

ARND PETMECKY
THOMAS DEELMANN
Herausgeber

Arbeiten mit Management- beratern

Bausteine für eine
erfolgreiche Zusammenarbeit

 Springer

ARND PETMECKY
THOMAS DEELMANN
Herausgeber

Arbeiten mit Management- beratern

Bausteine für eine
erfolgreiche Zusammenarbeit

 Springer

Arbeiten mit Managementberatern

Arnd Petmecky
Thomas Deelmann
Herausgeber

Arbeiten mit Managementberatern

Bausteine
für eine erfolgreiche Zusammenarbeit

Mit 39 Abbildungen
und 1 Tabelle

Arnd Petmecky
Thomas Deelmann
Deutsche Telekom AG
Friedrich-Ebert-Allee 140
53113 Bonn
E-mail: arnd.petmecky@telekom.de
E-mail: thomas.deelmann@telekom.de

ISSN 1612-4995 Schriften zur Unternehmensberatung
hrsg. von Thomas Deelmann und Arnd Petmecky.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-540-22018-6 Springer Berlin Heidelberg New York

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media
springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2005
Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Erich Kirchner, Heidelberg
Herstellung: Helmut Petri
Druck: betz-druck

SPIN 11008866 Gedruckt auf säurefreiem Papier – 42/3130 – 5 4 3 2 1 0

Von der Beratung zweiter Ordnung – Geleitwort

„Warum schreiben Unternehmensberater Bücher?“

Nach Peters and Waterman, Hammer und Champy und vielen anderen uns mit Weinen und Schläuchen beliefernden Beratern, musste diese Frage aus der Wissenschaft gestellt werden, wie z.B. durch den Soziologen Dirk Baecker Anfang der 1990er Jahre im „Blick durch die Wirtschaft“ der FAZ. Eine Antwort gab Milton D. Rosenau, ein in Santa Monica, Kalifornien, ansässiger Berater mit seinem Artikel „You can benefit from a published book“ 1990 im Journal of Management Consulting mit der Funktion der Auftrags-Akquise. Dirk Baecker schlussfolgerte weitergehend, dass Bücher eine Distanz zwischen Berater und Klienten schaffen, die von beidseitigem Nutzen sein kann. Ein Buch, also eine nicht auf einen einfachen Nenner zu bringende Perspektive, macht den Berater „undurchschaubar“, wie der Soziologe Niklas Luhmann dies 1989 in seinem in der Beraterbranche wenig beachteten Beitrag „Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung“ formulierte. Damit ist auch eine Minimalbedingung von Büchern der Berater benannt, die leider zu häufig missachtet wurde: „Etwas auf einen nicht zu einfachen Nenner zu bringen.“

„Warum schreiben Unternehmensberater Bücher über Unternehmensberatung?“

Diese Frage ist nach der Boom-Phase der Differenzierung und Internationalisierung der *Professional Service Firms* beginnend mit den späten 1960er Jahren tatsächlich zu stellen. Die Konsolidierung, Restrukturierung sowie Zusammenschlüsse – einst Anlässe zur Konsultation der Consultants – werden mit dem Jahrtausendwechsel zu selbstreferentiellen Phänomenen der Beratung. Die aktuell 14.000 Beratungen in Deutschland werden den schrumpfenden Gesamtkuchen mit ca. 12,2 Mrd. Euro pro Jahr – ohne zu erwartendes Wachstum – immer wieder neu aufteilen müssen. Bei einem durchschnittlichen Umsatzvolumen von weniger als 1 Mio. Euro pro Beratung ist der größte Marktanteil mit 7,6 Prozent ohne dominierende Marktstellung. Auf dem globalen Beratungsmarkt sind die zweistelligen Wachstumsraten der 1990er Jahre (allein 1998 mit 21,9 Prozent) im Jahr 2002 mit -6 Prozent in die zyklische Normalität eines jeden Wirtschaftsunternehmens gerutscht. Aber Organisationsberatung mit 35,3 Prozent und Strategieberatung mit 24 Prozent sind zwei der drei umsatzstärks-

ten Beratungsfelder, so dass hier eine Beratung zweiter Ordnung aussichtsreich erscheinen müsste. Die Professionalisierung der Klientensysteme z.B. im Hinblick auf die Einkaufsstrategie von erfolgsabhängig vergütbaren Beratungsleistungen sowie der zunehmende Aufbau von internen Beratungseinheiten sind weitere Herausforderungen der Beratungsindustrie.

