrd. Dollar einen Verbund aus 135.000 Mitarbeitern, davon 7.500 in Deutschland, bildet. Der Hauptzweck der Fusion liege darin, "unseren

Kunden in bereits über 140 Ländern im Rahmen der zunehmenden Globalisierung einen weltweit nahtlosen Service zu bieten. Dieser decke die Bereiche Wirtschaftsprüfung und -beratung, Steuer- und Rechtsberatung, Unternehmens- und Informatikberatung sowie Human Resources ab" (SZ vom 21.9.1997). Wurde die Fusion als neue "Nummer Eins" annonciert, so schien die nur einen Monat später verkündete Fusion der beiden Wirtschaftsprüfungsgesellschaften KPMG und Ernst & Young jene auf den zweiten Platz zu verweisen. Mit der ebenfalls für 1998 vorgesehenen Fusion sollte die weltweit größte Gruppe der Branche mit 163.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von 18,3 Mrd. Dollar entstehen (SZ v. 21.10.97). Im Frühjahr 1998 wurden jedoch die Fusionspläne von KPMG und Ernst & Young abgesagt. Sowohl die Kartellbehörden wie auch konkurrierende Unternehmen hatten den geplanten Zusammenschluß mit Skepsis betrachtet. "Widerstand regte sich auch unter den Großkunden, die beide Firmen beschäftigen und es nicht akzeptiert hätten, daß aus zwei unabhängig voneinander arbeitenden Wirtschaftsprüfern plötzlich einer geworden wäre" (SZ v. 17.2.98).

Sind die "Big Six" bzw. "Big Five" Beratungskombinate mit stark diversifizierten Geschäftsfeldern, so haben die genannten "genuinen" Managementberatungsunternehmen ihre Kernkompetenz im Bereich strategischer Unternehmensberatung. Diese Kernkompetenz wurde im Laufe der letzten Jahre sowohl durch eine Spezialisierung als auch eine Universalisierung ausgeweitet und konsolidiert. Die Top 10 oder Big 20 agieren auf dem Markt als "Multi-Spezialisten". Forciert worden ist dieser Prozeß durch eine Reihe strategischer Fusionen und Übernahmen - bspw. Ploenzke (CSC), Diebold (debis/Daimler-Benz), Gruber, Titze & Partner (Gemini Consulting), A.T. Kearney (EDS) -, die die Kompetenzen und Aktivitäten der Unternehmensberater erhöht haben; weitere Konzentrationen sind eher wahrscheinlich. Kleine und mittlere Beratungsunternehmen, die sich in einzelnen Beratungsbereichen zu gefragten Spezialisten entwickelt haben, werden von den international agierenden Branchenriesen mit dem Ziel übernommen, spezialisiertes Know-How und fehlende Kompetenzen zu erlangen und das eigene Leistungsspektrum zu erweitern. Ironischerweise machen sich die führenden Beratungsfirmen jedoch selbst das Leben schwer: So konkurrieren die unter der gemeinsamen Flagge von "Andersen Worldwide" segelnden Arthur Andersen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und die Andersen Consulting Gesellschaft um Marktanteile in der Beratung (vgl. Unternehmensberater, 4/97, S. 10) und bereiten inzwischen ihre "unfreundliche" Spaltung vor (FAZ v. 19.12.97).

Die Lukrativität und Wachstumsaussichten des Beratungsmarktes ziehen zudem verstärkt neue Anbieter an. Vor allem Finanzdienstleister aber auch Industrieunternehmen positionieren sich auf dem Markt: Durch Beteiligungsübernahmen (wie die Deutsche Bank bei Roland Berger oder die Commerzbank bei Baumgartner) oder durch die Gründung eigener Tochtergesellschaften (Deutsche Industrie Consult durch die Westdeutsche Landesbank oder Dresdner Management Consult) weiten Banken über ihr bisheriges Beratungs-Engagement ihre Bera-

tungsaktivitäten erheblich aus. Auch Industrieunternehmen etablieren sich zunehmend auf dem Markt, indem sie interne Stabsstellen, Projektteams oder Abteilungen rechtlich verselbständigenden und mit der Reputation eigener (erfolgreich) realisierter Restrukturierungen ihre Kompetenzen anbieten (Porsche, Volkswagen oder Siemens als Beispiele). Vor allem im rapide wachsenden Bereich der Informationstechnologie-Beratung versuchen führende Industrieunternehmen eigene Beratungskompetenzen zu vermarkten und wachsende Anteile am Branchenumsatz zu erzielen. Andere Unternehmen wie Mercedes Benz, Lufthansa, Hoesch, IBM oder Mannesmann steigen mit Ausgliederungen oder eigenen Beratungsunternehmen (Sieger 1992, Staute 1996) in die Beratungsbranche ein.

Des Weiteren sind in der Beratungsbranche institutionelle Akteure, u.a. Kammern, Institute, Vereine und Verbände engagiert, die den Unternehmen Beratungspartner vermitteln oder selbst Beratungshilfen anbieten. Hierzu zählen die schon "klassischen" Unterstützungsleistungen der Industrie- und Handelskammern (IHK) sowie Handwerkskammern (HK) ebenso wie die Beratungseinrichtungen von Verbänden wie der Kommunalen Gemeinschaftsstelle in Köln (KGSt-Consult) oder der Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle für den Einzelhandel (BBE). Im weiteren sind in diesem Zusammenhang zu nennen die Beratungsangebote der zahlreichen Wirtschaftsinstitute wie z.B. Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (IfaA), PrognosAG oder REFA-Institut, das "in Zukunft verstärkt die Aufgaben einer Unternehmensberatung übernehmen" (SZ v. 28.5.1996) will, die arbeitsorientierten Beratungen der Technologieberatungsstellen des DGB (TBS), der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) sowie die sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitute (z.B. Sozialforschungsstelle [SFS], Institut Arbeit und Technik [IAT]). Engagiert in der Beratung und Unterstützung von Betrieben ist nicht zuletzt das Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (RKW). Das RKW als Vermittler von Beratung für die mittelständische Wirtschaft greift dabei auf einen Pool von beim RKW akkreditierten Beratern zurück, die sich überwiegend aus dem Kreis der mittleren und kleineren Unternehmensberatungsfirmen bzw. Einzelberater rekrutieren.

Neben den Großunternehmen und dem "Mittelbau" wird der Anbietermarkt der Unternehmensberatung von einer großen und unüberschaubaren Anzahl von selbständigen Einzelberatern und kleinen Beratungsfirmen mit wenigen Mitarbeitern gebildet. Nach Schätzungen des BDU sind in der Managementberatung rund 40% als Einzelberater tätig und rund Dreiviertel (72%) aller Managementberatungsfirmen kleinere Betriebe, die weniger als eine Mio. DM Jahresumsatz erzielen (BDU 1998, S. 5). Diese bieten insgesamt ein überaus heterogenes Bild: ehemalige Politiker, Beschäftigte aus Industrieunternehmen oder Beratungsgesellschaften, Hochschulabsolventen, die durch Existenzgründungen den Fall in die Arbeitslosigkeit zu vermeiden suchen, langjährig etablierte Einzelberater oder betriebsförmig organisierte Beratungsunter-

nehmen mit wenigen Beschäftigten oder Partnern, die auf einen größeren Stamm von mehr oder weniger festen Mitarbeitern bei Bedarf zurückgreifen können.

Die Angebote der kleinen und mittleren Berater sind vielfältig, Spezialisierungen auf Nischen-segmente werden angestrebt, der räumliche Aktionsradius ist zumeist regional begrenzt. Die Fluktuation, ohne daß man über verlässliche Daten verfügt, dürfte eher hoch sein: Markteintritte sind ebenso leicht wie Marktaustritte häufig. (Exemplarisch für die Probleme, verlässliche Zahlen zur Marktentwicklung zu erzielen, ist eine Untersuchung des BDU aus dem Jahre 1991: Der BDU hatte 8.035 Adressen von Beratungsanbietern in Deutschland ausfindig gemacht. Von diesen Adressen wurden 200 Firmen zufällig ausgewählt und telefonisch kontaktiert mit dem Ergebnis, daß über ein Viertel der 200 Firmen nicht existierte oder gar keine Beratungsleistungen anbot). Die Honorarumsätze der Einzelberater und kleineren Beratungsfirmen bewegen sich im unteren Feld. Kooperations-Netzwerke bieten sich an, scheinen aber nur in geringem Maße aufgebaut zu werden und zu funktionieren (z.B. Franchising-Modelle). Insgesamt ist die Angebotsseite charakterisiert durch eine wachsende Vielfalt an Beratungsdienstleistungen, die zwar für jeden Geschmack etwas bietet, aber nur in Ansätzen transparent ist für den Nachfrager in der Form von Beraterverzeichnissen (z.B. BDU-Beraterverzeichnis, Consulting Guide [Schmidt/Schumann], IAT-Berater-Datenbank).

Insgesamt stellt sich Unternehmensberatung - die Anbieterstruktur des Beratungsmarkts betrachtet - als eine Dienstleistungsbranche dar, in der insbesondere die "obere Klasse" profitiert. Die Top-Beratungsunternehmen erzielen einen größer werdenden Anteil von Beratungsaufträgen und Gesamtumsätzen und beraten führende Wirtschaftsunternehmen in (fast) allen Unternehmensfragen. Nicht nur Strategie-, Organisations- und Rationalisierungsberatung sind die Aufgabenstellungen der "klassischen" Managementberater, sondern auch die Betreuung bei Finanz-, Rechts-, Steuer-, Umwelt- oder Standortproblemen. Die deutschen Großunternehmen aus Wirtschaft und Verwaltung werden fast ausschließlich von den wenigen Top-Firmen der Unternehmensberatung beraten. Für die Beratungselite ist dies ein äußerst lukrativer Markt, da ein Drittel aller Beratungsaufträge in Deutschland auf das Konto der Großfirmen geht. Die Mehrzahl der einzelnen Berater und kleineren Beratungseinrichtungen suchen in der großen Vielzahl der Klein- und Mittelunternehmen ihre Beratungskunden. Aus diesen Betrieben besteht auch in erster Linie das Klientel der Kammern, Vereine und Verbände. Aktuelle Trendentwicklungen (bei Fusionen, Übernahmen, Umsatzverteilungen) deuten darauf hin, daß die wachsende Marktkonzentration in der Beratungsbranche auch in Zukunft anhalten wird.

### 3.3 Von den Anbietern zum Angebot:

#### Dienstleistungen und Tätigkeitsspektrum der Berater

In der Beratungsliteratur und betrieblichen Praxis werden Beratungsbegriffe verwendet, die auf neue Aufgaben der Beratung verweisen. So wird einer "klassischen Unternehmensberatung" eine "prozeßorientierte Unternehmensberatung" gegenübergestellt, die "Strategie- oder Konzeptberatung" wird durch eine "Umsetzungsberatung" ergänzt und die "Managementberatung" zur "Organisationsberatung" erweitert. Hintergrund dieser begrifflichen Erweiterung ist eine Umorientierung in der Unternehmensberatung, die sich an den folgenden Aspekten festmachen läßt.

Während bislang das Management bzw. die Unternehmensführung der betriebliche Ansprechpartner des Unternehmensberaters gewesen ist, werden mittlerweile auch andere betriebliche Akteure als Zielgruppen der Unternehmensberatung erfaßt, z.B. Mitarbeiter oder Betriebsräte. Darüber hinaus sind es seit einigen Jahren nicht nur die Wirtschaftsunternehmen, die Beratungsbedarfe äußern, sondern auch Verwaltungen, Parteien und Verbände lassen sich zunehmend in Fragen der Führung und Organisation beraten.

Strategien der Verschlinkung und der radikalen Veränderung von betrieblichen Organisationsstrukturen machen neue Formen der Unternehmensberatung erforderlich. Die Anforderungen und Rollenbilder der Unternehmensberater haben sich in den letzten Jahren verschoben. Die klassische Managementberatung als reine Strategie- oder Konzeptberatung wird zunehmend in Frage gestellt, eine prozeß- und umsetzungsorientierte Beratungsarbeit mit einer weitgehenden und aktiven Beteiligung an innerbetrieblichen Veränderungsprozessen ist für die Berater mittlerweile zur Pflichtaufgabe geworden. Die moderne Beratung agiert auf der Shop-Floor-Ebene in den Unternehmen und wirkt vor Ort an der Lösung konkreter Problemstellungen mit. In vielen Publikationen und Erfahrungsberichten wird auf den Bedeutungswandel verwiesen (vgl. Antoni/Bungard 1992, Bierach 1996). Neben der traditionellen Managementberatung werden die Umriss einer "prozeßorientierten Unternehmensberatung" skizziert, deren Aufgaben u.a. im Aufbau und der Entwicklung von Unternehmenskultur, in der Förderung innerbetrieblicher Austauschbeziehungen, in der Arbeit mit Kleingruppen, in der angewandten Organisationsentwicklung und in der Innovationsberatung liegen (European Consultants Unit [ECU] 1994, S. 43ff.).

Schließlich hat der nahezu flächendeckende Einzug von Informationstechnologien in der betrieblichen Praxis den Beratungsbedarf in Fragen des Technologieeinsatzes, der Hard- und Softwaregestaltung und bei der Gestaltung von rechnergestützten Produktions- und Organisationsformen deutlich erhöht. Neben simplen Programmierarbeiten und vielfältigen Serviceangeboten werden Beratungsleistungen von den Unternehmen eingefordert, die sich mit Aspek-

ten der Technikorganisation und der Schnittstelle zwischen Arbeit, Organisation und Technologie auseinandersetzen.

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) verweist auf ein Tätigkeitsspektrum für die Unternehmensberatung, das ca. 300 bis 350 Bereiche umfaßt (BDU 1996, S. 10). Der Vielzahl von möglichen Tätigkeiten und Beratungsleistungen versucht der BDU durch die Bildung von Fachgruppen und Auftragsschwerpunkten gerecht zu werden. In seinem Mitgliederverzeichnis werden die entsprechenden Beratungsfirmen gemäß dieser Systematisierung mit ihren Produktpaletten, Spezialisierungen, Hauptadressaten usw. aufgelistet (vgl. BDU 1997)

Im folgenden sollen die Aufgaben und Leistungsangebote der Unternehmensberatung im engeren Sinne näher betrachtet werden. Wie bereits skizziert, gibt es für die Unternehmensberatung kein klar umrissenes Tätigkeitsspektrum. Während - den betrieblichen Modernisierungsprozessen angepaßt - einige Aufgabenstellungen der Berater an Bedeutung verlieren, gewinnen andere Tätigkeiten an Stellenwert und erweitern neue Einsatzgebiete das Leistungsspektrum in der Unternehmensberatung. Die wesentlichen, in Gruppen zusammengefaßten Tätigkeitsbereiche sind in der folgenden Tabelle zusammengestellt:

**Tabelle 13: Tätigkeitsspektrum der Unternehmensberatung**

Außenwirtschaftsberatung	Controlling, Finanz- und Rechnungswesen
Datenverarbeitung	Informationsmanagement
Informationstechnologien	Internationalisierung
Logistik	Marketing/ Vertrieb
Mergers & Acquisitons	Öffentlichkeitsarbeit
Personalberatung/Personalwesen	Produktion
Projektmanagement	Qualitätsmanagement
Rationalisierung	Technik
Umweltschutz	Unternehmensführung/ Organisation
Unternehmensgründung	Unternehmenskultur
Unternehmensverkauf/ MBO	Weiterbildung/Training

Quelle: BDU 1997, Schmidt/Schumann 1997

Einer Umfrage des BDU (1996) zufolge sind in Deutschland die Beratungsleistungen zum Einsatz von Informationstechnologien und EDV-Management und externen Hilfen in Management- und Organisationsfragen die Hauptaufgaben von Beratungsfirmen (s. Tabelle 14). Im europäischen Vergleich sind Management und Organisation in Deutschland ein bedeutsames



Beratungsgebiet, wohingegen der Beratung zur Personalentwicklung und in Controlling-Fragen in anderen Ländern eine erheblich höhere Bedeutung zukommt.

**Tabelle 14: Haupttätigkeitsfelder der Unternehmensberatung 1996 (Umsatz in %)**

	EU	D*	GB	F	NL/B
IT-Beratung	27,23	<b>34,18</b>	46,4	19,5	18,5
Unternehmensführung	19,77	<b>31,32</b>	14,6	11,4	23,2
Personalentwicklung	11,02	<b>8,80</b>	6,1	18,0	15,2
Controlling	11,38	<b>5,22</b>	12,2	12,7	12,0
Technik/ FuE	16,31	<b>5,80</b>	9,7	19,9	14,5
Projektmanagement	6,87	<b>4,48</b>	5,1	10,00	8,6
Sonstige	7,42	<b>10,20</b>	5,9	8,5	8,0
<b>Insgesamt</b>	100	<b>100</b>	100	100	100

\* geschätzt für Mitglieder im BDU  
Quelle: BDU 1996

Bei einer wachsenden Inanspruchnahme verlagern sich zugleich die Tätigkeits-Schwerpunkte von Unternehmensberatung: Aus Erhebungen des BDU geht hervor, daß der (Umsatz-)Anteil von Beratungen zu Informationsmanagement/DV-Beratung/IT-Services sowie zur Unternehmensführung und -entwicklung im Zeitraum von 1990 bis 1996 von einem guten Drittel (34,8%) auf knapp zwei Drittel (65,5%) angestiegen ist; entsprechend zurückgegangen sind die Anteile von Beratungsfeldern wie Technik, Logistik und Personal.

### 3.4 Neue Einsatzgebiete für die Unternehmensberatung

#### *Personalberatung und Unternehmensberatung*

Personalberatung ist ein junges Betätigungsfeld der unternehmensnahen Beratungsdienstleistungen, das sich erst Mitte der 70er Jahre als eigenständiger Beratungszweig von der traditionellen Managementberatung ausdifferenziert hat. Zwar ist die Personalberatung - gemessen an den Beschäftigten- und Umsatzzahlen - ein weniger bedeutsames Beratungsfeld als Managementberatung, dennoch gewinnt die Betätigung als Personalvermittler und -betreuer zunehmend an Bedeutung. Laut Angaben des BDU waren im Jahre 1997 1.200 Personalberatungsgesellschaften mit ca. 4.500 Beratern in Deutschland aktiv. Der Jahresumsatz der Branche betrug 1,3 Milliarden DM. 1996 waren ca. 3.400 Personalberater in 680 Gesellschaften angestellt, die bereits länger als drei Jahre am Markt sind (BDU 1996, 1998).

Im Gegensatz zur Unternehmensberatung, die ungeachtet von konjunkturellen Schwankungen und Wirtschaftskrisen in der Vergangenheit kontinuierliche Umsatzzuwächse verbucht hat, ist die Personalberatung vom konjunkturellen Verlauf der wirtschaftlichen Entwicklung mitbeeinflusst worden: In Phasen rezessiver wirtschaftlicher Entwicklung sinkt der allgemeine Personalbedarf und damit auch der Beratungsbedarf bei der Rekrutierung oder Abwerbung geeigneter Arbeitskräfte.

Die Personalberatung ist durch fließende Übergänge zu anderen Personaldienstleistungen wie Arbeitsvermittlung, Arbeitnehmerüberlassung, Personalentwicklung und Weiterbildung gekennzeichnet. Die wichtigsten Betätigungsbereiche der Personalberatung sind die Personalsuche durch Direktansprache/Executive Search, das Recruitment und die Trennungsberatung (Outplacement) (vgl. Gaugler 1996, Leciejewski 1996). Dabei bildet die Betätigung in der Personalsuche den eindeutigen Schwerpunkt der Personalberatung (vgl. Tabelle 15).

**Tabelle 15: Haupttätigkeitsfelder der Personalberatung 1996 (Umsatz in %)**

Executive research	65,60
Recruitment	23,73
Outplacement	4,00
Personalentwicklung	3,83
Sonstige Personalwirtschaft	3,04

Quelle: BDU 1996: geschätzt nach Mitgliedern

In der Personalberatung präsentieren sich zahlreiche Anbieter. Das Gesamtangebot setzt sich zusammen aus spezialisierten Personalberatungsfirmen, Unternehmensberatungsfirmen, Werbeagenturen mit Personaldiensten u.a.m. Darüber hinaus sind auch Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Steuerberater in der Personalberatung aktiv. Nur eine geringe Zahl der Personalberatungsgesellschaften beschäftigen mehr als drei oder vier Mitarbeiter und in lediglich zwei Gesellschaften sind über 100 Mitarbeiter angestellt. In der Regel sind Personalberater Einzelberater und nur wenige davon in Beratungsgesellschaften organisiert. Der größte Verbund von Personalberatungsfirmen ist der BDU-Fachverband der Personalberater.

Hilfestellungen bei der Suche nach geeignetem Personal für Unternehmen ist bei vielen Personalberatern "die zentrale, häufig sogar die alleinige Servicekomponente" (Gaugler 1996, S. 264) ihrer Beratungsarbeit. Dabei konzentriert sich die Personalsuche auf Führungs- und Fachkräfte, d.h. Mitarbeiter für Management(-nachwuchs-)positionen oder Spezialisten für bestimmte Aufgabenbereiche. Grundlegend in der Beratung zur Personalsuche ist die Trennung zwischen anzeigen- bzw. mediengestützter Beratung und der Direktansprache

(Headhunting, Executive Search). In der anzeigengestützten Personalsuche, bei der in einschlägigen Zeitungen, Zeitschriften oder per Computer von den Beratern Stellenanzeigen aufgegeben werden, betätigen sich einige der führenden Unternehmensberatungsfirmen wie Roland Berger & Partner oder Kienbaum. In der Personalsuche via Direktansprache nehmen spezialisierte Firmen die marktführenden Positionen ein. Die größten deutschen Gesellschaften für Personalberatung sind die in den internationalen Verbund "Amrop International" eingebundene Dr. J. B. Müller & Partner (1997 von Heidrich & Struggles übernommen) in Frankfurt und Egon Zehnder in Düsseldorf (vgl. Leciejewski 1996, S.34f.). Die - in der Direktansprache - führenden Beratungsunternehmen haben einen Exklusiv-Zusammenschluß gegründet: die Vereinigung-Deutscher-Executive-Search-Berater (VDESB) mit Sitz am Frankfurter Airport Center.

Der Rückgriff von Unternehmen auf externe Personalberatungen erfolgt in der Regel aus zwei Gründen: Erstens läßt sich somit besser die Diskretion und Anonymität der Personalsuche wahren als bei einem eigenen Engagement des Unternehmens. Zweitens wird ein hohes Know-How und Fachwissen externer Personalberater benötigt, wenn z.B. durch eine gezielte Ansprache Spitzenkräfte aus anderen Unternehmen abgeworben werden sollen. Die Kosten einer Beratung zur Personalsuche betragen je Auftrag ca. ein Drittel des jährlichen Gehaltsvolumens der zu besetzenden Stelle. Die Personalberatung durchläuft in der Regel mehrere Phasen. Zunächst wird ein Unternehmen bei der Vorbereitung der Personalsuche unterstützt. Dabei wird der Personalbedarf konkretisiert, eine Arbeitsplatzanalyse durchgeführt und ein Anforderungsprofil erstellt. In einem zweiten Schritt wird die eigentliche Personalsuche - via Direktansprache oder Anzeigenschaltung - durchgeführt. Anschließend werden von den Personalberatern die eingegangenen Bewerbungen ausgewertet, selektiert und potentielle Kandidaten dem auftraggebenden Unternehmen präsentiert. Nach einer erfolgreichen Vermittlung bzw. Einstellung schließt die Personalberatung in der Regel mit der Begleitung der Einarbeitungsphase und der kurzen Betreuung eines neuen Mitarbeiters.

