

---

MICHAEL MOHE

## **In the Neighborhood of Management Consulting – Neue Konzepte im Beratungsmarkt**

Die Branche der Unternehmens- oder Managementberatung verzeichnete lange Zeit bemerkenswerte Wachstumsraten. Wenngleich das Wachstum momentan auf hohem Niveau stagniert, darf dies nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich das Branchenwachstum in den letzten zehn Jahren doch nahezu verdoppelt hat: Noch im Jahr 1994 setzte die Branche auf dem deutschen Beratungsmarkt „nur“ sieben Milliarden Euro um; 2004 waren es bereits 12,3 Milliarden Euro (BDU 2005, S. 4). Diese erstaunliche Entwicklung – ERNST/KIESER (1999) sprechen gar von einer „consulting explosion“ – hat auch das Interesse der Wissenschaft geweckt. Nachdem sie das Beratungsthema lange Zeit eher nachlässig behandelte, ist insbesondere in der Boomphase der Beratung die Anzahl wissenschaftlicher Beiträge deutlich angestiegen.

Dies zeigt exemplarisch Abbildung 1. Hierzu wurde eine Längsschnittuntersuchung angefertigt, die für den Zeitraum von zehn Jahren den Umsatz der Beratungsbranche mit der Anzahl der Veröffentlichungen in der Datenbank Wiso I zum Thema „Unternehmensberatung“ spiegelt (für eine bessere Vergleichbarkeit sind die jeweiligen Beratungsumsätze mit dem Faktor 30 multipliziert worden). Demnach erreichte die Beratungsbranche im Jahr 2001 ihren Kulminationspunkt, während die Anzahl der Beiträge zum Thema Unternehmensberatung im Jahr 2002 am größten war. Die Langzeitbetrachtung zeigt auch, dass die Beratungsbranche bis 2001 kontinuierlich lineare Wachstumsraten verzeichnete, während sich das Interesse der Wissenschaft – wiederum ausgedrückt durch die Anzahl der Beiträge – eher zyklisch verhielt. Sobald man aber für beide Datenreihen eine lineare Trendanalyse durchführt, zeigt sich, dass sich der Umsatz der Beratungsbranche und die Anzahl der Beiträge nahezu parallel zueinander entwickelt haben.

Die steigende Aufmerksamkeit der Wissenschaft für das Phänomen der Beratung ist jedoch kein zuverlässiger Indikator dafür, dass hier längst alles schon erforscht wurde (siehe dazu die Sammelrezension von ARMBRÜSTER/KIESER 2001 und für eine Bestandaufnahme zur empirischen Beratungsforschung MOHE 2004). Noch immer stehen grundlegende