Aber nicht nur *Wachstumsprobleme* und die *Klientenprofessionalisierung*, sondern auch *Reputationsprobleme* rütteln die Beratungsbranche hinsichtlich des schwierigen Themas „Dienstleistungsqualität“ auf. McKinseys Beteiligung bei Enron und SwissAir, die Auflösung von Arthur Andersen im Nachgang kreativer Buchhaltungspraxen oder die Beantragung des Gläubigerschutzes von Arthur D. Little durch den geplatzten Börsengang von C-Quantal sind nur einige Beispiele. Auch der Nachwuchs setzt einer Umfrage von Top-Consultant.com mit 750 Befragten auf Qualität als Hauptentscheidungskriterium, weit vor Karrierechancen und Gehalt. Die Reputationsprobleme führen zu einer neuen zunächst noch unkritisierten Konkurrenz: die Wissenschaft. Durch haushalterische Probleme gekennzeichnet – sowohl auf Ebene der Universität wie auch auf Ebene des Lehrstuhlinhabers – verlockt die Versuchung der Verwechslung von Beratung und Wissenschaft täglich aufs Neue.

Zurück zur Frage: Für diese nur kurz skizzierte Transformationen der Beratungsindustrie bedarf es Bücher. Das hier vorliegende Buch ist ein Beleg für die Notwendigkeit der Reflektion der Beratung und Korrektur des Role-Models des Beraters der letzten vierzig Jahre. Eine Branche beschaut sich selbst – wie man den Beiträgen entnehmen kann, in sehr unterschiedlicher Weise und Reflektionstiefe ihrer täglichen Arbeit.

Wissenschaftlich sind diese drei Einflussfaktoren „Wachstumseinbruch“, „Klientenprofessionalisierung“ und „Reputationserosion“ herausfordernd: (1) Für die Ausbildung und das Kompetenzprofil von Beratern und (2) für eine Theorie der Transformationsgüter.

(1) Eine Ausbildung von Beratern gibt es bisher nicht. Organisations-, IT- oder Strategie-Kompetenz sind fachliche Kompetenzen, die an Universitäten zumeist noch hinreichend vermittelt werden. Methodische und analytische Kompetenzen sind in den natur- und geisteswissenschaftlichen Disziplinen noch eher angelegt, als in der häufig unterkomplexen Betriebswirtschaftslehre. Der Ausweis der Offenheit beim Recruiting von „Paradiesvögeln“ ist von daher weniger Marketing als schlichte Notwendigkeit. Die Produkte der Beratungen glichen dem „Garbage Can Model“ von Cohen, March und Olsen, nach der Lösungen entwickelt wurden, für Probleme, die erst noch (beim Klienten) gesucht werden mussten. Die Ausbildung von Beratern muss umschalten von Lösungen und von der Generalisierungskompetenz unzähliger Einzelbeispiele auf Theorie und eine Beobachtungskompetenz der Irritationsfähigkeit von Organisationen zur

Selbstbearbeitung ihrer Probleme. Niklas Luhmann pointiert in dem angeführten Aufsatz (S. 211): „Will der Berater vermeiden, als Dauereinrichtung in den Handlungszusammenhang des Unternehmens inkorporiert [...] zu werden, muß er soviel Information übertragen, dass die Firma nicht nur aufgrund seiner Vorschläge, sondern aufgrund der Theorie handeln kann, die ihnen zugrunde liegt.“

(2) An der ZEPPELIN UNIVERSITY arbeiten wir derzeit an der „Theorie der Transformationsgüter“. Diese Güter zeichnen sich dadurch aus, dass sie während des Konsums beim Konsumenten die Selbstproduktion der Transformation impulsieren. Transformationsgüter entsprechen dem Alvin Tofflerschen „prosumerism“, also der Personalunion von Produzenten und Konsumenten. Coaching, Therapie, aber auch Sonnen- und Fitnessstudios, Biokost, Kosmetik- und Wellness-Produkte, Schönheitschirurgie und eben Beratung sind Beispiele für diese margen-intensivere Güterkategorie. Beratung im Sinne einer Transformationsgüter-Theorie wäre dann der Impuls zur Irritation der Selbstbeschreibung des Klientensystems durch die Intervention des Beraters. Dafür kann der Berater nur wenig, denn der Klient ist derjenige, der arbeitet!