Ein neues Gebiet der Personalberatung ist die Trennungsberatung: Beratungsdienstleistungen zum "Outplacement" von Mitarbeitern. In den USA bereits in den sechziger Jahren praktiziert, hat Outplacement in Deutschland erst seit wenigen Jahren einen Bedeutungszuwachs erfahren. Der wachsende Markt für Outplacementberatung ist bisher weitgehend übersichtlich geblieben. Neben den Angeboten von Unternehmensberatern und Personalberatungsfirmen haben sich eine Reihe von - auf Outplacementberatung spezialisierten - Gesellschaften einen Namen gemacht: Zu den bekanntesten Experten zählen DBM Europe, Von Rundstedt & Partner, Dr. Stoebe, Meta:Consult, EDW Gesellschaft für Personalentwicklung und Outplacement und die in vielen europäischen Ländern agierende holländische Gesellschaft Dr. Claessens. In Form von unternehmensfinanziertem Beratung gekündigter Mitarbeiter bei der Neupositionierung und Suche nach einer geeigneten neuen beruflichen Herausforderung betreut der Tren-

nungs-Berater freigesetzte Führungskräfte durch konkrete Hilfen bei der Arbeitsplatzsuche und durch das Zur-Verfügung-Stellen von Wissen, Materialien und Büroräumen. Der Vorteil einer Outplacement-Beratung für das kündigende Unternehmen besteht in der Senkung von direkten Entlassungskosten, und zwar, "indem durch das Angebot der Outplacement-Beratung an die gekündigte Führungskraft z.B. arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen vermieden oder aber die Restlaufzeiten von Arbeitsverträgen verkürzt werden" (Sauer 1992, S. 199). Die Beratungsdienstleistung richtet sich insbesondere an Führungskräfte von Groß- und Mittelbetrieben und hat durch die Verbreitung von Restrukturierungs- und Rationalisierungsansätzen an Bedeutung gewonnen. "Outplacement bezieht seine Klienten maßgeblich aus dem mittleren Management, das im Zuge der Welle des Lean Management vorerst nicht mehr gebraucht wurde. (...) Was die Unternehmensberater mit ihrem Surfen auf Wirtschaftsmoden angerichtet haben, ist zur Klientel für ihre Kollegen vom Outplacement geworden" (Staute 1996, S. 65). Viele Beratungsgesellschaften bieten beide Personalberatungsleistungen - zur Personalsuche und zum Outplacement - gleichzeitig an. Hierbei entstehen Risiken, Interessenkonflikte und Mißbrauchsmöglichkeiten, die in der Literatur bereits kritisch thematisiert worden sind (Staute 1996, S. 66f., Leciejewski 1996, S. 69f.).

#### *Informationstechnologie (IT) - Beratung*

Aufgrund eines immensen Bedeutungszuwachses moderner Informations- und Kommunikationstechnologien hat die Beratung von Betrieben in informationstechnologischen Fragen zugenommen und zur Verselbständigung einer neuen Beratungsbranche geführt. In der Hochphase technikzentrierter betrieblicher Entwicklung und Verbreitung von Computer Integrated Manufacturing (CIM) in deutschen Produktionsbetrieben in den siebziger und achtziger Jahren gewann auch die externe IT-Beratung zunehmend an Bedeutung. Mittlerweile haben Innovationen und Dienstleistungen der Informationstechnologie (IT) in Wirtschaft und Verwaltung einen festen Platz erobert. Beratungsleistungen im Bereich Informationsmanagement und zur effizienten Gestaltung von Organisation und Technik werden von den Unternehmen mittlerweile ebenso häufig nachgefragt wie Beratungen zur Unternehmensführung und Organisation (vgl. Tabelle 14). Die Möglichkeiten einer multimedialen und durch Computertechnologien vernetzten Welt eröffnen den Unternehmen neue Handlungsoptionen und Gestaltungsspielräume ("virtuelle Organisationen") und erfordern die Vermittlung entsprechenden Know-Hows und die kontinuierliche Betreuung durch entsprechende Fachkräfte.

Beratungsunternehmen bieten Dienstleistungen, Schulungen und Beratungshilfen zu den (neuen) und vielfältigen technischen Veränderungen an. Der Umgang mit einem neuen Textverarbeitungsprogramm, die Konzeptionierung und Umsetzung von spezifischer Betriebssoftware, die Durchführung von Programmierungen, der Aufbau von Netzwerken und Client-

Server-Umgebungen sowie die professionelle Beratung von Unternehmen in allen Fragen der informationstechnologischen Entwicklung stellen einen rapide wachsenden Absatzmarkt dar. Fast zwangsläufig wächst die Zahl der agierenden Anbieter und Konkurrenten. Neben den ca. 450 "reinen" IT-Beratungsfirmen bieten viele Unternehmensberatungsfirmen entsprechende Unterstützungsleistungen an. Insgesamt werden in diesem Beratungszweig von ca. 22.000 Beschäftigten - darunter 7.000 Berater - ca. 5 Milliarden DM pro Jahr erwirtschaftet (Leciejewski 1996, S. 205). Hatten zunächst kleine, auf Nischenprodukte spezialisierte Beratungsfirmen wesentliche Marktanteile in der IT-Beratung erobert, verändert sich in den letzten Jahren die Anbieterstruktur. Mittlerweile haben die Beratungsgrößunternehmen die Attraktivität und die Potentiale dieses Beratungsgebietes realisiert und weiten ihre Marktposition durch die Übernahme von kleinen und mittelgroßen EDV-Spezialisten oder durch die Neugründung von Tochtergesellschaften aus. So haben u.a. Daimler-Benz (debis), Opel/GM (Electronic Data Services), RWE (Gesellschaft für Managementberatung, Informationssysteme und Technologie) und Siemens eigene System- und Beratungshäuser (aus-)gegründet. In Form einer Verknüpfung von IT-Beratung und Managementberatung zeigen die Berater den ratsuchenden Unternehmen, wie neue Technologien mit der Unternehmensstrategie, Absatzplanung, Organisationsgestaltung und Personalentwicklung verbunden werden können.

Im Grenzgebiet von Unternehmensberatung und IT-Services, in einer "Grauzone zwischen Consulting und Verkauf" (Staute 1996, S. 69), konkurrieren diverse Anbieter um Marktanteile. Diese lassen sich folgendermaßen klassifizieren: Die erste Gruppe bilden Firmen, die Software für Unternehmen entwickeln und vertreiben. Diese sehen sich mit einem wachsenden Beratungsbedarf aus den Firmen konfrontiert und gehen Allianzen mit Beratungsunternehmen ein. Neben der SAP AG, dem führenden Unternehmen für Betriebssoftware in Deutschland, zählen zu den bekannten Technologieunternehmen: Software AG, Microsoft GmbH, Computer Associates (CA) GmbH, Oracle GmbH, Novell GmbH sowie die branchenführenden Hardwarehersteller und Firmen aus der Elektrotechnik IBM, Siemens Nixdorf und Mannesmann AG. Die zweite Gruppe bilden die führenden Beratungsspezialisten. Auf IT-Beratung konzentrierte Beratungsgesellschaften sind u.a. die Ploenzke AG (CSC), debis/Diebold, die Integrata AG in Tübingen und die pdv-Unternehmensberatung für Datenverarbeitung. In der dritten Gruppe sind die Unternehmensberatungsfirmen zusammengefaßt, die sich verstärkt um die Ausweitung ihrer IT-Beratungsaktivitäten bemühen wie Andersen Consulting, Arthur D. Little, Roland Berger & Partner, KPMG, Mummert & Partner GmbH u.a. Das Münchener Redaktions- und Beratungsbüro Lünendonk hat eine Rangliste führender Unternehmen in der IT-Beratung (1994) erstellt und die wesentlichen Aufgabengebiete - Verkauf und Softwarevertrieb einerseits und Beratung und Services andererseits - aufgestellt (abgedruckt in Leciejewski 1996, S. 208). Der wachsenden Bedeutung der Informationstechnologie-Beratung hat auch der BDU Rechnung getragen und 1994 einen eigenständigen Bundesverband Informationstechnologien (BVIT) ausgegliedert, in dem z.Z. ca. 140 Mitgliedsgesellschaften organisiert sind.

### *Öko-Audit und ISO 9000: Begutachten, Beraten, Prüfen*

Ebenfalls ein neues Aufgabengebiet der Unternehmensberatung ist die Beratung und die Vorbereitung einer möglichen Zertifizierung oder Prüfung des Umwelt- oder Qualitätsmanagements von Unternehmen. Die ISO 9000ff.-Reihe ist ein Resultat der Qualitätsmanagement-Debatte in den letzten Jahren und beinhaltet Vorgaben über die Qualität von Unternehmensführung, Organisation, Prozeßabläufen u.a.m. in den Betrieben. Nicht nur im Qualitätsmanagement, sondern auch im Umweltmanagement setzen sich Erkenntnisse (z.B. Öko-Audit, Umweltbetriebsprüfung, nachhaltiges Wirtschaften) durch, die immer mehr zu Standards einer modernen Betriebsführung werden. "Umweltschutzorientierten Unternehmen soll damit die Möglichkeit eingeräumt werden, ihr ökologisches Engagement auch hinsichtlich innerbetrieblicher Abläufe offiziell zertifizieren zu lassen und dies gegenüber einer interessierten Öffentlichkeit nachzuweisen" (Klemmer/Meuser 1995, S. 19). Beratungsleistungen in ökologischen oder qualitätsorientierten Fragestellungen bieten öffentliche Einrichtungen sowie Wirtschaftsverbände, Institute und zahlreiche privatwirtschaftliche Organisationen an. Da von Richtlinien in Qualität und Umwelt auch die Gestaltung von betrieblichen Managementkonzepten, Organisationsstrukturen und Produktionsabläufen maßgeblich beeinflusst werden können, haben viele klassische Unternehmensberatungsfirmen ihre Aktivitäten in diesem Segment ausgebaut, so z.B. Roland Berger & Partner, Schitag Ernst & Young, Mummert & Partner. Daneben haben sich eine Reihe von Firmen auf die Beratung zum Aufbau von Umwelt- und Qualitätsmanagementsystemen spezialisiert, z.B. SGS International Certification Services (Gesellschaft für Zertifizierungen m.b.H.), Abacus Unternehmensberatung für den Mittelstand GmbH oder Procon GmbH Produktions- und Managementberatung.

Aspekte des Umweltmanagements und der umweltverträglichen Produktion von Betrieben sind zu einem Bestandteil des wirtschaftlichen Alltags und der unternehmerischen Planung geworden (vgl. Achatzi/Elfgen 1995). Industrieunternehmen werden in der gesamten Betriebsplanung, von der Beschaffung und Zulieferung über die Logistik und Disposition bis zum Absatz- und Marketingkonzept, mit Aspekten des Umweltschutzes konfrontiert. Seit Beginn der achtziger Jahre sind diverse Meß- und Kontrollinstrumente eingeführt worden zur Prüfung der Umweltverträglichkeit von Produkten (z.B. Umweltengel) und Unternehmen (z.B. Ökobilanzen). Doch nicht nur aufgrund von Rechts- und Kontrollverordnungen (z.B. zum Schadstoffausstoß, zur Materialverwendung, zur Entsorgung von Stoffen und Chemikalien und zur Kontrolle von Abwässern) hat das Thema Umweltschutz eine hohe Relevanz im betrieblichen Alltag, sondern auch als gewichtiger Markt- und Konkurrenzfaktor. Ein gestiegenes Umweltbewußtsein in der Bevölkerung sowie das wachsende Ansehen umweltorientierter Unternehmen und ökologischer Produkterstellung ist zu einem wesentlichen Aspekt von Marketing, Umsatzentwicklung und Absatzplanung geworden. Der Steuerberatung oder Wirtschaftsprüfung nicht unähnlich, erfordern die Vorbereitung und Durchführung von Umweltbetriebsprüfungen entsprechenden

Sachverstand und externe Beratungsleistungen. In der betrieblichen Praxis sind "empirisch abgesicherte Begleitforschungen zu den einzelnen Elementen der Implementation von betrieblichen Umweltinformationssystemen bisher eher selten. Keineswegs haben sie Schritt gehalten mit der Flut der Beratungsangebote, die vom grünen Tisch her entwickelt oder per Analogieschluß vermittelt werden. Die Gutachterkonkurrenz ist hart und die Honorare sind verlockend" (Schmidt 1997, S. V). Die Beratung versucht "langfristige Entwicklungen aufzuspüren und das organisatorische System in seinen Strukturen und Prozessen darauf vorzubereiten. Auch in bezug auf die ökologischen Herausforderungen, denen sich die Betriebe heutzutage ausgesetzt sehen, liegt die Chance der Organisationsberatung darin, dies als Erfolgspotential für ein Unternehmen zu begreifen und zu vermitteln" (Maas 1992, S. 50).

## 4 Kein Angebot ohne Nachfrage: der wachsende Beratungsbedarf

Angebote und Leistungen der Berater treffen auf eine wachsende Nachfrage der Akteure in Unternehmen und Organisationen. Sprechen bereits einige Autoren davon, daß es "kaum ein Unternehmen gibt, was keine Erfahrungen mit Unternehmensberatung gemacht hat" (Walger 1995, S. 1), so schätzen andere vorsichtiger den Grad der Inanspruchnahme von Unternehmensberatung auf 20 bis 50 Prozent der Unternehmen (Elfgen/Klaile 1987, S. 239f.).

### 4.1 Schwerpunkte der Beratungsnachfrage

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel skizziert, sind die Beratungsbedarfe der Industrie- und Dienstleistungsunternehmen vielfältig. Dennoch zeichnen sich hinsichtlich der Nachfrage-schwerpunkte Veränderungen ab. Noch Anfang der neunziger Jahre benötigte - einer auf der Befragung von 413 Führungskräften aus Politik und Wirtschaft basierenden Studie der Zeitschrift "Capital" zufolge - die Mehrzahl der befragten Unternehmen in Westdeutschland vorrangig Beratungshilfen in den Bereichen Personalwesen (Mitarbeiterschulung: 68%, Personalrekrutierung: 64%), und Unternehmensführung (Rentabilitätsprüfung: 59%, Rationalisierung: 54%). Die Beratung zu Informationstechnologien nimmt in dieser Untersuchung eine nachrangige Position (37%) ein (vgl. Sieger 1992, S. 170). Hier hat sich in den letzten Jahren ein Bedeutungswandel vollzogen und haben sich Mitte der neunziger Jahre die Bedarfsprioritäten der Unternehmen gewandelt: Das Londoner Meinungsforschungsinstitut Customer Satisfaction Surveys (CSS) befragte 1559 Vorstände und Bereichsleiter in zwölf europäischen Ländern u.a. danach, in welchen Bereichen Beratungsdienstleistungen erforderlich wurden. Demnach benötigten 70% der Befragten Beratungslösungen bei Problemen mit der Informationstechnologie und 61% der Befragten bei der Umsetzung eines Strategieprojektes. Damit einher gehen Veränderung, denen sich auch die Berater anpassen müssen: "Gewünscht werden kundenspezifische, individuelle Analysen, nicht Projekte von der Stange. Vor allem auf den Gebieten Informationstechnologie, Outsourcing und Business Process Reengineering sollte sich die Beraterszene besser wappnen. Hier herrscht nach den Ergebnissen der Londoner Studie noch Nachholbedarf in den Consulter-Reihen. Dabei kann sie sich speziell in Deutschland auf ein Thema einschließen: Reengineering. So rechnet fast jeder vierte Topmanager hierzulande mit steigenden Ansprüchen an prozeßorientierte Beratung" (Bierach 1996, S. 132).

Beratungsdienstleistungen werden in Unternehmen unterschiedlicher Wirtschaftssektoren und Branchen nachgefragt. Dabei sind die Hauptkunden der Beratungsanbieter Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes. Aber auch im Dienstleistungssektor gewinnt Beratung an Bedeutung: so konsultieren viele Finanzdienstleistungs- und Versicherungsunternehmen regelmäßig externe Beratungsfachkräfte. Der Bedarf an Unternehmensberatungsleistungen geht mittler-



weile über den privaten Wirtschaftssektor hinaus: Seit Anfang der neunziger Jahre fragen öffentliche Verwaltungen (Bundes-, Landesverwaltungen und vor allem Kommunen) in steigendem Maße Beratungsdienstleistungen nach. Auch Non - Profit - Organisationen wie Kirchen, Gewerkschaften und andere Verbände suchen zunehmend nach professionellen Beratungshilfen und werden sowohl von den "Generalisten" als auch von "Spezialisten" unter den Beratern hofiert. Die folgende Tabelle zur Bedeutung der einzelnen Branchen - basierend auf den erzielten Umsätzen der Managementberater - verdeutlicht die Heterogenität der Branchen und Unternehmen in der Beratungsnachfrage:

**Tabelle 16: Managementberatung: Branchen-Bedeutung 1997 nach Umsatzverteilung**

Verarbeitendes Gewerbe	29 %
Kredit- und Versicherungsgewerbe	23 %
Gesundheits- und Sozialwesen	12 %
Öffentliche Verwaltung, Sozialversicherung	9 %
Handel und Handwerk	9 %
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	7 %
Sonstige	11 %
<b>Gesamt</b>	<b>100 %</b>

Quelle: BDU 1998

Freilich bleibt - bezogen auf den Wirtschafts- und Produktionsschwerpunkt der Unternehmen - die Bedeutung von Unternehmensberatungsleistungen unscharf; um detailliertere Aussagen über die nachfragenden Unternehmen zu treffen, müßten die Branchen in Relation gesetzt werden zu den konkreten Beratungsbedarfen bzw. den Tätigkeitsschwerpunkten der Unternehmensberater.

Die Beratungsnachfrage läßt sich nach Betriebs- bzw. Unternehmensgröße ausdifferenzieren. So ist generell davon auszugehen, daß in den großen Unternehmen aus Industrie und Dienstleistung die Inanspruchnahme von Beratung zur betrieblichen Alltagserfahrung zählt, während in kleineren und mittleren Unternehmen externe Beratungsangebote seltener in Anspruch genommen werden. Doch auch hier zeichnen sich Veränderungen ab: So kamen 1997 aus kleinen Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern immerhin 26%, aus Betrieben mit 251 bis 1000 Mitarbeitern 20 % und aus Betrieben mit mehr als 1.000 Mitarbeitern 54% aller Unternehmensberatungsumsätze (BDU 1998, S. 8). Dabei greifen die 'Großen' ihrerseits auf die Angebote der 'Großen' zurück, während kleine und mittlere Unternehmen eher kleine und mittlere Berater aufsuchen. "Kleinere Managementberatungs - Gesellschaften mit bis zu 1 Million DM Honorarumsatz haben dabei eine deutliche Dominanz (68%) bei kleinen und mittel-

ständischen Unternehmen mit nicht mehr als 500 Mitarbeitern und ein noch gutes Nachfragepotential bei Betriebsgrößen von 1.001 bis 5.000 Mitarbeitern. Große ratsuchende Unternehmen lassen sich dagegen eher auch durch größere Beratungsgesellschaften (über DM 1 Mio. Honorarumsatz p.a.) betreuen, die in den Betriebsgrößenklassen von 1.000 bis über 10.000 Mitarbeitern fast 64 % ihrer Gesamtumsätze machen" (BDU 1996, S.13).

Zwischen den Großbetrieben aus (nachfragender) Wirtschaft und ( anbietender) Beratung bestehen relativ stabile "Allianzen", Beratungspartnerschaften, die nicht selten langfristiger Natur sind. Nicht zuletzt zur Festigung dieser wichtigen Kundenbeziehungen bemühen sich die Berater und Beratungsgesellschaften um die langfristige Bindung zu den Klienten durch die Erarbeitung von Folgeaufträgen. Durchaus mit Erfolg: Von den 1997 abgeschlossenen Beratungsaufträgen waren über zwei Drittel (69%) Folgeaufträge und ca. ein Drittel (31%) Erstaufträge; gegenüber dem Jahr 1995 stieg der Anteil der Anschlußaufträge um sechs Prozent (BDU 1998). Potentielle "Beratungsobjekte" für Newcomer und Akquisiteure der Beratungsbranche lassen sich unter den Großunternehmen aus Industrie und Dienstleistung wohl weniger ausmachen. Übereinstimmung herrscht hingegen darüber, daß in den kleinen und mittleren Betrieben ein zumeist noch unerschlossenes Potential für Beratung gesehen wird, dessen Erschließung nicht allein aus Kostensicht schwierig ist, sondern auch, weil die sozialen Strukturen und Prozesse in diesen Betrieben sich sperriger und resistenter gegenüber externer Beratung verhalten als in den Großbetrieben.

Nicht nur die Anforderungen an die Industrie- und Dienstleistungsunternehmen aus der Privatwirtschaft haben sich gewandelt, auch nicht-erwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen - wie Verwaltungen, Kirchen und Gewerkschaften - sehen sich mit neuen (wirtschaftlichen) Rahmenbedingungen und Neuausrichtungen in Arbeit, Organisation und Technik konfrontiert. So werden die Auswirkungen sozialer und demographischer Veränderungen bei "Non-Profit-Organisationen" an öffentlichen Finanzierungsproblemen, sinkender Akzeptanz öffentlicher Leistungen, Kirchenaustritten, Mitgliederschwund bei Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, fehlender Attraktivität von Parteien und politischen Organisationen u.a.m. deutlich erkennbar, die auch nicht-erwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen zu Neuorientierungen in Zielsetzungen und Veränderungen in ihren Strukturen und Leistungen zwingen.

Zunehmend suchen Non-Profit-Unternehmen nach professionellen Gestaltungshilfen und konsultieren Beratungsunternehmen zur Begutachtung der eigenen Leistungsfähigkeit oder Initiierung notwendiger Veränderungsprozesse. Immer häufiger gehen auch die Berater auf die potentiellen neuen Klienten zu, um diesen ihre Leistungspalette vorzulegen. Ein Trend zeichnet sich ab: "Organisationsberatung als stetig wachsender Markt, welcher eine immer stärkere Spezialisierung von Beratungsleistungen nach sich zieht, hat ein neues Expansionsfeld entdeckt: den Bereich nicht erwerbswirtschaftlicher Organisationen" (Schüller/Schmidt 1992, S.

34). Dabei bleibt offen, inwiefern betriebswirtschaftlich geschulte Berater und eine "klassische" Managementberatung für Verwaltungs- und Dienstleistungsbetriebe umsetzungsfähige Gestaltungshilfen anbieten können. Methoden und Konzepte zur Modernisierung erwerbsorientierter Unternehmen erweisen sich nur begrenzt auf den Non-Profit-Sektor übertragbar, spezifischere Veränderungskonzepte und Lösungsmodelle müssen erarbeitet werden. So "können Maßnahmen zur Organisations- und Personalentwicklung im Non-Profit-Bereich nur dann aus dem erwerbswirtschaftlichen Sektor übernommen werden, wenn strukturelle und kulturelle Abhängigkeiten in die Konzepte transferiert werden" (ebd., S. 39).

