

## Vorwort

Unternehmensberatung ist ein interessantes Geschäft geworden. Der Beratungsmarkt ist in den letzten Jahren rasant gewachsen. Eine unüberschaubare Zahl von Marktteilnehmern bietet die unterschiedlichsten Leistungsversprechen an. Einzelberater, Gruppen/Sozietäten, Netzwerke, kleine und sehr große Unternehmen stehen im Wettbewerb. Die Eintrittsbarrieren sind sehr niedrig. Mit einem geringen Investment ist der Markteinstieg möglich. Berufsständische Zulassungsbedingungen, charakteristisch für die klassischen Selbständigenmärkte, sind nicht etabliert und können auf der aktuellen Entwicklungsstufe des Marktes von den Marktteilnehmern selbst nicht mehr entwickelt werden.

Von enormen Wachstumsraten muß man – trotz einiger »Krisensignale« – weiterhin ausgehen. Diese Marktdynamik lockt immer mehr und neue Wettbewerber in den Beratungsmarkt. Wirtschafts- und Steuerberatungen haben den Markt genauso entdeckt wie Finanzdienstleister, Verbände, IT- und New-Media-Anbieter und neuerdings interne Unternehmensberatungen. Durch diese steigende Zahl von Anbietern und Geschäftsmodellen wird das Marktgeschehen zunehmend undurchsichtiger. Für die Anbieter bedeutet dies: Es fällt immer schwerer, eine unverwechselbare Marktposition aufzubauen; geschützt sind allenfalls die Kundenbeziehungen, wenn sie personenorientiert sind. Man versucht sich über Dienstleistungen und unterschiedliche Beratungsansätze zu differenzieren.

Diese Differenzierung ist für Kunden nur eingeschränkt nachzuvollziehen, weil sie teilweise ideologischer und markttaktischer Natur ist. Immer mehr Klienten verlieren sich in der Vielzahl und Vielfalt der Beratungsangebote. Zudem machen funktionale Differenzierungen auch vor Managementrollen nicht halt. Die Aufgaben für das Management werden spezifischer definiert, das erforderliche Know-how und der benötigte Wissensvorrat verfallen sehr viel schneller als noch vor wenigen Jahren. Die so entstandene Unsicherheit forciert die Bereitschaft, Beratung in den Managementprozeß zu integrieren. Für ein möglichst vollständiges Verständnis des Phänomens *Consulting* ist es somit erforderlich, die Kundenperspektive und die damit verbundenen Erwartungen an das Management zu berücksichtigen.

Mit dem Boom der Consulting-Industrie verbinden sich viele ungeklärte Fragen. Akteuren und Interessenten mangelt es an verlässlichen praktischen und theoretischen Orientierungsangeboten. Gemessen an der gesellschaftlichen und ökonomischen Bedeutung liegen überraschend wenige grundlagenorientierte Arbeiten zum Beratungsphänomen vor. Von einer schlüssigen Theorie der Beratung ist man noch weit entfernt. Für Einzelaspekte, wie die Ausgestaltung der Kundenbeziehung, werden Anleihen in anderen Disziplinen gemacht (Dienstleistungstheorie, Neue Institutionenökonomie, Familientherapie, Systemtheorie, Soziologie etc.). Die theoretische Reflexion bezieht sich ansonsten eher auf die Beratungsinhalte und -angebote als auf den Beratungsprozeß selbst.

Unser Grundanliegen ist es, das Phänomen *Consulting* aus folgenden drei Perspektiven zu beleuchten: der ökonomischen, der theoretischen sowie der Anwendungs- und Anwenderperspektive, und die Zusammenhänge zwischen den Perspektiven aufzuzeigen:

- Was ist der Stand der Theoriebildung? In welchen Bereichen kann man bereits von gesicherten Erkenntnissen ausgehen?
- Inwieweit beeinflussen beispielsweise Geschäftsmodelle die Theoriebildung und umgekehrt?
- Welchen Einfluß haben Kundenanliegen auf die Ausgestaltung von Leistungsangeboten oder wird eine Nachfrage durch Leistungsversprechen erzeugt, was letztlich bedeuten würde, daß Probleme (oder der subjektive Eindruck, daß es sich um ein Problem handelt) vom Beratungsangebot erzeugt werden?
- Welche unterschiedlichen Beratungsprozesse lassen sich ausmachen?
- Wie erleben Kunden Beratung und die Gestaltung der Beratungsbeziehung?

Durch den Perspektivenwechsel sollen die grundlegenden Mechanismen hinter den Detailinformationen freigelegt werden. Das Buch definiert sich insofern nicht als Sammelband im klassischen Sinne. Unser Ziel als Herausgeber ist es, einen Gesamtüberblick über das Phänomen *Consulting* im Sinne einer kritisch-konstruktiven Bestandsaufnahme zu erarbeiten, eine Art konzeptionelle Landkarte mit den aktuellen Trends in Forschung und Praxis und einer ausführlicheren Auseinandersetzung mit den zukünftigen Entwicklungen.

