

Konzeption und Gestaltung der Unternehmensberatung

Dirk Lippold

- 2.1 Marktorientierte Unternehmensplanung – 83**
 - 2.1.1 Bezugsrahmen und Planungsprozess – 83
 - 2.1.2 Wertschöpfungskette der Unternehmensberatung – 85
- 2.2 Spezifische Ausprägungen des Beratungsmanagements – 88**
 - 2.2.1 Wertorientiertes Beratungsmanagement – 88
 - 2.2.2 Qualitätsorientiertes Beratungsmanagement – 89
 - 2.2.3 Risikoorientiertes bzw. professionell-ethisches Beratungsmanagement – 91
- 2.3 Analyse – Einflussfaktoren und Trends im Beratungsgeschäft – 93**
 - 2.3.1 Externe Einflussfaktoren – das Makroumfeld der Unternehmensberatung – 94
 - 2.3.2 Chancen-Risiken-Analyse – 100
 - 2.3.3 Interne Einflussfaktoren – das Mikroumfeld der Unternehmensberatung – 100
 - 2.3.4 Stärken-Schwächen-Analyse – 102
 - 2.3.5 Eigentumsrechte an Unternehmensberatungen – 103
- 2.4 Das Zielsystem der Unternehmensberatung – 106**
 - 2.4.1 Formale Ausrichtung – 107
 - 2.4.2 Inhaltliche Ausrichtung – 115

2.5 Strategie und Umsetzung – 122

2.5.1 Notwendigkeit der Strategieentwicklung – 122

2.5.2 Kritische Ressourcen – 123

2.5.3 Entwicklungsstrategien – die wichtigsten strategischen
Stoßrichtungen – 124

2.5.4 Umsetzung der strategischen Entwicklungsoptionen – 126

Literatur – 129

Zusammenfassung

Ein wesentliches Merkmal von Gestaltungskonzepten der Unternehmensführung ist die *marktorientierte* Betrachtung der Planung, Analyse und Strategieformulierung. Hier zeigt die Unternehmensberatungsbranche, die zumeist von Funktions-, Technologie- oder Branchenspezialisten dominiert wird, häufig eine strukturelle Schwäche: Es mangelt an Marketingkompetenz.

Daher wird im Kap. 2 ein Bezugsrahmen für ein Gestaltungskonzept vorgestellt, das vornehmlich marktorientierte Aspekte berücksichtigt und folgende Bestandteile enthält:

- Aussagen über Bezugsrahmen und Prozess der marktorientierten Unternehmensplanung,
- Aussagen über die Wertschöpfungskette der Unternehmensberatung,
- Aussagen über Einflussfaktoren und Tendenzen im Beratungsgeschäft,
- Aussagen über die Identifikation von Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen der Unternehmensberatung,
- Aussagen über das Zielsystem der Unternehmensberatung,
- Aussagen über die zu bearbeitenden Beratungsfelder.


Lernziele des Kapitels

1. Sie sind in der Lage, den konzeptionellen Kristallisationspunkt zu erklären.
2. Sie können den Zielbildungsprozess einer Unternehmensberatung stufenweise ausrollen.
3. Sie können erklären, warum und in welchen Punkten sich die (idealtypische) Wertschöpfungskette einer Unternehmensberatung grundlegend von der eines Industriebetriebes unterscheidet.
4. Sie sind in der Lage, die Begriffe Aktionsparameter, Werttreiber und Prozesse zu erläutern.
5. Sie können die drei wichtigen TQM-Faktoren und deren Bedeutung für den Qualitätssicherungsprozess nennen bzw. aufzeigen.
6. Sie sind in der Lage, eine SWOT-Analyse für beliebige Unternehmen (bei entsprechendem Datenhintergrund) durchzuführen.
7. Sie können Sach- und Formalziele unterscheiden.
8. Sie können die vier Optionen für die strategische Entwicklung von Unternehmensberatungen mit entsprechenden Beispielen nennen.