Der Anpassungsprozeß von öffentlichen Dienstleistungen und Verwaltungsorganisationen an die veränderten sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen führt zu einem wachsenden Bedarf an externen fachkompetenten Dienst- und Beratungsleistungen. Das Marktsegment der Beratung öffentlicher Institutionen und weiterer nicht-gewinnorientierter Organisationen kann für Berater und Beratungsunternehmen ein wachsendes - wenn auch von einer geringeren finanziellen Lukrativität gekennzeichnetes - Betätigungsfeld werden. Aktuelle und zukünftige Beratungsbedarfe von Verwaltungen, Gewerkschaften und Kirchen werden im folgenden exemplarisch skizziert.

#### **4.2 Öffentliche Verwaltung und Unternehmensberatung**

Öffentliche Verwaltungsorganisationen stehen vor Modernisierungserfordernissen. Ursachen für die "Renovierungsbedarfe" sind die zunehmende Belastung öffentlicher Haushalte durch die Kosten der deutschen Einheit und einer anhaltend schlechten Wirtschaftslage, das Festhalten an überholten bürokratischen Methoden und Ablaufmechanismen, verkrustete und wenig flexible Behördenstrukturen, Qualitäts- und Produktivitätsmängel von öffentlichen Dienstleistungen sowie ein sich veränderndes Kunden- bzw. Bürgerverhalten. Die Neugestaltung und Effizienzsteigerung von Verwaltungsbetrieben und öffentlichen Dienstleistungen wird seit einigen Jahren breit diskutiert, und eine Vielzahl von Konzepten und Vorschlägen zur Restrukturierung öffentlicher Verwaltungen beleben die Reformbemühungen (vgl. Sperling 1998).

Im Mittelpunkt dieser Restrukturierungspläne steht die Überwindung der aktuellen Finanzkrise der öffentlichen Hand. Durch die Schritte zu einem "schlanken Staat" und durch weiterentwickelte Organisationsstrukturen, die den veränderten Anforderungen an öffentliche Dienstleistungen entsprechen, soll die Produktivität öffentlicher Institutionen verbessert werden. In Anlehnung an die Bemühungen einer Neuorientierung und Effizienzsteigerung privatwirtschaftlicher Unternehmen wird in der Verwaltungspraxis die Anwendung betriebswirtschaftlicher Rationalisierungs-, Effizienzsteigerungs- und Qualitätssicherungskonzepte in öffentlichen Einrichtungen erprobt. Aus der Management- und Beratungsliteratur bekannte Schlagworte

wie Wettbewerb, "Lean" (-Management, -Government o. -Administration), Kundenorientierung, Qualitätsmanagement, Prozeßorientierung und Dezentralisierung sind auch in Ämtern und Verwaltungsbetrieben zu häufig verwendeten Modernisierungsbegriffen geworden.

Die Vorreiterrolle der "Modernisierer" unter den Gebietskörperschaften haben die Kommunen übernommen. Während in Bundesbehörden noch recht zögerlich weitreichende Restrukturierungsvorhaben geplant werden, sind die Modernisierungsprojekte auf der kommunalen Ebene z.T. weit fortgeschritten. Wachsende Ausgaben aufgrund gestiegener Soziallasten sowie Lastenüberwälzungen übergeordneter Behörden auf der einen Seite und fehlende Einnahmen aufgrund abnehmender Steueraufkommen und sinkender Zuweisungen auf der anderen Seite zwingen die Städte und Gemeinden zur Suche nach neuen Wegen, um Verwaltungshaushalte auszugleichen und die Finanzierung von Infrastrukturinvestitionen sicherzustellen. Neben den einschlägigen Sparmaßnahmen und der Privatisierung bzw. Teilprivatisierung öffentlicher Aufgabenbereiche haben sich innovative Organisationskonzepte zur Effizienzsteigerung kommunaler Verwaltungen bewährt. Viele Kommunen erproben den Aufbau einer an privatwirtschaftlichen Unternehmen orientierten dezentralen Führungs- und Organisationsstruktur: "Das 'Umdenken im Rathaus' löste in Deutschland etwa um 1990 die KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle in Köln) mit ihren Vorschlägen zum 'Neuen Steuerungsmodell' aus. Beeinflusst durch die in Tilburg und anderen niederländischen Städten beobachteten 'Konzernmodelle', aber auch durch die in der BWL und in Privatunternehmen geführte Debatte um strategische Unternehmensführung und Controlling, entstanden schrittweise die Konturen eines modernen, am Konzernmanagement ausgerichteten Steuerungskonzepts" (Reichard 1994, S. 31). Eine wesentliche Zielsetzung des "Neuen Steuerungsmodells" ist, eine komplexe Großinstitution in einen Verbund weitgehend eigenständiger, leistungsverantwortlicher Einheiten (z.B. Einwohnerwesen, Denkmalpflege, Fremdenverkehrswesen, Bauamt) zu gliedern, die in weitgehender Unabhängigkeit von Querschnittsämtern (z.B. Personalamt, Kämmerei, Zentrales Beschaffungswesen, Gemeindedruckerei) agieren, und denen Kompetenzen zu organisatorischen, personalwirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Entscheidungen übertragen werden.

Zur Zeit wird die Umsetzung des "Neuen Steuerungsmodells" in vielen Kommunalverwaltungen erprobt, bereits Ende 1995 werden in 82 der 84 Großstädte Deutschlands und laut Aussagen der KGSt in insgesamt 250 Kommunen (Banner 1994) mit Elementen des Neuen Steuerungsmodells gearbeitet. Die KGSt hat der steigenden Nachfrage nach Beratung von Städten und Gemeinden bei der Umsetzung von innovativen Gestaltungs- und Steuerungsmaßnahmen Rechnung getragen und im Jahre 1994 die KGSt Consult GmbH gegründet, ein Beratungsunternehmen, das vorrangig mit der Konzipierung individueller Strategien zur Umsetzung des NSM und der Begleitung von Realisierungsprozessen betraut ist. Die KGSt-Consult GmbH betreut mittlerweile mehr als 200 Kommunen.

Die Reformbemühungen und Umstrukturierungsabsichten öffentlicher Verwaltungen haben jedoch auch das Interesse weiterer Beratungsanbieter geweckt. Im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) hat sich eine Arbeitsgruppe "öffentliche Auftraggeber" aus 20 Gesellschaften gebildet, die sich auf die Beratung von kommunalen Einrichtungen, Landes- und Bundesbehörden spezialisiert haben. Banken und weitere Finanzdienstleistungsunternehmen unterstützen öffentliche Verwaltungen in finanziellen Fragen, z.B. bei Infrastrukturinvestitionen oder Privatisierungsvorhaben, und haben eigene fachspezifische Anlagen- und Beratungsgesellschaften gegründet (z.B. Deutsche Gesellschaft für Kommunalinvestitionen [DKI] von der Deutschen Bank, WestKC und WestGKA von der Westdeutschen Landesbank). Anbieter von Beratungsleistungen der Informationstechnologie und Systemtechnik wie z.B. CSC Ploenzke, debis und EDS sowie führende Unternehmen der Informationstechnologie wie Hewlett Packard, IBM und Siemens beraten in Fragen der informationstechnologischen Ausstattung und Vernetzung öffentlicher Verwaltungsorganisationen.

Die Zahl der Beratungsaufträge der öffentlichen Hand hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Rund ein Zehntel aller Beratungsaufträge, die an die Managementberatungsfirmen herangetragen werden, kommt aus den Reihen der öffentlichen Verwaltung (vgl. Tabelle 16). Die Beratung zur Modernisierung von Verwaltungen auf allen Ebenen und in allen Bereichen erweist sich in der Praxis als vielfältiges und anspruchsvolles Aufgabengebiet: "Dazu gehören beispielsweise die Überprüfung des Kredit- und Schuldenmanagements eines Ministeriums, die Neuausrichtung des Wirtschaftsministeriums eines Landes, die strategisch-organisatorische Neuausrichtung einer Wohlfahrtsorganisation, ein Maßnahmenplan zur Betriebskostensenkung in einem Bundesministerium, die Reorganisation der gesamten Verwaltung einer Großstadt, ein gesamtstädtisches Entwicklungs- und Strukturgutachten, die Entwicklung und Umsetzung eines Stadtmarketingprogramms oder eines Wirtschaftsförderungskonzeptes, Gutachten zur Auslagerung von Hilfsbetrieben, ein Controllingssystem für die Finanzabwicklung im Sozialbereich und vieles mehr" (Leciejewski 1996, S. 216). Zur Überprüfung von Rentabilität, Effizienz, Rationalisierungs- und Privatisierungspotentialen werden öffentliche Verwaltungsbetriebe (z.B. Krankenhäuser, Pflegeheime, Schulen, Theaterhäuser oder Verkehrsbetriebe) zum Zielobjekt externer Analyse und Beratung.

Galt der öffentliche Sektor in der Vergangenheit als wenig lukratives Gebiet für die klassische Unternehmensberatung, wird gegenwärtig eine wachsende Zahl von professionellen Beratungsunternehmen in der Betreuung von öffentlichen Institutionen aktiv. So bieten viele der marktführenden Beratungsfirmen den öffentlichen Auftraggebern ihre umfassenden Dienste an (s. Tabelle 17). Daneben hat sich eine Reihe kleinerer "Consulting"-Unternehmen auf konkrete Bereiche der Verwaltungsmodernisierung spezialisiert und durch günstige Angebote wachsende Marktanteile gesichert.

Ob sich Verwaltungsbetriebe wie z.B. Schulen (Holtappels 1996), Krankenhäuser (Grossmann/Prammer 1995, Pelikan/Grossmann/Dalheimer 1995), politische Organisationen (Ronge 1996) als Klientel der Unternehmens- bzw. Organisationsberatung etablieren, ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch unklar. Dennoch sollte deutlich geworden sein, daß sich die professionelle Unternehmensberatung nicht auf privatwirtschaftliche Betriebe beschränkt. Vor dem Hintergrund noch ausstehender Veränderungsprozesse (z.B. Euro, Steuerreform, Arbeitsmarkt, Globalisierung) ist davon auszugehen, daß Verwaltungsorganisationen zukünftig mit steigender Tendenz externe Beratungskompetenzen konsultieren werden.

Tabelle 17: Beratungsansätze zur Modernisierung der öffentlichen Verwaltung ausgewählter Beratungsunternehmen

Roland Berger & Partner	Booz, Allen & Hamilton	Coopers & Lybrand	Gemini Consulting	KPMG	Mummert & Partner	KGSt Consult
<p>-Vier Bausteine der Modernisierung von Verwaltungen:</p> <p>Steigerung der <i>Effektivität</i> durch die Konzentration auf Kernaufgaben, klare Zielsetzungen und ergebnisorientierte Steuerung</p> <p>Steigerung der <i>Effizienz</i> durch vereinfachte Verwaltungsprozesse</p> <p>Steigerung der <i>Motivation</i> und <i>Qualifikation</i> des Personals</p> <p>Steigerung der <i>Dienstleistungsqualität</i> durch kundenbezogenes Qualitätsmanagement und ständige Qualitätsvergleiche</p>	<p>-Begleitung öffentlicher Unternehmen im Wettbewerb</p> <p>-Einführung moderner Controlling-Instrumente</p> <p>-Restrukturierung und Privatisierung</p> <p>-Machbarkeitsstudien</p> <p>-regionale Strukturkonzepte</p> <p>-Entwicklung in die Informationsgesellschaft</p>	<p>-<i>Effizienzsteigerung</i> durch die Realisierung von Konzepten zur Aufbauorganisation und Prozessabläufen</p> <p>-<i>Managementinstrumente</i> wie kaufm. Rechnungswesen, Beteiligungscontrolling, Umwelt- und Qualitätsmanagementsysteme</p> <p>-<i>Infrastrukturprojekte</i>: Wirtschaftlichkeitsrechnung, Zusammenarbeit von öffentl. und privaten Sektor, Finanzierung</p> <p>-Privatisierungen</p> <p>-Vorbereitung auf den EURO</p> <p>-Lean Government</p>	<p>-4 "R" (Reframing, Revitalizing, Restructuring, Renewing):</p> <p><i>Einstellungsänderung</i> der Mitarbeiter erreichen</p> <p><i>Revitalisierung</i> durch die Konzentration auf Kernkompetenzen und zentrale Aufgaben</p> <p><i>Restrukturierung</i> vom hierarchischen zum prozessorientierten Denken</p> <p><i>Erneuerung</i> durch Mitarbeiterqualifizierung, Anreizsysteme, kontinuierliche Weiterbildung, permanentes Lernen</p>	<p>-Neues Führungs- und Steuerungsmodell</p> <p>-Kostentransparenz u. Effizienzsteigerung</p> <p>-Organisations- und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen</p> <p>-Privatisierung öffentlicher Aufgaben</p> <p>-Einführung von Kosten- und Leistungsrechnung</p> <p>-Kostensteuerung und Geschäftsprozessoptimierung</p>	<p>-Modernisierung der Bundes- und Landesverwaltungen</p> <p>-Neue Steuerungsmodelle und Haushaltskonsolidierung in den Kommunen</p> <p>-Geschäftsprozessoptimierung</p> <p>-Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente</p> <p>-Management- und SAP-R/3-Beratung für Krankenhäuser, Versorgungs- und Verkehrsbetriebe usw.</p> <p>-Informationssystemkonzepte und Systementwicklung</p>	<p>-Konzipierung individueller Strategien zur Umsetzung des NSM</p> <p>-Begleitung von Realisierungsprozessen</p> <p>-strategische Ausrichtung von Verwaltungsreformprozessen</p> <p>-Produktdefinition und -beschreibung</p> <p>-Einführung von Controlling-Instrumenten</p> <p>-Neuorganisation des Gebäudemanagements</p> <p>-Strategien für Informations- und Kommunikationstechnik</p> <p>-aktive Mitarbeiterbeteiligung</p>

### 4.3 Non-Profit-Organisationen und Unternehmensberatung

#### *Gewerkschaften und Unternehmensberatung*

Als Vertreter von organisierten Arbeitnehmerinteressen stehen die Gewerkschaften vor sich kontinuierlich verändernden Anforderungen. Neue Organisationsstrukturen, stärkere Mitgliederorientierung, Flexibilisierung und "Verschlankung" des gewerkschaftlichen Apparats stehen im Mittelpunkt der Modernisierungserfordernisse von Arbeitnehmerverbänden. Selbst moderne Managementkonzepte wie Business Reengineering werden in Gewerkschaftskreisen diskutiert (vgl. Klotz 1994 u. 1995). Dabei wird der Rückgriff auf externe Beratung von den Gewerkschaftssekretären nicht gescheut: "Auch bei den Gewerkschaften halten Organisationsentwickler und Systemberater, die sich an dem - nicht gerade gewerkschaftsnahen - Normensystem der Betriebswirtschaft, der Organisationssoziologie und auch der Systemtheorie orientieren, Einzug (...). Organisationsentwicklungsprozesse sind z.B. bei der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV), der Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV) oder der Industriegewerkschaft Metall (IG Metall) angelaufen" (Klatt 1996, S. 168). Arbeitnehmervetreter beschäftigen sich mit der Beziehung von Unternehmensberatung und Mitbestimmung (vgl. Brückner-Bozetti 1993).

Doch nicht nur als Beratungssuchende, sondern auch als Beratungsanbieter stehen Gewerkschaften vor neuen Anforderungen. Sie werden ebenso wie die gewerkschaftlichen Beratungseinrichtungen (z.B. Technologieberatungsstellen) mit einem erhöhten und veränderten Beratungsbedarf aus den Betrieben konfrontiert. Einer am Lehrstuhl Mitbestimmung und Organisation der Ruhr-Universität Bochum durchgeführten repräsentativen Befragung von Betriebsräten im Maschinenbau zufolge nutzen 82% der Betriebsräte externe Beratungsangebote, dabei griffen 79,4% auf gewerkschaftliche Beratungseinrichtungen und 11,1% auf unabhängige Beratungseinrichtungen zurück (Müller-Jentsch/Seitz 1997, S. 46). Da die Kompetenzen und Leistungsangebote der Gewerkschaften die Beratungsbedarfe aus den Betrieben nicht immer abdecken können, kooperieren die Gewerkschaften wiederum mit einer Reihe von Forschungs- und Beratungseinrichtungen, um die an sie herangetragenen Anforderungen weiterzugeben. Darüber hinaus bemühen sich Betriebsräte um weitere Beratungshilfen und vergeben (unternehmensfinanzierte) Aufträge an arbeitnehmerorientierte Unternehmensberatungen oder sozialwissenschaftliche Forschungsinstitute. Die Ausweitung von Beratungsaktivitäten gewerkschaftlicher Einrichtungen wie der Hans-Böckler-Stiftung und den regionalen Technologieberatungsstellen wird ebenso intensiviert wie die Zusammenarbeit mit (arbeitnehmerorientierten) Beratungsunternehmen. So strebt der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) den Aufbau von einem "Beratungsnetzwerk" an, fördert die IG Metall die Zusammenarbeit von Beratern im Rahmen von Branchenanalysen und arbeitet die IG Chemie-



Papier-Keramik an der Einrichtung eines "Beraterpools". Die Zusammenarbeit mit Unternehmensberatern wird für die Gewerkschaften somit "im doppelten Sinne" notwendig: Zum einen zur eigenen Positionsbestimmung, d.h. bei der Überprüfung der eigenen Effizienz und Effektivität, zum anderen bei der Positionsbestimmung betrieblicher Interessenvertretungen, d.h. in Form der Gewährleistung umfassender Betreuungsleistungen für Betriebsräte, Vertrauensleute und betrieblicher Mitarbeiter.

### *Kirchen und Unternehmensberatung*

Die Beratung der evangelischen Kirche im Jahre 1995 in München durch die führende Strategieberatungsfirma McKinsey & Co. zeigt, daß auch weitere Non-Profit-Organisationen Führungs- und Organisationsprobleme aufweisen und externer Beratungsleistungen bedarfen, nicht zuletzt ausgelöst durch einen massiven Mitgliederschwund. Die Vorgehensweisen und Ergebnisse der Beratungsprozesse basieren dabei auf den Beratungserfahrungen aus dem privatwirtschaftlichen Bereich. So attestieren die McKinsey-Berater den Kirchengemeinden in München "Managementfehler" und "fehlende Kooperation", geringe Risikobereitschaft, mangelnde Wettbewerbsfähigkeit und Kundenorientierung (vgl. SZ v. 12.1.1996 u. 13.1.1996; FAZ v. 22.2.1996). Zwar wurde diese konkrete Untersuchung und Beratung kostenlos durchgeführt, dennoch deutet sich hier ein neuer Markt für professionelle Beratungsdienstleistungen an: weitere Bistümer und Kirchengemeinden haben den Nutzen externer Beratung entdeckt, so z.B. im Bistum Essen, wo McKinsey-Mitarbeiter nach Sparmöglichkeiten in Verwaltung und Personal suchen oder im Kirchenkreis Köln, in dem aufgrund der Empfehlungen von Kienbaum & Partner eine dezentrale Ressourcenverantwortung erprobt wird (vgl. SZ v. 27.1.1997).

## 5 Aspekte der Institutionalisierung und Professionalisierung der Unternehmensberatung

Aus der Darstellung der Entwicklung von Angebot und Nachfrage nach Unternehmensberatung ist deutlich hervorgegangen, daß die Zahl der Unternehmensberater, seltener sind es Unternehmensberaterinnen, in den letzten Jahren erheblich gewachsen ist. "Allein in den letzten paar Jahren haben im deutschsprachigen Raum sicherlich mehrere tausend Berater und Beraterinnen neu in der Beratungsbranche Fuß gefaßt", konstatierte Wimmer bereits Anfang der neunziger Jahre; und seither hat diese "enorme Expansionsdynamik" (Wimmer 1992, S. 5) zweifellos angehalten.

### 5.1 Das schillernde Bild des Unternehmensberaters

Allerdings hat in diesem Prozeß das Qualifikations- und Tätigkeitsprofil der Unternehmensberater nur bedingt klarere Konturen gewonnen. Eher erfährt im Gegenteil die Tätigkeitsbezeichnung Berater eine Inflationierung: Keinem Lastwagenfahrer ist es verwehrt, sich Logistikberater zu nennen, nicht zu reden von den "Strukkis", den Vermögens- und Finanzberatern der Strukturvertriebe. "Unter der Bezeichnung 'Unternehmensberatung' werden vielfach Leistungen angeboten, die reine Vermittlungstätigkeiten (z.B. Immobilien, Finanzierungen, Lebensversicherungen etc.) darstellen und keine unabhängige Raterteilung sind" (Redley 1997, S. 2). "Der Beruf des Unternehmensberaters kann von jedem, der sich zu dieser Tätigkeit berufen fühlt, ausgeübt werden. Zwar ist in jedem Berufsstand ein gewisses Leistungsgefälle zu verzeichnen, der Mangel an Mindestanforderungen begünstigt bei Unternehmensberatern jedoch in besonderem Maße die Aktivitäten unseriöser Beratungsgesellschaften" (Elfgén/Klaile 1987, S. 82); und ähnlich stellt Stoebe (1993, S. 201) fest: "Weil Unternehmensberatung ein Beruf ist, der ohne jeden Nachweis einer Qualifikation ausgeübt werden kann, gibt es eine große Zahl sogenannter schwarzer Schafe, die das tun, ohne die Befähigung dafür zu besitzen." Die Selbstetikettierung als Berater ist also keineswegs schon ein Ausweis von Kompetenz und Seriosität.

Der massive Einsatz von Beratern in den neuen Bundesländern im Zuge des Vereinigungs- und Transformationsprozesses hat den Leumund des Beratergewerbes nicht gerade verbessert. Aus der Sicht der Treuhand, die in großem Umfang bei der Privatisierung und Sanierung von Betrieben Unternehmensberater beauftragte und finanzierte, räumte selbst deren Präsidentin Breuel ein, daß darunter "auch einige (waren), die offenbar ohne Erfahrung in unseren Betrieben manches Unheil angerichtet haben" (BDU 1995, S. 20). Aber auch außerhalb der neuen Bundesländer haftet dem Unternehmensberater "der Ruf eines aufdringlichen Besserwissers an" (Niedereichholz 1994, S. 39). Im Tenor einer Fortschreibung der "Nieten in Nadel-

streifen" portraitiert Staute in seinem "Consulting-Report" (mit dem Untertitel: Vom Versagen der Manager zum Reibach der Berater) die Unternehmensberatung als eine "Zunft, die durch arrogante Consultants geprägt wird, die mit einer verquasteten Sprache und mit manipulierten Statistiken die Kunst der eigenen Präsentation beherrschen. Inhaltlich surfen sie auf den beliebigen Modewellen der Managementliteratur und führen schöne Worte an, die niemandem helfen. Außer den Beratungsfirmen selbst, denn die kassieren für ihre Papierberge und Foliensätze saftige Honorare" (Staute 1996). Von James March ist der Ausspruch eines Managers überliefert: "Consultants talk funny and make money" (March 1991, S. 22); und bei deutschen Managern kursiert der Spruch "Berater kommen oft vergebens, aber nie umsonst".