„In den Augen der Umstehenden markiert das Buch den Berater wie einst der Narr den König“, so formulierte Dirk Baecker am Ende seiner kurzen Ausführung zur Beratung durch Bücher. Ich wünsche diesem Buch diese Narrenfunktion, also eine verdiente Irritation der Selbstbeschreibung der Beratung durch die Berater und damit eine Funktion der Beratung zweiter Ordnung.

Friedrichshafen, im Juli 2004
 Prof. Dr. Stephan A. Jansen

Über die Zusammenarbeit zwischen Beratern und Kunden – Vorwort

„Arbeiten mit Managementberatern“, so lautet der Titel des vorliegenden Sammelbandes. Der Fokus der einzelnen Beiträge ist bewusst auf die Zusammenarbeit zwischen Berater und Kunde gelegt worden. Hierbei spiegelt er die Entwicklung der vergangenen Jahre wider, in denen eine Verschiebung von einer einfachen Inanspruchnahme von Beratern hin zu einer aktiven Zusammenarbeit mit Beratern stattgefunden hat. Nach Meinung der Herausgeber wird sich diese Entwicklung auch zukünftig fortsetzen.

In diesem Zusammenhang ist zu erwarten, dass sich die Hauptcharakteristika Projekte verschieben werden. Um dies zu verdeutlichen können drei Projekttypen unterschieden werden (vgl. Abbildung 1). Im Rahmen der Individualberatung werden Problemsituationen, Branchenentwicklungen, spezifische Fragestellungen etc. zwischen Berater und Kunde im kleinen Kreise, d.h. mit maximal zwei bis drei Beratern, diskutiert. Diese Projekte zeichnen sich durch eine Laufzeit von maximal sechs Wochen aus. Besonders auf der persönlichen Ebene besteht eine starke Bindung und ein etabliertes Vertrauensverhältnis. Die als Methoden- und Fachberatung bezeichneten Projekte haben einen klassischen Charakter dahingehend, dass der Berater mit einem Projektteam beim Kunden ein mehr oder minder standardisiertes Problem löst. In diesem Segment scheint tlw. ein Preisüber einen Ideenwettbewerb zu dominieren.

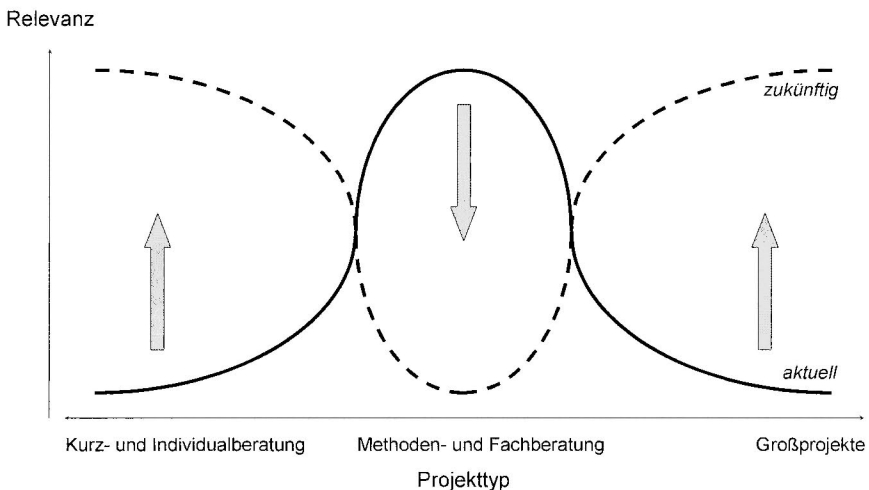


Abb. 1. Relevanzverschiebung zwischen verschiedenen Projekttypen

Bei den als Großprojekten bezeichneten Beratungsbeziehungen werden Frage- und Problemstellungen meist unter Zuhilfenahme von unternehmensweiten Veränderungen oder Unternehmenstransformationen gelöst. Als Beispiel kann hier die Fremdvergabe ganzer Aufgabenpakete des Unternehmens oder die Entwicklung und Einführung einer das Geschäftsmodell verändernden Software genannt werden.

