
2.1 Beratung

Für die vorliegende Arbeit wird auf folgende Arbeitsdefinition von Beratung zurückgegriffen:¹

Als organisationale Beratung wird ein professioneller, vertraglich beauftragter Dienstleistungs- und Transformationsprozess der intervenierenden Begleitung durch ein Beratersystem bei der Analyse, Beschreibung und Lösung eines Problems des Kundensystems – i. S. einer Arbeit an Entscheidungsprämissen – mit dem Ziel der Transformation verstanden.

Die einzelnen Aspekte der Definition im Detail:

- *Professionalität*: Mit diesem Kriterium wird Beratung in dem hier verstandenen Sinne von einer irgendwie geartete Hilfestellung oder Unterstützung abgegrenzt.
- *Vertragliche Beauftragung*: Ist als ein formales Kriterium zentral, da sie die Beziehung zwischen Beratung und Kunde initialisiert und sich – auch innerorganisatorisch – von einem einfachen Anweisungsverhältnis im Rahmen bestehender

¹ mit kleineren semantischen und orthographischen Anpassungen entnommen aus: Deelmann et al. (2006, S. 6–7).

Arbeitsverträge abhebt. Das Arbeitsverhältnis ist ein systematisch unvollständiger Vertrag.

- *Prozess:* Organisationale Beratung wird – auch in interaktionsarmen Beratungstypen wie der Gutachterberatung – als Prozess verstanden und grenzt sich so von singulären „Ereignissen“, wie einmalige Vorträgen, Weiterbildungsveranstaltungen oder Gesprächen ab.
- *Intervenierende Begleitung:* Damit ist ein offener Oberbegriff für im Hinblick auf die Interventionen zu unterscheidenden Typen der Beratung bezeichnet, der verschiedene Interventionen wie gutachterliche Beratung, Expertenberatung oder systemische Beratung umfasst. Der Begriff der „Begleitung“ grenzt sich von anderen Formen der Zusammenarbeit (z. B. Co-Management) oder ersetzender Arbeit (Interimsmanagement) ab.
- *Beratersystem:* Damit wird ein abgegrenztes System – bestehend aus einer oder mehrerer Personen und deren Interaktionsbeziehungen – bezeichnet, das nicht identisch mit dem Kundensystem ist. Im Falle der Externen Beratung ist dies bereits durch eine gesellschaftsrechtlich und wirtschaftlich eigenständige Entität gegeben. Im Falle der Internen Beratung sind hingegen Grenzziehungen in einer Binnenstruktur einer Organisation zentral (i.e.S. einer Abteilung). Wesentlich dabei ist die fehlende direkte Betroffenheit des Beratersystems von einem Problem des Kundensystems – wenngleich eine in-direkte Verbundenheit besteht.
- *Analyse, Beschreibung und Lösung:* Damit sind die Aufgaben der Beratung beschrieben, wobei hier darauf hingewiesen werden muss, dass grundsätzlich eine Informationsasymmetrie zugunsten des Kunden vorliegt, so dass die Beratung mehr zur Hervorbringung sowie zur Irritation von Selbstbeschreibungen von Problemen und Lösungen des Kundensystems – i. S. einer sokratischen Mäeutik – beitragen muss, als auf Basis eines bloßen Umweltwissen bereits Empfehlungen zu geben.
- *Problem des Kundensystems:* Damit wird betont, dass es nicht um von dem Beratersystem – möglicherweise ausgehend von der verfügbaren Lösung – projizierte Probleme gehen kann, die vom Kunden zu lösen sind, sondern um eine gemeinsame Erarbeitung von Lösungen für virulente Probleme des Kunden.
- *Arbeit an Entscheidungsprämissen:* Der Kunde ist der einzige, der in der Berater-Kunden-Beziehung für die Kundenorganisation entscheiden kann. Beratung trägt zur Vergegenwärtigung, Evaluierung und ggf. Veränderung von in der Vergangenheit bereits entschiedenen Entscheidungen bzw. Entscheidungsprämissen bei. Damit ist aber auch der wesentliche Unterschied zwischen – sowohl Externer wie Interner – Beratung und dem Kunde bezeichnet: Die riskante Entscheidung – unter Unsicherheit – trifft einzig der Kunde. Und zwar auch dann, wenn dies auf der Grundlage eines mehr oder minder starken Einflusses durch Berater geschieht. Im Gegensatz zu Externen Beratungen können sich die Fol-

gen von ‚schlechter Beratung‘ allerdings auch auf die weiteren Bedingungen der Möglichkeit ‚Interner Beratung‘ nachhaltiger auswirken, da in der Regel zwischen Interner Beratungseinheit und Mutterorganisation ein direkterer Legitimations- und Finanzierungszusammenhang besteht.