Gleichzeitig werden die Öffentlichkeit und die potentiellen Klienten mit positiv akzentuierten Stereotypen bedient. Die Unternehmensberatungsfirmen propagieren in Hochglanz-Selbstdarstellungen und Werbeanzeigen ein Image, das Kompetenz, Dynamik, Kreativität, Souveränität der Unternehmensberater versprechen und garantieren soll. Um Selbstironie bemüht, beschreibt der Präsident des BDU, Wilkes, auf dem Deutschen Beratertag 1995 in Dresden die doppelte Wahrnehmung der Unternehmensberater: "Wenn wir das Selbstbild der (BDU)-Unternehmensberater anschauen, so erfreuen wir uns sehr aufbauender Attribute: Wir sind innovativ, kreativ, kompetent, fortschrittlich, seriös, schnell, qualitätsbewußt, professionell. Schön, daß wir das wissen. Schön auch, daß es die Unternehmen wissen, die uns seit Jahren vertrauen. Aber eben andere, die bisher keine Berater eingesetzt haben, akzeptieren uns oft nicht. Und der Mann auf der Straße? Er verwechselt uns mit Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern, mit Maklern und Astrologen, die manche Unseriöse ja immer noch bei der Personalberatung einsetzen sollen (...) Sie werfen uns vor, Geheimes zu tun. Sie unterstellen Gefälligkeitsgutachten. Sie sind sicher, daß Berater im Grunde genommen nur Arbeitsplätze killen und ausschließlich das Wohl des Unternehmers und nicht des Unternehmens im Kopf haben" (BDU 1995, S. 4).

Das schillernd bleibende Bild des Beraters in der Öffentlichkeit und bei potentiellen Klienten rührt im Kern daher, daß das Beratergewerbe in strengem Sinne nicht als Profession gelten kann. Weder sind Qualifikationsvoraussetzungen und Zulassungsregeln institutionalisiert, noch ist das berufliche Wissen hinsichtlich verbindlicher Ausbildungs- und Prüfungsabschlüsse geregelt und ethische Standards der Berufsausübung kodifiziert. Anders als die verwandten Berufe der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater ist der Unternehmensberater kein gesetzlich geschützter Berufsstand, der Standardisierungen und Regulierungen unterworfen ist. So sind beispielsweise im Steuerberatungsgesetz allgemeine Berufspflichten wie Unabhängigkeit, Eigenverantwortlichkeit, Gewissenhaftigkeit und Verschwiegenheit aufgeführt und verbindliche Prüfungsvorschriften und Ausbildungsvoraussetzungen verankert. Nach dem Gesetz über eine Berufsordnung der Wirtschaftsprüfer (Wirtschaftsprüferordnung) hat der Wirtschaftsprüfer "seinen Beruf unabhängig, gewissenhaft, verschwiegen und eigenverantwortlich auszuüben"

(Thronberens 1995). Es scheint aus praktischen wie theoretischen Überlegungen erforderlich, das professionelle Profil von Unternehmensberatern zu präzisieren, um ein höheres Maß an Transparenz und Sicherheit auf dem Beratermarkt herzustellen, was zugleich die Leistungsfähigkeit und die Qualitätsstandards von Unternehmensberatung erhöhen könnte. Es gibt eine Reihe von Anzeichen dafür, daß Schritte auf diesem Weg begangen werden, wenn auch eine professionelle Verankerung noch weiterhin erhebliche Lücken aufweist.

## 5.2 Verbandliche Organisierung von Unternehmensberatung

Aus der Berufs-Soziologie ist bekannt, daß der Prozeß der Professionalisierung in der Regel mit der Gründung einer Berufsorganisation als erstem Schritt beginnt und über den Aufbau eines Ausbildungswesens, der Einführung eines Titels und der Formulierung eines beruflichen Ehrenkodex schließlich zur staatlich-rechtlichen Sanktionierung formalisierter Ausbildungsgänge, Titel und Zulassungsbeschränkungen führt (Daheim 1977, S. 19-20).

Stationen auf dem Weg zu einer fortschreitenden Professionalisierung von Unternehmensberatung sind am Beispiel der Vereinigten Staaten von Amerika nachzuvollziehen. Hier sind bereits erste Unternehmensberatungsgesellschaften im letzten Jahrhundert gegründet worden, so Arthur D. Little im Jahre 1886, weitere Gründungen erfolgten während und nach dem 1. Weltkrieg (Booz 1914, McKinsey 1926, A.T.Kearney 1926). Die Gründung eines Verbandes, der "Association of Consulting Management Engineers" (ACME) erfolgte im Jahre 1929. Während bei den Mitgliedern des ACME die großen Unternehmensberatungsfirmen dominieren, haben spätere Verbandsgründungen sich in stärkerem Maße auf die kleineren Beratungsgesellschaften und Einzelberater bezogen; so die "Association of Management Consultants" (AMC, 1959 gegründet) und die "Society of Professional Management Consultants" (SPMC, ebenfalls 1959 gegründet). Die meisten amerikanischen Verbände haben sich 1977 mit dem "Council of Management Consulting Organizations" (COMCO) einen Dachverband geschaffen (Bartling 1985, S. 19).

In der Bundesrepublik Deutschland hat die 1954 erfolgte Gründung des "Bund Deutscher Unternehmensberater" (BDU, der sich 1973 in Bundesverband Deutscher Unternehmensberater umbenannte, früher mit Sitz in Frankfurt, heute in Bonn) zunächst dazu geführt, den Begriff Unternehmensberater zu etablieren und zuvor übliche Begriffe wie „Betriebsberatung“, „Industrieberatung“ und „Wirtschaftsberatung“ in den Hintergrund zu drängen. Der Verband, dem zum Gründungszeitpunkt 25 Beratungsgesellschaften angehörten, entwickelte sich in den folgenden Jahrzehnten zum führenden Wirtschafts- und Branchenverband der Managementberater und Personalberater mit mittlerweile 420 Mitgliedern (Beratungsunternehmen und Einzelberater). Er leistet damit einen Beitrag zur Institutionalisierung von Unternehmensberatung

und zur berufspolitischen Profilierung, ohne allerdings im eigentlichen Sinn ein Berufsverband zu sein.

Neben dem BDU, der allgemein als der führende Verband von Unternehmensberatern gilt, existieren in Deutschland eine Reihe weiterer Verbände von Unternehmensberatern im engeren und weiteren Sinn. So der 1976 aus dem Zusammenschluß mehrerer Einzelverbände entstandene "Bundesverband der Wirtschaftsberater" (BVW); ein "Verband der Betriebs-, Wirtschafts- und Unternehmensberater" (BWU); das "Deutsche Institut für Unternehmensberatung"(difu) als Zusammenschluß freiberuflicher in Wirtschaft, Technik und Verwaltung tätiger Unternehmensberater oder der "Bundesverband Studentischer Unternehmensberatungen" (BDSU). Vom BDU hat sich Ende 1995 ein eigener Bundesverband InformationsTechnologie (BVIT) separiert, der Mitglieder mit dominierenden EDV-Dienstleistungs- statt Beratungsumsätzen in einem eigenen Verband vertritt.

Die "Förderung des Beratungsgedankens im Hinblick auf eine Regulierung des Berufsstandes" (Elfgen/Klaile 1987, S. 154) steht dabei im Zentrum der verschiedenen verbandlichen Aktivitäten. In Ermangelung eines kodifizierten Berufsbildes legt der BDU der Aufnahme von Mitgliedern einen Katalog fachlicher Mindestanforderungen zugrunde, deren Einhaltung und Kontrolle gewährleisten soll, die Berufsausübung zu schützen. Freiberufliche Berater müssen danach ein Mindestalter von 30 Jahren haben, mindestens 5 Jahre praktische Erfahrung, hiervon wenigstens drei Jahre in selbständiger Tätigkeit als Unternehmensberater nachweisen, drei qualifizierte Kundenreferenzen und zwei Referenzen aus dem Kreise der Verbandsmitglieder nachweisen. Beratungsgesellschaften müssen den beratend tätigen Mitarbeitern die eigenverantwortliche und unabhängige Beratung ohne Einflußnahme branchenfremder Eigentümer ermöglichen. „Strenge“ Grundsätze für die Berufsausübung, die Mindeststandards berufsethisches Handelns festlegen (dazu gehören Ehrenerklärungen, daß Mitglieder weder für die Stasi tätig waren noch mit dem Zielen und Methoden von Scientology sympathisieren) und eine verabschiedete Ehrengerichtsordnung dienen ebenso dem Ziel, ein Berufs(Selbst)verständnis zu befestigen. Im Selbstverständnis des Verbandes und seiner Mitglieder fungiert die Aufnahme und Mitgliedschaft - die Kriterien wirken prohibitiv: nur 4 Prozent der jährlichen Anfragen führen zu Aufnahmen (BDU 1996, S. 29) - als „Gütesiegel für Kompetenz, Seriosität und Leistung“. "Credo des Verbandes ist nicht Wachstum, sondern Qualität um jeden Preis" (BDU-Kurz-Portrait). Die Verbandsberater - von den geschätzten 9000 Beratungsunternehmen gehören dem BDU knapp 5 Prozent an, die allerdings einen Marktanteil von etwa 20 Prozent repräsentieren - sehen sich als „Deutschlands Berater-Elite“. Die BDU-Mitglieder sind in Fachgliederungen vertreten (derzeit 13, darunter Management und Marketing, Technik und Logistik, Projektmanagementberatung, öffentliche Auftraggeber, Personalberater u.a.), in denen fachliche Fragen erörtert werden. Die verschiedenen Aktivitäten des BDU wie auch anderer Verbände haben einen nicht unerheblichen Beitrag zur Professionalisierung von Unternehmensberatung

geleistet und zu einer Qualitätsverbesserung und Transparenzerhöhung im Beratungsbereich beigetragen, "doch fehlt ihnen, was schon die Menge der Vereinigungen zeigt, die Möglichkeit, über wirksame Sanktionen eine effektive Selbstkontrolle im Beratungswesen zu erreichen" (Gabele/Hirsch 1986, S. 496).

Zu den Verbandszielen des BDU gehört "die öffentliche Anerkennung als Berufsvertretung und die Einführung einer geschützten Berufsbezeichnung für den Unternehmensberater" (BDU-Satzung § 2). Eine im Frühjahr 1997 neuerlich forcierte Initiative des BDU zur Schaffung eines eigenen Berufsgesetzes - der BDU hat ein Grundsatzpapier mit Eckwerten dem Bundeswirtschaftsministerium vorgelegt - zielt auf eine allgemeine gesetzliche Regelung, die sich im Kern an den bereits verbandlich praktizierten Mindestanforderungen und Berufsgrundsätzen orientiert und nicht an den gesetzlichen Regelungen für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer. Das bedeutet, der Gesetzesvorschlag verfolgt keine Monopolisierung der Beratungstätigkeit, keine "Verkammerung" (sondern hält die Freiheit des Marktes aufrecht) und keine Honorar- oder Gebührenordnung (Redley 1997). Eine "Verkammerung" lehnt der BDU ab, weil die damit verbundene Bürokratisierung - Prüfungen und Eingriffe in die freie Preisgestaltung - und dann entstehende Markteintrittshürden als Rückschritt betrachtet wird (FAZ v. 6.12.1997). Zur rechtlichen Ausgestaltung der Berufstätigkeit von Unternehmensberatern sieht der Vorschlag die Einrichtung eines Berufsregisters vor. Diese Form der rechtlichen Anerkennung würde die Schaffung eines Ausbildungsberufes „Unternehmensberatergehilfe“ (analog dem Fachgehilfen/Gehilfin in steuer- und wirtschaftsberatenden Berufen - neuerdings seit 1996 Steuerfachangestellte) eröffnen, die projektbezogene Zuarbeit leisten können. Nach Aussagen des BDU-Präsidenten M. Wilkes „könnten in der Branche kurzfristig sicher 1.000 Lehrstellen angeboten werden“ (FAZ vom 27.6.1997).

Die Chancen für eine parlamentarische Verabschiedung eines Unternehmensberatungsgesetzes müssen derzeit als äußerst gering angesehen werden. Nach Angaben des BDU auf der Jahrespressekonferenz Anfang Dezember 1997 ist auf den an das Wirtschaftsministerium übermittelten Entwurf für eine gesetzliche Regelung des Berufsbildes Unternehmensberater offiziell noch keine Reaktion erfolgt. Man habe aus informellen Kontakten den Eindruck gewonnen, daß das Ministerium einer Kammer-Lösung sofort zustimmen, aber den BDU-Vorschlag ablehnen werde (FAZ v.6.12.1997).

### **5.3 Zertifizierungen und Regulierungen des Beratungsmarktes**

Da eine gesetzliche Regulierung, wie sie für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer besteht, für Unternehmensberater in den nächsten Jahren nicht zu erwarten ist, werden weiterhin verbandliche und marktliche Regulierungen gefordert sein, um die Transparenz der Berater-

Angebote und die Sicherung von Qualifikationen der Berater sowie der Qualität der Beratung zu gewährleisten. Tatsächlich sind auf dem Beratungsmarkt eine Reihe von Institutionalisierungen seitens der verbandlichen und Marktakteure zu beobachten, die in diese Richtung zielen.

Die vom BDU bei der Aufnahme in den Verband zugrunde gelegten strikten Kriterien fungieren unter diesem Aspekt als eine Art von Quasi-Zertifizierung, bei der die Mitgliedschaft als "Güte-Siegel" angesehen wird, mit dem die Unternehmensberater ihr Leistungsangebot im jährlich erscheinenden BDU-Beraterverzeichnis offerieren. Ein sehr viel kleinerer Verband, difu (Deutsches Institut für Unternehmensberatung e.V.), knüpft die Aufnahme in eine Beraterliste des Verbandes an die Teilnahme von Seminaren und die Ablegung einer Prüfung. Dagegen verzichtet die vom Institut Arbeit und Technik (IAT) herausgegebene Unternehmensberater-Liste auf eine Evaluierung und Kontrolle der Tätigkeit der aufgeführten Unternehmensberatungen. Das Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW), das mit staatlichen Fördermitteln Beratung vor allem für kleine und mittlere Unternehmen vermittelt, verfügt über eine Beraterdatei von etwa 800 überwiegend freiberuflichen Beratern. Um in diese Kartei aufgenommen zu werden, erfolgt eine Prüfung der interessierten Berater durch das RKW. Dabei prüft das RKW die nachgewiesene Aus- und Weiterbildung, das Erfahrungspotential, die angegebenen Referenzen sowie die branchenspezifischen Kenntnisse, die persönliche Überzeugungskraft und das Problemverständnis der Berater. Nach der Evaluierung einer Projektdurchführung entscheidet das RKW schließlich, ob der Berater in den Pool der kooperierenden RKW-Berater aufgenommen wird (Niedereichholz 1994, S. 74-5). Die RKW-Beraterdatei "dient der Suche geeigneter Berater mit deren Beratungsschwerpunkten, Vorerfahrungen und früheren Einsatzschwerpunkten. Dieses Instrument wird vom Umfang und von seiner Aussagefähigkeit her ausgebaut und der mittelständischen Wirtschaft bei der Suche geeigneter Unternehmensberater direkt nutzbar gemacht" (Müller 1990, S. 30). Ohne Resonanz blieb Mitte der achtziger Jahre der Vorschlag für die "Errichtung einer 'Stiftung Beratungstest' in Analogie zur 'Stiftung Warentest'. Die periodisch zu veröffentlichen Ergebnisse der Untersuchungen eines neutralen Expertengremiums würde zu einer Transparenzerhöhung im Beratungsmarkt führen", so die Autoren, ein Betriebswirtschaftler und ein Unternehmensberater (Gabele/Hirsch 1986, S. 496).

In den neunziger Jahren haben einige Unternehmensberatungsgesellschaften zum Ausweis der Qualität eine Zertifizierung nach der ISO-Norm 9 000 erlangt, so etwa die Unternehmensberatung Kienbaum. Die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen ist nicht unumstritten, wie der Verlauf des Workshops "Qualitätsmanagementsysteme bei Unternehmensberatungen und deren Zertifizierung nach ISO 9 000" auf dem Deutschen Beratertag des BDU 1995 in Dresden dokumentiert (BDU 1995). In erster Linie versprechen sich die Unternehmensberater davon Marketing-Vorteile: "Wettbewerbsvorteile als Anbieter von Beratungsleistungen im QM-

Bereich (und) Vorteile bei der Gewinnung von Neukunden besonders aus dem Bereich Öffentlicher Auftraggeber" (ebd., S. 73).

Einheitliche und verbindliche Zertifizierungen von Unternehmensberatern und von Beratungsleistungen sind danach in der nächsten Zukunft kaum zu erwarten. Folglich bleibt der Markt gefragt. Im Vertrauen auf die "Selbstreinigungskräfte des Marktes" wird vielfach erwartet, daß unseriöse und inkompetente Unternehmensberater sich "im Regelfall meist nicht länger als zwei Jahre im Markt halten" können (Niedereichholz 1993, S. 112). Auch wenn "der Markt" nicht alles allein macht, so haben doch Kaas und Schade in einer theoretischen wie empirischen Analyse plausibel machen können, wie der "Marktprozeß hier scheinbar effiziente, von beiden Marktseiten akzeptierte Institutionen hervorgebracht (hat), die das Funktionieren dieses von großen Informations- und Unsicherheitsproblemen gekennzeichneten Marktes erleichtern. Eine besondere Bedeutung kommt der Reputation und den Geschäftsfreundschaften zu. Ohne einen guten Ruf und ohne persönliche Kontakte dürfte ein Unternehmensberater große Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Beratungsaufträgen haben. Diese Institutionen ersetzen damit die fehlenden formellen Markteintrittsbarrieren für Unternehmensberater. Dieser Mechanismus besitzt natürlich eine Kehrseite: Echte Newcomer haben es außerordentlich schwer, auch dann, wenn sie eine überragende Qualifikation besitzen" (Kaas/Schade 1995, S. 1084).

#### **5.4 Auf dem Wege zum Diplom-Berater ? - Zur Aus- und Weiterbildung**

Vom wachsenden Unternehmensberatungsmarkt geht zweifellos ein steigender Druck in Richtung auf ein professionelles Qualifikationsniveau der Berater aus, sowohl in fachlicher wie in methodischer Hinsicht. Unterstützung dürfte dieser Prozeß in der nächsten Zeit durch die Einrichtung und den Ausbau von Studienfächern vornehmlich an Fachhochschulen erfahren. Seit 1986 ist an der Fachhochschule Rheinland-Pfalz am Standort Ludwigshafen ein Lehrstuhl Betriebswirtschaftslehre mit der Widmung Unternehmensberatung eingerichtet, deren Inhaberin Prof. Christel Niedereichholz ein erstes deutschsprachiges Lehrbuch veröffentlicht hat. Der als Modellversuch gestartete Weiterbildungsstudiengang "Internationale Unternehmensberatung" geht an der FH Ludwigshafen - Hochschule für Wirtschaft im Sommersemester 1998 in den Regelbetrieb.

An wirtschaftsnahen Bildungseinrichtungen nehmen in den letzten Jahren zudem erkennbar Weiterbildungsangebote zu, die berufsbegleitend konzipiert werden und sich an Personen richten, die einschlägige Ausbildungsabschlüsse und Berufserfahrungen besitzen. So bietet beispielsweise die Akademie der IHK München 1997 zum vierten Mal eine Weiterbildung zum "Internen Management-Berater" an. Die Württembergische Verwaltungs- und Wirtschaftsaka-



demie (VWA) bietet in drei Trisemestern einen Aufbaustudiengang zum "Management Consultant (VWA)" an. "Dieser Studiengang vermittelt gezielt modernes Fach- und Methodenwissen, das zu einer selbständigen und umfassenden betriebsinternen Beratung des mittleren und oberen Managements qualifiziert. Neben der betriebsinternen Beratungsfunktion soll der 'Management Consultant (VWA)' Gesprächspartner für externe Berater, Prüfer, Gutachter und Behörden sein. Sein Fach- und Methodenwissen soll ihn in die Lage versetzen, neue Ideen, Verfahren und Systeme im eigenen Betrieb effizient und wirtschaftlich umzusetzen" (Prüfungsordnung für den Aufbaustudiengang, §1).

Auch wenn die Absolventen-Kohorten der Diplom-Unternehmensberater noch auf sich warten lassen, ist generell in den letzten Jahren eine Akademisierung der Unternehmensberater feststellbar. Anhaltspunkte für diesen Trend sind einmal annäherungsweise der Beschäftigungsstatistik zu entnehmen. In der Berufsgruppe 752 "Unternehmensberater/Innen, Organisatoren/Innen", die auch Vertriebs-, Finanz-, Personalberater und Treuhänder einschließen, verfügten von den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 1995 (in den alten Bundesländern) 48 Prozent über einen Fachhochschul- oder Universitätsabschluß, 1985 betrug der Anteil 41 Prozent (Parmentier/Schade/Schreier 1996, S. 337).

Zum anderen lassen sich unsystematischer aus Informationen von Beratungsunternehmen sowie aus den Stellenanzeigen Anhaltspunkte über das professionelle Profil von Unternehmensberatern gewinnen. Danach wird der Abschluß einer akademischen Ausbildung immer mehr zur zwingenden Voraussetzung. Fachlich dominieren weiterhin Studienabschlüsse in den Wirtschaftswissenschaften, aber auch technische, naturwissenschaftliche und sozialwissenschaftliche Abschlüsse gewinnen an Bedeutung. So rekrutierten sich beispielsweise 1994 die 500 Berater von Roland Berger & Partner zur guten Hälfte aus Wirtschaftswissenschaftlern, knapp die Hälfte (44 Prozent) waren Techniker und Naturwissenschaftler (SZ v. 8.12.1994). Die Attraktivität einer Beratungstätigkeit ist bei Absolventen der Wirtschaftswissenschaften unvermindert hoch. Nach einer Befragung des schwedischen Instituts Universum AB von 7.500 Studenten führender Universitäten und Business Schools in Europa (European Graduate Survey) führen McKinsey, Boston Consulting und Andersen Consulting die Rangliste der "Lieblingsarbeitgeber 1996" an (Wirtschaftswoche v. 23.5.1997).

Eine im Rahmen dieser explorativen Studie erfolgte Durchsicht der Wochenend-Stellenanzeigen in den drei überregionalen Tageszeitungen Süddeutsche Zeitung, Frankfurter Rundschau und Frankfurter Allgemeine Zeitung an drei Wochenenden im September 1997 ergab, daß insgesamt 44 Stellenanzeigen von Unternehmensberatungsfirmen geschaltet waren. Gesucht werden darin in der Mehrzahl allgemein Top-Management Consultants, Projektleiter, Senior oder Junior Consultants u.ä. für den Einsatz in Unternehmensberatungen, seltener werden gezielt eindeutig definierte Positionen ausgeschrieben. Soweit in den Stellenan-

zeigen der Aufgabenbereich spezifiziert wird, dominieren Einsatzfelder der Beratung in Dienstleistungsunternehmen, insbesondere in Banken und Versicherungen. Bei den Aufgabengebieten liegt der Schwerpunkt bei allgemeinen Aufgaben der Unternehmensführung und -organisation (Geschäftsprozessoptimierung, Business Reengineering) sowie bei der Entwicklung und Implementation von Projekten der Informationstechnologie. Von den Bewerbern wird in nahezu allen Fällen der Abschluß eines Hochschulstudiums verlangt, in der Hälfte wird ein überdurchschnittlicher Abschluß, in einigen Fällen eine Promotion, ein Zweitstudium oder ein MBA-Abschluß erwartet. Wirtschaftswissenschaftliche Studienabschlüsse überwiegen, in nur leicht geringerem Maß werden Abschlüsse in Technik- oder Naturwissenschaften nachgefragt. In der Mehrzahl der Stellenausschreibungen wird daneben eine mehrjährige Berufserfahrung verlangt, in knapp der Hälfte wird eine mindestens dreijährige Berufserfahrung in speziellen Wirtschaftsbranchen oder in der Beratung zur Einstellungsvoraussetzung. Unter den qualifikatorischen Anforderungen rangieren englische Sprachkenntnisse, analytische Fähigkeiten, IT-Kenntnisse an der Spitze, sie werden ergänzt durch Fähigkeiten wie Kommunikations- und Teamfähigkeit, soziale Kompetenz, Flexibilität und Mobilität, Belastbarkeit und Kreativität. Die nachfragenden Unternehmensberatergesellschaften offerieren den Bewerbern berufliche Entwicklungsperspektiven, Einarbeitung und Weiterbildung, anspruchsvolle und vielseitige Tätigkeit (Selbständigkeit und Verantwortung) und attraktive Vergütung (in dieser genannten Reihenfolge).

