

Thomas Deelmann

Zusammenfassung

Die Arbeit in einer Unternehmensberatung und insbesondere im Bereich der Organisations- und Prozessberatung stellt für viele Studienabsolventen eine interessante Perspektive dar. Studieninteressierten will der Beitrag einen Einblick in dieses Tätigkeitsfeld geben. Er beschreibt zunächst den Markt, dann ausgewählte Aspekte der Organisations- und Prozessberatung und schließlich einige Anbieter, die das Spektrum möglicher Arbeitgeber und Arbeitsfelder aufdecken. Abschließend werden noch Anregungen und Aspekte für die Gestaltung eines entsprechenden Studiengangs gegeben und damit im Umkehrschluss Hilfestellungen für die Auswahl eines solchen gereicht.

2.1 Einleitung

Die Tätigkeit in einer Unternehmensberatung (kurz: Beratung) ist seit einiger Zeit ein sehr attraktives Arbeitsfeld für Berufseinsteiger². Ein entsprechender Berufswunsch entpuppt sich jedoch bei genauerer Betrachtung als hinreichend komplex in der Umsetzung. Grund hierfür sind nicht nur verschiedene Vorurteile, denen begegnet werden

² Dieser Beitrag verzichtet auf Grund der einfacheren Handhabung und Lesbarkeit auf die weiblichen Endungen von Berufsbezeichnungen. Selbstverständlich sind immer beide Geschlechter gemeint.

T. Deelmann (✉)

T-Systems International GmbH, Corporate Strategy – Strategy Development

Friedrich-Ebert-Allee 140, 53113 Bonn, Deutschland

E-Mail: thomas.deelmann@t-systems.com

muss, z. B. die an- und wahrgenommene Arroganz von Beratern, das Ratgeberverhältnis von Youngsters auf Beratungs- gegenüber „alten Hasen“ auf Kundenseite oder das vermeintliche Jet Set-Leben in wechselnden Hotels und mit Vielflieger-Kundenkarten von diversen Fluggesellschaften. Ebenfalls nur schwer zu durchschauen ist die Vielzahl von Beratungsangeboten, die im Markt anzutreffen sind und sich durch ihren Ansatz, ihr Beratungsfeld, ihre Tätigkeitsschwerpunkte oder Sonstiges unterscheiden. Selbst ein geübter Branchenbeobachter hat hin und wieder Schwierigkeiten, den Überblick zu behalten – dem Berufseinsteiger und erstmalig Interessierten fällt es noch schwerer, sich einen geordneten Einblick zu beschaffen.

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, Studieninteressierten und Berufseinsteigern einen Überblick und ersten inhaltlichen Einstieg in das Feld der Organisations- und Prozessberatung zu bieten.

Nach diesem einleitenden Abschnitt wird zunächst das Beratungsfeld Organisations- und Prozessberatung hinsichtlich der Inhalte und des Marktvolumens abgegrenzt, bevor im dritten Abschnitt ausgewählte Inhalte der Organisations- und Prozessberatung vorgestellt werden. Dies beginnt bei einem typischen Karrierepfad in der Beratung, geht über verschiedene anwendbare Beratungsansätze und Rollen, die ein Berater einnehmen kann und endet bei der Vorstellung von möglichen Aufgabenstellungen und typischerweise genutzten „Tools“. Im vierten Abschnitt werden verschiedene Anbieter aus diesem Beratungsfeld skizzenhaft vorgestellt, um dem interessierten Leser ein Gefühl für die Spannweite von möglichen zukünftigen Arbeitgebern zu vermitteln. Der Beitrag endet im fünften Abschnitt mit einigen Hinweisen auf Inhalte, die ein entsprechender Studiengang oder eine Studienvertiefung aufweisen kann, um die Vorbereitung auf eine Tätigkeit in der Organisations- und Prozessberatung zu unterstützen.

2.2 Abgrenzung und Markt für Organisations- und Prozessberatung

Die Berufsbezeichnung „Unternehmensberater“ ist in Deutschland nicht geschützt, jeder kann sich als ein solcher ausweisen und seine Arbeitsleistung anbieten. Grundsätzlich kann unter Beratung „ein professioneller, vertraglich beauftragter Dienstleistungs- und Transformationsprozess der intervenierenden Begleitung durch ein Beratungssystem bei der Analyse, Beschreibung und Lösung eines Problems des Klientensystems – im Sinne einer Arbeit an Entscheidungsprämissen – mit dem Ziel der Transformation verstanden“ [De06, S. 6] werden. Da der Oberbegriff nicht geschützt ist und frei genutzt werden kann, ist auch eine einheitliche detailliertere Unterscheidung nicht möglich. Unterschiedliche Beratungsunternehmen bezeichnen de facto identische Angebote verschieden und vice versa.

Mit dieser Ausgangssituation sind Akteure konfrontiert, die einen Marktüberblick schaffen wollen. Die Herausgeber des vorliegenden Studienführers haben das Gesamtfeld in Strategie-, Organisations- und Prozess-, HR- sowie IT-Beratung unterschieden und

lehnen sich hierbei an die Klassifikation des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. an. [Bu11, S. 8]

Auf europäischer Ebene bietet die European Federation of Management Consultancies Associations (FEACO) einen Überblick und unterscheidet den Markt für Managementberatung in: Consulting, (IT-)Entwicklungs- und Integrationsleistungen, Outsourcing sowie Sonstige Leistungen. Consulting wiederum wird in Business Consulting und Information Technology Consulting unterschieden. Business Consulting umfasst dabei ein weites Feld, dass von Strategischer Planung, Mergers & Aquisitions und Vertrieb über Unternehmenskommunikation und Finanzberatung bis hin zu Change Management und Projektmanagement reicht. [PMK10, S. 11]

In Deutschland sind die jährlichen Auflistungen des Marktforschungsunternehmens Lünendonk über die umsatzstärksten Beratungsunternehmen weit verbreitet. Lünendonk unterscheidet den Beratungsmarkt in Managementberatung, d. h. traditionelle Unternehmensberatung auf den Gebieten Strategie, Organisation, Führung und Marketing, sowie IT-Beratung, d. h. IT-Beratung i. e. S., Individual-Software-Entwicklung und Systemintegration. [Lü11a], [Lü11b]

Die gerade vorgestellten Klassifikationen umfassen häufig ähnliche Untergruppen, unterscheiden sich jedoch in Nuancen bzw. lassen sich nur schwer vergleichen, da eine Offenlegung der zu Grunde liegenden Definition nicht in allen Fällen vorliegt. Ersichtlich wird jedoch, dass es zwischen der Unterstützung im Umfeld der Unternehmensstrategie (Strategieberatung) und bei der informationstechnischen Implementierung von getroffenen Entscheidungen (IT-Beratung) einen großen Bereich der operativen Umsetzung gibt, der Anknüpfungspunkte mit beiden Nachbarbereichen hat – die Organisations- und Prozessberatung.