- *Transformation*: Beratung hat das Ziel, dass in dem Klientensystem eine neue Form im Sinne einer Selbstveränderung des Kundensystems gefunden werden kann.

2.2 Beratungsmarkt

Unternehmensberatungsleistungen erfreuen sich insbesondere in Deutschland einer hohen Beliebtheit. So liegt beispielsweise das Marktwachstums regelmäßig sichtbar über dem gesamtwirtschaftlichen Wachstum. Gleichzeitig wird allerdings auch regelmäßig (teilweise polemisch und pointiert) deutliche Kritik geäußert.

Zudem scheint der deutsche Beratungsmarkt bzw. die Beratung in Deutschland im internationalen Vergleich eine gewissen Attraktivität aufzuweisen: So stammen bzw. stammten in der jüngeren Vergangenheit führende Manager der großen Strategieberatungen aus Deutschland. Zudem ist die absolute Anzahl ihrer Büros (Niederlassungen) in Deutschland mit 28 (nach den USA mit 57) die zweithöchste der Welt.

Abbildung 2.1 zeigt die Entwicklung des Marktvolumens von 1980 bis heute auf. Im langfristigen Durchschnitt ist der Markt jährlich um 8,4% gewachsen, kurzfristige Rückgänge waren lediglich dreimal (1993, 2002–2003 sowie 2009) zu verzeichnen.

Neben der reinen Volumenbetrachtung kann der Markt unter anderem auch nach der Verteilung der im Schwerpunkt genutzten Beratungsformen und der Beratungsinhalte, ausgedrückt durch die Beratungsfelder betrachtet werden.

2.3 Beratungsfelder

Das *Beratungsfeld* beschreibt dabei eine oder mehrere funktionale Kompetenzausprägungen des Beratersystems. Als Funktionen bzw. als Beratungsfeld unterscheidet der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. die Strategieberatung, die Organisations- und Prozessberatung, HR-Beratung und IT-Beratung. Eine Abgrenzung wird dort nicht beschreibend, sondern enumerativ mit Hilfe von Unterklassen gegeben. Grundsätzlich ist anzumerken, dass die einzelnen Beratungsfelder sich als nicht scharf abgegrenzt präsentieren, sondern durch die Reputation der jeweils prominentesten Branchenvertreter geprägt und ausgestaltet

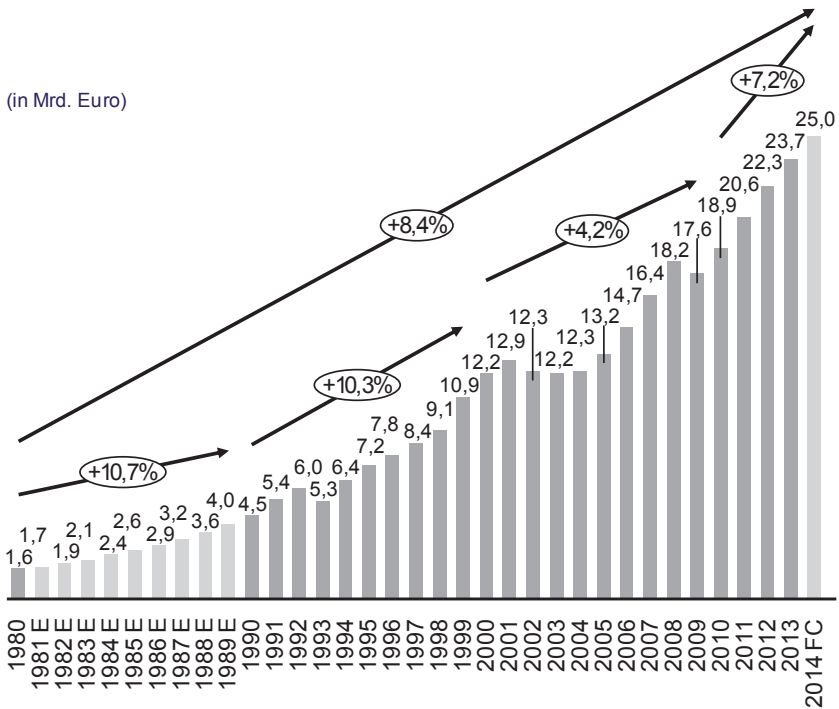


Abb. 2.1 Volumen und Zusammensetzung des Beratungsmarktes in Deutschland. (Marktdaten sind i. W. verschiedenen Publikationen des BDU, vgl. BDU (2014) und Vorgängerpublikationen, entnommen. Für 1981–1989 sind durch den Verfasser geschätzte Werte (E, estimate) und für 2014 Prognosewerte (FC, forecast) angegeben. Die Prozentwerte stellen die durchschnittlichen jährlichen Wachstumsraten für die entsprechenden Perioden dar)

werden. Sie haben sich historisch zur heute gebräuchlichen Abgrenzung hin entwickelt und werden sich voraussichtlich auch zukünftig weiterentwickeln.