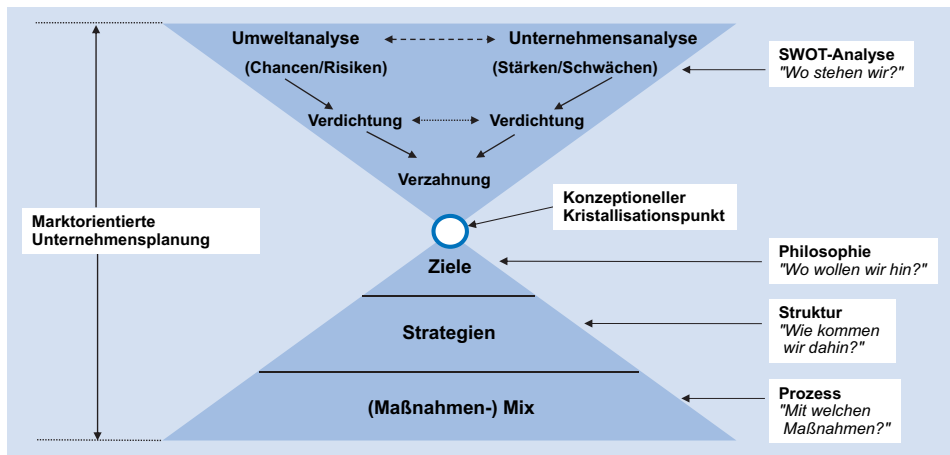
2.1 Marktorientierte Unternehmensplanung

2.1.1 Bezugsrahmen und Planungsprozess

Eine Erfolg versprechende Unternehmenskonzeption ist im ersten Schritt das Ergebnis einer systematischen Umwelt- und Unternehmensanalyse. Eine solche Analyse identifiziert und bewertet die Chancen und Risiken der relevanten Märkte einerseits sowie die Stärken und Schwächen des Beratungsunternehmens andererseits. Die Verdichtung und Verzahnung dieser Daten und Informationen führen zum sogenannten **konzeptionellen Kristallisationspunkt**, der den Ausgangspunkt für Zielbildung, Strategiewahl und Vorgehensmodell sowie für den auszuwählenden Maßnahmenmix darstellt (vgl. Becker 2009, S. 92 f.).

In  Abb. 2.1 sind die Zusammenhänge zwischen Umwelt- und Unternehmensanalyse sowie Unternehmensplanung dargestellt.

Da die relevanten Märkte einer Unternehmensberatung keine statischen Gebilde sind, sondern *dynamische* Strukturen aufweisen, gibt es auch nicht *ein* Unternehmenskonzept und damit



■ **Abb. 2.1** Marktorientierte Unternehmensplanung. (Quelle: in Anlehnung an Becker 2009, S. 93)

auch nicht *ein* Erfolgsrezept für das Beratungsmanagement, sondern es gibt mehrere Optionen, um im Rahmen der verschiedenen internen und externen Einflussfaktoren zu agieren.

Mit ■ Abb. 2.1 ist zugleich auch die Grundlage für den generellen *Bezugsrahmen einer marktorientierten Unternehmensplanung* gelegt. Die Abfolge des Planungsprozesses orientiert sich an folgenden Phasen (vgl. Lippold 2015a, S. 33 ff.; vgl. dazu auch Bidlingmaier 1973, S. 16 ff.):

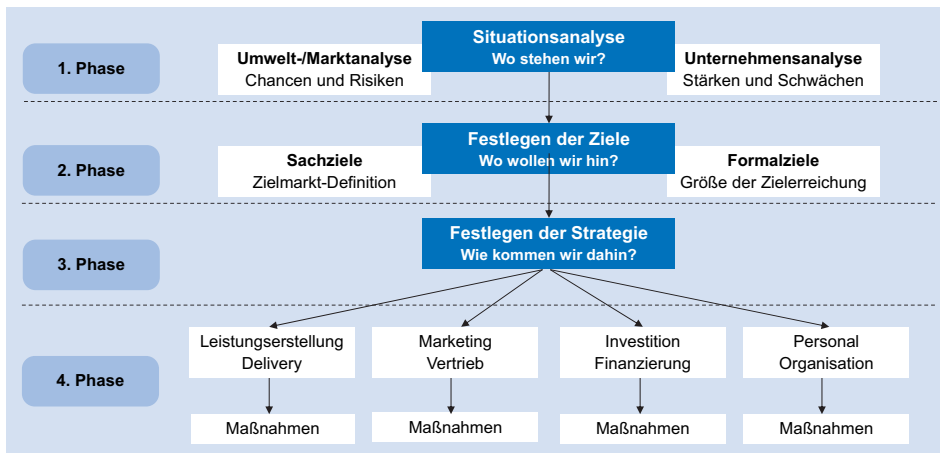
- Situationsanalyse: Wo stehen wir?
- Zielsetzung: Wo wollen wir hin?
- Strategie: Wie kommen wir dahin?
- Mix: Welche Maßnahmen müssen dazu ergriffen werden?