Der Gesamtumsatz der deutschen Unternehmensberatungsbranche betrug laut BDU in 2010 ca. 18,9 Mrd. Euro. [Bu11, S. 4] Der Bereich der Organisations- und Prozessberatung hat hier mit 43 % den größten Anteil und ist gegenüber dem Vorjahreszeitraum um 7,6 % gewachsen. [Bu11, S. 8] Die Anbieterunternehmen schauen positiv in die Zukunft und erwarten für 2011 ein Umsatzplus von circa 7% im Jahresvergleich. [Bu11, S. 12] Insbesondere die größeren Unternehmensberatungen in Deutschland gehen davon aus, dass zukünftig verschiedene Beratungsarten zunehmend vernetzt angeboten werden. [Bu11, S. 16] Hiervon sollten insbesondere die Anbieter von Prozess- und Organisationsberatung auf Grund der oben skizzierten Schnittstellenfunktion profitieren.

2.3 Ausgewählte Aspekte der Organisations- und Prozessberatung

2.3.1 Beratungsansätze

Bei der Organisations- und Prozessberatung kann der Berater dem Kunden gegenüber auf verschiedene methodische Ansätze zurückgreifen, die wesentlich die Vorgehenswei-

sen in Projekten bestimmen. Idealtypisch werden vier Ansätze unterschieden ([Wa99], ähnlich [BW08, S. 16–19], [HR88]):

Gutachterliche Beratungstätigkeit: Sie dient relativ interaktivitätsarm vornehmlich dem Wissenstransfer und der Erkenntnisvermittlung. Eine Organisation wird als ein Mittel zur Realisierung eines oder mehrerer Geschäftszwecke verstanden. Der Berater nimmt in einem Projekt die Rolle eines neutralen Sachverständigen ein. Hierbei übernimmt er häufig die Aufgabe, notwendige Informationen zu beschaffen und aktiv Alternativen aufzuzeigen. Die Vorgehensweise ist geeignet, wissenschaftliche Erkenntnisse in das Kundenunternehmen zu transferieren. Als nachteilig wird der Umstand betrachtet, dass die durch das Beratungsprojekt betroffenen Personen an der Erstellung der Empfehlungen nicht oder nur wenig beteiligt werden. Auch wird die Beratung an der Umsetzung ihrer Empfehlungen regelmäßig nicht beteiligt.

Expertenberatung: Dem Organisationsverständnis der Expertenberatung folgend, kann eine Organisation als ein offenes, zielgerichtetes, soziotechnisches System betrachtet werden. In diesem System wird im Gegensatz zur gutachterlichen Beratungstätigkeit von Führungskräften und Beratern gemeinsam ein Problemlösungsprozess initiiert. Ein Organisationsvorschlag wird durch diese beiden erstellt und gemeinsam festgelegt. Wie bei der gutachterlichen Beratungstätigkeit ist auch hier die Beteiligung der Betroffenen, in der Regel sind dies die Mitarbeiter, nicht oder nur zu einem geringen Grade gegeben.

Organisationsentwicklung: Der durch die Organisationsentwicklung verfolgte Beratungsansatz unterscheidet sich von den beiden vorgenannten durch eine stärkere Einbindung der Betroffenen. Eine Organisation wird hierbei als eine Koalition von Menschen betrachtet. Der Berater zieht sich teilweise zurück und fungiert als Experte für die Initiierung des Lernens der Organisation bzw. der einzelnen Beteiligten. Er dient ihnen als Reflexionsinstanz und als Coach bei den Lernprozessen. Seine Rolle versucht der Berater umzusetzen, indem er organisatorische Verhaltensmuster z. B. durch Reflexion oder Spiegelung abbildet. Dieser eher passive Beratungsansatz stößt an Grenzen, da das Kernelement des Ansatzes, die Reflexion, nicht delegiert werden kann und sie nicht hinreichend für eine tatsächliche Weiterentwicklung der Organisation ist.

Systemische Beratung: Bei der systemischen Beratung agiert der Berater als sog. „Beobachter zweiter Ordnung“. Während der Berater beim Ansatz der Organisationsentwicklung selber reflektiert, unterstützt der systemische Berater den Kunden bei seiner Selbstreflexion. Wichtig ist, dass er ein anderes Beobachtungsschema als der Klient aufweist. Er hilft dem Kunden bei der Erarbeitung einer neuen Problemsicht und macht ihn auf sogenannte latente Strukturen aufmerksam. Die Organisation wird bei diesem Beratungsansatz als operativ geschlossenes und informationell offenes Entscheidungssystem interpretiert. Die Kernidee der systemischen Beratung wird auch gleichzeitig als ihre größte Schwachstelle gesehen: Es wird explizit auf eine Beeinflussung, Veränderung oder Entwicklung des Kunden und der Kundenorganisation verzichtet.

In der (wissenschaftlichen) Literatur scheinen die Ansätze der Organisationsentwicklung und systemischen Beratung zu dominieren, in der Praxis hingegen scheinen die meisten Berater dem Ansatz der gutachterlichen Beratung und noch stärker, der Expertenberatung zu folgen. Bei den nachfolgenden Ausführungen wird dieser Umstand berücksichtigt.