Neben der Neurekrutierung von Beratern gewinnt in den Beratungsgesellschaften die Notwendigkeit von Weiterbildung an Gewicht. Dabei sind die Weiterbildungsperspektiven für Berater in den großen renommierten Beratungsgesellschaften zumeist fest institutionalisiert. So investiert Andersen Consulting, die in den letzten fünf Jahren weltweit ihren Umsatz und ihre Mitarbeiterzahl verdoppelt hat, nach eigenen Angaben 6,5 Prozent (332 Mio. Dollar) des Umsatzes in die Weiterbildung des eigenen Personals und weitere 400 Mio. Dollar in Forschungs- und Entwicklungsaufgaben (Wirtschaftswoche v.9.10.1997). Dagegen sind freiberufliche Berater und Berater in kleineren Beratungsfirmen in stärkerem Maße auf eigeninitiierte Weiterbildungsanstrengungen angewiesen. Die großen Beratungsgesellschaften offerieren ihren Neueinstellten neben unternehmensinternen Weiterbildungen ein qualifiziertes "training-on-the-job", bei dem erfahrene Berater (senior consultants) mit jüngeren Beratern (junior consultants) in praktischen Beratungsprojekten zusammenarbeiten. Das in größeren Beratungsgesellschaften übliche Karriere-Prinzip des "up or out" (geplanter Auf- oder Ausstieg) sichert eine "kontinuierliche Evaluations- und Beförderungskommunikation"(de Vries 1995, S. 123). Es hat jedoch gravierende Konsequenzen für jene, die die festgelegten Karrierestufen nicht absolvieren. Als Karrierestufen gelten nach 3-4 Jahren die Ernennung zum Projektleiter und nach 5-6 Jahren das Angebot der Beteiligung am Unternehmen im Rahmen einer Partnerschaft. Geschätzt wird, daß knapp der Hälfte des eingestellten Beraternachwuchs eine Auflösung des

bestehenden Arbeitsvertrages nahegelegt wird; was durch Outplacement-Aktivitäten abgefördert wird (de Vries 1995).

Mit der Ausweitung des Beratungsgewerbes ist in den letzten Jahren vielfach ein „arger Mangel an qualifizierten Beratern“ (Niedereichholz 1993) beklagt worden, der in Verbindung gebracht wird mit den veränderten Anforderungen an Beratung. Die Beratergesellschaften suchen Berater neuen Typs, "die sowohl mit den Vorständen oder Geschäftsführungen über eine neue strategische Ausrichtung ganzer Konzeme diskutieren können, die aber gleichzeitig auch in der Lage sind, die für die Umsetzung der angedachten Lösungen eingesetzten Arbeitsgruppen zu lenken. Der Berater neuen Typs muß daher ein Kommunikations- und Motivationsfachmann sein. Gleichzeitig reichen allein betriebswirtschaftliche Kenntnisse für seine Aufgaben nicht aus; er muß auch technisches Verständnis mitbringen. Er muß sich bei Produktionssteuerungsprozessen und bei den für die innerbetriebliche Kommunikation wichtigen Informationstechniken auskennen" (FAZ v.12.10.1994). Tatsächlich spricht vieles dafür, daß sowohl Funktion und Rolle des Unternehmensberaters als auch der Beratungsprozess selbst sich weiter verändern, was im folgenden Kapitel eingehender dargestellt wird.

## 6 Beratungs-Forschung - Stand und Perspektiven

*In den bisherigen Kapiteln wurden Entwicklung und Struktur des Unternehmensberatungs-Marktes in Deutschland anhand verfügbarer Daten und Informationen dargestellt und analysiert. Auch wenn definitorische und inhaltliche Abgrenzungsprobleme erheblich sind und es weiterhin bleiben werden, und deshalb Aussagen sich vielfach mit Annäherungen begnügen müssen, lassen die verfügbaren quantitativen Angaben zu Unternehmen und Beschäftigten, Umsätzen und Beratungsaufträgen doch eindeutig erkennen, wie der Beratungsmarkt sich in den letzten Jahren durch eine anhaltende dynamische Entwicklung auszeichnet. Prognosen gehen daher auch nahezu übereinstimmend von einem anhaltenden Boom der Unternehmensberatung aus. Dagegen haben die Darlegungen zum Qualifikations- und Tätigkeitsprofil der Unternehmensberater im vorangegangenen Kapitel deutlich werden lassen, daß das Beratungsgewerbe bei anhaltenden Expansionstendenzen mit einer Reihe von Schwierigkeiten konfrontiert bleibt, die Entwicklungsprobleme einer Profession und eines Gewerbes widerspiegeln, die sich in der Phase der Konsolidierung und Reifung befinden.*

Keineswegs bewegen sich die Unternehmensberater mit ihren auf die Unternehmen als Klienten bezogenen Beratungsleistungen schon durchgängig auf einem etablierten Parkett. Während sich häufig auf dem einfachen Parkettboden (noch) die Bohlen und Dielen biegen und knarren, werden auf dem Hochparkett schon *elegantere Schrittfolgen einstudiert und aufgeführt*. Von der Choreographie der Beratung nimmt der außenstehende Beobachter allerdings in den meisten Fällen nur umrißhafte Schemen wahr. Weder steht ihm der Blick in den Regieentwurf offen, noch vermag der Beobachter sich anhand eines Fundus professioneller Kritiken ein ausreichendes Bild von der Qualität der Einstudierung und Aufführung zu machen und Inszenierungen miteinander zu vergleichen. Weniger metaphorisch formuliert, ist gemeint: *Empirisch gehaltvolle Aufschlüsse über Beratungsprozesse von und in Unternehmen sind in hohem Maße lückenhaft und vermitteln deshalb ein unzureichendes Bild davon, wie Unternehmensberatung als Prozeß verläuft, welche Rollen die unterschiedlichen beteiligten Akteure dabei einnehmen und welche Resultate und Wirkungen Beratung (intendiert oder unbeabsichtigt) hervorruft und auslöst. Neben der fehlenden empirischen Konkretion und Anschauung ist auch die theoretische Bestimmung dessen, was Beratung in (Unternehmens-) Organisationen konstituiert, erst in Umrissen geleistet. Eine Theorie der Beratung jedenfalls, so die Beurteilung aus wissenschaftlicher Sicht (Hofmann 1991; Walger 1995), steht noch aus.*

Es ist sicher nicht realistisch, von einer kürzeren explorativen Studie - wie der vorliegenden - zu verlangen und zu erwarten, Praxis und Theorie der Unternehmensberatung in umfassender Weise empirisch und konzeptionell darzustellen und zu begründen. Leistbar dagegen erscheint, anhand einer kritischen Durchsicht vorliegender Materialien und Untersuchungen zur

Unternehmensberatung, empirische Befunde und theoretische Ansätze zu skizzieren und daran anknüpfend Lücken und relevante Fragestellungen zu benennen und zu diskutieren.

## 6.1 Zum derzeitigen Informationsstand über Unternehmensberatung

In dem Maße, wie in den letzten zwei bis drei Jahrzehnten in Deutschland die Beratung von Unternehmen und Organisationen erheblich an Umfang und Bedeutung gewonnen hat, erhöhte sich auch das Interesse an der Klärung und Beantwortung der Frage, was Beratung ist und was Beratung leisten soll und kann. Der Markt der Veröffentlichungen über Unternehmensberatung bleibt zwar bislang hinter der Dynamik der Beratungsgeschäfte noch zurück, doch läßt sich auch hier eine Belebung registrieren, die anhalten dürfte. In unterschiedlichster Weise tragen hierbei die verschiedensten Formen von Publikationen zu einem wachsenden Kenntnisstand über Beratung bei und lassen Schwerpunkte und Probleme von Unternehmensberatung im Zusammenhang der aktuellen Restrukturierungen von Unternehmens- und Arbeitsorganisation identifizieren.

Die wachsende Bedeutung von Beratung kommt in den letzten Jahren auch in der Veranstaltung von Tagungen und Kongressen zum Ausdruck. So veranstaltet der BDU den "Deutschen Beratertag", der "als größter Kongreß der Branche" 1997 zum 11. Mal in Frankfurt stattfand. Vom Institut Arbeit und Technik in Gelsenkirchen wird jährlich seit 1994 ein Beratertag veranstaltet, der dem Erfahrungsaustausch von Beratern dient. Neben Tagungen und Kongressen, die von Unternehmensberatungsgesellschaften angeboten werden, beginnt Beratung auch zum Thema wissenschaftlich orientierter Veranstaltungen zu werden. So fand im Mai 1995 an der Universität Mannheim das erste beratungswissenschaftliche Symposium statt (Ertel/Hofer 1996), der Berufsverband Deutscher Soziologen veranstaltete 1996 eine eigene Tagung zu Praxisfeldern und Perspektiven soziologischer Beratung (v.Alemann/Vogel 1996) und die Sozialforschungsstelle Dortmund organisierte im Frühjahr 1997 eine Arbeitstagung "Organisationsberatung und Sozialwissenschaft" (Howaldt/Kopp 1998).

Verfolgen die Veröffentlichungen aus der Feder von Unternehmensberatern oder aus dem Verbands Umfeld zwar primär das Ziel, Beratungsleistungen zu legitimieren und zu propagieren, so sind gleichwohl diesen Publikationen ebenso wie den Präsentationen auf Kongressen, Tagungen und in wissenschaftlichen oder populären Zeitschriften wichtige Hinweise darüber zu entnehmen, in welcher Weise sich Konzepte und Instrumente von Unternehmensberatung verändern. Über internationale Trends des Consultinggewerbes informiert der renommierte monatliche Newsletter "Management Consultant International". An die Zielgruppe Unternehmensführungen und Unternehmensberater richten sich in Deutschland das monatlich erscheinende "Magazin für Consulting und Unternehmensführung - managementberater" sowie seit

1997 die vierteljährlich erscheinende Zeitschrift "Unternehmensberater". Vom BDU wird als regelmäßige Zeitschrift die "BDU-Depesche" herausgegeben.

Erläuternde Erklärungen zur Rolle und Funktion von Unternehmensberatung streben jene Veröffentlichungen an, die in der Form von systematisierten Abfolgeschemata von Beratung und anhand von Leitfäden und Checklisten in normativer Weise Beratungsanlässe, Beratungsdurchführung und Bewertungen von Beratungsleistungen darstellen (Hennecke/Reineke 1982; Leciejewski 1996; Block 1997; Zander/Hummel 1997). Allerdings dokumentieren diese Veröffentlichungen meist nur in geringerem Maße Beratungserfahrungen. Häufig zielen derartige "Ratgeber" auf die kleinen und mittelständischen Unternehmer, die bislang Unternehmensberatungsdienstleistungen nicht in Anspruch genommen haben und denen auf diese Weise die Schwellenangst genommen werden soll. "Gerade mittelständische Unternehmen haben im internationalen Wettbewerb und bei steigender Kundenorientierung sowie technischer Innovation erhöhten Beratungsbedarf. Unsicherheit und Unkenntnis über Beraterische Dienstleistungen bilden nicht selten eine Hemmschwelle, um Unternehmensberater in die eigene Firma oder das Unternehmen zu holen. Der Ratgeber ist deswegen ein praxisorientiertes Buch, das die bestehenden Berührungängste zu Unternehmensberatern abbaut und das Dienstleistungsspektrum der Berufsgruppe anschaulich darstellt"; so die Verlagsankündigung des Buches "Unternehmererfolg durch Beratung" (Zander/Hummel 1997). Neben der Funktion als "how-to"-Ratgebern kommt diesen handbuch- bzw. lehrbuchartigen Darstellungen die Funktion zu, ein akkumuliertes Rollen- und Methodenverständnis von Unternehmensberatung zu formalisieren und zu kodifizieren (Niedereichholz 1994; 1996; 1997; Kubr 1996). Weder von dieser Art von Veröffentlichungen noch von den Selbstdarstellungen der Unternehmensberater sind freilich empirisch gehaltvolle und theoretisch elaborierte Darstellungen und Analysen von Akteuren und Prozessen der Beratung zu erwarten und zu erhalten.

Allerdings führt eine entsprechende Anfrage bei der wissenschaftlichen Forschung und Theoriebildung auch nur zu erst vorläufigen Bescheiden. Forschungsüberblicke der letzten Jahre in Deutschland konstatieren, daß Unternehmensberatung ein "Stiefkind der betriebswirtschaftlichen Forschung" (Hofmann/Sertl 1987) geblieben ist. Steyrer kommt in seiner Bilanzierung des Standes der deutschsprachigen Theoriebildung und empirischen Forschung zur Unternehmensberatung zu der Schlußfolgerung, daß sich zwar in den achtziger Jahren "eindeutig eine Zunahme an wissenschaftlich fundiertem Material - sowohl auf theoretischer als auch auf empirischer Ebene - nachweisen" läßt (Steyrer 1991, S. 3), daß aber "nach wie vor (...) zahlreiche Fragen nur aufgeworfen und wenige hinreichend komplex beantwortet" sind (ebd., S. 39) und vor allem "die Formulierung einer grundsätzlichen Theorie der Beratung nach wie vor ausblieb" (ebd., S. 3). Walger kontrastierte jüngst die Beobachtung, daß "es kaum ein Unternehmen (gibt), was keine Erfahrungen mit Unternehmensberatung gemacht hat" (Walger

1995, S. 1), mit der Feststellung: "Was allerdings Unternehmensberatung ist, ist noch relativ unerforscht" (ebd., S. 1).

Trotz dieser vielfach konstatierten Forschungsdefizite liegen freilich dennoch eine ganze Reihe von Beiträgen und Forschungsergebnissen aus unterschiedlichen Disziplinen auch im deutschsprachigen Raum vor, die jeweils unterschiedliche Fragestellungen verfolgen und verschiedene Aspekte der Unternehmensberatung behandeln. Am ehesten haben wirtschafts- und betriebswissenschaftliche Fachvertreter in den letzten Jahrzehnten einzelne Aspekte von Beratung empirisch und theoretisch aufgegriffen und im Rahmen einer praxisorientierten Managementwissenschaft verfolgt. Seit einiger Zeit hat auch die sich stärker etablierende Organisationsforschung und -theorie die Relevanz von Beratung von Unternehmen und Organisationen thematisiert. Dagegen beginnt die Industrie- und Betriebssoziologie sich erst in jüngster Zeit den Implikationen und Voraussetzungen von Beratung im Prozeß der fortschreitenden Rationalisierung und Modernisierung von Unternehmens- und Arbeitsorganisation expliziter zu nähern.

## 6.2 Zum Stand der wissenschaftlichen Erforschung von Unternehmensberatung

Die lange dominierende empirische Konzentration auf Veränderungen von Arbeitsprozessen und Arbeitstätigkeiten auf der shop floor-Ebene und die theoretische Dominanz des Kontroll-Paradigmas haben in der Industrie- und Betriebssoziologie nicht nur zur Ausblendung der arbeits- und betriebspolitisch relevanten Strukturen und Prozesse des Managements geführt, sondern auch die Rolle von Beratung bei Rationalisierungs- und Reorganisationsprozessen weitgehend vernachlässigen lassen. Nachdem Kern/Schumann in ihrer Studie "Ende der Arbeitsteilung?" 1984 bekanntlich zu Recht darauf hingewiesen hatten, daß "eine entfaltete Management-Soziologie immer noch ein Desiderat der Industriesoziologie" ist (Kern/Schumann 1984, S. 26), hat inzwischen eine Reihe von Studien mit der Schließung dieser Lücke begonnen (Ganter/Schienstock 1993). Dagegen ist eine entfaltete Beratungs-Soziologie weiterhin ein Desiderat. Zwar registrieren eine Reihe von industriesoziologischen Forschungen beispielsweise die "zunehmende Häufigkeit externer Beratung" bei der Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme im bundesdeutschen Maschinenbau (Hildebrandt/Seltz 1989, S. 93) oder eine häufigere "Nutzung des know-hows spezieller Beratungsfirmen" bei der Einführung neuer Technologien in der Industrieverwaltung (Behr, u.a., 1991, S. 137), ohne allerdings diese Feststellungen im Rahmen der jeweiligen Forschungen weiter zu verfolgen.

In den letzten Jahren hat die vermehrte Einführung von Gruppenarbeit in Unternehmen auch soziologisches Fachwissen bei der Implementierung von Gruppenarbeit nachfragen lassen

und Soziologen sind im Rahmen von betrieblichen Beratungsprojekten aktiv geworden (Minssen 1995; Howaldt 1996; Ittermann 1996). In Abgrenzung zu der früher mehrheitlich geteilten ablehnenden Haltung gegenüber eingreifenden Gestaltungsabsichten und auf dem Wege der Auseinandersetzung mit den Erfahrungen der Begleitforschung bei Projekten der *Humanisierung der Arbeitswelt* beginnt die theoretische und praktische Begründung von soziologischen Beratungsdienstleistungen an Boden zu gewinnen. Nicht zuletzt ist dies von der Absicht getragen, Beratung als Berufsfeld für Soziologen zu erschließen (von Alemann/Vogel 1996). Weniger haben diese praktischen Erfahrungen bislang allerdings zu einer methodischen und theoretischen Reflexion der Beratungsprozesse selbst geführt.

Anders dagegen hat die sich teilweise aus der Organisationspsychologie und der Aktionsforschung ausdifferenzierte "Organisationsentwicklung" als ein theoretisch und praktisch bedeutsamer Strang der Einwirkung auf Organisationsveränderungsprozesse durch Beratung in den letzten Jahren sich ausgeweitet und etabliert (French/Bell 1994; Becker/Langosch 1995; Wohlgemuth 1995; Trebesch 1994). Seit etwa einem Jahrzehnt beginnt sich zudem mit der "systemischen Beratung" ein eigenständiges und eigensinniges Konzept von Beratung theoretisch und in Ansätzen auch praktisch zu etablieren. In Anknüpfung an die jüngere Familientherapie sowie an die neuere Systemtheorie ist von verschiedenen Autoren (Wimmer 1992; Walger 1995; Simon 1995) ein "Denkinstrumentarium" entwickelt worden, mit dem beansprucht wird, "ein angemessenes Verständnis von der Komplexität von Organisationen zu erarbeiten" (Walger 1995, S. IX), auf dessen Grundlage ein spezifisches Verständnis von Unternehmensberatung aufgebaut wird, das in der "Irritation des Klientensystems die grundlegende Möglichkeit der Beratung von Unternehmen" (Walger 1995, S. 301) sieht.

Im Gegensatz zu den verschiedenen organisationstheoretischen Ansätzen wie sozialwissenschaftlichen Forschungsansätzen verfügt die betriebswirtschaftliche Forschung und Lehre bereits seit längerer Zeit über einen Fundus an Arbeiten über Beratung und deren Rolle für die Veränderung von Management- und Führungsaufgaben. Nach einer ersten Welle von Veröffentlichungen zur Unternehmensberatung aus betriebswirtschaftlicher Sicht in den sechziger Jahren in Deutschland, ging das Interesse an dem Thema in den siebziger Jahren zurück, und seit den achtziger Jahren ist eine neuerliche Themen-Konjunktur beobachtbar. So ist in den achtziger Jahren unter der Leitung von Szyperski von Betriebswirten der Universität Köln ein vom Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen gefördertes größeres Projekt zur "Analyse externer Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland" durchgeführt worden. Die in mehreren Veröffentlichungen (Szyperski/Klaile 1983; Szyperski/Elfgun 1984; Elfgun/Klaile 1987) dokumentierten Forschungsarbeiten zielten auf eine Analyse des Unternehmensberatungsmarktes und der Nachfrage nach Beratungsleistungen, wobei kleine und mittlere Unternehmen im Vordergrund des Forschungsinteresses



standen. In einem Schwerpunkt widmet sich die Studie der Analyse des Verhältnisses von Beratern und Klienten und untersucht Unternehmensberatung als "Beziehungsgefüge".

Weiterhin sind seit den sechziger Jahren in einer Reihe von Dissertationen sowohl generelle als auch spezielle Aspekte von Unternehmensberatung bearbeitet worden, die in ihren empirischen Teilen nicht selten auf den Ergebnissen durchgeführter Befragungen basierten (Dahl 1966; Keill 1980; Krebs 1980; Bartling 1985). Eine Reihe von Sammelbänden haben in der ersten Hälfte der neunziger Jahre den Stand der betriebswirtschaftlichen Beschäftigung mit Fragen der Unternehmensberatung dokumentiert (Hofmann 1991; Hofmann/von Rosentstiel/Zapotoczky 1991; Wagner/Reineke 1992). Und schließlich wurde 1994 von Christel Niedereichholz - Inhaberin des Lehrstuhl Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensberatung an der Fachhochschule Rheinland-Pfalz - das erste deutschsprachige Lehrbuch zur Unternehmensberatung publiziert, das 1996 eine zweite Auflage als Band I Beratungsmarketing und Auftragsakquisition sowie 1997 eine Ergänzung durch einen Band II Auftragsdurchführung und Qualitätssicherung erfuhr (Niedereichholz 1994; 1996; 1997).

Die relativ umfangreiche Beschäftigung mit der Unternehmensberatung hat in der betriebswirtschaftlichen Literatur mittlerweile zu einem weitgehenden Einvernehmen über Kernbestandteile einer definitorischen Bestimmung geführt. Die beiden folgenden Definitionen können gleichsam stellvertretend für eine betriebswirtschaftlich orientierte Sichtweise von Unternehmensberatung gelten. Für Eifgen/Klaile (1987, S. 31) ist als Unternehmensberatung "die von externen Personen bereitgestellte, individuell gestaltete Hilfe bei der Identifizierung und Lösung von betriebswirtschaftlichen Problemen des Unternehmungsgeschehens zu bezeichnen, die auf einer ganzheitlichen Problemsicht beruht und durch Eigenverantwortlichkeit gekennzeichnet ist. Die Erarbeitung der Problemlösung erfolgt im Rahmen eines interaktiven Prozesses". In ähnlicher Weise definiert Niedereichholz Unternehmensberatung als "Dienstleistung, die durch eine oder mehrere unabhängige und qualifizierte Person(en) erbracht wird. Sie hat zum Inhalt, Probleme zu identifizieren, definieren und analysieren, welche die Kultur, Strategien, Organisation, Verfahren und Methoden des Unternehmens des Auftraggebers betreffen. Es sind Problemlösungen zu erarbeiten, zu planen und im Unternehmen zu realisieren" (Niedereichholz 1994, S. 1).