■ Abb. 2.2 zeigt diese vier Phasen als generellen Bezugsrahmen der marktorientierten Unternehmensplanung.

In der ersten Phase geht es um die **Situationsanalyse**, d. h. um eine Analyse der wesentlichen *externen* und *internen* Einflussfaktoren auf das Beratungsunternehmen. Die Situationsanalyse gliedert sich in die **Umweltanalyse** (engl. *External Analysis*) und in die **Unternehmensanalyse** (engl. *Self Analysis*) (vgl. Aaker 1984, S. 47 ff. und S. 113 ff.).

- Die **Umweltanalyse** betrachtet wichtige unternehmensexterne Rahmenbedingungen und ihre Auswirkungen auf das Unternehmens- und Marketingumfeld.
- Die **Unternehmensanalyse** liefert eine systematische Einschätzung und Beurteilung der strategischen, strukturellen und kulturellen Situation des Unternehmens.

Das Ergebnis der Analysephase, die in der Praxis regelmäßig als **SWOT-Analyse** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) durchgeführt wird, ist eine Darstellung der Ausgangssituation.



■ **Abb. 2.2** Bezugsrahmen der Unternehmensplanung. (Quelle: Lippold 2015c, S. 3)

An die umwelt- und unternehmensanalytisch aufbereitete Situationsanalyse schließt sich der **Zielbildungsprozess** als zweite Phase an. Hier werden die wesentlichen Zielgruppen, das Leistungsangebot der Unternehmensberatung und die zum Einsatz kommenden Ressourcen vorgeplant.

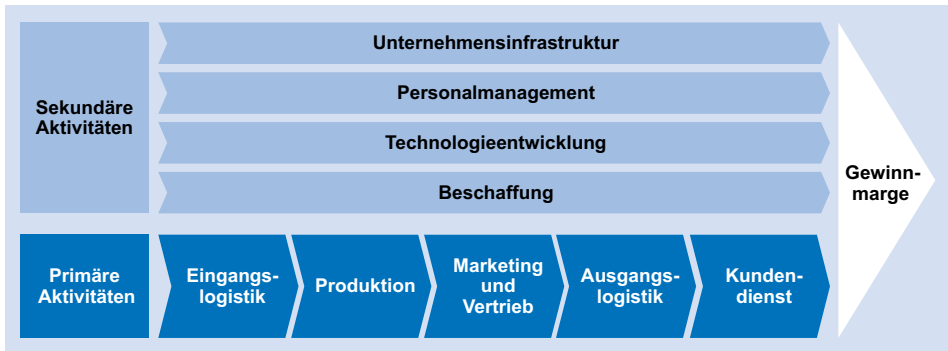
In der dritten Phase wird auf der Grundlage des unternehmerischen Zielsystems die **Strategie** festgelegt. Sie hat die Aufgabe, Entscheidungen für die wichtigsten Unternehmensfunktionen (z. B. Leistungserstellung/Delivery, Marketing/Vertrieb, Investition/Finanzierung, Personal/ Organisation) und den entsprechenden Ressourceneinsatz zu kanalisieren und Erfolgspotenziale aufzubauen bzw. zu erhalten.

In der vierten Phase des Planungsprozesses geht es darum, für die einzelnen **Aktionsfelder** der Unternehmensberatung einen **Handlungsrahmen** zu entwickeln, in dem die für das operative Handeln relevanten Maßnahmen und Prozesse zusammengefasst und im Sinne bestimmter Anforderungskriterien optimiert werden können. Dieser Handlungsrahmen, der auf der Wertschöpfungsstruktur einer Unternehmensberatung aufbaut, bildet den Hauptgegenstand dieses Lehrbuchs und wird im folgenden Abschnitt einführend behandelt.