2.3.2 Karrierepfade in der Organisations- und Prozessberatung

Die Expertenberatung wird organisatorisch sowohl von so genannten Einzelberatern, als auch von großen, international agierenden Beratungskonzernen praktiziert. Entsprechend der Anzahl von beteiligten Beratern haben sich verschiedene Organisationsmodelle etabliert. Während beim Einzelberater die Organisationsform mit einer Hierarchiestufe schnell definiert ist, folgen größere Unternehmen regelmäßig einem Partnerschaftsmodell, bei dem die Partner auf der obersten Hierarchiestufe Projekte akquirieren und steuern, Projektmanager diese im Tagesgeschäft verantworten und Consultants Analyse- und Rechercheaufgaben übernehmen. Weitere Detaillierungen, wie z. B. die Unterscheidung in Junior Consultants und Senior Consultants sind üblich. Kraus [Kr05, S. 72–73] stellt unterschiedlichen Senioritätsgraden ihre typischen Funktionsbeschreibungen gegenüber (siehe Tab. 2.1).

Die Verweildauer in unterschiedlichen Karrierestufen variiert von Beratung zu Beratung, die gerade genannten scheinen jedoch als erste Indikation für Studieninteressierte geeignet. Inhaltlich erfolgt regelmäßig in den ersten Jahren (grob gesagt in der Zeit vom Junior Consultant bis zum Project Manager) eine Spezialisierung, später dann (auf der Partner-Ebene) wieder eine Generalisierung der Tätigkeiten.

Auch die einzelnen Bezeichnungen der Senioritätsgrade variieren stark. So wird die oben als „Junior Consultant“ bezeichnete Funktion auch – neben anderen – als „Analyst“, „Business Analyst“ oder „Consultant“ beschrieben.

Nicht unüblich in Beratungen ist das Verfolgen eines „Up-or-Out“- oder „Grow-or-Go“-Ansatzes in der Personalentwicklung. Hierhinter verbirgt sich ein stetiges internes Auswahlverfahren, in dem sich individuelle Berater ständig verbessern und die nächste Karrierestufe erklimmen oder aber das Unternehmen verlassen. Für die Beratung führt dieses Selektionsverfahren zu einer pyramidalen Personalstruktur und – wenn das „Out“ bzw. „Go“ nicht als Stigma gesehen wird – zu einem verzweigten Netzwerk von Alumni, welches wiederum in der Zukunft für die Akquisition von Beratungsaufträgen genutzt werden kann. Für die Berater, die in Unternehmen eintreten, in denen diese Mechanismen vorhanden sind, gehören die Auswahlverfahren und stetigen Evaluationen zum Berufsbild und können für den oftmals selbst gewünschten Wechsel von der Beratung in die Industrie genutzt werden.

Tab. 2.1 Funktionsmerkmale verschiedener Senioritätsgrade im Karrierepfad Beratung

Beraterlevel/ Senioritätsgrad	Funktionsbeschreibung (typische Merkmale)
Junior Consultant	<p>Eigenverantwortliche Erledigung übertragener Projektarbeiten, insbesondere in der Dokumentation</p> <p>Ausgeprägte analytische Fähigkeiten</p> <p>Hervorragende EDV-Kenntnisse</p> <p>Geübt im Umgang mit Beratungstools und -methodiken</p> <p>Abgeschlossenes Studium oder vergleichbarer Abschluss</p> <p>Sozialkompetenz (Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Flexibilität)</p>
Senior Consultant	<p>Bearbeitet eigenverantwortlich Projektmodule</p> <p>Führt Arbeitsteam effektiv</p> <p>Ausgeprägte analytische Fähigkeiten</p> <p>Hervorragende EDV-Kenntnisse</p> <p>Sicherer Umgang mit Beratungstools und -methodiken</p> <p>Erstellt Präsentationen und präsentiert überzeugend</p> <p>Modert Workshops professionell</p> <p>Hohe Sozialkompetenz</p> <p>Mindestens drei Jahre Berufserfahrung (postgradual)</p>
Project Manager	<p>Erfahrung in der Leitung von mittleren und kleinen Projekten</p> <p>Verfügt über projektrelevantes Spezialwissen</p> <p>Ausgeprägte analytische Fähigkeiten</p> <p>Entwickelt selbständig Lösungskonzepte</p> <p>Hohe Sozialkompetenz</p> <p>Mindestens fünf Jahre Berufserfahrung, davon mindestens ein Jahr in einer Führungsposition (postgradual)</p>
Junior Partner	<p>Erfahrung in der Leitung von großen Beratungsaufträgen mit hoher Komplexität</p> <p>Erfahrung in der Leitung bzw. Steuerung des Projektteams</p> <p>Verfügt über themenübergreifendes sowie branchen-spezifisches Spezialwissen</p> <p>Verfügt über projektrelevante Spezialkenntnisse im Umfeld des zu beratenden Unternehmens</p> <p>Mindestens sieben Jahre Berufserfahrung (postgradual)</p> <p>Ansprechpartner bei Problemen im Projektteam</p>
Senior Partner	<p>Zentraler Entscheider und Mitglied der Leitungsebene auf Seiten der Unternehmensberatung</p> <p>Einsatz i. d. R. nur punktuell in den Projekten bzw. projektbegleitend</p> <p>Erfahrung in der Leitung von großen Beratungsaufträgen mit hoher Komplexität und strategischer Bedeutung</p> <p>Verfügt über themenübergreifendes sowie branchen-spezifisches Spezialwissen</p> <p>Verfügt über Spezialkenntnisse im organisatorischen und strategischen Umfeld des zu beratenden Unternehmens</p> <p>Mindestens zehn Jahre Berufserfahrung (postgradual)</p> <p>Ansprechpartner bei grundsätzlichen Problemen in der Zusammenarbeit zwischen Beratung und Kunde</p>

In der persönlichen Karriereplanung ist bei vielen Beratern im Laufe der Zeit ein Wechsel auf die „andere Seite“, d. h. direkt zum Kunden oder zumindest in die Kundenbranche vorgesehen. Für den Wechsel wird durch den Berater oftmals ein Zeitraum kurz nach einer erfolgten Beförderung angestrebt. Gründe hierfür sind zum einen in der „Optik“ des Lebenslaufs zu sehen und zum andern signalisiert es, dass man als erfolgreicher Berater den Wechsel zum Kunden eigengetrieben vollzogen hat.