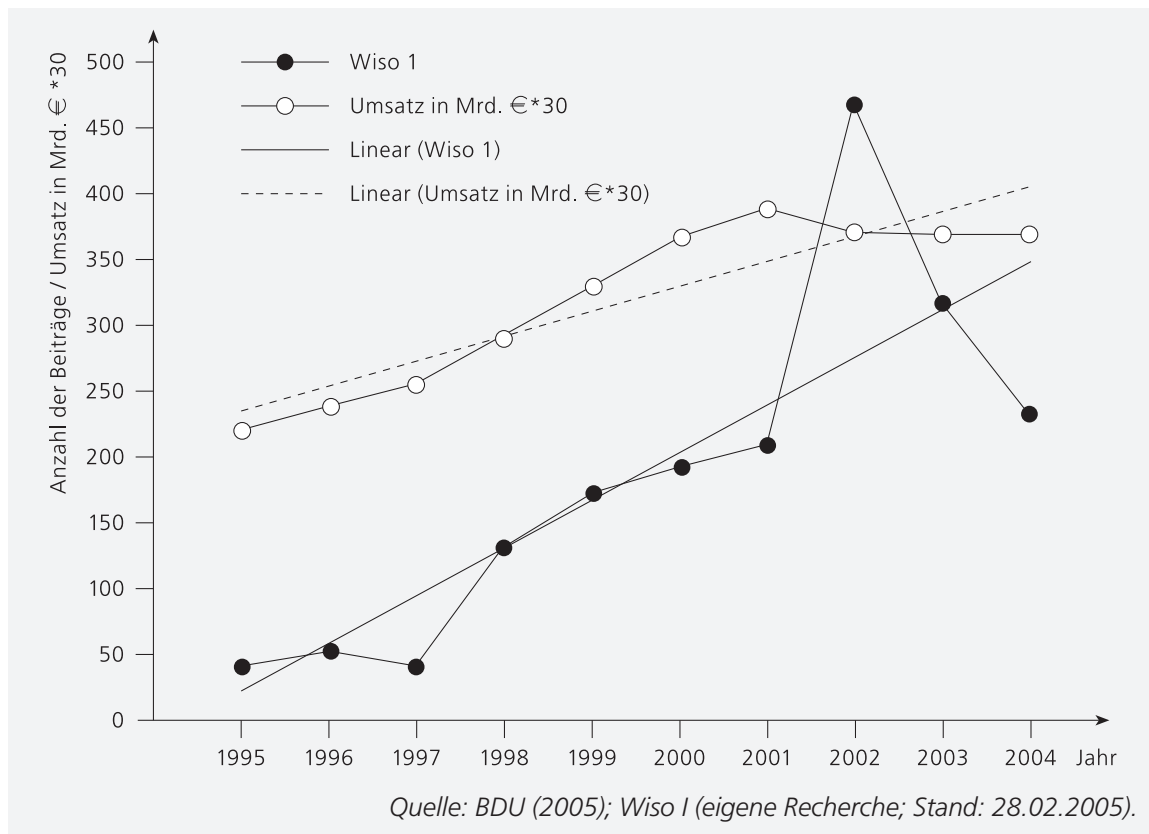


Abb. 1: Korrelation zwischen Branchenumsatz und Veröffentlichungen

Fragen im Raum, auf die es bislang kaum befriedigende Antworten gibt. Die Frage nach der Evaluation bzw. Evaluierbarkeit von Beratungsleistungen liefert hierfür nur ein Beispiel.

Dennoch ist die Beratungsforschung insbesondere in den letzten Jahren durch Arbeiten wirtschaftsnaher Disziplinen, aber auch durch Beiträge anderer Disziplinen wie der Psychologie, der Sozialpädagogik und der Soziologie (z. B. ALEMANN/VOGEL 1996), um ein gutes Stück vorangebracht worden. Auch Ansätze aus Richtung der Dienstleistungstheorie (z. B. ELFGEN/KLAILE 1987; JESCHKE 2004), der neuen Institutionenökonomie (z. B. WEIERSHÄUSER 1996; SCHADE 1997; DÄFLER 1998; SAAM 2001) sowie systemtheoretischer (z. B. KOLBECK 2001; WIMMER 2004) und systemisch-evolutionärer Provenienz (z. B. SCHRÄDLER 1996) haben Perspektiven entfaltet, die unterschiedliche Schattierungen des komplexen Phänomens „Beratung“ freilegen.

Bei aller Unterschiedlichkeit des wissenschaftlichen Zugangs fokussiert sich das Interesse der Forschung in erster Linie jedoch auf den Typus der

Unternehmensberatung, und damit auf den klassischen Kernanbieter der Branche. Alternative Beratungskonzepte sind bislang nur wenig beachtet worden.

Schaut man jedoch aus der Helikopterperspektive auf den Beratungsmarkt, lässt sich eine bemerkenswerte Entwicklung beobachten: Fast unbemerkt haben sich in den vergangenen Jahren um die klassische Unternehmensberatung neue Beratungskonzepte im Markt gruppiert. In dieser „Neighborhood of Management Consulting“ – so lautete der ursprüngliche Arbeitstitel dieses Buchs – finden sich Beratungskonzepte wie Supervision, Coaching, Mediation, Organisationsaufstellung, Unternehmenstheater, Meta-Beratung etc.

Bei einigen davon handelt es sich um vergleichsweise junge Nachbarn der Managementberatung. Als Methode für individuelles Managementtraining wurde etwa Coaching erst Anfang der siebziger Jahre in den USA populär, und erst seit Mitte achtziger Jahre findet es mehr und mehr Eingang in europäische Managementtagen. Vielleicht am jüngsten ist das Konzept der Meta-Beratung, das sich als Form der „Beratungs-Beratung“ für Klienten versteht und insofern ohne den starken Nachbarn der Unternehmensberatung überhaupt nicht existieren könnte.

Interessanterweise aber können auch einige dieser Beratungskonzepte auf eine längere Historie zurückblicken als das Wesen der Unternehmensberatung. Die „Geburtsstunde“ der Unternehmensberatung lässt sich auf die vorletzte Jahrhundertwende datieren: 1886 gründete der damalige MIT-Professor Artur D. Little das weltweit erste Beratungsunternehmen, die erste freiberufliche Unternehmensberatung in Deutschland wurde von Koch und Kienzle 1918 in Berlin gegründet. Heute noch bekannte Beratungsfirmen folgen erst einige Zeit später. 1945 gründete der damals erst 26-jährige Gerhard Kienbaum sein Beratungsunternehmen, und erst seit 1967 existiert das Beratungshaus von Roland Berger. Dahingegen soll etwa der Westfälische Frieden von 1648 auf den Einsatz päpstlich entsandter Mittelsmänner zurückgehen, die damals schon als Mediatoren bezeichnet wurden. Auch das Beratungsmodell des Unternehmenstheaters lässt sich historisch weit zurückverfolgen, wenn man an die Funktion des Hofnarrens im europäischen Mittelalter des 14. und 15. Jahrhunderts denkt (FUCHS 2002).