Diese und ähnliche Definitionen (etwa Bartling 1985, S. 12; Kröber 1991, S. 32; ähnlich auch die Definition von Unternehmensberatung in der BDU-Satzung § 1) beschreiben institutionelle und funktionelle Aspekte der Unternehmensberatung und dienen so als Orientierung eines theoretischen wie praktischen Verständnisses von Unternehmensberatung als Institution und Funktion. Für ein Verständnis von Unternehmensberatung als Prozess bedürfen sie einer weiteren Explikation, die weniger von einer formal-definitorischen Vereinheitlichung zu erwarten ist. Der Prozesscharakter von Beratung erschließt sich vielmehr auf dem Wege einer em-

pirisch gehaltvollen und theoretisch inspirierten Konzeptualisierung und Rekonstruktion der Interaktion von Berater und Klient, die in einem wechselseitigen Prozess involviert sind, der gleichermaßen auf die Findung wie die Lösung von Problemlagen von und in Unternehmen und Organisationen zielt. Dieser Prozess erscheint vielfach als eine "black box" und ist durch Ungewißheiten und Unsicherheiten hinsichtlich seines Zustandekommens und seines Gelingens geprägt. Eine dynamische prozessbezogene Sichtweise von Beratung, die "sowohl die interaktiven Prozesse als auch die damit einhergehenden Innovations- und Stabilisierungsbeiträge von Beratungsleistungen thematisiert" (Hofmann 1991, S. V), bleibt jedoch noch weitgehend von wissenschaftlicher Forschung zu leisten.

Beratung läßt sich dabei weniger als ein "homogenes Gut" verstehen, sondern als Dienstleistung, die in "erster Linie abhängig (ist) vom Beratungsverständnis des einzelnen Beraters bzw. von der Beratungsphilosophie der jeweiligen Beratungsgesellschaft" (Walger 1995, S. V). Aus der Sicht der Neuen Institutionenökonomie läßt sich Beratung als Kontraktgut und nicht als Austauschgut verstehen (Kaas/Schade 1995). Während Austauschgüter fertige Produkte sind, "auf deren Charakteristika im Moment der Übergabe an den Kunden niemand mehr Einfluß nehmen kann, weder der Käufer, noch Verkäufer" (ebd., S. 1071), werden Kontraktgüter "in einer mehr oder weniger intensiven Kooperation zwischen Anbieter und Nachfrager erstellt, die sich mit dem Instrument der Prinzipal-Agenten-Theorie analysieren läßt. Dabei sind aus der Sicht einer Unternehmensberatung (...) zwei Probleme zu lösen: Es müssen attraktive Klienten (Prinzipale) gewonnen werden, und es muß für eine effiziente Kooperation (Agency-Beziehung) gesorgt werden. Beim Kontraktgut Consulting sind diese Aufgaben besonders schwierig und zudem interdependent" (ebd., S. 1071). Beratung erfordert deshalb eine "intensive Zwei-Weg-Kommunikation" (Kröber 1991, S. 32).

### **6.3 Unternehmensberater als Produzenten von Orientierungs- und Handlungswissen**

Wenn der Prozesscharakter von Unternehmensberatung in verschiedenen Beiträgen in den letzten Jahren stärker in den Vordergrund rückt, dann folgt diese Thematisierung ganz zweifellos dem Bedeutungszuwachs, den Unternehmensberatung im Kontext der Restrukturierung von Unternehmens- und Arbeitsorganisation seit den achtziger Jahren erfahren hat. Aus unserer Nachzeichnung der Entwicklung von Angebot und Nachfrage auf dem Beratungsmarkt ist deutlich hervorgegangen, wie die Dynamisierung des Beratungsmarktes einhergeht mit veränderten Orientierungen und Erwartungen sowohl auf Seiten der Beratungsunternehmen und Einzelberater als Anbieter als auch der privaten Unternehmen oder der öffentlichen Verwaltungen als Nachfrager von Beratungsleistungen. Kaum ein Sektor ist seit den achtziger Jahren ausgenommen von den Umbrüchen, die ökonomisch, sozial, politisch und kulturell die stabilen Konstellationen der "goldenen Nachkriegsjahrzehnte" erschüttern. Aufgrund der Erosion des

vormals erfolgreichen und stabilen tayloristisch- fordistischen Produktions- und Sozialmodellen sind die Unternehmen auf der intensiven Suche nach neuen Strukturen und Prozessen, um den neuen Herausforderungen begegnen zu können, die mit der Veränderung der Marktbedingungen und der rasanten Implementation von Informations- und Kommunikationstechnologien einhergehen. Unter dem Zwang eines globaler werdenden Kosten- und Innovationsdrucks haben die Unternehmen in den neunziger Jahren bedeutsame Schritte in Richtung einer Umstrukturierung von Organisation und Arbeit eingeleitet und teilweise bereits zurückgelegt, die sich am anspruchsvollen und voraussetzungsvollen Ziel einer synchronen Optimierung von Kosten, Zeit, Qualität, Flexibilität und Innovation orientieren. Standen (und stehen auch weiterhin) in den Unternehmen der privaten Industrie Kostensenkungsprogramme im Vordergrund, so verschiebt sich der Schwerpunkt zunehmend in Richtung umfassender Innovationsprogramme. Sektoren wie der öffentliche Dienst folgen mit eigenen Schritten einer Modernisierung, die gleichermaßen auf Kostenreduzierungen wie auf Effizienzsteigerungen zielen. Bei aller im einzelnen zu registrierenden realen Uneinheitlichkeit, Widersprüchlichkeit und Ungleichzeitigkeit dieser Restrukturierungsprozesse (Sperling 1997) ist nicht zu übersehen, in welchem hohem Maße Unternehmensberater mit Konzepten und praktischen Aktivitäten zu Promotoren und Moderatoren dieser Veränderungsprozesse geworden sind.

Während traditionelle Unternehmensberatungspraxis durch den Einsatz von einzelnen Instrumenten und Methoden zur Lösung punktueller Probleme der Unternehmenspraxis beizutragen sucht, zielt die neuere Konzeptentwicklung und -umsetzung, wie sie von den Unternehmensberatern betrieben und forciert wird, umfassender auf die Generierung von "Erklärungs- und Gestaltungskonzepten" (Ortmann 1995, S. 347), die gleichermaßen auf den wissenschaftlichen Diskurs zielen wie auf die Managementpraxis. "Berater gehören mit zu den schnellsten Transporteuren von know-how und Forschungsergebnissen im Management-Bereich. Berater sorgen für eine schnelle Diffusion neuer wissenschaftlicher, aber auch modischer Konzepte" (Wagner 1992, S. 8).

Die Rolle von Unternehmensberatung im Prozess des Transfers und der Transformation von wissenschaftlich-theoretischen Erkenntnissen und Konzepten in praktische Organisationsveränderungen hat dabei seit den achtziger Jahren eine beachtliche Aufwertung erfahren, die unter wissenssoziologischer Fragestellung noch präziser aufzuhellen wäre (Faust 1998). Am Beispiel der Unternehmenskultur-Debatte, die zu Beginn der achtziger Jahre ausgelöst wurde durch mehrere amerikanische Veröffentlichungen aus der Feder von Wissenschaftlern und Unternehmensberatern (Ouchi 1981; Deal/Kennedy 1982; Peters/Waterman 1983), hat Ebers den Verlauf der Rezeption und die Wechselbeziehungen von Wissenschaftlern, Unternehmensberatern und Managern nachgezeichnet. "Die große Resonanz, die das Konzept bei Managern fand, bestärkte die Unternehmensberater in ihrer Überzeugung, daß sie etwas Wichtiges entdeckt hatten, und belebte zugleich das Interesse von Wissenschaftlern, denen es

schwer fiel, an einem Thema vorbeizugehen, das in der betrieblichen Praxis auf so großen Widerhall stieß. Und umgekehrt führte die wissenschaftliche Aufmerksamkeit und Legitimation, die das Konzept nun erhielt, in der Folge zu einer größeren Beachtung durch Unternehmensberater und Manager" (Ebers 1989, S. 32).

Dieses Rezeptions- und Wirkungs-Muster läßt sich unschwer auch im anhaltenden "Auf und Ab von Organisationsmoden" wiederfinden. "Die wichtigsten Akteure in der Arena einer Organisationsmode sind Unternehmensberater, Buchautoren, Verlage und Professoren, die auf unterschiedliche Weise zur Attraktivität der Arena und damit zur Geschwindigkeit der Verbreitung der Mode beitragen" (Kieser 1996, S. 21). Einerseits erfolgt inzwischen die Rezeption neuer Management- und Organisationskonzepte nahezu zeitgleich in den wichtigsten Industrieländern, andererseits verkürzen sich die Zyklen der neuen auf dem Markt platzierten Konzepte. Lean Management, Total Quality Management, Business Reengineering, lernendes Unternehmen sind in den letzten Jahren die prominentesten Leitbilder einer Modernisierungsbotschaft, die durch "Neuigkeitsdramatisierungen" (Neuburger-Brosch 1996) auf sich aufmerksam machen und auf ein aufnahmebereites Auditorium treffen. Ein Überblick über die neueren Konzepte (vgl. Tabelle 18) verdeutlicht dabei, wie die Unternehmensberater mittlerweile tonangebend sind und die Vertreter der Wissenschaften nicht umhinkommen, die Vorlagen aufzunehmen, um Anschluß zu behalten an eine sich verändernde Unternehmensrealität, in der das Management sich als "change agent" zu profilieren versucht. Der Einfluß des Consulting-Gewerbes "auf Sprache, Selbstbild und Selbstdarstellung großer, vielfach auch mittlerer Unternehmen ist heute überall spürbar. Vorstandsmitglieder, Manager, Angestellte, Verkäufer kommunizieren heute zumindest auf der offiziellen Ebene in einer Sprache, die nicht von ihnen, sondern von hochbezahlten Beratungsexperten in die Welt gesetzt wurde" (Deutschmann 1993, S. 61). Und darüber hinaus beeinflussen die "Consulting-Produkte" "nicht nur den Stil der Kommunikation in Unternehmen, sondern (wirken) inzwischen bereits auf die Terminologie in den Sozialwissenschaften ein" (ebd., S. 80). Vor allem die großen, im internationalen Maßstab auftretenden Unternehmensberatungsgesellschaften treten dabei nicht nur als "Theorie- und Wissensproduzenten" in Erscheinung bei der Generierung von Orientierungs- und Handlungswissen, sondern entfalten vor allem auch in praktischer Absicht ihre Aktivitäten auf der Ebene von Unternehmen und Organisationen. "Die meisten größeren organisatorischen Veränderungen in Unternehmen werden heute von Unternehmensberatungsaktivitäten unterschiedlicher Art begleitet, wenn nicht gar initiiert" (Walger 1995, S. V).

Tabelle 18: Beratungsunternehmen und Restrukturierungskonzepte

Beratungsunternehmen	Autoren / Herausgeber	Publikationen
Andersen Consulting	Hans-Dieter Lochmann, Michaela Rüsck-Komasoff	Organization Change Strategy - Ein wesentlicher Baustein des Reengineering, 1996
A.T. Kearney	Werner Kreuz	"Transforming the Enterprise": Die nächste Generation des Business Process Reengineering, 1995
Arthur D. Little		Management der Lernprozesse in Unternehmen, 1995
Bain & Company	F.F. Reichheld	Der Loyalitätseffekt, 1997
Roland Berger & Partner		Business Reengineering, Ein Ansatz der Roland Berger & Partner, GmbH, 1995
Boston Consulting Group		Das Boston-Consulting-Strategie-Buch, Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker, 1993
Booz, Allen & Hamilton	T. J. Gerpott, Gerd Wittkemper	Business Process Design, 1995
CSC Ploenzke	Jürgen Fuchs	Wege zum vitalen Unternehmen. Die Renaissance der Persönlichkeit, 1995
McKinsey & Co.		Qualität gewinnt. Mit Hochleistungskultur und Kundennutzen an die Weltspitze, 1995
Price Waterhouse		Das Management-Paradox, 1997
	Michael Hammer, James Champy	Business Reengineering, 1994

Zwar ist es derzeit erst in vorläufiger Weise möglich, den Verlauf und die Wirkungen der stattfindenden Restrukturierungsprozesse auf der Ebene von Betrieben, Unternehmen und Branchen der privaten Wirtschaft ebenso wie auf der Ebene von öffentlichen Verwaltungen und anderen Organisationen zu bilanzieren; dazu sind die Prozesse noch zu un abgeschlossen und vor Rückschlägen durch strukturkonservative Beharrungskräfte nicht gefeit (Braczyk u.a. 1996; Sperling 1997). Noch schwerer fällt es, den Anteil und Beitrag von Unternehmensberatung am Gelingen oder Scheitern von Modernisierungs- und Innovationsvorhaben präziser zu evaluieren. Gleichwohl lassen sich hinreichende Anhaltspunkte auffinden, die einen Bedeutungsgewinn von Beratungsaktivitäten in diesen Veränderungsprozessen belegen. Dabei gerät die Unternehmensberatung selbst unter einen erhöhten Veränderungsdruck, der die Rolle und die Inhalte ebenso wie die Verlaufsformen von Beratung neu konturiert.

#### 6.4 Von der Konzeptberatung zur Umsetzungsberatung

Im Zusammenhang mit der seit Ende der achtziger Jahre in Deutschland ebenso wie in anderen Industrieländern forcierten betriebenen Restrukturierung und Modernisierung von Unternehmens- und Arbeitsorganisation gewinnen Formen prozess- und umsetzungsorientierter Beratungsleistungen erheblich an Gewicht und Bedeutung. Diese Formen von Organisationsberatung zielen, anders als die herkömmlichen Formen wie gutachterliche Beratungstätigkeiten und Expertenberatungen, auf komplexer angelegte Problemfindungs- und Lösungsversuche, die in weitaus höherem Maße auf intensive Kommunikations- und Interaktionsbeziehungen zwischen Beratern und Klienten angewiesen sind und offen sind für beteiligungsorientierte Veränderungs- und Lernprozesse. Der Spielraum und die Bereitschaft für derartige Veränderungsprozesse seitens der beteiligten Akteure beginnen sich merklich zu erweitern. Statt einer Begrenzung auf die Rationalisierung einzelner betrieblicher Funktionen oder Bereiche überschreiten Organisationsberatungs-Prozesse eng gezogene Grenzen von Teileinheiten innerhalb von Unternehmen.

Bereits von einem "Paradigmenwechsel" zu sprechen, scheint allerdings voreilig. Dazu ist die Beratungsbranche selbst noch zu sehr im Strukturwandel begriffen und auch auf Seiten der nachfragenden Unternehmen und Organisationen sind Orientierungen und Ziele einer innovativen Veränderung keineswegs bereits so nachhaltig verankert, wie es eine öffentlich präsentierte Rhetorik gerne suggeriert. Zwar gewinnen moderne Formen von Organisationsberatung offensichtlich an Boden, doch werden damit Formen traditioneller Beratung keineswegs obsolet. Herkömmliche Formen der Unternehmensberatung zielen in erster Linie auf einen Transfer spezialisierten Wissens in das Unternehmen durch beratende Experten, sei es auf dem Wege gutachterlicher Beratertätigkeit oder einer Expertenberatung für einzelne Bereiche oder Funktionen innerhalb der Unternehmensorganisation. Diese Formen eines know-how-Transfers spielen auch weiterhin eine erhebliche Rolle im Beratungsgeschäft. So dürfte in der aller nächsten Zukunft sowohl die Einführung des Euro als auch die Umstellung der Softwaresysteme auf die Datenwende zu Beginn des Jahres 2 000 die Nachfrage nach entsprechender Expertise auch bei größeren Unternehmen erhöhen.

In erster Linie sind es allerdings kleine und mittlere Unternehmen, die Beratungs-Expertisen in klassischen Feldern (wie Rechnungswesen, Marketing und Finanzierung) nachfragen, da sie kaum auf eigene Stäbe und zentrale Servicebereiche zurückgreifen können, wie es für größere Unternehmen in der Regel der Fall ist. "Bei der Hälfte aller Beratungsprozesse lag das Schwergewicht der Beratertätigkeit eindeutig auf dem Gebiet des Rechnungswesens" (Gabele/Hirsch 1986, S. 489): Zu diesem Ergebnis kommt eine Analyse von Beratungsleistungen für Handwerksbetriebe, die Gaebele und Hirsch in der ersten Hälfte der achtziger Jahre auf der Grundlage der Auswertung von schriftlichen Beratungsberichten durchgeführt haben.

Fragen kleine und mittlere Betriebe weiterhin vielfach die klassischen Beratungsthemen (wie Finanz- und Rechnungswesen, Absatzwirtschaft, Technik) nach, zeichnet sich doch gleichzeitig ein Themenwandel der Beratungen ab, der die Vermutung stützt, daß auch für Klein- und Mittelbetriebe die prozessorientierte Beratung an Bedeutung zunimmt. So hat sich bei den öffentlich geförderten RKW-Beratungen der Anteil des Beratungsschwerpunktes "Unternehmensführung/ Unternehmenskonzeptionen" im Zeitraum zwischen 1978 und 1988 von 14 auf 29 Prozent verdoppelt (Müller 1990, S. 30).

Auch in der öffentlichen Verwaltung beginnt sich mit der Aktualisierung der Verwaltungsmodernisierung ein Wandel von der traditionellen Gutachten- und Konzeptberatung hin zu Formen prozessorientierter Organisationsberatung in Umrissen abzuzeichnen. Eine jüngst vom Institut Arbeit und Technik in Gelsenkirchen durchgeführte Befragung von Ministerien und Senatsverwaltungen im Bund und in den Ländern zur Verwaltungsmodernisierung und Organisationsberatung ergab, daß zwar "die Erstellung eines Gutachtens bislang der mit Abstand am häufigsten vorzufindende Gegenstand von Aufträgen an externe Berater ist. Diese 'traditionelle' Form der Beratung, bei der die Entwicklung von Empfehlungen von deren Umsetzung sowohl zeitlich als auch institutionell getrennt ist, verliert jedoch zugunsten von integrierten Ansätzen an Bedeutung. So ist beispielsweise die Moderation von Organisationsentwicklungsprozessen die Beratungsform mit der am deutlichsten positiven Zukunftsprognose" (Stöbe/Hübner 1997, S. 26).

Deutlicher als bei Klein- und Mittelbetrieben und öffentlicher Verwaltung lassen sich bei mittleren und größeren Unternehmen des Industrie- und Dienstleistungssektors in den letzten Jahren klare Anzeichen dafür finden, daß Formen prozess- und umsetzungsorientierter Unternehmensberatung an Bedeutung gewinnen und traditionelle Beratungsformen weniger nachgefragt werden. Freilich ist auch hier dieser Wandlungsprozess noch im Gange und keineswegs sind moderne Beratungsformen schon selbstverständlich. Für die Lösung der neu auftretenden Probleme der Bewältigung der vielfältigen technik- und marktinduzierten Veränderungen erweisen sich traditionelle Formen der Beratung zunehmend weniger geeignet, um komplexere Lern- und Veränderungsprozesse zu initiieren und zu begleiten. Einerseits differenzieren sich die Beratungsfelder inhaltlich weiter aus in dem Maße, wie die Problemlagen der Unternehmen heterogener werden: neben klassische Marketing- und Strategieberatung treten Probleme der Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien sowie Umwelt- oder Qualitätsgesichtspunkte bei der Beratung, die jeweils spezifische professionelle und spezialisierte Beratungsleistungen erfordern. Andererseits gewinnt der Gesichtspunkt der Umsetzung von Konzepten und Vorschlägen, die von externen Beratern im Verlauf des Beratungsprozesses erarbeitet werden, an Relevanz. "Die früher so beliebte Trennung von Fach- und Prozeßberatung läßt sich in der Praxis immer seltener aufrechterhalten. Gefragt sind Berater und Beraterinnen, die ein hohes Maß an Professionalität sowohl im Umgang mit den in-

haltlichen Dimensionen der zu bearbeitenden Problemstellungen aufweisen, die aber auch in der Gestaltung und Steuerung der erforderlichen Prozesse zur erfolgreichen Lösung der Klientenprobleme ihren spezifischen Beitrag leisten" (Wimmer 1995, S. 242).

Daß ein Beratungsauftrag mit der Übergabe eines voluminösen Abschlussberichtes durch die Berater ein übliches Ende findet, ist zunehmend seltener anzutreffen. Reine Strategie- oder Konzeptberatung wird von den Unternehmen in geringerem Maße nachgefragt, weil Erfahrungen ihnen gezeigt haben, daß auf diese Weise Problemlösungen nur schwer auch praktisch im Unternehmen zu realisieren sind. So scheitern, einer internen Studie von McKinsey (Balzer/Wilhelm 1995) zufolge, zwei Drittel der Veränderungsprozesse in den beratenen Unternehmen nicht an der inhaltlichen Qualität der eingeschlagenen Strategie, sondern an den mangelnden Fähigkeiten in der Umsetzung. Die Unternehmensberater tragen dieser Erfahrung - zumindest in ihren Selbstdarstellungen - in den letzten Jahren verstärkt Rechnung. Die Beratungsgesellschaft Droege & Comp. annonciert plakativ die "Verbindung von profundem Know-how mit pragmatischem Do-how"; das Beratungsunternehmen Booz-Allen & Hamilton preist ein "Umsetzungs-Management" an, das gleichermaßen einen "überragenden Lösungsansatz für einen definierten Nutzen des Klienten" einschließen soll wie die "Sicherheit für den Klienten, daß er bei der letztlich erfolgsentscheidenden Implementierung praxisgerecht begleitet wird", und in der "Unternehmensphilosophie" von Roland Berger & Partner heißt es: "Wir fühlen uns als Moderatoren von Veränderungsprozessen. Bei der Erarbeitung und Umsetzung von Konzepten begleiten wir unsere Klienten in gemischten Teams und in interaktiver Zusammenarbeit: 'hautnah', im permanenten Dialog und mit emotionalem Engagement". Einer BDU-Umfrage unter Mitglieds-Unternehmensberatungen zufolge, begleitet Mitte der neunziger Jahre in Deutschland "bei 68,5 Prozent aller Beratungsprojekte die heutige Unternehmensberatung ihre Mandanten bei der Umsetzung der Empfehlungen bis ins Zielstadium, d.h., die Zeiten der reinen Analysen- und Gutachtenerstellung früherer Jahrzehnte sind vorbei" (BDU 1996, S. 16).

Ist bei moderner Unternehmensberatung in weitaus höherem Maße als bei der traditionellen Gutachten- und Expertenberatung eine Umsetzungsunterstützung gefragt, so impliziert diese Umakzentuierung jedoch eine Reihe von konzeptionellen wie praktischen Problemen, denn "eine erfolgreiche Umsetzung ist der schwierigere Teil eines Beratungsprojektes, der sorgfältig vorbereitet und begleitet sein will" (Reineke 1997, S. 2). Es mangelt jedoch derzeit noch weitgehend an detaillierten Dokumentationen und Forschungen über Inhalt und Verlauf von prozess- und umsetzungsorientierten Beratungen. Erst aus ihnen ließen sich präzisere Erkenntnisse und Aufschlüsse gewinnen über die stattfindenden Veränderungen der Rollen von Beratern und Unternehmen im Prozeß der Beratung (Consultant als Co-Manager; Manager als Co-Consultant) und über die Art der Kommunikation und Interaktion zwischen den einzelnen so-



zialen Akteuren, den Beratern auf der einen Seite und den unterschiedlichen Beteiligten und Betroffenen auf der Unternehmensseite (nach Funktions- und Hierarchiebereichen).