2.1.2 Wertschöpfungskette der Unternehmensberatung

Die Wertschöpfungskette (Wertkette) eines Unternehmens umfasst die Wertschöpfungsaktivitäten in der Reihenfolge ihrer operativen Durchführung. Diese Tätigkeiten schaffen Werte, verbrauchen Ressourcen und sind in Prozessen miteinander verbunden. Die in ■ Abb. 2.3 gezeigte Darstellung der Wertschöpfungskette geht auf Michael E. Porter (1986) zurück und unterscheidet *Primäraktivitäten* und *Sekundäraktivitäten*:

- **Primäraktivitäten** (Kern- oder Hauptprozesse) sind Eingangslogistik, Produktion, Ausgangslogistik, Marketing und Vertrieb sowie Kundendienst.
- **Sekundäraktivitäten** (Unterstützungsprozesse) stellen Beschaffung, Forschung und Entwicklung, Personalmanagement und Infrastruktur dar.



■ **Abb. 2.3** Wertschöpfungskette für Industriebetriebe nach Porter. (Quelle: Porter 1986, S. 19)

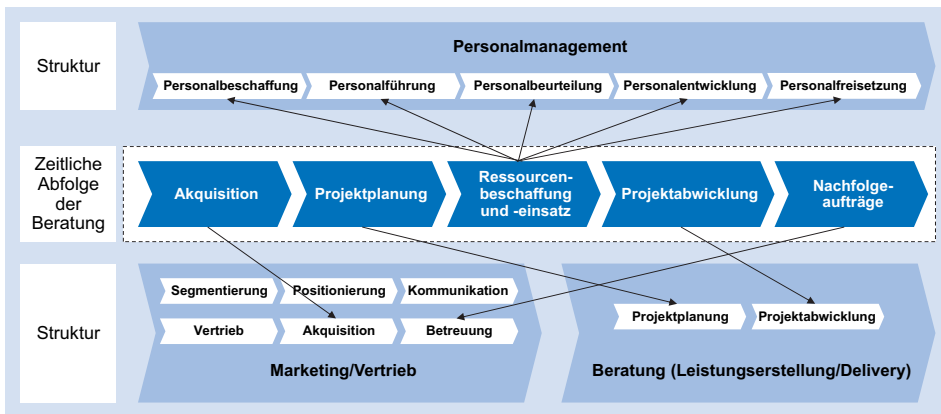
Aus der Kostenstruktur und aus dem Differenzierungspotenzial aller Wertaktivitäten lassen sich bestehende und potenzielle Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens ermitteln. Durch die „Zerlegung“ eines Unternehmens in seine einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten kann jeder Prozess auf ihren aktuellen und ihren potenziellen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens hin durchleuchtet werden.

Das oben dargestellte Grundmodell von Porter bezieht sich in seiner Systematik allerdings schwerpunktmäßig auf die Wertschöpfungskette von *Betrieben des verarbeitenden Gewerbes*. Überträgt man den Ansatz von Porter auf die Wertschöpfungskette von Beratungsunternehmen, so ergibt sich ein grundsätzlich anderes Bild. Allerdings ist vorauszuschicken, dass es *den* Wertschöpfungsprozess einer Unternehmensberatung gar nicht gibt. Zu unterschiedlich sind die Ausprägungen der Beratungsunternehmen mit ihren einzelnen Wertketten. So sieht der Wertschöpfungsprozess einer Managementberatung anders aus als der eines IT-Beratungsunternehmens und die Wertkette einer lediglich national agierenden Logistikberatung ist unterschiedlich zu der einer international aufgestellten Outsourcing-Beratung. Ein idealtypischer (weil linearer und einfacher) Wertschöpfungsprozess, an dem entlang ein Beratungsunternehmen seine Wertaktivitäten organisiert, ist:

- Akquisition,
- Projektplanung,
- Ressourcenbeschaffung und -einsatz,
- Projektentwicklung,
- Nachfolgeaufträge.

Mit dieser zeitlichen Abfolge ist aber noch nicht die eigentliche (vernetzte) Struktur der Haupt- bzw. Kernprozesse einer (typischen) Unternehmensberatung wiedergegeben. Der Prozess *Akquisition* ist beispielsweise im Hauptprozess *Marketing/Vertrieb* eingebettet und der Prozess *Ressourcenbeschaffung* stellt zweifellos einen wichtigen Teil(prozess) des Hauptprozesses *Personalmanagement* dar.