Klar artikulierte Zeiträume zwischen zwei Beförderungen, z. B. in zwei Jahren vom Senior Consultant zum Project Manager, geben dem Berater eine wichtige Hilfestellung für die eigene Leistungseinschätzung. Wenn eine Beförderung typischerweise nach zwei Jahren erfolgt und der Berater auch nach zweieinhalb oder drei Jahren nicht berücksichtigt wurde, dann ist dies meist ein deutliches Zeichen, dass eine persönliche Weiterentwicklung außerhalb der Beratung erfolgen sollte; eine Beförderung nach eineinhalb Jahren hingegen zeigt, dass die Beratung mit der Leistung des Beraters sehr zufrieden ist. Möglichkeiten zur Reflektion über Leistung geben nicht nur die regelmäßigen Beförderungsrunden, sondern auch die oftmals nach jedem Kundeneinsatz durchgeführten Projektbeurteilungen.

Im Beratungsalltag werden die oben genannten Beratungsfunktionen noch vom so genannten „Back Office“ unterstützt. Hier finden sich unter anderem Sekretariats-, Grafik-, Recherche-, Reisebüro- und auch IT-Management-Funktionen.

2.3.3 Rollenmodelle

Ein Berater nimmt neben einer inhaltlichen Fokussierung und der Entwicklung auf der Karriereleiter zusätzlich noch verschiedene „Rollen“ gegenüber dem Kunden ein. Eine Übersicht liefert von den Eichen [Ei05]:

Der Konzeptlieferant ist eine Art Werkzeughändler. Dies schließt nicht aus, dass er selber Werkzeuge ersinnt oder bestehende verformt. Damit die Konzepte zu den Problemen passen, untersucht er die Umgebung nach Chancen und Risiken, und die Organisation auf Stärken und Schwächen. Der Konzeptlieferant geht überlegt und berechnend vor. Für ihn kommt immer das Denken vor dem Handeln. Je mehr Unternehmen ehemalige „Konzeptlieferanten“ einstellen, desto schwieriger wird es für ihn.

Der Umsetzer stellt sein Handeln über das Denken. Nicht, dass er etwas gegen Konzepte hätte, aber sie sind für ihn nur Mittel zum Zweck. Deshalb hat er auch nichts dagegen, wenn das Konzept vom Kunden kommt. Den Mehrwert verbindet er nicht mit Visionen, sondern allein mit Taten. Er hat einen hohen Aktivitätsgrad und läuft zur Hochform auf, wenn sich alles mechanisch ineinander fügt. Bürokratische Organisationen brauchen ihn. An ihren standardisierten Abläufen würde der Konzeptlieferant abprallen.

Früher war ein Mentor Prinzenerzieher und Hauslehrer, heute verbindet man mit ihm einen erfahrenen Ratgeber und Helfer. Er nimmt jene bei der Hand, die sich im Gestrüpp von Wettbewerb, Markt, und Technologien nicht zurechtfinden. Im Gegensatz zu einem Coach, der sich auf eine oder zwei wichtige Fähigkeiten konzentriert, besticht

der Mentor durch das breite Spektrum seiner Kompetenzen. Sein Mehrwert entsteht aus intensiver Beobachtung, tiefem Zuhören und gemeinsamer Reflexion. Damit tritt er nicht in Konkurrenz zum Unternehmen und seiner Problemlösungsfähigkeit, sondern ergänzt diese.

Legitimator: Es gibt in Organisationen immer wieder Ideen, die weder auf fremden Konzepten beruhen noch der Umsetzung durch andere bedürfen. Ein eitles Prestigeprojekt, das den Sprung zur Größe verheißt oder eine Konsolidierungsmaßnahme ist bisweilen kaum gegen die Interessen der Stakeholder durchzusetzen. Noch dazu, wenn man als Argument nicht mehr als einen „guten Riecher“ zu bieten hat. Hier springt der Legitimator ein und leiht dem Projekt seinen guten Ruf. Doch er lebt riskant: Geht das Projekt in die Binsen oder kommt gleich der ganze Berufsstand ins Gerede, bleibt sein Ruf davon nicht unberührt.

Als Übersetzer wird der Berater zum Brückenbauer zwischen Wissenschaft und Praxis. Er versucht hinter den vielen, kaum vergleichbaren Einzelproblemen seiner Kunden Gemeinsamkeiten zu finden, die sich auf wissenschaftliche Fragestellungen zurückführen lassen. Die Rolle des Übersetzers schließt alle anderen Rollen mit ein. Er kann irritieren, spiegeln oder umsetzen, er kann als Mentor oder Legitimator agieren, und er kann schließlich sein Übersetzungswissen in Konzepte einfließen lassen, um sie gegen Imitation zu schützen.

Bei jeder impliziten Übernahme einer Rolle muss sich der Berater fragen, was konkret erwartet wird, ob sich die neue Rolle mit einer in der Vergangenheit bereits eingenommenen verträgt, wie gefragt diese am Markt ist und ob die Qualifikationen hierzu ausreichen bzw. ob eine Weiterqualifikation erfolgen sollte.

2.3.4 Expertise, Aufgabenstellung und Werkzeuge

Im Abschnitt über die unterschiedlichen Karrierestufen wurden bereits kurz Spezialisierung und Generalisierung genannt. Der notwendige Aufbau von Expertise kann sich grundsätzlich auf zwei Wegen vollziehen: Vertikal und horizontal.

Von vertikaler Expertise wird bei Beratern gesprochen, wenn Know-how in Bezug auf eine Branche oder einen Teilbereich hieraus aufgebaut wird. Der individuelle Berater entscheidet sich z. B. beim Eintritt in das Beratungsunternehmen, dass er gerne für den High-Tech-Sektor arbeiten möchte. Soweit die Projektsituation dies hergibt, erhält er Projekteinsätze in diesem Feld und baut sukzessive seine Kompetenzen hier auf. Mit einiger Berufserfahrung kennt er die Branche „rauf und runter“ und kann mit Kundenmitarbeitern aller Hierarchieebenen seiner Zielbranche umfassend über aktuelle Entwicklungen, Herausforderungen und Möglichkeiten diskutieren.

Auf der anderen Seite ist von horizontaler Expertise die Rede, wenn Know-how in einer bestimmten betrieblichen Funktion aufgebaut wird. Dieses Know-how kann dann in verschiedenen Unternehmen unterschiedlicher Branchen, jedoch immer nur in Fachbereichen des gleichen Typs, angebracht werden.