Im Einzelnen hat die *Strategieberatung* das Ziel, langfristige und strategische Verbesserungen, oftmals mit fundamentalem Charakter, in einer Organisation herbeizuführen. Beispiele sind die strategische Planung oder Restrukturierungen. Der BDU schätzt für die jüngere Vergangenheit, dass circa ein Viertel des Marktvolumens auf die Strategieberatung entfällt. *Organisations- und Prozessberatung* hat das Ziel, operative Aspekte einer Organisation zu verbessern. Als Beispiele können hier Änderungen an Geschäftsprozessen, Organisationsmaßnahmen oder Change Management-Initiativen genannt werden. Dieses Beratungsfeld stellt mit knapp 45 % das größte Marktsegment. *HR-Beratung* zielt darauf ab, das „menschliche“

Element bzw. den Einsatz des menschlichen (Produktions-) Faktors in der Organisation zu verbessern. Beispiele sind Recruiting oder HR-Development-Maßnahmen. Gut 10% des Beratungsmarktes lassen sich hier einordnen. *IT-Beratung* schließlich versucht den Umgang mit Daten und Informationen, d. h. ihre Gewinnung, Speicherung, Verarbeitung, Ausgabe und Nutzung, zu verbessern. Beispiele für die Verbesserung des Umgangs mit Informationstechnologie im Unternehmen sind IT-Architektur-Management-Projekte und umfangreichere Programmwartungsaktivitäten. Auf dieses Beratungsfeld entfallen gut 20% des Gesamtmarktes.

Im Rahmen der durchgeführten Studie wurde auf die beiden Felder Strategie- sowie Organisations- und Prozessberatung fokussiert. Ihnen wurde als Oberbegriff Managementberatung zugewiesen und sie decken mit gut zwei Dritteln den Großteil des Marktes ab.²

Die Verteilung des Marktes auf die einzelnen Beratungsfelder ist in den vergangenen circa 10 Jahren für die HR-Beratung relativ konstant bei circa 10% geblieben. Auch die Strategieberatung deckt kontinuierlich circa ein Viertel des Marktes ab, hatte aber zuletzt 2005–2006 ein kleines Zwischenhoch. Die größte Veränderung in der relativen Marktaufteilung ist zwischen der IT-Beratung und der Organisations- und Prozessberatung zu beobachten. Die IT-Beratung hat zur Jahrtausendwende noch fast die Hälfte des Beratungsmarktes umfasst. Während der letzten Dekade ist ihr Anteil von dann gut 29 auf gut 21 % geschrumpft. Die Organisations- und Prozessberatung konnte ihren Anteil am Gesamtmarkt hingegen von circa einem Drittel auf deutlich über zwei Fünftel erhöhen. Abbildung 2.2 stellt die Zusammensetzung des Marktes im Zeitverlauf nochmal grafisch dar.

2.4 Beratungsformen

Als *Beratungsform* oder *Interventionsform* wird im Folgenden die durch den Interaktionsgrad geprägte Herangehensweise an eine Beratungsintervention verstanden. Die gewählte Beratungsform determiniert deutlich das Vorgehen und Zusammenwirken zwischen Berater und Beratenem. Es lassen sich vier idealtypische Beratungsformen unterscheiden:³

Gutachterliche Beratung: Die gutachterliche Beratung interpretiert eine Organisation als reines Mittel zu einer Zielrealisierung. „In diesem Kontext heißt

² Vgl. BDU (2014, S. 21) für eine Beschreibung der Beratungsfelder (wobei dort entgegen der obigen Zusammenfassung der Begriff Managementberatung weiter definiert wird) und S. 9 für die Marktanteile.

³ Vgl. für die folgende Beschreibung der vier Beratungsformen Walger (1995).