In ■ Abb. 2.4 sind diese Beziehungen derart dargestellt, dass sich daraus folgende **Haupt- bzw. Kernprozesse** (*Primäraktivitäten*) einer typischen Wertschöpfungsstruktur für Beratungsunternehmen ableiten lassen:



■ **Abb. 2.4** Zeitliche Abfolge und Struktur der Kernprozesse im Beratungsgeschäft. (Eigene Darstellung)

- Beratung (Leistungserstellung/Delivery),
- Marketing/Vertrieb,
- Personalmanagement.

Diese drei Primäraktivitäten bilden zugleich auch die zentralen ► Kap. 3, 4 und 5 dieses Lehrbuchs. Es handelt sich dabei um die direkt wertschöpfenden Prozesse, welche die Kundenzufriedenheit beeinflussen und Differenzierungsmerkmale gegenüber dem Wettbewerb besitzen.

Die **sekundären Aktivitäten** sind nicht wertschöpfend und können nochmals in Führungs- und in Unterstützungsprozesse unterteilt werden. Zu den **Führungsprozessen** sollen hier folgende Aktivitäten gezählt werden:

- Strategisches Management (Teil des ► Kap. 2),
- Controlling (► Kap. 6).

Die **Unterstützungsprozesse**, die für die Ausübung der Hauptprozesse notwendig sind, lassen sich unterteilen in:

- Unternehmensinfrastruktur (Finanz- und Rechnungswesen, IT-Support, Facility Management etc.),
- Wissensmanagement (engl. *Knowledge Management*),
- (Beratungs-)Produktentwicklung und Tool-Entwicklung (Teil des ► Kap. 4) und
- Qualitätsmanagement (engl. *Quality Management*).

Die Unterstützungsaktivitäten liefern somit einen *indirekten* Beitrag zur Erstellung der Beratungsleistung.

■ Abb. 2.5 liefert einen Gesamtüberblick über die (typischen) Haupt-, Führungs- und Unterstützungsprozesse einer Unternehmensberatung.

Sowohl die Hauptprozesse als auch die Prozesse der Sekundäraktivitäten lassen sich unterteilen in Prozessphasen, Prozessschritte etc. Prozesse können so auf unterschiedlichen Ebenen in verschiedenen Detaillierungsgraden betrachtet werden.



■ **Abb. 2.5** Wertschöpfungskette für Beratungsunternehmen. (Eigene Darstellung)

2.2 Spezifische Ausprägungen des Beratungsmanagements

2.2.1 Wertorientiertes Beratungsmanagement

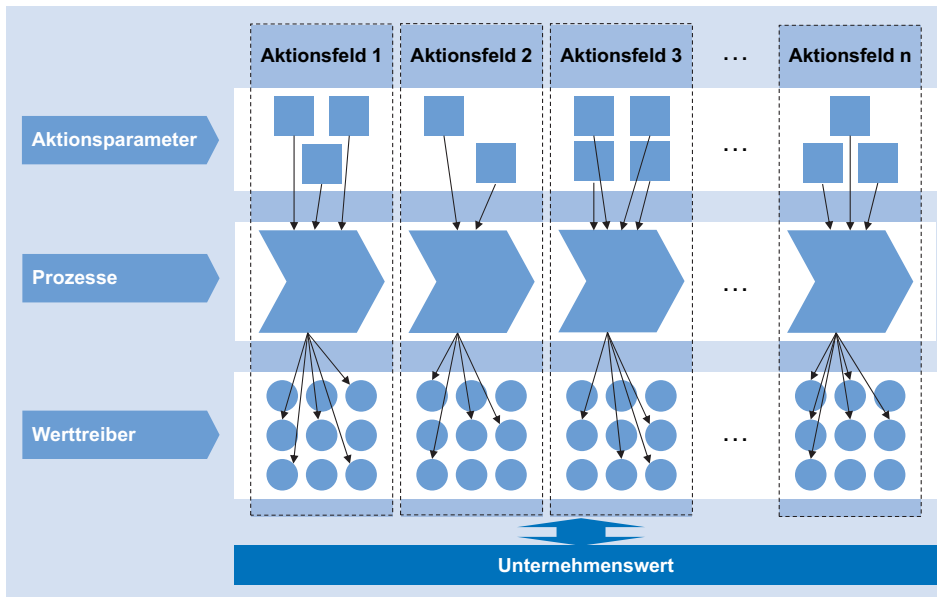
Mit der Analyse der Wertschöpfungskette ist zugleich auch die Grundlage für ein *wertorientiertes* Beratungsmanagement gelegt. Es steht für eine betont quantitative Ausrichtung der Aktionsparameter, der Prozesse und der Werttreiber am Unternehmenserfolg.