Zur Bearbeitung von Projektaufgabenstellungen nutzen Berater „Tools“ oder Werkzeuge bzw. greifen auf ihre „Toolbox“ zurück. Beispiele sind hier Benchmarks (für den detaillierten Vergleich verschiedener Organisationen im Hinblick auf die Bewältigung einer Aufgabenstellung), Innovationsworkshops (um neuartige Lösungen zu generieren) oder das Erstellen von Business Plänen (zur detaillierten Beschreibung des Vorgehens beim Aufbau eines neuen Geschäfts). Die vorgestellten Werkzeuge sind nicht nur für vertikale oder horizontale Aufgabenstellungen nutzbar, ein Austausch ist durchaus möglich. Ebenso gibt es Werkzeuge und Arbeitsansätze, die übergreifend und in fast allen Projekten eingesetzt werden, wie z. B. Projektmanagement bzw. Übernahme von Aufgaben des „Project Management Office“, das so genannte Change Management, mit dem Kundenmitarbeitern die notwendigen Veränderungen nähergebracht und sie hierbei eingebunden werden sollen oder das Management von Aufbauorganisation und Geschäftsprozessen.

Beratungsunternehmen reflektieren die horizontale und vertikale Expertise ihrer Mitarbeiter bzw. die entsprechende Nachfrage ihrer Kunden dadurch, dass sie eine Matrixorganisation aufbauen, in der Branchen und Funktionen die beiden primären Gestaltungsparameter bilden.

2.4 Skizzenhafte Vorstellung ausgewählter Beratungen

2.4.1 Einleitendes zur Auswahl

Der deutsche Beratungsmarkt besteht auf der Seite der Anbieter aus geschätzten 14.000 Unternehmensberatungen mit ungefähr 87.000 Beratern. Ungefähr die Hälfte der Beratungen verfügt über einen Jahresumsatz von bis zu 250.000 €, was auf Einzelberater schließen lässt, und nur 65 Beratungen weisen einen Umsatz von mehr als 45 Mio. € aus. [Bu11, S. 5] Eine repräsentative Auswahl zu erstellen und die Anbieter vorzustellen, erscheint im Rahmen des vorliegenden Beitrags nur schwer möglich. Die nachfolgende Auswahl wurde dennoch nicht willkürlich getroffen; vielmehr soll ein breites Spektrum an Beratern vorgestellt werden, um die Spannweite von möglichen Einstiegspunkten nach einem Studium aufzuzeigen. Diese Spannweite reicht von KPMG, die als Wirtschaftsprüfungsunternehmen bekannt ist, jedoch auch viele Berater hat und auf Grund der Größe des Unternehmensverbundes als „Beratungskonzern“ bezeichnet werden könnte, über Detecon, die Beratungstochter eines Konzerns, IDS Scheer/Software AG, einem mittelgroßen Berater mit starker methodischer Ausrichtung bis hin zu einer exemplarisch vorgestellten Einzelberaterin.

2.4.2 KPMG

KPMG übt sein Geschäft in den drei Bereichen Audit, Tax und Advisory aus. Während sich die Bereiche Audit und Tax im Umfeld der Wirtschaftsprüfung und steuerberaterischen Tätigkeit ansiedeln, sind im Geschäftsbereich Advisory die unternehmensberaterischen Aktivitäten angesiedelt. Der Fokus kann hier als ‚prüfungsnah‘ bezeichnet werden und umfasst betriebswirtschaftliche, regulatorische und transaktionsorientierte Fragestellungen. [KP11a]

In Deutschland beschäftigt KPMG circa 1.800 Berater, die an 24 Standorten arbeiten und hat in 2009 circa 1,25 Mrd. € Umsatz erzielt. [KP11b] Weltweit beschäftigt KPMG in seinen Mitgliedsfirmen circa 24.000 Berater [KP11f] und ist in 50 Ländern weltweit vertreten. [KP11a]

KPMG kann auf eine lange Historie zurückschauen. Gegründet wurde sie 1890 als „Deutsch-Amerikanische Treuhand-Gesellschaft“ mit dem Ziel, deutsche Kapitalanlagen in Nordamerika zu schützen. Die aus der Wirtschaftsprüfung vorhandenen Einsichten in betriebliche Abläufe von Kundenunternehmen wurden im Zeitverlauf verstärkt für unternehmensberaterische Tätigkeiten genutzt und der Geschäftsbereich Beratung ausgebaut. Im Zeitverlauf wurden verschiedene Fusionen mit anderen Prüfungsgesellschaften durchgeführt, in 2002 der Beratungsarm „KPMG Consulting“ abgespalten bzw. externalisiert und seitdem stetig neu wieder im Bereich Advisory aufgebaut. [KP11c]

Das Unternehmen ist in Deutschland selbständig, jedoch Teil eines weltweiten Netzwerks. So soll auf der einen Seite eine regionale Präsenz und auf der anderen Seite ein globales Netzwerk aufrechterhalten werden, in dem einheitliche Standards bei der Arbeitsweise gesetzt werden. ([KP11d], [KP11e])

Berufsanfänger können bei KPMG als Trainee Advisory im Beratungsbereich der KPMG beginnen oder im Bachelor-Start-up-Programm den Bereich Audit und den Bereich Tax oder Advisory kennenlernen und nach 18 Monaten fest in den Bereich der Wahl einsteigen. ([KP11f], [KP11g])

2.4.3 Detecon

Detecon International GmbH ist eine ICT-Management-Beratung und schlägt damit ausgehend von operativen Organisations- und Prozessaufgaben die Brücke von fachstrategischen Fragestellungen rund um Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT) bis hin zur Planung und Umsetzung hochkomplexer, technologischer ICT-Architekturen und -Anwendungen ([De11a], [De11b]). Die heutige Detecon ist Teil des Konzerns Deutsche Telekom und ist 2002 aus der Fusion der beiden Beratungsunternehmen Diebold (gegründet 1954) und DETECON (gegründet 1977) hervorgegangen. Detecon erwirtschaftete in 2010 mit circa 1.000 Mitarbeitern 185 Mio. € Umsatz. Detecon hat Standorte in 11 Ländern in Nordamerika, Europa, Asien und Afrika und verfügt in Deutschland über vier Büros. [De11c]

