

Beratung als Geschäft

Das Geschäft mit Beratungsleistungen müßte eigentlich das ideale Studien- und Vorzeigeobjekt für alle Neoliberalen sein. Keine Reglementierungen von außen durch gesetzliche Auflagen, Zulassungsbedingungen oder Quotierungen, niedrige Markteintrittsbarrieren, die Möglichkeit, sich über Leistung zu profilieren, ein gesundes Wachstum seit über zehn Jahren: kurzum alles, was das neoliberale Herz begehrt. Doch interessanterweise werden nun Stimmen laut, die nach Zulassungsbedingungen rufen. Da werden plötzlich von den »Rittern« des freien Wettbewerbs zunftähnliche Strukturmuster herbeigesehnt. Verbände – allen voran der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) – werden mobilisiert, um die Berufsbezeichnung Unternehmensberater zu schützen.

Dieses Treiben ist nicht ganz unproblematisch: Erstens ist es in fortgeschrittenen Märkten nur noch eingeschränkt möglich, Regularien mit approbationsähnlichem Charakter durch die Marktteilnehmer selbst entwickeln zu lassen. Jeder Marktteilnehmer ist Partei und will im Zweifelsfall das Beste für sich und nicht für den Kunden. BDU und ähnliche Gruppierungen sind reine Interessenvertreter ihrer Mitglieder und deswegen per se Partei. Zweitens bemühen sich alle Entscheider seit geraumer Zeit, zu deregulieren und zu entflechten, um in Dienstleistungskernbereichen mehr Wettbewerb zu ermöglichen. Es macht dann wenig Sinn, in einem neuen Dienstleistungssektor nun mit Regularierungen zu beginnen. Drittens gibt es keinen schlüssigen Beleg dafür, daß Regularierungen die Leistungsfähigkeit und Qualität einer Branche nachhaltig sichern. Das Desaster im Gesundheitswesen ist ein klassisches Beispiel für die Effekte globaler Regulierungsversuche.

Was sind denkbare Alternativen? Das Fehlen einer Profession im berufssoziologischen Sinne bedeutet nicht per se den Abschied von Vorstellungen einer wissenssoziologisch definierten Professionalität. Wo aber können solche Professionalisierungsprozesse ansetzen? Die Kunden professionalisieren, so daß sie aufgeklärt mit Beratern umgehen können, ist eine Möglichkeit. Der Aufbau unabhängiger Einrichtungen, die, analog der Stiftung

Warentest, Beraterleistungen mit nachvollziehbaren Kriterien bewerten, eine zweite. Die dritte Möglichkeit, eine Variante der ersten, ist der professionelle Einkauf von Beratungsleistungen. Gerade dies fällt jedoch nicht nur den Großunternehmen schwer, sondern auch und insbesondere kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Wie sieht Professionalisierung auf der Beraterseite aus? Professionalisierungsbemühungen schließen individuelle und kollektive Lernprozesse ebenso ein wie eine klare Positionierung auf dem intransparenten Beratungsmarkt. Hier haben traditionelle Orientierungen (Steuer-, Marketing-, IT-, Strategieberatung etc.) längst an Verlässlichkeit eingebüßt. Beraterische Differenzierungsbemühungen fokussieren auf das eigene Leistungsportfolio. Während die großen Consultingfirmen den Aufbau oder den Zukauf von Kompetenzen forcieren, wählen kleine Beratungsgesellschaften häufig die Strategie der Spezialisierung. Das Ergebnis: Auf dem Beratungsmarkt konkurrieren all-in-one-Beratungen mit Nischenanbietern und neuerdings mit sogenannten Multispezialisten. Die nächstliegenden Antworten, die Unternehmen in einem unübersichtlichen Marktgeschehen geben können, sind also: interessante, kundennützliche und ertragsstarke Geschäftsmodelle. Aber wie stellen sich die unterschiedlichen Beratungsfirmen auf dem Markt auf? Welcher Beratungsansatz wird zugrunde gelegt? Und paßt der Marketingansatz überhaupt zum eigenen Geschäftsmodell?

Beraterische Professionalisierung schließt auch – und nicht zuletzt – ein Beziehungsmanagement zum Klienten ein. Deshalb wäre es verfehlt, hier nur an den hard facts der Beratung anzusetzen und die soft facts zu vernachlässigen. Stehen Empathie, Kultur, Moral und Ethik im Widerspruch zum Geschäft der Beratung, oder sind sie vielmehr sein integraler Bestandteil? Und weiter gefragt: Ist der neoliberale Traum eines uneingeschränkten Wettbewerbs doch nicht so attraktiv, wie er uns immer wieder geschildert wird? Könnte es sein, daß das Politische in der Wirtschaft, das Umsetzen von gesellschaftlich erwünschten Wertesystemen und ein Stakeholderansatz, der den Wert eines Unternehmens nach mehreren Nützlichkeiten betrachtet, doch einen Sinn hat?

Es ist spannend, diese Gedankengänge gerade auf moderne Dienstleistungssektoren wie den Beratungsmarkt zu übertragen. Spannend vor allem deshalb, weil diese Diskussion in Wissenschaft und Praxis in vielen Fragen erst am Anfang steht. Einige davon sind: (Wie) können Leistungsversprechen der Berater validiert werden? Was überbrückt das Delta zwischen Ver-

sprechen und Einlösung der Beratungsleistung? Und wie können Beratungsleistungen evaluiert werden? Diesen Fragen wird für die Zukunft wesentlich mehr Aufmerksamkeit zu schenken sein als bisher.