Aktionsparameter, Prozesse, Werttreiber

- **Aktionsparameter** sind Stellschrauben, die dem Management zur Verbesserung der Effizienz und Effektivität innerhalb eines Aktionsfeldes zur Verfügung stehen. Im Vordergrund steht also die aktive Beeinflussung erfolgswirksamer Maßnahmen im Sinne der angestrebten Aktionsfeldziele.
- **Prozesse** haben drei verschiedene Rollen: als Kunde eines vorausgehenden Prozesses, als Verarbeiter der erhaltenen Leistungen und als Lieferant des nachfolgenden Prozesses.
- **Werttreiber** sind betriebswirtschaftliche Größen, die einen messbaren ökonomischen Nutzen für den Unternehmenserfolg liefern. Sie operationalisieren Aktionsparameter und Prozesse in messbaren Größen und beeinflussen unmittelbar den Wert des Unternehmens (vgl. DGFP 2004, S. 27).

Das inhaltliche Rahmenkonzept des wertorientierten Beratungsmanagements geht von den Aktionsparametern aus, ordnet diesen die betreffenden Prozesse zu und zeigt für jeden Prozess die jeweils relevanten Werttreiber auf.

In ■ Abb. 2.6 sind die konzeptionellen Zusammenhänge zwischen Aktionsparametern, Prozessen und Werttreibern dargestellt.



■ **Abb. 2.6** Zusammenhänge zwischen Aktionsparametern, Prozessen und Werttreibern. (Quelle: in Anlehnung an DGFP 2004, S. 25)

Da die einzelnen Markt- und Umfeldbedingungen für jedes Beratungsunternehmen unterschiedlich sind, kann es auch kein einheitliches Standardkonzept für das wertorientierte Beratungsmanagement geben. Jedes Unternehmen muss daher sein eigenes wertorientiertes Konzept für die Primär- und Sekundäraktivitäten entwickeln.

2.2.2 Qualitätsorientiertes Beratungsmanagement

Die Bedeutung des **Qualitätsmanagements (QM)** in der Unternehmensberatung ist unbestritten. Aufgrund der Informationsasymmetrie zwischen Anbieter und Nachfrager im Beratungsgeschäft kann eine dauerhafte Kundenbeziehung nur erreicht werden, wenn die Qualität der erbrachten Beratungsleistungen die Kundenerwartungen dauerhaft erfüllt oder sogar übertrifft. Qualität und Reputation zählen zu den entscheidenden Kriterien bei der Auswahl einer Beratungsgesellschaft. Damit wird das Qualitätsmanagement zu einer zentralen Aufgabe des Beratungsmanagements (vgl. Nissen 2007, S. 235).

Die Qualität als bewertete Beschaffenheit einer Leistung (wie z. B. Zuverlässigkeit, Fehlerfreiheit oder Schnelligkeit) ist aber nicht nur ein wichtiges Argument zur Entscheidung für einen fähigen Anbieter. Im Zusammenhang mit der prozessorientierten Betrachtungsweise ist der Qualitätsgedanke auch zum zentralen Konstrukt eines Managementansatzes geworden: **Total Quality Management (TQM)**, das eine Optimierung aller Unternehmensprozesse unter dem Aspekt der Qualität anstrebt. Ohne hier detailliert auf die ganzheitliche Handlungs- und Denkhaltung von TQM eingehen zu wollen, sollen die drei wichtigen TQM-Faktoren, die für jedes Qualitätsmanagement von Bedeutung sind, kurz genannt werden (vgl. auch Schmitt und Pfeifer 2010; Rothlauf 2010, S. 69 ff.):

- **Kundenorientierung**, d. h., der Kunde bestimmt letztendlich, ob die Dienstleistung qualitativ zufriedenstellend ist.
- **Mitarbeiterorientierung**, d. h., jeder Mitarbeiter ist in den Qualitätsprozess einzubeziehen, denn eine auf Vorbeugung basierende Qualitätsstrategie benötigt das Engagement aller am Wertschöpfungsprozess beteiligten Mitarbeiter.
- **Prozessorientierung**, d. h., jede Aktivität muss als Prozess betrachtet werden und beinhaltet somit ein ständiges Verbesserungspotenzial.