Das Unternehmen hat sich neben der internationalen Aufstellung auch nach Branchen und Fachthemen organisiert und verfügt über die für Beratungsunternehmen „klassische“ Organisationsstruktur einer Matrix. Kundenswerpunkte liegen in der Telekommunikations- und Digital Media-Branche, im öffentlichen Sektor sowie im Enterprise & Services-Umfeld, welches wiederum die Automobilbranche, Finanzdienstleister, High Tech, Einzelhandel, Transport- und Versorgungsunternehmen umfasst. [De11d] Inhaltliche Schwerpunkte setzt Detecon im Bereich des IT- und Telekommunikationstechnologie-Managements, bei Strategie und Marketing, sowie im Bereich Operations, in dem Fragestellungen zur Optimierung von Prozessen, (Re-)Organisationsmaßnahmen, Supply Chain Management oder Transformations- und HR-Management bearbeitet werden. [De11e]

Hochschulabsolventen steigen als Business Analyst bei Detecon ein [De11f] und haben die Gelegenheit mit Hilfe von praktischer Beratungserfahrung und begleitenden Trainings [De11g] die verschiedenen Karrierestufen zu durchlaufen. Detecon verfügt über fünf Karrierestufen, ähnlich, wie sie bereits oben in Abschn. 2.3.2 vorgestellt wurden: Nach dem Berufseinstieg als Business Analyst kann ein Aufstieg zum Consultant, zum Senior Consultant und Managing Consultant und schließlich auf das Partner-Level erfolgen. [De11h]

2.4.4 IDS Scheer/Software AG

Die IDS Scheer AG wurde 1984 als Ausgründung aus dem Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität des Saarlandes in Saarbrücken etabliert ([ID11a], [ID11b]) und ist vertikal auf das Management von Geschäftsprozessen fokussiert. Hierbei erzielten circa 2.500 Mitarbeiter [So09] in 2008 einen Umsatz von circa 400 Mio. € mit Software, Lösungen und Dienstleistungen für das Geschäftsprozessmanagement [ID11b]. In 2009 wurde die IDS Scheer durch die Software AG übernommen. [So09]

Die Beratungsangebote der IDS Scheer liegen in der Integration und Verknüpfung von Business und IT [ID11c], indem beispielsweise mit dem ARIS Value Engineering-Ansatz eine Brücke „zwischen der Unternehmensstrategie, den daraus resultierenden Prozessen, den zur Unterstützung notwendigen IT-Lösungen und der Kontrolle des laufenden Betriebs“ [ID11d] gebaut wird. Geschäftsprozesse können unterschieden werden in allgemeine, z. B. in den Bereichen Personalmanagement oder Buchhaltung, und branchenspezifische, z. B. für die Produktion in der Chemieindustrie oder die Versorgungswirtschaft. Dieser Logik folgend hat die IDS Scheer eine Lösungskompetenz in verschiedenen Branchen aufgebaut. [ID11e]

Ausgehend von der betriebswirtschaftlichen und informationstechnischen Beratung in den Bereichen Geschäftsprozessmanagement und -optimierung [ID11f] hat sich die Expertise in verschiedene Richtungen ausgedehnt: Zur Strategie-Beratung mit einem Management Consulting-Angebot [ID11g], zur herstellerunabhängigen Technologieberatung mit IT-Consulting [ID11c] und mit dem Angebot, herstellerspezifische IT-Lösungen zu implementieren (SAP Consulting, [ID11h]).

Hochschulabsolventen können in Industriesektoren, z. B. Utilities oder Consumer Goods/Retail oder in Technologiebereichen, z. B. IDS Scheer Technologies [ID11i] einsteigen und in industrieübergreifenden Teams in den genannten Fachgebieten arbeiten. Die Übernahme durch die Software AG eröffnet weitere Karrieremöglichkeiten. Das Aufstiegsverfahren bietet verschiedene Möglichkeiten als Themenverantwortlicher, im Vertrieb oder im Projektmanagement. [ID11j]

2.4.5 Reiss

Die Unternehmensberaterin Manuela Reiss ist als „Freelancerin des Jahres 2009“ ausgezeichnet worden. Der Schwerpunkt ihrer Tätigkeit liegt im Bereich Projektmanagement, das Angebot wird auch auf Englisch-Seminare und Coachings ausgebaut. (oV10) Frau Reiss ist als Unternehmensberaterin, Autorin und Trainerin aktiv und bietet diese Leistungen seit einigen Jahren „aus einer Hand“ an. [Re11]

Das genannte Beispiel soll hier exemplarisch für die große Zahl von freiberuflichen Beratern stehen, die als Einzelperson oder mit einem sehr kleinen Team bzw. Partnerschaft einen quantitativ großen Teil der Organisations- und Prozessberater in Deutschland bilden und einen „wichtigen Wirtschaftsfaktor“ (oV10, S. 35) darstellen. Das Tätigkeitsspektrum hierbei ist in seiner Gesamtheit äußerst vielfältig, auch wenn der einzelne Berater regelmäßig einen Schwerpunkt herausstellt, der ggf. mit angrenzenden Tätigkeitsfeldern kombiniert wird und Synergien erbringt.

Für Hochschulabsolventen ist der Weg in die Selbständigkeit als freiberuflicher Berater zwar nicht der so genannte „Mainstream“, aber auch nicht ungewöhnlich. So kann eine freiberufliche Beratungsaktivität bereits während des Studiums beginnen, ggf. unter dem Dach einer studentischen Unternehmensberatung, wenn zumeist kleinere Unternehmen aus dem lokalen und regionalen Umfeld der Hochschule zu spezifischen Themenstellungen beraten werden. Öfter aber als Studienabsolventen wählen berufserfahrene Praktiker und Berater die freiberufliche Tätigkeit, z. B. aus privaten Gründen oder um mehr unternehmerische Freiheiten ausüben zu können.

2.5 Anregungen für Studium und Studiumsinhalte

Mit Blick auf die Vielfalt der gerade dargestellten Auswahl von Aspekten der Organisations- und Prozessberatung auf der einen Seite und den unterschiedlichen Anforderungen von sowohl Beratungskonzernen, als auch Kleinstberatungsunternehmen auf der anderen Seite ist es schwer, allgemeingültige Empfehlungen für den Aufbau und die Inhalte eines solchen Studiengangs oder eines (Wahlpflicht-)Moduls zur Vorbereitung auf eben-dieses Beratungsfeld auszusprechen.