Aus diesen historischen Perspektiven wäre der Titel dieses Buchs, das ja innovative, also neue Beratungskonzepte beleuchten will, vielleicht nicht passend gewählt; doch was bedeutet eigentlich „innovativ“ oder „neu“? Schon Umberto Eco hat in seinem Roman über das Foucaultsche Pendel geschrieben, dass das wirklich Neue in der neuartigen Kombination von Elementen besteht, die eigentlich schon da sind. Ähnlich hat dies der Kunsthistoriker BORIS GROYS (1999) formuliert: „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.“ In diesem Sinne versucht auch das vorliegende Buch, das Phänomen der Beratung in vielleicht schon immer vorhandenen, aber neu entfaltenen Perspektiven darzustellen.

Auch wenn man eine ökonomische Perspektive zugrunde legt, wird „das Neue“ des Buchs deutlich. Gemessen am Umsatz müssten alle neuen Beratungskonzepte neidisch auf ihren „reichen“ Nachbarn der Unternehmensberatung schauen. Dennoch drängt sich Beobachtern des Beratungsmarktes der Eindruck auf, dass daneben andere Beratungskonzepte zukünftig ökonomisch relevanter werden.<sup>1</sup> So gingen noch vor kurzem sämtliche Prognosen „übereinstimmend von einem anhaltenden Boom der Unternehmensberatung aus“ (SPERLING/ITTERMANN 1998, S. 57). Nun aber sorgt man sich über ihre Zukunft. Beiträge wie „Managementberatung – quo vadis“ (WOHLGEMUTH 2003) oder „Unternehmensberatung – quo vadis“ (WIMMER et al. 2003) transportieren die Sorge darüber, dass sich die bisherige Erfolgsgeschichte der Managementberatung nicht unbedingt linear fortschreiben wird (MOHE/HÖNER 2005). Die Managementberatung blickt in eine „uncertain future“ (RINGLAND/SHAUKAT 2004). Tatsächlich befindet sie sich seit Mitte 2001 in einer Strukturkrise (KIPPING 2002) und gerät zunehmend in die Kritik. Insbesondere die Medien entfachen mit ihrer kritischen Berichterstattung einen massiven Druck. Abbildung 2 liefert hierfür einige Beispiele.

Durch die zunehmende Kritik an einzelnen Beratungsfirmen wird gerade das beschädigt, was bei der Managementberatung eine herausragende Bedeutung spielt: ihre firmengebundene Reputation. So arbeiten insbesondere die großen Beratungshäuser nach der Devise, dass die Qualität der Beratungsleistung unabhängig von der Person des eingesetzten Beraters sei (Berger im Interview mit GAITANIDES/ACKERMANN 2002, S. 302). Ziel ist etwa „eine einheitliche McKinsey-Qualität, ob in Frankfurt oder



Abb. 2: Beratungsfirmen geraten in die Kritik

San Francisco“ (BALZER/STUDENT 2002, S. 58). Natürlich gibt es auch bei ihnen einige „Aushängeschilder“ – so ist der Erfolg von Roland Berger Strategy Consultants zweifelsohne eng mit der Person des Namensgebers der Firma verbunden – trotzdem wird es vermieden, einzelne Personen zu stark in den Vordergrund zu rücken. „Das letzte, was wir wollen, ist eine Person nach vorne zu stellen, die Zukunft liegt bei den Teams, nicht bei Einzelpersonen und schon gar nicht bei Stars“, heißt es beispielsweise auch bei der Boston Consulting Group (zitiert nach BIERACH 1996, S. 162).

Aktuelle Beobachtungen zeigen jedoch, dass an die Stelle firmengebundener Reputation mehr und mehr die personengebundene Reputation tritt (z. B. GILLER/KROEPFLI 2002; KOLBECK 2001; MOHE 2003). In Interviews mit Unternehmensvertretern, die die Oldenburger Forschergruppe CORE (Consulting Research) im Rahmen von Projekten zur Klientenprofessionalisierung geführt hat, wurde deutlich, dass die personengebundene Reputation auch bei der klassischen Managementberatung zunehmend wichtiger wird. Die Vergabe von Beratungsaufträgen orientiert sich immer mehr an individuellen Beratern, mit denen in vorangegangenen Projekten erfolgreich zusammengearbeitet wurde. Mittlerweile wird bereits in Verträgen namentlich fixiert, welcher Berater für das Projekt eingesetzt werden soll. Von dieser Entwicklung könnten die