## 6.5 Auf der Suche nach der Effektivität von Beratung

In dem Maße, wie die Beratungsprozesse in der skizzierten Weise komplexer, offener und auch ungewisser in ihren Ausgängen werden, stellt sich die Frage nach der Effizienz und Effektivität von Beratungsleistungen in dringlicherer Form. Woran läßt sich das Gelingen von Beratung festmachen für das Beratungsunternehmen bzw. den einzelnen Berater einerseits und das beratene Unternehmen andererseits? Es mehren sich in der Debatte der letzten Zeit Anzeichen dafür, daß die Suche nach Erfolgskriterien für Beratung an Bedeutung gewinnen wird und für die weitere Entwicklung der Nachfrage nach Beratungsleistungen von erheblicher Bedeutung sein kann.

"Sollte", so Mugler und Lampe (1987, S. 479), "eine Theorie der Unternehmensberatung darüber Auskunft geben können, unter welchen Bedingungen ein Beratungserfolg erzielt werden kann", so erklärt sich aus deren weitgehendem Fehlen zugleich, warum bislang in der Literatur "wenig kritische Aufmerksamkeit (...) den mit der Beratung erreichten bzw. nicht erreichten Erfolgen geschenkt" wird (Gabele/Hirsch 1986, S. 486). "Selbst dort, wo Versuche unternommen wurden, die Qualität der betriebswirtschaftlichen Beratungsleistungen zu beurteilen, beschränkten sich die Verfasser schwerpunktmäßig auf ein einziges Erhebungsinstrument: die Befragung. Es ging vornehmlich darum, herauszufinden, wie vor allem die Beratenen selbst die erhaltenen Leistungen der Berater einschätzten, ob und in welchem Umfang sie mit deren Arbeit zufrieden oder unzufrieden waren bzw. sind" (ebd., S. 486). Stellt man in Rechnung, daß diese empirisch ermittelten Zufriedenheitsmaße nur ein grobes Kriterium für den Beratungserfolg darstellen, so haben entsprechende empirische Erhebungen dennoch den Kenntnisstand über Beratung erweitert.

Entgegen vielfach geäußerten Ansichten, wonach "Unzufriedenheit mit Beratung eher die Normalität als die Ausnahme" ist (Busch 1996, S. 31; vgl. auch Staute 1996), zeigen die Ergebnisse schriftlicher Befragungen von Unternehmen mit Beratungserfahrung, daß die "Zufriedenheitsraten" keineswegs so niedrig sind, wie zu vermuten wäre. Die von Szyperski und Mitarbeitern an der Universität Köln Anfang der achtziger Jahre durchgeführte Befragung im Rahmen der Studie "Analyse externer Unternehmensberatung in der BRD" ergab, daß nur 17,1 Prozent der befragten Unternehmungen "vollends zufrieden" waren, 56,4 Prozent äußerten dagegen eine teilweise Zufriedenheit und 27,3 Prozent waren "überhaupt nicht zufrieden" (Elfgen/Klaile 1987, S. 241). "Befragt nach den Gründen der Unzufriedenheit gaben 63,9 % der Unternehmungen an, daß die Unternehmensberatung zu keinen neuen Erkenntnissen

geführt habe. An zweiter Stelle wurden zu hohe Kosten im Verhältnis zur Beraterleistung (49,7%) als Grund der Unzufriedenheit genannt und an dritter Stelle eine 'oberflächliche' Beratung (36,7%) (...) Die Kritik an der Leistungserstellung der Berater führt jedoch nicht zu Einschränkungen der Beratungsnachfrage. Im Hinblick auf eine zukünftige Zusammenarbeit äußerten sich lediglich 25,7 % der Unternehmer ablehnend" (ebd., S. 242f.). Wenn die Ergebnisse auch nicht in jedem Fall miteinander vergleichbar sind, zeigen dennoch eine Reihe weiterer Befragungen, daß der Grad der Zufriedenheit mit Beratungsleistungen eher zugenommen als abgenommen hat (Eschbach 1984; Steyrer 1989; Meffert 1990). Eine Befragung von mittelgroßen Industriebetrieben und Einzel- und Großhandelsbetrieben Anfang der neunziger Jahre ergab, daß drei Viertel aller Konsultationen zu einem umsetzungsfähigen Ergebnis führten, während von einem knappen Viertel dies verneint wurde (Lachnit/Müller 1993, S. 1382). Die überwiegend positive Einstellung zur Beratung kommt auch darin zum Ausdruck, daß zwei Drittel der befragten Unternehmen die Beratungskosten für angemessen oder sogar für günstig hielten (ebd., S. 1386).

Ein weiterer aussagefähiger Indikator für Zufriedenheit mit Beratungsleistungen kann aus dem Befund einer Befragung des BDU unter Mitgliederunternehmen abgelesen werden, wonach 1996 über zwei Drittel (68,7 %) aller Beratungsmandate Folgeaufträge aus bestehenden Klientenkreisen sind (BDU 1996, S. 19). Nach den Ergebnissen einer 1993 an der Universität Frankfurt durchgeführten schriftlichen Befragung von Unternehmensberatern und Klienten "unterhalten 48,6% der Klienten eine intensive Geschäftsbeziehung zu einer Unternehmensberatung. Mehr als die Hälfte (51,5%) dieser Geschäftsbeziehungen existieren bereits länger als 6 Jahre. Die Unternehmensberater führen durchschnittlich 59,4% ihrer Projekte mit Altkunden durch" (Kaas/Schade 1995, S. 1082). Auch die Angaben von Unternehmensberatungsfirmen bestätigen diesen Trend zu dauerhafteren Kundenbeziehungen: so werden von der Unternehmensberatung Droege & Comp. 80 Prozent des Umsatzes mit Kunden erzielt, die schon seit mehreren Jahren mit der Firma zusammenarbeiten (SZ v. 13.2.1996); nach der Aussage des Managing Directors von McKinsey, Gupta, entwickelt sich die Tätigkeit der Berater von einmaligen Aufträgen in Richtung auf einen kontinuierlichen Dialog, einen Dauereinsatz hin (FAZ v. 7.3.1995). Längerfristig angelegte und dauernde Kooperationen von Unternehmen und Beratern reduzieren einerseits zweifellos die Unsicherheitsrisiken, die mit Beratung verbunden sind, indem sie eine Erfahrungsbasis schaffen, auf der Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit der Berater besser beurteilt werden können. Andererseits wird gegen eine zu enge und langdauernde Berater-Klient-Beziehung vielfach eingewandt, daß sie zu Betriebsblindheit und Abhängigkeiten führen kann und deshalb den Wirkungsgrad einer externen und unabhängigen Beratung einschränkt (Kaas/Schade 1995, S. 1082f.).

Lassen die zitierten Befunde durchaus ein erhebliches Maß an Akzeptanz der Unternehmensberatung erkennen, so bleiben freilich dennoch Bedenken, Vorbehalte und Unsicherheiten auf

seiten der nachfragenden Unternehmen bestehen. Eine Ende 1993 bei Unternehmensberatern und Unternehmenskunden parallel durchgeführte Befragung förderte hinsichtlich der Erfolgsbeurteilung aufschlußreiche Unterschiede zwischen Beratern und Klienten zutage: "Die Unternehmensberater sind sich wesentlich sicherer als die Klienten, daß man den Erfolg ihrer Arbeit problemlos feststellen kann. Auf die Frage, ob man im jeweils letzten Projekt den Erfolg - auch kurzfristig - feststellen konnte, antworten 57,6% der Berater, daß dies einfach war, 34,7%, daß dies in Teilbereichen möglich war und nur 7,8%, daß dies insgesamt schwierig war. Die Antworten der Klienten zeigen hier ein ganz anderes Bild: Nur 35,6% hielten die Erfolgsbeurteilung für einfach, 39,7% hielten eine Beurteilung in Teilbereichen für möglich, und immerhin 24,7% waren der Meinung, daß eine Erfolgsbeurteilung insgesamt schwierig war" (Kaas/Schade 1995, S. 1080f.). Weiterhin erweisen sich, so Kaas und Schade in ihrem Fazit, "all jene Aspekte, die mit dem Beratungserfolg zusammenhängen, als ganz besonders heikel"(ebd., S. 1085).

In welchem hohem Maße die Thematisierung des Beratungserfolges als heikel angesehen wird, zeigt sich daran, daß bislang erfolgabhängige Honorierungen von Beratungsleistungen im Beratungsgeschäft als verpönt gelten und weitgehend tabuisiert worden sind. In aller Regel erfolgt die Honorierung von externer Beratung durch den Klienten auf der Basis des Zeitaufwandes oder als Pauschalhonorar für definierte Leistungen. Zeitaufwand wie Leistungsumfang werden dabei in Verhandlungen zwischen Beratern und Klienten vereinbart. Die ablehnende Haltung gegenüber erfolgsabhängiger Honorierung wird von Seiten der Unternehmensberater (Larrew/Deprosse 1997) und des BDU damit begründet, daß diese dazu verleite, Beratungsleistungen zu eng an kurzfristigen Erfolgen zu orientieren und damit langfristig angelegte Ergebnisse vernachlässigt würden. Weiter wird das Argument angeführt, daß die Sicherstellung des Erfolges eines Beratungsprojektes die Übertragung von Management-Entscheidungskompetenzen auf die Berater bei der Umsetzung der Empfehlungen erfordern würde, was weder mit der herkömmlichen Rolle des Managements noch mit der Rolle des externen unabhängigen Beraters vereinbar sei.

Die Diskussion über Erfolgshonorierung erfährt in der jüngsten Zeit eine deutliche Belebung. "Der Unternehmensberatungsmarkt in Deutschland kennt keine Honorarordnung. Es gibt nicht einmal Empfehlungen. Die Bandbreite für Honorare ist deshalb sehr ausgedehnt. Aber auch die 'Verpackung' der Berater-Preise ist sehr unterschiedlich: Zeithonorare, Festhonorare oder Erfolgshonorare? Das Thema Erfolgshonorare elektrisiert die Branche zur Zeit. Sind Erfolgshonorare unmoralisch und meist zum Schaden des Beraters? Wollen die Mandanten Erfolgshonorare wirklich mit allen Konsequenzen, die sich dadurch für die Rolle des Beraters ergeben? Gibt es Beispiele für faire, nachahmenswerte Modelle?" - so lautete der Ankündigungstext für einen Workshop "Honorarmodelle: Zeithonorar gegen Erfolgshonorar" auf dem Deutschen Beratertag des BDU im Oktober 1997 in Frankfurt. Absehbar könnte die wachsen-

de Wettbewerbsintensität auf dem Beratermarkt, die die Marktmacht der Kunden von Beratung erhöhen wird, ebenso wie die anhaltende Debatte über die Qualität und Kompetenz von Beratern und schließlich eine wachsende Kosten-Sensibilität der Nachfrager die Tendenz zur Aushandlung und Vereinbarung von Erfolgshonorierung bei Beratung unterstützen und verstärken. "Branchenbeobachter stimmen nahezu überein, daß sich der Trend zu einer stärker erfolgsabhängigen Bezahlung fortsetzen wird" (Larew/Deprosse 1997, S. 107). Die Positionen der Unternehmensberater hierzu sind derzeit keineswegs einheitlich. Während etwa der Geschäftsführer bei Bain in München, Seikowsky, versichert, daß man Erfolgshonorare keineswegs fürchten müsse, da man sich des Erfolges der eigenen Arbeit so sicher sei (FAZ v. 23.12.1995), lehnt der Managing Director von McKinsey, Rajat Gupta, eine Erfolgshonorierung ab, weil es bei McKinsey ohnehin selbstverständlich sei, daß jeder sein Bestes gebe. Abgesehen davon könne das Schielen auf rasche Erfolge die Objektivität der Berater kompromittieren (FAZ v. 7.3.1995).

Jenseits derartiger rhetorischer Beteuerungen freilich stellt sich die Frage nach den Kriterien und deren Handhabung bei einer erfolgsabhängigen Honorierung von Beratung sehr viel komplexer und zielt im Kern auf eine umfassende Analyse und Bewertung von Beratungsprozessen in Organisationen. In Anknüpfung an die Kölner Studie zur Unternehmensberatung ist dabei die Differenzierung zwischen Effizienz und Effektivität für eine Beurteilung von Beratungsleistungen sinnvoll. Während die Effizienz sich auf den Vergleich der konkreten Wirkungen mit dem entstandenen Aufwand bezieht, also eine Input-Output-Betrachtung anstrebt, und sich dabei zumeist an quantifizierbaren Kriterien wie Kosten, Gewinn, Rentabilität orientiert, zielt die Feststellung der Effektivität auf eine Beurteilung der Beratungsleistung mit der konkreten Beratungswirkung, wobei qualitative Gesichtspunkte herangezogen werden (Elfgén/Klaile 1987, S. 137f.). Sicher am ehesten lassen sich quantifizierbare Kriterien wie Gewinnsteigerung oder Kostensenkung operationalisieren. Fraglich aber bleibt, ob derartige Kriterien für eine Evaluierung von Innovationsprozessen geeignet sind.

Geringe konzeptionelle und praktische Unterstützung erfährt die Suche nach Kriterien für eine Beurteilung von Beratungsprozessen und -resultaten durch die vorliegende theoretisch wie empirisch orientierte Forschungsliteratur, die kaum über ausgearbeitete Evaluierungskriterien und -ansätze verfügt. Steyrer kommt nach Durchsicht von 22 Studien zur Unternehmensberatung zu dem Ergebnis, daß "empirische Befunde, die eine Evaluierung von Beratungsprozessen zum Ziel haben" "nur äußerst rudimentär" vorliegen (Steyrer 1991, S. 19). Und Niedereichholz konstatiert aus der Sicht praktischer Erfahrungen, daß "die der Realisierung folgende Evaluationsphase, d.h. die nachträgliche Bewertung der Empfehlungen der Berater und ihrer methodischen Vorgehensweisen in den meisten Fällen unterbleibt" (Niedereichholz 1994, S. 140). Aufgrund der fehlenden empirischen Befunde wie theoretischer Analysen bleibt deshalb

auch die "faktische Erfolgsträchtigkeit der Beratertätigkeit mit einer ganzen Reihe von Fragezeichen behaftet"(Deutschmann 1993, S. 78).

Zu Recht weist Bartling bereits darauf hin, daß das, "was als Effizienzerhöhung betrachtet wird, eine relative Entscheidung ist, die nur im Einzelfall getroffen werden kann und immer im Zusammenhang mit den organisationseigenen Zielen und denen der Beratung gesehen werden muß" (Bartling 1985, S. 13). Kieser bezweifelt, ob umfassende Restrukturierungsprozesse von Organisationen, wie sie von Unternehmensberatungen initiiert und mitgestaltet werden, überhaupt einer Erfolgskontrolle zugänglich sind. "Im Grunde ist es nicht möglich, ein umfassendes Projekt zu evaluieren: Es gibt keinen eindeutigen Zustand vor und auch keinen nach der Reorganisation, da sich die Reorganisation über einen längeren Zeitraum erstreckt, in dem sich vieles, nicht nur die Organisation ändert: die Produkte, die Technik, die Konjunktur usw. Das Feedback ist folglich mehrdeutig; organisatorisches Lernen aus Erfahrung extrem erschwert" (Kieser 1996, S. 32).

Der von der Unternehmensberatung Andersen Consulting mit der Daimler-Tochter Micro Compact Car (MCC) für die Installierung der Smart-Fertigung abgeschlossene mehrjährige Beratungsvertrag mit dem Ziel, "Autos schneller und billiger zu produzieren als andere Hersteller mit traditionellen Methoden und Materialien", sieht eine erfolgsabhängige Honorierung vor, die sich an den verkauften Stückzahlen orientiert (Wirtschaftswoche v. 9.10.1997) - ein Vertrag, wie sich mittlerweile zeigt, nicht ohne "Elch-Risiko".

Eine Evaluierung von Beratungsprozessen stößt freilich auf eine Reihe erheblicher Probleme inhaltlicher und methodischer Art, die von zukünftiger Forschung bearbeitet werden müssen, wenn die Konsolidierung von Unternehmensberatung weiter erfolgreich sein soll, indem die Transparenz für potentielle Kunden erhöht wird. Ein Hindernis, das dabei zu überwinden sein wird, besteht in der Abschottung der Beratungsunternehmen gegenüber wissenschaftlicher Beobachtung und Erforschung. Angesichts der noch zunehmenden Wettbewerbs- und Konkurrenzsituation auf dem Beratungsmarkt lassen sich die Beratungsunternehmen nicht bereitwillig in die Karten schauen. Die "Verschlossenheit der Beratungsunternehmen gegenüber der Forschung" wird vielfach mit der "Angst vor der Aufdeckung von Qualitätsmängeln und dem angeblich schutzwürdigen Know-how" begründet (Eschbach 1984, S. 14). Nach Steyrer stoßen Forschungsabsichten "nicht immer auf Gegenliebe, und zwar sowohl seitens der Berater als auch seitens der Klienten. Was für die einen die Scheu vor einer Objektivierung ihrer Beratungsleistungen ausmacht, ist für die anderen das Problem der Diskretion, da letztendlich auch geschäftspolitische Entscheidungen zur Disposition stehen" (Steyrer 1991, S. 21).

Zudem erweisen sich Evaluierungen von Beratungsprozessen "als äußerst aufwendig zu bewerkstelligen. Man denke in diesem Zusammenhang an die zahlreichen zu erfassenden quali-

tativen Komponenten des Beratungsgeschehens oder an die Schwierigkeit, eine hinreichend große Anzahl vergleichbarer Projekte in einem Sample zusammenzutragen" (ebd., S. 21).

Dennoch wird das erforderliche Interesse wissenschaftlicher Analyse an der empirischen Aufklärung des komplexen Feldes der Unternehmensberatung nicht der "'Gretchenfrage' allerdings, die sich um eine Evaluierung von Beratungsprozessen rankt" (ebd., S. 21) sehr viel länger ausweichen können, will sie nicht darauf verzichten, die derzeitigen Umstrukturierungen von Unternehmen und Organisationen in ihrem Verlauf und ihren Wirkungen angemessen empirisch zu rekonstruieren und dabei einen Beitrag zur theoretischen Erklärung der Veränderungen von Organisationen und der Bedeutung von Beratungsprozessen zu leisten.

Die Institutionalisierung eines neuen interdisziplinären Forschungsbereiches der Unternehmens- bzw. Organisationsberatung, also einer "Beratungs-Forschung", der sich intensiv mit betrieblichen Veränderungs- und Beratungsprozessen befasst, könnte zur Transparenz und Qualitätsverbesserung von unternehmensbezogener Beratungsarbeit entscheidend beitragen. In der Analyse und Bewertung von aktuellen Beratungskonzepten und Beraterstrategien liegt ein erster Schritt für die Evaluierung von Beratungsprozessen. Im weiteren können durch die Befragung von Beratungsklienten hinsichtlich ihrer eigenen Erwartungshaltungen (und Beratungserfahrungen) Aufschlüsse darüber gewonnen werden, welche Beratungsleistungen - und damit verknüpft - welche Qualifikationen, Kompetenzen und Kenntnisse seitens der Berater erforderlich sind, um die Voraussetzungen für erfolgreiche und hochgradig effiziente Beratungsverläufe zu schaffen. Darüber hinaus kann sich eine Beratungs-Forschung durch folgende Aspekte charakterisieren:

- Förderung des wissenschaftlichen Dialogs zu Beratungsthemen, insbesondere Beratungstheorie und Beratungsverständnis (z.B. durch entsprechende Tagungen, Workshops, Projekte)
- Erarbeitung von Kriterien erfolgreicher Beratungsverläufe durch die Erforschung von 'best practice' - Fällen
- Evaluierung von Beratungsprozessen; wissenschaftliche Begleitung von Restrukturierungs- und Beratungsverläufen.

## Literatur

- Achatzi, H.J., Elfgen, R. 1995: Umweltmanagement-Beratung, in: G. Walger (Hg.): Formen der Unternehmensberatung, Köln, S. 121-129
- Ahlemeyer, H. W. 1996: Systemische Organisationsberatung und Soziologie, in: H. v. Alemann, A. Vogel (Hg.): Soziologische Beratung, Opladen, S. 77-88
- Alemann, H.v., Vogel, A. (Hg.) 1996: Soziologische Beratung. Praxisfelder und Perspektiven. Tagungsband der IX. Tagung für angewandte Soziologie in Köln, Opladen
- Antoni, C., Bungard, W. 1992: Beratung von Organisationen bei der Einführung von Gruppenarbeitskonzepten, in: P. Maas u.a. (Hg.): Beratung von Organisationen, Stuttgart, S. 93-112
- Arthur D. Little 1995: Management der Lernprozesse in Unternehmen, Wiesbaden
- Balzer, A., Wilhelm, W. 1995: McKinsey. Die Firma, in: Manager Magazin, Heft 4, S. 43-57
- Banner, G. 1994: Neue Trends im kommunalen Management, in: Verwaltung, Organisation, Personal (VOP), Heft 1, S. 5-12
- Bartling, U. 1985: Die Unternehmensberatung als externe „Stabstelle“ des Managements. Eine Untersuchung der Funktion und Bedeutung der Unternehmensberatung unter besonderer Berücksichtigung ihrer Relevanz für Klein- und Mittelunternehmen, Frankfurt/Bern/New York
- Becker, H., Langosch, I. 1995: Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis, Stuttgart
- Behr, M., Heidenreich, M., Schmidt, G., Graf von Schwerin, H.-A. 1991: Neue Technologien in der Industrieverwaltung, Opladen
- Beyer, L., Hilbert, J., Micheel, B. 1997: Entwicklungstrends im Dienstleistungssektor. Gutachten für die Enquête-Kommission "Zukunft der Erwerbsarbeit" des Landtags von Nordrhein-Westfalen, Gelsenkirchen
- Bierach, B. 1996: Von der Stange. Was Unternehmen von ihren Beratern erwarten, in: Wirtschaftswoche v. 14.11., Nr. 47, S. 130-132
- Bierach, B., Kersting, B. 1996: Die unbekannte Elite, in: Wirtschaftswoche, Nr. 39, S. 130-135
- Block, P. 1997: Erfolgreiches Consulting. Das Berater-Handbuch, Frankfurt/New York
- Boston Consulting Group 1993: Reengineering. Die Managementperspektive, Düsseldorf
- Braczyk, H.-J., Ganter, H.-D., Seltz, R. (Hg.) 1996: Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung, Stuttgart
- Brückner-Bozetti, P. 1993: Unternehmensberatung und Mitbestimmung, Methoden und Funktionen von Unternehmensberatungsfirmen. Handlungsstrategien, Düsseldorf