Unbeschadet dessen sollen an Stelle eines Fazits im Folgenden einige Anregungen gegeben werden, mit deren Hilfe Studieninteressierte die zur Auswahl stehenden Studiengänge oder -schwerpunkte betrachten und die sie als einen Baustein für eine Abwägung von Alternativen nutzen können.

Zunächst erscheint es notwendig herauszustellen, dass es sich bei der Zusammenstellung von Studieninhalten regelmäßig um einen Kompromiss handeln muss: Für eine Kleinstberatung mag es von Vorteil sein, wenn ein Studienabsolvent möglichst umfangreich in Methoden und Techniken der Unternehmensberatung geschult ist; für einen Beratungskonzern, der über ein umfangreiches internes Schulungskonzept verfügt, mögen einige Basiskenntnisse vollkommen ausreichend sein, da alles Notwendige im Rahmen von unternehmensinternen Schulungen trainiert wird. Wichtig erscheint es jedoch, nicht nur Beratungsmethoden oder nicht nur das Beratungsgeschäftsmodell singular zu vermitteln, sondern auch die „Gegenseite“, also den Klienten und das Zusammenspiel beider Parteien darzustellen.

Als Ziele für ein Studienfach zum Thema Organisations- und Prozessberatung können die folgenden exemplarisch genannt werden: Detailkenntnisse zum Beratungsprozess und zu ausgewählten Phasen entwickeln; die Interdependenzen von Beratung und Kunde auf wissenschaftlicher Basis kennen und an der Praxis reflektieren; den Beratungsmarkt, die Grundzüge einer Beratungsbetriebslehre sowie des Beratungsmanagements auf Kundenseite kennen; und schließlich die Anforderungen an die Person und die Möglichkeiten der Karriere als Berater kennen. Eine Skizze zu den Inhalten könnte in vier Blöcke aufgeteilt werden und wie folgt aussehen:

Beratungsforschung und Praxisrelevanz: Als erweiterte Einführung wird zunächst ein Überblick zum Thema gegeben. Folgende Themen werden vorgestellt: Gesellschaftliche Rolle und Relevanz der Unternehmensberatung, Beratungsinhalte, Beratungsansätze, Beratungsteilnehmer, Beratungsphasen, Stand der Forschung, Aktuelle Entwicklungen in der Praxis.

Beratungsmarkt: Es werden die Spezifika des Beratungsmarktes insgesamt und interessanter Teilmärkte herausgearbeitet und vorgestellt (z. B. über Größe, Entwicklungen, nationale und internationale Tendenzen).

Consulting as a Business: Es werden typische Mechanismen der Unternehmensberatung im Sinne einer Beratungsbetriebslehre erarbeitet und vorgestellt, z. B.: Geschäftsmodelle und Strategien, Beratungsprozess, Beraterauswahl und Karrieremodell, Marketingplan, Vertrieb, Finanzplan, Wissens- bzw. Dokumentenmanagement, Rechtsform für Beratungsunternehmen, Rollen des Beraters, Nicht-Beratungstätigkeiten in einer Beratung, Beratersprache bzw. „Consulting Englisch“.

Beratermanagement aus Kundenperspektive: Der professionelle Umgang mit Beratern, Beratungsprojekten und Beratungsunternehmen ist für Klienten wichtig. Erfolgsfaktoren werden erarbeitet und vorgestellt, z. B.: Beraterauswahl, Beraterbewertung und Projektbewertung, Wissensmanagement, Make or Buy-Entscheidung, ein Exkurs zur Internen Beratung, Rollen des Beraters.

Die genannten Themen wurden für das Themenfeld Organisations- und Prozessberatung konsolidiert, können aber mit Abwandlungen auch für andere Beratungsfelder genutzt werden. Der Inhalt kann im Umfang selbstverständlich gestreckt oder gestaucht werden, auch Auslassungen und Ergänzungen sind möglich. Bei einer Veranstaltung im Umfang von zwei Semesterwochenstunden können Studierenden im Masterstudium mit

hinreichenden Vorkenntnissen in den Wirtschaftswissenschaften circa 75 % des oben skizzierten Inhalts vermittelt werden, soweit eine Gruppengröße von circa 30 Studierenden unterstellt wird. Bei kleineren oder größeren Gruppen mögen sich Veränderungen einstellen. Als didaktische Methode kann sowohl die Vorlesung, als auch eine seminaristische Vorgehensweise mit der eigenverantwortlichen Inhaltserarbeitung in Form von Hausarbeiten und der Präsentation der Ergebnisse herangezogen werden.

2.6 Literaturverzeichnis

- [Bu11] Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.: Facts & Figures zum Beratermarkt 2010/2011. Bonn, 2011.
- [BW08] Bamberger, I.; Wrona, T.: Konzeption der strategischen Unternehmensberatung. In (Bamberger, I. Hrsg.): Strategische Unternehmensberatung: Konzeptionen – Prozesse – Methoden. 5. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 2008, S. 1–47.
- [De06] Deelmann, T.; Huchler, A.; Jansen, St. A.; Petmecky, A.: Internal Corporate Consulting – Thesen, Tests und Theorien zur Zukunft der Internen Beratung. In: *zuschnitt* 005, Diskussionspapiere der Zeppelin University, Friedrichshafen 2006.
- [De11a] Detecon International GmbH: Das Unternehmen – We make ICT strategies work. Bonn, 2011.
- [De11b] Detecon: Unternehmensprofil. Online unter: http://www.detecon.com/de/ueber_detecon/unternehmensprofil.html, letzter Abruf am: 21.06.2011.
- [De11c] Detecon International GmbH: Daten & Fakten. Bonn, 2011.
- [De11d] Detecon: Nach Branchen. Online unter: http://www.detecon.com/de/leistungen/nach_branchen.html, letzter Abruf am: 21.06.2011.
- [De11e] Detecon: Nach Expertise. Online unter: http://www.detecon.com/de/leistungen/nach_themen.html, letzter Abruf am: 21.06.2011.
- [De11f] Detecon: Ihr Einstieg. Online unter: <http://www.detecon.com/de/karriere/ihr-einstieg.html>, letzter Abruf am: 21.06.2011.
- [De11g] Detecon: Personalentwicklung & Training. Online unter: <http://www.detecon.com/de/karriere/einstieg/training.html>, letzter Abruf am: 21.06.2011.
- [De11h] Detecon: Career Concept. Online unter: <http://www.detecon.com/de/karriere/einstieg/concept.html>, letzter Abruf am: 21.06.2011.
- [Ei05] Eichen, Stephan, F. von den: Der Berater und seine Rollen – Höhere Klientenzufriedenheit durch erwartungszentrierte Beratung. In (Seidl, D.; Kirsch, W.; Linder, M. Hrsg.): Grenzen der Strategieberatung. Haupt Verlag, Bern, 2005, S. 369–382.
- [HR88] Hafner, K.; Reineke, R.-D.: Unternehmensführung und Unternehmensberatung. Arbeitspapier Nr. 44, Wiss. Gesellschaft f. Marketing u. Unternehmensführung, 1988, S. 63–65.
- [ID11a] IDS Scheer AG: Business Process Excellence seit über 20 Jahren. Online unter: http://www.ids-scheer.com/de/Ueber_uns/102318.html, letzter Abruf am: 21.06.2011.