Aufgrund der hohen Personalintensität und Interaktivität der Leistungserbringung sollte das Qualitätsmanagement in Beratungsunternehmen direkt am Beratungsprozess ansetzen. Nissen (2007) schlägt sogar vor, das Qualitätsmanagement im Rahmen des Geschäftsprozessmodells einer Unternehmensberatung als Hauptprozess anzusehen, dem hier allerdings nicht gefolgt wird. Grundsätzlich können vier Prozessphasen des Qualitätsmanagements unterschieden werden (vgl. Nissen 2007, S. 237 f.):

1. Schritt: **Qualitätsplanung**, die sich mit der Planung, Konkretisierung und Gewichtung von Qualitätsanforderungen an die Beratungsleistungen befasst. Diese münden ein in formal fixierte *Qualitätsstandards* und im Unternehmen kommunizierte *Qualitätsgrundsätze*, zu denen beispielsweise auch die berufsethischen Grundsätze des BDU zu zählen sind.
2. Schritt: **Qualitätslenkung**, die alle Aktivitäten beinhaltet, um die definierten Qualitätsanforderungen zu erfüllen. Unterschieden werden dabei *mitarbeiterbezogene* Instrumente (z. B. Rekrutierungskriterien, Projektstaffing-Kriterien, Personalentwicklungsmaßnahmen, Zielvereinbarungen), *kulturbezogene* Instrumente (z. B. Kundenorientierung, Veränderungsbereitschaft) und *organisationsbezogene* Instrumente (z. B. Qualitätsmanager, Arbeitsanweisungen und Prozessvorgaben).
3. Schritt: **Qualitätsprüfung**, die feststellt, ob die definierten Qualitätsanforderungen (insbesondere an den Beratungsprozess) in der Praxis umgesetzt werden. Dabei ist zu unterscheiden zwischen externen Methoden der Qualitätskontrolle (z. B. Kundenbefragungen) und internen Aufgaben der Qualitätsprüfung (z. B. Projektkontrollen, Mitarbeitergespräche).
4. Schritt: **Qualitätsdarlegung**, die darauf abzielt, nach innen und außen Vertrauen in die eigene Qualitätsfähigkeit zu schaffen. Zu diesen vertrauensbildenden Maßnahmen zählen die *Zertifizierung* nach DIN EN ISO 9000 ff., die Durchführung von *Qualitäts-Audits* sowie die Erstellung von *QM-Handbüchern*.

■ Abb. 2.7 zeigt die vier Teilprozesse des Qualitätsmanagements in Verbindung mit den Hauptprozessen eines Beratungsunternehmens.

Allerdings sind diese Erkenntnisse in der Praxis noch nicht flächendeckend umgesetzt. Besonders bei kleineren Beratungsunternehmen (< 20 Beschäftigte) besteht ein Nachholbedarf. So haben lediglich 44 Prozent der befragten kleineren Unternehmensberatungen ein formales Qualitätsmanagementsystem im Einsatz. Bei den größeren Beratungsfirmen (> 200 Beschäftigte) sind es immerhin drei Viertel, bei denen ein Qualitätsmanagement vorliegt, und die Hälfte dieser Firmen verfügt über eine QM-Zertifizierung. Bei den kleineren Firmen sind dagegen noch nicht einmal 20 Prozent zertifiziert.

■ Abb. 2.8 zeigt zwar eine inhaltsgleiche Darstellung wie ■ Abb. 2.7, jedoch sind hier die oben aufgeführten Teilprozesse des Qualitätsmanagements in die Wertschöpfungskette für Beratungsunternehmen analog zur Darstellung in ■ Abb. 2.5 integriert.

Grundlagen der Unternehmensberatung

Strukturen – Konzepte – Methoden

Lippold, D.

2016, XI, 408 S. 200 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12881-4