- Bundesanstalt für Arbeit 1992: Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit (ANBA), Jahreszahlen, Nürnberg
- Bundesanstalt für Arbeit 1996: Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit (ANBA), Jahreszahlen, Nürnberg
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) 1991: Der Markt für Unternehmensberatungsleistungen in Europa. Untersuchung und Analyse der Struktur des Marktes für Beratungen von Unternehmen in den Mitgliedsstaaten der EG und der EFTA, Bonn
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) 1995: Dokumentation Deutscher Beratertag 1995 in Dresden, Bonn
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) 1996: Unternehmensberatungs-Facts & Figures. BDU Jahrespresse-Konferenz am 5. Dezember 1996, Bonn
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) 1997: Beraterverzeichnis, Bonn
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) 1998: Facts & Figures zum Beratermarkt 1997, Bonn
- Busch, H.W. 1996: Nachfrage nach Beratung aus der Sicht der Wirtschaft, in: H.v. Alemann, A. Vogel (Hg.): Soziologische Beratung, Opladen, S. 31-37
- Daheim, H. 1977: Berufssoziologie, in: Handbuch der empirischen Sozialforschung, Band 8, S.1-100, München-Stuttgart
- Dahl, E. 1966: Die Unternehmensberatung. Eine Untersuchung ausgewählter Aspekte beratender Tätigkeiten in der Bundesrepublik Deutschland, Meisenheim
- de Vries, M. 1995: "Up or Out" in Partnerships: Karriere- und Organisationsprinzipien als Strukturen zur Selbsterhaltung von Beratungsgesellschaften, in: Soziale Systeme, 1.Jg., Heft 1, S. 119-128
- Deal, T.E., Kennedy, A.A. 1982: Corporate Cultures, Reading
- Deutschmann, C. 1993: Unternehmensberater - eine neue "Reflexionselite"?, in: W. Müller-Jentsch (Hg.), Profitable Ethik - effiziente Kultur, München/Mering, S. 57-82
- Droege & Company 1995: Unternehmensorganisation im internationalen Vergleich, Frankfurt/New York
- Ebers, M. 1989: Der Aufstieg des Themas 'Organisationskultur' in problem- und disziplingeschichtlicher Perspektive, in: E. Dülfer (Hg.): Organisationskultur, Stuttgart, S. 23-47
- Eckey, H. F., Stock, W. 1996: Arbeitsmarktbilanz für NRW, Veröff. des Ruhr-Forschungsinstituts für Innovations- und Strukturpolitik (RUFIS), Heft 2, Bochum



- Elfgen, R., Klaile, B. 1987: Unternehmensberatung. Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit, Stuttgart
- Ertelt, B.-J., Hofer, M. (Hg.) 1996: Theorie und Praxis der Beratung. Beratung in Schule, Familie, Beruf und Betrieb, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 203, Nürnberg
- Eschbach, T.H. 1984: Der Ausgleich funktionaler Defizite des wirtschaftlichen Systems durch die Unternehmensberatung - eine soziologische Analyse, Frankfurt/Bern/New York
- European Consultants Unit (ECU) (Hg.) 1994: Berater in Europa. Ein Verband stellt sich als internationales Netzwerk vor, Wiesbaden
- French, W.L., Bell C.H. 1984: Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsänderung, Bern/Stuttgart
- Faust, M. 1998: Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung, in: J. Howaldt, R. Kopp (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung, Berlin, S. 147-182
- Fuchs, J. 1995: Wege zum vitalen Unternehmen. Die Renaissance der Persönlichkeit, Wiesbaden
- Gabele, E., Hirsch, I. 1986: Zur Qualität betriebswirtschaftlicher Beratungsleistungen für kleine Unternehmen, in: Der Betriebswirt (DBW), 46.Jg., S. 486-500
- Ganter, H.-D., Schienstock, G. (Hg.) 1993: Management aus soziologischer Sicht, Wiesbaden
- Gaugler, E. 1996: Dienstleistungsangebote externer Personalberater für das Personalmanagement, in: B.-J. Ertelt, M. Hofer (Hg.): Theorie und Praxis der Beratung, Nürnberg, S. 261-272
- Gerpott, T. J., Wittkemper, G. 1995: Business Process Design. Ein pragmatischer Ansatz von Booz, Allen & Hamilton, in: M. Nippa, A. Picot (Hg.): Prozeßmanagement und Reengineering: Die Praxis im deutschsprachigen Raum, Frankfurt / New York, S. 144-164
- Grossmann, R., Prammer, K. 1995: Die Reorganisation eines «OP-Betriebs». Zur Optimierung zentraler Leistungsprozesse im Krankenhaus, in: Organisationsentwicklung, Heft 3, S. 14-26
- Hammer, M., Champy, J. 1994: Business Reengineering, Frankfurt/New York
- Hennecke, J.H., Reineke, W. (Hg.) 1982: Die Unternehmensberatung. Profil-Nutzen-Prozeß, Heidelberg
- Hildebrandt, E., Seltz, R. 1989: Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle, Berlin
- Hofmann, M. (Hg.) 1991: Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, Heidelberg

- Hofmann, M., Rosenstiel, L.v., Zapotoczky, K. (Hg.) 1991: *Die sozio-kulturellen Rahmenbedingungen für Unternehmensberater*, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz
- Hofmann, M., Sertl, W. (Hg.) 1987: *Management-Consulting, Ausgewählte Probleme und Entwicklungstendenzen der Unternehmensberatung*, Stuttgart, Berlin u.a.
- Holtappels, H. G. 1996: *Schulentwicklung und externe Beratung. Schulentwicklungsplanung und Organisationsentwicklung als Beratungsfeld*, in: H.v. Alemann, A. Vogel (Hg.): *Soziologische Beratung*, Opladen, S. 244-261
- Howaldt, J. 1996: *Industriesoziologie und Organisationsberatung. Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie: Zwei Beispiele*, Frankfurt/New York
- Howaldt, J., Kopp, R.(Hg.) 1998: *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis*, Berlin
- Institut der deutschen Wirtschaft 1997: *Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland*, Köln
- Institut der freien Berufe 1996: *Information Nr. 15*, Erlangen
- Ittermann, P. 1996: *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung bei der Einführung von Gruppenarbeit. Eine explorative Studie, Arbeits- und Diskussionspapiere des Lehrstuhls "Mitbestimmung und Organisation"*, Bochum
- Ittermann, P., Scharfenorth, K. 1996: *Soziale Arbeit in der Zukunft - Billigware oder Qualitätsdienstleistung? Herausforderungen und Gestaltungsperspektiven in Kinderbetreuung, Gesundheitsversorgung und Altenhilfe*, Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, Heft 6, Gelsenkirchen
- Kaas, K.P., Schade, C. 1995: *Unternehmensberater im Wettbewerb. Eine empirische Untersuchung aus der Perspektive der neuen Institutionenlehre*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Heft 10, S. 1067-1089
- Keill, E. 1980: *Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland. Eine statistische Untersuchung zu unternehmenspolitischem Einfluß, Interessenkonflikten im Betrieb und Legitimation von Unternehmensberatern in deren Meinungsbild*, Bochum
- Kellner, H., Heuberger, F.W. 1992: *Modernizing Work: New Frontiers in Business Consulting*, in: dies. (Hg.), *Hidden technocrats: the new class and new capitalism*, NewBrunswick/London, S. 49-80
- Kern, H., Schumann, M. 1984: *Das Ende der Arbeitsteilung?*, München
- Kieser, A. 1996: *Moden & Mythen des Organisierens*, in: *Der Betriebswirt (DBW)*, 56.Jg., S. 21-39

- Klatt, R. 1996: Wie ist eine soziologische Beratung von Gewerkschaften möglich? Ein Versuch über die Beratung von Gewerkschaften, in: H.v. Alemann, A. Vogel (Hg.): Soziologische Beratung, Opladen, S. 168-178
- Klemmer, P. Meuser, F. (Hg.) 1995: EG-Umwelt-Audit. Der Weg zum ökologischen Zertifikat, Wiesbaden
- Klodt, H., Maurer, R., Schimmelpfennig, A. 1996: Tertiärisierung in der deutschen Wirtschaft. Kieler Studien 283, Tübingen
- Klotz, U., 1994: Business Reengineering. Die Neukonstruktion des Unternehmens als Herausforderung für die Gewerkschaften, in: Wechselwirkung, Nr. 68, S. 20-24
- Klotz, U., 1995: Radikalkur - Gewerkschaftliche Organisation am Scheideweg. In: Die Mitbestimmung, Heft 1, S. 12-17
- König, E., Vollmer, G. 1996 (1993): Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden, Weinheim
- Krebs, D. 1980: Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland, Eine statistische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Entstehung der Struktur sowie des Wirtschaftsverständnisses und der Selbsteinschätzung eines betriebswirtschaftlichen Funktionsträgers, Bochum
- Kreuz, W. 1995: "Transforming the Enterprises". Die nächste Generation des Business Process Engineering, in: M. Nippa, A. Picot (Hg.): Prozeßmanagement und Reengineering: Die Praxis im deutschsprachigen Raum, Frankfurt / New York, S. 93-107
- Krüger, H.-W. 1991: Der Beratungsbegriff in der Fachliteratur, in: M. Hofmann, L. v. Rosenstiel, K. Zapotoczky (Hg.): Die sozio-kulturellen Rahmenbedingungen für Unternehmensberater, Stuttgart u.a., S.1-36
- Kubr, M. 1996: Management consulting: A guide to the profession, Third edition, Genf
- Kühl, J. 1996: Warum schaffen zwei Millionen Betriebe und Verwaltungen nicht genügend gute Arbeitsplätze für alle?, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 3-4/96, S. 26-39
- Lachnit, L., Müller, S. 1993: Nutzung von Unternehmensberatung in mittelständischen Unternehmen, in: Der Betrieb v. 16.7., Heft 28, S. 1381-1386
- Larew, J., Deprosse, H. 1997: Erfolgshonorare für Berater?, in: Harvard Business Manager, Heft 1, S. 107-113
- Leciejewski, K. 1996: Guter Rat von Beratern: Handbuch für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Consultants, Personalberatern und PR-Agenturen, Frankfurt/New York

- Lochmann, H. D., Rüsck-Kornasoff, M. 1996: *Organization Change Strategy - Ein wesentlicher Baustein des Reengineering*, in: M. Perlitz, A. Offinger, M. Reinhardt, K. Schug (Hg.): *Reengineering zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Ein Managementansatz auf dem Prüfstand*, Wiesbaden, S. 329-340
- Maas, P., Schüller, A., Strasmann, J. (Hg.) 1992: *Beratung von Organisationen: Zukunftsperspektiven praktischer und theoretischer Konzepte*, Stuttgart
- March, J.G. 1991: *Organizational consultants and organizational research*, in: *Journal of Applied Communication Research*, 19.Jg., S. 20-31
- McKinsey & Co. 1995: *Qualität gewinnt. Mit Hochleistungskultur und Kundennutzen an die Weltspitze*, Stuttgart
- Meffert, H. 1990: *Unternehmensberatung und Unternehmensführung - Eine empirische Bestandsaufnahme*, in: *Der Betriebswirt (DBW)*, 50. Jg., S. 181-197
- Minssen, H. 1995: *Verwendung industriesoziologischer Ergebnisse? Sozialwissenschaftliche Beratung bei betrieblichen Organisationsprozessen. Diskussionspapiere aus der Fakultät für Sozialwissenschaft, Ruhr-Universität Bochum*
- Mugler, J., Lampe, R. 1987: *Betriebswirtschaftliche Beratung von Klein- und Mittelbetrieben*, in: *Betriebswissenschaftliche Forschung und Praxis (BFuP)*, 39.Jg., S. 477-493
- Müller, H. 1990: *Das RKW: Partner für erfolgreiche Unternehmensentwicklung*, Eschborn
- Müller-Jentsch, W., Seitz, B. 1997: *Betriebsrätebefragung im Maschinenbau, Arbeits- und Diskussionspapiere des Lehrstuhls Mitbestimmung und Organisation der Ruhr-Universität Bochum, Bochum*
- Neuburger-Brosch, M. 1996: *Die soziale Konstruktion des 'neuen Managers'. Eine wissenssoziologische Untersuchung der Managementdebatten in den achtziger Jahren*, Diss., Tübingen
- Niedereichholz, C. 1993: *Der arge Mangel an qualifizierten Beratern*, in: *Harvard Business Manager*, Heft 1, S. 109-113
- Niedereichholz, C. 1994: *Unternehmensberatung. Beratungsmarketing und Auftragsakquisition*, München-Wien
- Niedereichholz, C. 1996: *Unternehmensberatung. Band I Beratungsmarketing und Auftragsakquisition*, 2.Aufl., München-Wien
- Niedereichholz, C. 1997: *Unternehmensberatung. Band II Auftragsdurchführung und Qualitätssicherung*, München-Wien
- Ortmann, G. 1995: *Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität*, Opladen

Ouchi, W.G. 1981: *Theory Z, Reading*

Parmentier, K., Schade, H. J., Schreier, F. 1996: *Berufe im Spiegel der Statistik. Beschäftigung und Arbeitslosigkeit 1985-1995, BeitrAB 60, Nürnberg*

Pelikan, J., Grossmann, R., Dalheimer, V. 1995: *Neue Wege der Organisationsberatung im Krankenhaus am Beispiel des WHO-Projekts „Gesundheit im Krankenhaus“, in: R. Wimmer (Hg.): Organisationsberatung, Wiesbaden, S. 285-323*

Peters, T.J., Waterman, R.H. 1983: *Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Landsberg a. Lech*

Price Waterhouse 1997: *Das Management-Paradox, Frankfurt/New York*

Quiring, A. 1997: *Keine Haftung für Beratungsergebnisse? in: Unternehmensberater, Heft 4, S. 49-54*

Redley, R. 1997: *Was kann von einem Unternehmensberatungs-Gesetz erwartet werden?, in: BDU-Depesche, Sonderbeilage*

Reichard, C. 1994: *Umdenken im Rathaus. Neue Steuerungsmodelle in der deutschen Kommunalverwaltung, Modernisierung des öffentlichen Sektors, Band 3, Berlin*

Reichheld, F.F. 1997: *Der Loyalitätseffekt, Frankfurt/New York*

Reineke, R.-D. 1997: *Consulting im Wandel, in: Berater und Dienstleister, Verlagsbeilage der Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 8.10.1997, S. 1-2*

Roland Berger & Partner 1995: *Business Reengineering. Ein Ansatz der Roland Berger & Partner GmbH, 1995*

Ronge, V. 1996: *Politikberatung im Licht der Erkenntnisse soziologischer Verwendungsforschung, in: H. v. Alemann, A. Vogel (Hg.): Soziologische Beratung, Opladen, S. 135-144*

Sauer, M. 1992: *Outplacement-Beratung, in: H. Wagner, R. D. Reineke (Hg.): Beratung von Organisationen, Wiesbaden, S. 193-220*

Schäfer, H. 1993: *Banken als Unternehmensberater, in: Die Bank, Heft 6, S. 323-331*

Schmid, F., Schumann, M. 1995 (I.J.): *Profile und Daten deutscher Unternehmensberater, BranchenMedien Verlag, München*

Schmidt, E. 1997: *Vorwort in: Klemisch, H. (Hg.): Öko-Audit und Partizipation. Die betriebliche Umsetzung von Umweltinformationssystemen in kleinen und mittelständischen Unternehmen, Bonn*

Schüller, A. Schmidt, S. 1992: *Beratung von und Training in Non-Profit-Organisationen, in: P. Maas u.a. (Hg.): Beratung von Organisationen, Stuttgart, S. 33-46*

Sieger, H. 1992: *Die neue Elite, in: Capital, Heft 5, S. 164-178*

- Simon, F.B. 1995: *Die Funktion des Organisationsberaters - Einige Prinzipien systemischer Beratung*, in: G. Walger (Hg.): *Formen der Unternehmensberatung*, S. 284-300
- Sperling, H. J. 1997: *Restrukturierung von Unternehmens- und Arbeitsorganisation - eine Zwischenbilanz*, Trend-Report Partizipation und Organisation II, Marburg
- Sperling, H. J. 1998: *Verwaltungsmodernisierung und Partizipation - Konzepte und Erfahrungen der Kommunalverwaltungen*, Arbeits- und Diskussionspapiere des Lehrstuhls Mitbestimmung und Organisation, Bochum
- Statistisches Bundesamt 1996: *Statistisches Jahrbuch der Bundesrepublik Deutschland*, Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt 1997: *Statistisches Jahrbuch der Bundesrepublik Deutschland*, Wiesbaden
- Staute, J. 1996: *Der Consulting-Report. Vom Versagen der Manager zum Reibach der Berater*, Frankfurt/ New York
- Steyrer, J. 1989: *Unternehmensberatung in Österreich. Ergebnisse einer Befragung von Führungskräften*, Wien
- Steyrer, J. 1991: "Unternehmensberatung" - Stand der deutschsprachigen Theoriebildung und empirischen Forschung, in: M. Hofmann (Hg.): *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung*, Heidelberg, S. 1-44
- Stöbe, S., Hübner, M. 1997: *Verwaltungsmodernisierung und Organisationsberatung*, Projektbericht des IAT, Gelsenkirchen
- Stoebe, F. 1993: *Outplacement*, Frankfurt/New York
- Szyperski, N., Elfgen, R. 1984: *Das Leistungsangebot der Unternehmensberatung*, Ergebnisse einer Befragung bei Mitgliedern des BDU und des BVW, Köln
- Szyperski, N., Klaile, B. 1983: *Die Nachfrage nach externer Unternehmensberatung - Ergebnisse einer empirischen Erhebung im Bezirk der IHK Bochum/Köln*
- Thronberens, R. 1995: *Zum Verhältnis von Abschlußprüfung und Unternehmensberatung durch Wirtschaftsprüfung*, in: G. Walger (Hg.): *Formen der Unternehmensberatung*, Köln, S. 91-120
- Trebesch, K. 1994: *Unternehmensentwicklung - ein Konzept für die Praxis*, in: *Organisationsentwicklung*, Heft 2, S. 4-29
- Wagner, H. 1992: *Der Beratungsmarkt*, in: H. Wagner/R. D. Reineke (Hg.): *Beratung von Organisationen*, Wiesbaden, S. 1-27

- Wagner, H., Reineke R.-D. (Hg.) 1992: *Beratung von Organisationen: Philosophien-Konzept-Entwicklungen*, Wiesbaden
- Walger, G. (Hg.) 1995: *Formen der Unternehmensberatung: systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis*, Köln
- Wimmer, R. (Hg.) 1992: *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte*, Wiesbaden, Nachdruck 1995
- Wimmer, R. 1995: *Wozu benötigen wir Berater? - Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht*, in: G. Walger (Hg.): *Formen der Unternehmensberatung*, Köln, S. 239-282
- Wohlgemuth, A.C. 1995: *Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung. Neue Form der Unternehmensberatung auf Grundlage des sozio-technischen Systemansatzes*, Bern/Stuttgart
- Wohlgemuth, A.C.: 1997: *Professionelle Unternehmensberatung - Eine zukunftsorientierte Dienstleistung*, in: *Unternehmensberater*, Heft 1, S. 4-9
- Zander, E., Hummel, T. 1997: *Erfolgsfaktor Unternehmensberatung. Auswahl - Zusammenarbeit - Kosten*, Köln

## Presseartikel

### *Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ)*

- 19.12.1997: Andersen Consulting will sich von Arthur Andersen lösen
- 06.12.1997: Noch kein Berufsbild Unternehmensberater
- 08.10.1997: Berater und Dienstleister, Sonderbeilage
- 28.07.1997: Vom Spaß, ein globales Anwalts-Netz zu knüpfen
- 09.07.1997: Weitere Großfusionen unter den deutschen Anwaltskanzleien
- 05.07.1997: Die Datev will sich stärker auf neue Geschäftsfelder konzentrieren
- 27.03.1997: Roland Berger wieder mit starkem Wachstum
- 22.02.1996: Effizienz und Organisation der Kirche ließen sich optimieren
- 25.01.1996: Roland Berger legt bei Umsatz und Ertrag zu
- 23.12.1995: Jetzt wird eine erfolgsabhängige Honorierung akzeptiert
- 07.03.1995: Von Erfolgshonorierung hält der neue McKinsey-Chef nichts
- 12.10.1994: Unternehmensberater brauchen andere Mitarbeiter als früher

### *Süddeutsche Zeitung (SZ)*

- 21.10.1997: KPMG und Ernst&Young bestätigen Fusion
- 21.09.1997: Coopers & Price empfehlen sich als "powerhouse"
- 17.02.1997: Kunden wehrten sich gegen Fusion der Prüfer
- 27.01.1997: Kirche baut auf die Marktwirtschaft
- 28.05.1996: REFA strebt nach neuen Geschäftsfeldern
- 13.01.1996: Kirche soll Dienstleistungsagentur werden
- 12.01.1996: Die Sündenregister der Protestanten
- 08.12.1994: Roland Berger wächst gegen den Trend



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bruttoinlandsprodukt und Erwerbstätigkeit nach Wirtschaftssektoren (in %) _____	4
Tabelle 2: Arbeitsplätze in ausgewählten Wirtschaftszweigen 1987-2010 _____	8
Tabelle 3: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der Rechts- und Wirtschaftsberatung 1980-1996 (jew. 31.12.); Bundesgebiet West _____	8
Tabelle 4: Beschäftigte in der Berufsgruppe 75 "Manager, Organisatoren, Wirtschaftsprüfer" und in untergeordneten Berufsordnungen _____	9
Tabelle 5: Ausgewählte Einsatzfelder der unternehmensbezogenen Beratungsdienstleistungen _____	11
Tabelle 6: Wirtschaftsanzwaltskanzleien nach Zahl der Berufsträger und jeweiligen Spezialgebiete _____	12
Tabelle 7: Aufgabengebiete unternehmensorientierter Rechtsberatung _____	13
Tabelle 8: Marktvolumen (Honorarumsatz) und Beraterdichte in der Unternehmensberatung 1994 in Mrd. US-Dollar _____	19
Tabelle 9: Zahl der Firmen und der beschäftigten Mitarbeiter in der Unternehmensberatung (Managementberatung) in der BRD 1989 - 1997 _____	20
Tabelle 10: Honorarumsatz führender Firmen in der Unternehmensberatung 1994 - 1996 weltweit _____	22
Tabelle 11: Honorarumsatz führender Firmen in der Unternehmensberatung 1995 - 1996 Bundesrepublik Deutschland _____	23
Tabelle 12: Berater und Mitarbeiter führender Unternehmensberatungsfirmen 1995 in der BRD _____	24
Tabelle 13: Tätigkeitsspektrum der Unternehmensberatung _____	29
Tabelle 14: Haupttätigkeitsfelder der Unternehmensberatung 1996 (Umsatz in %) _____	30
Tabelle 15: Haupttätigkeitsfelder der Personalberatung 1996 (Umsatz in %) _____	31
Tabelle 16: Managementberatung: Branchen-Bedeutung 1997 nach Umsatzverteilung _____	38
Tabelle 17: Beratungsansätze zur Modernisierung der öffentlichen Verwaltung ausgewählter Beratungsunternehmen _____	44
Tabelle 18: Beratungsunternehmen und Restrukturierungskonzepte _____	66

## Abkürzungsverzeichnis

ACME	Association of Consulting Management Engineers
AMC	Association of Management Consultants
BA	Bundesanstalt für Arbeit
BDSU	Bundesverband Studentischer Unternehmensberatungen
BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater
BO	Berufsordnung
BVIT	Bundesverband Informationstechnologien
BVW	Bundesverband der Wirtschaftsberater
BWU	Verband der Betriebs-, Wirtschafts- und Unternehmensberater
COMCO	Council of Management Consulting Organizations
difu	Deutsches Institut für Unternehmensberatung
ECU	European Consultants Unit
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
IT	Informationstechnologien
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
NSM	Neues Steuerungsmodell
SPMC	Society of Professional Management Consultants
StBA	Statistisches Bundesamt
StBerG	Steuerberatungsgesetz
SZ	Süddeutsche Zeitung
WPO	Wirtschaftsprüferordnung
WS	Wirtschaftszweigsystematik der Bundesanstalt für Arbeit
WZ	Wirtschaftszweigsystematik des Statistischen Bundesamtes