- [ID11b] IDS Scheer AG: IDS Scheer Gruppe. Online unter: http://www.ids-scheer.com/de/Ueber_uns/IDS_Scheer_Gruppe_/102158.html, letzter Abruf am: 21.06.2011.
- [ID11c] IDS Scheer AG: IT Consulting. Online unter: http://www.ids-scheer.com/de/Consulting/IT_Consulting/100981.html, letzter Abruf am: 21.06.2011.
- [ID11d] IDS Scheer AG: Consulting. Online unter: <http://www.ids-scheer.com/de/Consulting/102105.html>, letzter Abruf am: 21.06.2011.
- [ID11e] IDS Scheer AG: Branchen. Online unter: <http://www.ids-scheer.com/de/Consulting/Branchen/102184.html>, letzter Abruf am: 21.06.2011.
- [ID11f] IDS Scheer AG: Business Process Consulting. Online unter: http://www.ids-scheer.com/de/Consulting/Business_Process_Consulting/100977.html, letzter Abruf am: 21.06.2011.
- [ID11g] IDS Scheer AG: Business Process Excellence durch Management Consulting. Online unter: http://www.ids-scheer.com/de/Consulting/Management_Consulting/102000.html, letzter Abruf am: 21.06.2011.
- [ID11h] IDS Scheer AG: SAP Consulting. Online unter: http://www.ids-scheer.com/de/Consulting/SAP_Consulting/100978.html, letzter Abruf am: 21.06.2011.
- [ID11i] IDS Scheer AG: Wir suchen Sie. Online unter: http://www.ids-scheer.com/de/Karriere/Arbeiten_bei_IDS_Scheer/Wir_suchen_Sie_/99570.html, letzter Abruf am: 23.06.2011.
- [ID11j] IDS Scheer AG: Karrierechance. Online unter: http://www.ids-scheer.com/de/Karriere/Arbeiten_bei_IDS_Scheer/Karrierechance/99453.html, letzter Abruf am: 23.06.2011.
- [KP11a] KPMG: Wer wir sind – KPMG im Überblick. Online unter: <http://www.kpmg.de/WerWirSind/1022.htm?print=1>, letzter Abruf am: 21.06.2011.
- [KP11b] KPMG: 360° KPMG in Deutschland 2010. Berlin, 2011
- [KP11c] KPMG: Performance – Geschichte. Online unter: <http://www.kpmg.de/WerWirSind/1232.htm?print=1>, letzter Abruf am: 21.06.2011.
- [KP11d] KPMG: Wer wir sind – KPMG im Überblick: Unser Geschäft. Online unter: <http://www.kpmg.de/WerWirSind/1037.htm?print=1>, letzter Abruf am: 21.06.2011.
- [KP11e] KPMG: Wer wir sind – KPMG im Überblick: Beratungsansatz. Online unter: <http://www.kpmg.de/WerWirSind/1287.htm?print=1>, letzter Abruf am: 21.06.2011.
- [KP11f] KPMG: Willkommen im Team – Trainee Advisory. Online unter: <http://www.kpmg.de/careers/6891.html>, letzter Abruf am: 21.06.2011.
- [KP11g] KPMG: Willkommen im Team – Bachelor Start-up. Online unter: <http://www.kpmg.de/careers/7820.html>, letzter Abruf am: 21.06.2011.
- [Kr05] Kraus, A.: Der Einkauf als Intermediär zwischen Berater und Beratenem. In: Petmecky, A.; Deelmann, T. (Hrsg.): Arbeiten mit Managementberatern – Bausteine für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Springer Verlag, Berlin, 2005.
- [Lü11a] Lünendonk GmbH: TOP 25 der Managementberatungs-Unternehmen in Deutschland 2010. Kaufbeuren, 2011.
- [Lü11b] Lünendonk GmbH: TOP 25 IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen in Deutschland 2010. Kaufbeuren, 2011.
- [oV10] o.V.: Der Wettbewerb – Die IT-Freelancer 2009. IT Freelancer Magazin, 02/2010, S. 35–36.
- [PMK10] Poór, J.; Milovecz, Á.; Király, Á.: Survey of the European Management Consultancy 2009/2010. FEACO – European Federation of Management Consultancies Association, Brüssel, 2010.

- [Re11] Reiss, M.: Consultingleistungen aus einer Hand. Online unter: <http://www.manuela-reiss.de>, letzter Abruf am 21.06.2011.
- [So09] Software AG: Software AG Announces IDS Scheer AG Takeover Offer. Online unter: http://www.softwareag.com/corporate/Press/pressreleases/20090714_SoftwareAGannouncesIDSScheerAGtakeoveroffer_page.asp, letzter Abruf am 21.06.2011.
- [Wa99] Walger, G.: Idealtypen der Unternehmensberatung. In (Walger, G. Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und Gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis. 2. Aufl., Schmidt, Köln, 1999, S. 1–18.

Studienführer Consulting

Studienangebote in Deutschland, Österreich und der
Schweiz

Nissen, V.; Klauk, B. (Hrsg.)

2012, XII, 304 S. 2 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-4465-8