

Inhouse Consulting

Ein Blick in die Beratungsliteratur zeigt schnell, wer das Feld dominiert. Wird von Unternehmensberatung gesprochen oder geschrieben, dann in fast selbstverständlicher Attributierung des Externen. Die Mär, daß Beratung geradezu extern sein müsse, wird auch heute noch gern und hartnäckig kolportiert. Schließlich, so der gängige Topos, könne nur von »außen« die eingeforderte Unabhängigkeit, Neutralität und Objektivität sichergestellt werden. Ginge es nach unzähligen Definitionen (»Unternehmensberatung ist eine von *externen* Personen erbrachte Dienstleistung ...«), wäre Beratung nicht nur nicht mit dem Internen vereinbar; interne Beratung, als Widerspruch in sich, dürfte es strenggenommen überhaupt nicht geben.

Zu Recht könnte also gefragt werden, was es dann überhaupt rechtfertigt, ein eigenes Hauptkapitel für ein Thema zu reservieren, in dem es gerade nicht um die externe, sondern um die geradezu »unmögliche« Form der internen Beratung geht? Anders könnte aber auch gefragt werden: Was macht es so interessant und spannend, sich mit dem Wesen der internen Beratung zu beschäftigen? Vielleicht, weil *trotz allem* das interne Beratungswesen einen enormen Boom erlebt. Der Blick in die Praxis zeigt, daß immer mehr Unternehmen bereits eine interne Beratung institutionalisiert haben oder mit deren Aufbau beginnen. Vielleicht aber auch, weil sich erst in der Auseinandersetzung mit interner Beratung neue Erkenntnisse für den allgemeinen Beratungskontext erschließen lassen. Insbesondere Aspekte wie die der Unabhängigkeit, Neutralität und Objektivität – vorschnell als nicht weiter analysebedürftige Letztheiten zementiert – erfahren so eine neue Aufmerksamkeit. Und vielleicht, weil zwischen der wirtschaftlichen Bedeutung einerseits und dem Stand der wissenschaftlichen Aufarbeitung andererseits noch immer eine bedenkliche Lücke klafft. Das Wissen um interne Beratung ist noch immer gering.

Tatsächlich findet sich eine ganze Reihe von Motiven, die eine Beschäftigung mit Inhouse Consulting nahelegen. Vieles, was hier gern als klar verkauft wird, rückt bei näherem Hinsehen jedoch schnell in ein zweifelhaftes Licht. Zum Beispiel die Frage: Was ist eigentlich ein interner Berater? Ein in-

terner Berater, so eine gängige Vorstellung, ist Bestandteil des Systems, das er berät. Solche Aussagen geraten nicht nur unweigerlich in den Verdacht einer Tautologie (»Ein interner Berater ist, wer intern berät«); sie sind zudem wenig hilfreich, eine Klärung über das, was man interner Berater, Internal Consultant oder Inhouse Consultant nennt, herbeizuführen, denn: Was bedeutet zum Beispiel mit Blick auf das »grenzenlose Unternehmen« überhaupt noch »intern«? Und welches System, das »intern« beraten wird, ist damit überhaupt gemeint?

Zudem trifft es angesichts neuer Entwicklungen längst nicht mehr zu, daß die Internen auch nur interne Klienten bedienen. Mit der externen Marktorientierung interner Beratungen werden die Karten auf dem ohnehin intransparenten Beratungsmarkt neu gemischt. Ein Blick hinter die Wirkungsmechanismen dieser Entwicklung ist nicht nur vom wissenschaftlichen Standpunkt aus lohnend: In einigen Jahren, so könnte eine These lauten, wird es zur Selbstverständlichkeit, die interne Beratung eines »fremden« Unternehmens zu konsultieren. Welche internen und externen Positionierungsstrategien sind neu zu überdenken? Welche Konkurrenz- und Kooperationsmodelle sind neu zu verhandeln? Und was bedeutet dies für die gesamte Beratungsbranche?

Mit diesem Kapitel sollen einige dieser Fragen beantwortet werden. Es geht vor allem darum, ein wenig Licht in das theoretische Dunkel der internen Beratung zu bringen, praktische Erfahrungen mit Inhouse Consulting darzustellen und zu weiteren Forschungen anzuregen.

Michael Mohe nimmt in seinem Beitrag die Diffusität zum Ausgangspunkt, die das Wesen der internen Beratung zur Zeit umgibt. Hierfür rekonstruiert er Evolutionsstränge und identifiziert wesentliche Impulsgeber, die die Entwicklung des Inhouse Consulting maßgeblich beeinflusst haben. Die hohe ökonomische Bedeutung interner Beratungen wird von ihm durch einige facts und figures zum Inhouse Consulting belegt. Für sein Anliegen der systematischen Erschließung von interner Beratung erarbeitet er eine umfassende Typologie, die in Form eines Morphologischen Kastens präsentiert wird. Von hier aus leitet er mehrere Verwendungsvorschläge sowohl für den praktischen als auch für den wissenschaftlichen Einsatz ab. Der Beitrag schließt mit einem Ausblick auf die Zukunft des Inhouse Consulting.

Jan Wurps und *Bianca Musone Crispino* geben an einem konkreten Fallbeispiel – der Volkswagen Consulting – Einblicke in das Funktionieren einer internen Beratung. Die Autoren zeigen, daß interne Beratungen zwar mit

ähnlichen Anforderungen konfrontiert sind wie die externen, aber dennoch nach einem anderen Selbstverständnis operieren. Sie erschließen, wie spezifische Wettbewerbsvorteile interner Beratungen mit der Professionalität externer Beratungen verbunden werden können, um eine erfolgreiche interne und externe Positionierung sicherzustellen.

Louis Klein fragt nach den Entwicklungsmöglichkeiten, wenn nach erfolgreicher Etablierung einer internen Beratung eine Konsolidierung ansteht. Am Beispiel der DaimlerChrysler Management Consulting beschreibt er vier idealtypische Optionen einer internen Consulting-Einheit. Der Autor eruiert die jeweiligen Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Optionen, die für eine Neupositionierung interner Beratungen berücksichtigt werden sollten.