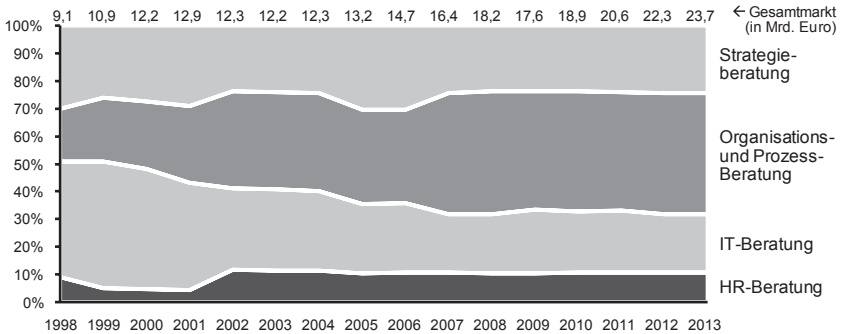


Abb. 2.2 Zusammensetzung des Beratungsmarktes in Deutschland im Zeitverlauf. (Vgl. BDU (2014, S. 9) und Vorgängerpublikationen)

Beratung, Informationen zu beschaffen und Alternativen zu bewerten [... sowie] Antwort auf gestellte Fragen zu geben, die der Vorbereitung einer Entscheidung dient.“

Expertenberatung: Bei der Expertenberatung wird die Organisation als ein sozio-technisches System sowie als offene Organisation verstanden. Mitarbeiter von Berater- und Klientensystem arbeiten gemeinsam auf die Lösung eines gegebenen Problems hin.

Organisationsentwicklung Leitbild der Organisationsentwicklung ist die lernende Organisation. Der Berater reflektiert den Beratenen und bietet so Hilfe zur Selbsthilfe an.

Systemische Beratung Die systemische Beratung definiert eine Organisation über die Grenzen zur jeweiligen Umwelt sowie über die jeweiligen internen Zusammenhänge von Funktionen. Berater reflektieren hierbei nicht mehr den Beratenen, wie noch bei der Organisationsentwicklung, sondern versuchen der zu beratenden Organisation eine Selbstreflexion zu ermöglichen. Wesentlich ist hierbei die sog. Irritation des Kundensystems durch den Berater.

Die oben gewählte Reihenfolge orientiert sich zum einen an einem zunehmenden Grad der Interaktion zwischen Berater und Beratenem sowie einer für den Berater abnehmenden Notwendigkeit, das Umfeld des Kunden, also z. B. Branchen- oder Organisationsdetails, zu kennen. In der Praxis sind sowohl diese vier idealtypischen Beratungsformen sowie Mischformen hieraus anzutreffen.

Es wird geschätzt, dass die Form der Expertenberatung dabei mit 85 % den größten Umfang einnimmt, gefolgt von der Organisationsentwicklung (11 %) und der systemischen sowie gutachterlichen Beratung (jeweils circa 2 %).

2.5 Anbieterstruktur

In 2013 gab es 15.300 Beratungsunternehmen, die mit 98.250 Beratern einen Umsatz von 23,7 Mrd. € erwirtschaftet haben. Neben den Beratern haben die Beratungsunternehmen weitere 24.250 Mitarbeiter in Nicht-Beraterrollen beschäftigt. Dies führt zu einer durchschnittlichen Overhead-Quote von 20%.

Werden die Beratungsunternehmen nach ihrer Umsatzgröße differenziert betrachtet, so fällt auf, dass die 150 großen Beratungshäuser, d. h. Unternehmen mit einem Umsatz von 45 Mio. € oder mehr pro Jahr, einen Marktanteil von über 43 % aufweisen. Dies sind 10,2 Mrd. €. Sie erzielen mit 32.000 Beratern einen durchschnittlichen Umsatz von 319.000 € pro Jahr und Berater. Die numerisch stärkste Größenklasse ist die der sehr kleinen Beratungsunternehmen (oft vermutlich auch Einzelunternehmer). Hier gibt es 7.800 Unternehmen mit 13.000 Beratern (durchschnittlicher Umsatz pro Berater: 122.000 € pro Jahr) und einem Marktanteil von 6,7% bzw. einen Gesamtumsatz von 1,6 Mrd. €.

Wird der Fokus auf die zehn größten Managementberatungsunternehmen gelegt, so fällt auf, dass ihr Marktanteil in den vergangenen Jahren geschrumpft ist, die Marktkonzentration also nachgelassen hat. Das Umsatzvolumen der jeweils zehn größten Managementberatungen hat von 2002 bis 2012 um jährlich durchschnittlich 3,87% zugenommen. Das Volumen des gesamten Marktes für Managementberatungsleistungen ist in dieser Zeit jedoch um jährlich durchschnittlich 7,69% gewachsen und auch der Gesamtberatungsmarkt ist um durchschnittlich 6,13% angestiegen.⁴

⁴ Vgl. nochmal BDU (2014, S. 4–9) (und die Vorgängerpublikationen) für die Datengrundlage zum Gesamtmarkt und die sog. Lünendonk-Listen für die Datengrundlage der zehn größten Managementberatungsunternehmen.



<http://www.springer.com/978-3-658-08891-0>

Managementberatung in Deutschland

Grundlagen, Trends, Prognosen

Deelmann, Th.

2015, XI, 53 S. 16 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-08891-0