---

Das Buch gliedert sich in folgende Abschnitte:

### *I Konzepte der Beratung*

Im Vordergrund steht die wissenschaftliche Aufbereitung der Unternehmensberatung. Es werden theoretische Angebote unterbreitet, die zusammengekommen einen Beitrag zur wissenschaftlichen Durchdringung des Beratungsphänomens leisten wollen.

### *II Beratung als Problemlösung*

Für den Beratungsprozeß werden unterschiedliche Vorgehensweisen (und Widersprüche) aufgezeigt. Dabei werden beraterseitige Problemlösungsangebote vorgestellt und die besondere Bedeutung und die Sichtweisen der Beteiligten (Berater, Klienten, Auftraggeber etc.) auf den Beratungsprozeß verdeutlicht.

### *III Beratung als Geschäft*

Im Zentrum steht die Auseinandersetzung mit dem Beratermarkt. Geschäftsmodelle werden aufgezeigt und ihre Relevanz für Theoriebildung und Problemlösung ebenso untersucht wie kritisch reflektiert.

### *IV Inhouse Consulting*

Dem Thema Inhouse Consulting wird eine besondere Stellung im Buch eingeräumt. Einerseits erleben interne Beratungen geradezu eine Boomphase; andererseits verschiebt sich der Wettbewerb mit den externen Consultants zunehmend über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinaus auf den Beratungsmarkt. Hier entstehen vollkommen neue Perspektiven und Geschäftsmodelle, die vorgestellt und diskutiert werden.

### *V Zukunft der Beratung*

Zukunftstrends werden im allgemeinen und vor dem Hintergrund der Beiträge im speziellen betrachtet. Rückwirkungen auf Theoriebildung und Konzeptarbeit werden beschrieben.

Das Buch ist kein Zufallsprodukt von drei Individuen, und wir drei als Herausgeber haben uns auch nicht zusammengefunden über die bloße Absicht, ein Buch herauszugeben. Eher verhält es sich umgekehrt: Nicht nur für die hoffentlich zahlreichen Leserinnen und Leser, auch für uns selbst bildet

dieses Buch einen Orientierungsrahmen, den wir in unserer Arbeit brauchen.

Wie Umberto Eco in seinem Roman über das Foucaultsche Pendel geschrieben hat, besteht das wirklich Neue heute in der neuartigen Kombination von Elementen, die natürlich irgendwie schon da sind. Oder um es mit den Worten des in Deutschland lehrenden russischen Kunsthistorikers Boris Groys zu sagen: »Die Innovation besteht nicht darin, daß etwas zum Vorschein kommt, das verborgen war, sondern darin, daß der Wert dessen, was man immer schon gesehen und gekannt hat, umgekehrt wird« (Über das Neue. Versuch einer Kulturökonomie, 1992).

Das paßt ziemlich präzise auf den Entstehungshintergrund unseres Buches. Probleme von Klienten mit Beratern hat man eigentlich immer schon gesehen. Probleme mangelnder Ausbildung derjenigen, die beraten sollen, hat man immer schon gekannt. Und das Erfordernis der Weiterbildung von Beratern ist ebenfalls keine umwerfend neue Erkenntnis, auch wenn diese in der Regel praktisch bislang zu eng angegangen wird.

Das gemeinsame Dach unserer Zusammenarbeit trägt inzwischen einen Namen: CORE – Consulting Research ([www.consulting-research.de](http://www.consulting-research.de)). Beratungsberatung (Metaberatung), Konsultations- und Beratungsforschung sind dringender denn je in einem Feld, dessen geradezu dramatische Erweiterung keineswegs nur mit Qualitätssicherung oder gar gesteigerter Qualität verbunden war und ist. Von unseren unterschiedlichen Geschichten, Interessen und Tätigkeiten her bringen wir insofern zusammen, was zusammengehört. Zur Beratung und Forschung im Feld der Beratung gehören dazu natürlich auch neue Wege der Weiterbildung von Beratern und etwas, das an den wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten der deutschen Universitäten bislang fehlt: die Entwicklung eines einschlägigen Studiengangs, um auch von dieser Seite her die Qualität von Beratung verbessern zu helfen.

Was wir mit CORE gemeinsam begonnen haben und was mit diesem Buch einen Ausdruck findet, ist nicht mehr und nicht weniger als eine Innovation im eben zitierten Sinne. Die Nutzung von Synergien macht Spaß, und genau wie CORE selbst hat uns die Arbeit an diesem Buch Spaß gemacht. Wir hoffen, der Debatte über die weitere Zukunft der Unternehmensberatung einige hilfreiche Impulse geben zu können.

Für jedes Buch ist immer einiges an Dank zu sagen. Aus den beschriebenen Gründen gilt unser Dank nicht nur den Autoren für die sehr angenehme und

konstruktive Zusammenarbeit, sondern auch allen, die seit dem vergangenen Jahr an CORE mitdiskutiert und mitgewirkt haben. Unser besonderes Dankeschön gilt Steffie Decker, die uns beim Redigieren der Beiträge sehr engagiert unterstützt hat.

Im Oktober 2001

*Michael Mobe*, Minden und Oldenburg  
*Hans-Jürgen Heinecke*, Ekern (Bad Zwischenahn)  
*Reinhard Pfriem*, Stapelmoor (Ostfriesland) und Oldenburg