Das Geschäft mit der Beratung kommt in vielen Facetten daher. Einige wesentliche werden in den Beiträgen dieses Kapitels näher ausgeleuchtet.

Hans Jürgen Heinecke wendet sich der ökonomischen Seite der Beratung zu. Aus dieser Perspektive heraus stellt er die Usancen des Beratungsgeschäfts dar, um von hier den Nutzen einer methodischen und einer beraterproduktbezogenen Differenzierungsstrategie zu diskutieren. Methoden und Vorgehensweisen sind nach Ansicht des Verfassers immer eingebettet in ein Geschäftsmodell, das den Leistungsprozeß und seine Rahmenbedingungen beschreibt. Hierfür identifiziert er relevante Dimensionen, mit deren Hilfe er vier typische Geschäftsmodelle im Beratungsmarkt vorstellt und vergleicht. Ein besonderes Augenmerk erfährt dabei das Geschäftsmodell der Prozeßberatung, dessen zukünftige Bedeutung abschließend erörtert wird.

Kurt Jeschke fragt nach den Möglichkeiten, professionell erbrachte Beratungsdienstleistungen durch ein professionelles Marketingmanagement zu vermarkten. Der Verfasser macht deutlich, daß Unternehmensberatungen die Herausforderung eines professionellen Marketingmanagements als Ausdruck eines flexiblen und zukunftsorientierten Managements der Professional Service Firm annehmen müssen. Auf Basis einer dienstleistungstheoretischen Interpretation der Unternehmensberatung werden die Gestaltungsanforderungen und -möglichkeiten eines Marketingmanagements für Beratungsunternehmen diskutiert und die Ziele, Strategien und Instrumente eines professionellen Dienstleistungsmarketing für Unternehmensberatungen verdeutlicht.

Marc Hübscher und *Uwe Schneidewind* diskutieren das Phänomen der Unternehmensberatung in unternehmensethischer Perspektive. Die Bedeutung ethischer Prinzipien wird von ihnen zum einen für die Institution Unternehmensberatung untersucht; zum anderen gehen sie der Frage nach, ob Ethikberatung ein vielversprechendes Produkt im Dienstleistungsportfolio von Unternehmensberatung sein kann. Am Beispiel von Mergers & Acquisitions untersuchen sie, welche Beratungsansätze sich für eine Unternehmensethikberatung als erfolgversprechend präsentieren. Hierfür unterziehen sie insbesondere prozeßorientierte Beratungsansätze wie die der Organisationsentwicklung und der systemischen Beratung einer näheren

Analyse. Der Beitrag markiert nicht zuletzt die Grenzen einer Unternehmensethikberatung.

Alexandra Luig und *André Karczmarczyk* behandeln in ihrem Beitrag die sogenannten soft facts. Die Verfasser machen deutlich, daß weiche Faktoren im Beratungskontext in doppelter Hinsicht – für und in Beratungsleistungen – relevant sind. Soft facts können einerseits selbst Gegenstand von Beratungsleistungen sein; am Beispiel eines Soft Factor Assessment konkretisieren sie, wie weiche Faktoren ermittelt und entwickelt werden können und wo deren Grenzen liegen. Andererseits spielen weiche Faktoren gerade auch in Beratungsprozessen eine bedeutende Rolle. Für die Gestaltung von Beratungsprozessen liefern sie wichtige Anregungen, wenngleich die Autoren diese mehr im Sinne einer Rahmgebung denn als direkte Steuerungsoptionen verstanden wissen wollen.

Bernd Abraham beschreibt mit dem New Economy-Consulting ein noch relativ junges Geschäftsmodell auf dem Beratungsmarkt. Er skizziert die Entwicklung dieser neuen Beratungsform und die dadurch entstandenen neuen Konkurrenzmuster auf dem Beratungsmarkt. Aus einer praxisnahen Perspektive beleuchtet er Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Beratungsfirmen der Old und New Economy. Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Kundenmodelle und -anforderungen stellt er wesentliche Charakteristika und Erfolgsfaktoren des New Economy-Consulting und spezifische Anforderungen für Beratungsfirmen dar, die sich auch zukünftig im Geschäftsfeld der New Economy positionieren.

Manfred Röschlau fragt in seinem Beitrag nach den Besonderheiten der Beratung von kleinen und mittelständischen Unternehmen. Ausgehend von den speziellen Bedingungen, unter denen kleine und mittelständische Unternehmen operieren, werden charakteristische Einstellungen und Haltungen gegenüber Beratung diskutiert und dem Beratungsangebot gegenübergestellt. Davon ausgehend stellt der Verfasser Überlegungen an, wie einerseits Unternehmensberatung beraterseitig qualitativ verbessert werden kann und welchen Anforderungen sich andererseits kleine und mittelständische Klientenunternehmen zukünftig stellen müssen. Ein professionellerer Zukauf externen Wissens als bisher, so der Verfasser, ist allein aufgrund der hohen gesamtwirtschaftlichen Bedeutung von kleinen und mittelständischen Unternehmen nicht mehr nur im betriebswirtschaftlichen, sondern auch im volkswirtschaftlichen Interesse.