Während aktuell die Methoden- und Fachberatung zu dominieren scheint und die höchste Relevanz i.S.v. Häufigkeit auf sich vereint, ist zu erwarten, dass sich die Beziehungen zwischen den einzelnen Projekttypen zukünftig umkehren. Die Zusammenarbeit bei individuellen Fragestellungen sowie die Kooperation bei Großprojekten werden zunehmen, die rein methodische Beratung in ihrer Relevanz abnehmen. Diese Entwicklung ist zum einen durch die sog. Klientenprofessionalisierung bedingt und zum anderen durch den Wechsel vieler ehemaliger Managementberater in die Kundenunternehmen innerhalb der letzten Jahre und die durch den damit verbundenen Methoden- und Wissenstransfer abnehmende Nachfrage nach diesen Projekten.

Es liegt nun in den Händen der Berater sowie ihrer Kunden, entsprechende Rahmenbedingungen und organisatorische Abläufe zu definieren, um dem gerade aufgezeigten Trend vorbereitet zu begegnen. Bei der Individualberatung mag die Kontingentierung von Beratungskapazität oder der Einsatz von Realoptionsmechanismen zur Preisgestaltung ein probates Mittel sein, bei Großprojekten ist die Teilung des unternehmerischen Risikos bspw. in Form von Joint Ventures oder einer andere Form der langfristigen und partnerschaftlichen Zusammenarbeit eine Möglichkeit der Umsetzung.

Die folgenden Beiträge in diesem Sammelband haben zum Ziel, die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Beratern und Kunden zu verbessern. Dies gelingt ihnen, indem Grundlagen der Zusammenarbeit erklärt, Erfolgsbeispiele aufgezeigt und Handlungsmotive dargelegt werden. Die Vielfalt und Vielseitigkeit der Beiträge ist begründet durch die unterschiedlichen Blickwinkel, mit denen die Autoren das Feld der Managementberatung betrachten. Zum einen ist hier die Perspektive der Berater zu nennen, die als Partner renommierter und etablierter Managementberatungsgesellschaften seit Jahren erfolgreich mit Kunden zusammen arbeiten. Zum anderen kommen Mitarbeiter aus Kundenunternehmen zu Wort. Sie haben eine professionelle Einstellung zu Beratern und geben ihre gesammelten Erfahrungen weiter. Schließlich zählen die Marktbeobachter als dritte Gruppe zu den Autoren. Ihr wissenschaftlicher, forschender oder lehrender Blick hilft, die Entwicklungen und Grundlagen der Zusammenarbeit losgelöst von Einzelbeispielen zu abstrahieren und aufzuzeigen.

Die einzelnen Beiträge sind in drei Abschnitten zusammengefasst. Im ersten Teil werden die Grundlagen der Beziehung zwischen Beratern und Kunden betrachtet und Ansätze zur allgemeinen Gestaltung der Zusammenarbeit vorgestellt.

Die Herausgeber stellen im ersten Beitrag die Fragen, warum es Berater gibt und warum es nicht nur Berater gibt. Diese Fragen versuchen sie mit Hilfe der Transaktionskostentheorie zu beantworten und hieraus Handlungsempfehlungen für sowohl Berater als auch für Kunden abzuleiten.

Dr. David R. Dean betrachtet in seinem Beitrag Beratung als einen Wirkungskreislauf. Strategieberatung wird hier als eine praktische Disziplin dargestellt, in der ein Projekterfolg sich nicht am Konzept, sondern am realisierten Ergebnis misst. Grundlage für eine erfolgreiche Realisierung von Strategieprojekten ist die langfristige und vertrauensvolle Zusammenarbeit, auf deren Basis gegenseitiges Verständnis entsteht und Veränderungen ermöglicht werden.

Dr. Klaus Mattern und Gregor Vogelsang destillieren die Essenz des Erfolges. Sie abstrahieren von einem positiven Projektergebnis und geben dem Leser verschiedene Hilfestellungen an die Hand, mit denen die Konzentration auf das Wesentliche im Projektgeschäft gelenkt werden soll. Die Zusammenarbeit zwischen Berater und Kunde soll so nicht lediglich zu einem Ergebnis, sondern vielmehr zu einem Erfolg führen.

Eine Erfolgspartnerschaft zwischen Kunde und Berater unter anderen Voraussetzungen diskutiert der Beitrag von Alexander Büchschütz und Dr. Kerstin Baumgart. Sie stellen Entstehungsfaktoren und Leistungsspektren interner Unternehmensberatungen dar und grenzen diese von ihren externen Pendanten ab. Weiterhin gehen sie auf die spezifischen strategischen Erfolgsfaktoren interner Beratungseinheiten ein.

Der Aspekt der Zusammenarbeit wird im Beitrag von Dr. Franz-Josef Seidensticker weiter konkretisiert. Hier wird die Strategieberatung unter dem Blickwinkel einer unternehmerischen Erfolgspartnerschaft betrachtet. Einzelne Bausteine, die für eine solche Partnerschaft große Relevanz haben, werden ebenso erläutert, wie die entsprechenden Maßstäbe einer erfolgreichen und nachhaltigen Zusammenarbeit.

Die langfristige Zusammenarbeit in Form einer strategischen Partnerschaft greift auch Dr. Heinz-Gerd Peters auf. Er stellt sie als Basis für einen gemeinsamen Erfolg heraus, der wiederum sowohl als Quelle, wie auch als Ergebnis innovativer Projekte und Produkte betrachtet werden kann. Dieser Beitrag beschließt den ersten Teil zur grundsätzlichen Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Berater und Kunde.

Der zweite Abschnitt umfasst Beiträge, welche die gerade getroffenen Aussagen konkretisieren. Sie geben Hinweise und Praxisbeispiele zur Zu-

sammenarbeit innerhalb der verschiedenen Phasen eines Beratungsprojektes: Anbahnung und Vertragsschluss, Konzeption und Umsetzung, Abschluss und langfristige Nutzensicherung.

Martin Gutberlet beschreibt mit Hilfe von Praxisbeispielen Aspekte, die bei der Gestaltung internationaler Beratungsprojekte beachtet werden sollten. Hierbei geht er besonders auf die Aufgaben des Projektmanagements ein und beschreibt ihre Beeinflussung durch den Grad der Globalisierung der Kundenunternehmen, die Zentralisierung ihrer Prozesse sowie die unterschiedlichen soziokulturellen Prägungen. Internationale Projekte, so die These, können durch die gemeinsame Nutzung der individuellen Stärken der beteiligten Personen die Herausforderungen der Globalisierung meistern.

Eine zunehmend wichtigere Rolle (besonders) im Vorfeld der Zusammenarbeit zwischen Beratern und Kunden nimmt der Einkauf als Intermediär zwischen den beiden Projektpartnern ein. Andrea Kraus stellt zunächst die Besonderheiten des Einkaufs von Beratungsleistungen heraus. Anschließend skizziert sie sowohl ein Szenario, in dem Beratungsleistungen ohne Einbindung des Einkaufs beschafft werden sowie eines, in dem der Einkauf eingebunden wird. Verschiedene Vorteile des letzteren Szenarios zeigen die Vorteile der neuen Rolle des Einkaufs.

Aufbauend auf dem Beitrag zur Intermediärsfunktion des Einkaufs beschreibt Christian Roth sowohl einen strategischen Gesamtprozess zum Einkauf von Managementberatungsleistungen, wie auch den operativen Prozess zur Vergabe eines Projektes. Die zusammenfassenden kritischen Erfolgsfaktoren geben die Erfahrungen des Autors wieder und können auch in anderen Unternehmen die Grundlage für einen erfolgreichen Einkauf von Beratungsleistungen bilden.

Einen Überblick über die Arbeitsweise von Managementberatern in den verschiedenen Phasen des Projektlebenszyklus geben Dirk Reiter und Felicitas Schneider. In ihrem Beitrag gehen sie auf Kontaktgespräch, Projektvorschlag, Zielgrößenbestimmung, Plausibilitätschecks, Verbesserungskonzepte und -maßnahmen sowie ein Maßnahmencontrolling ein.

Die nachhaltige Nutzenstiftung entlang des Projektlebenszyklus steht auch für Dr. Martin Sonnenschein im Zentrum des Dienstleistungsgedanken von sog. Professional Service Firms, zu denen auch Managementberater zählen. Sonnenschein greift Angebotsphase, Projektarbeit und die Zeit nach Abschluss des Projektes auf und zeigt, wie nachhaltiger Nutzen generiert werden kann.

Einen Erfahrungsbericht über die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Berater und Kunde liefern Jürgen P. Czapran, Dr. Andreas Gentner und Dirk Weißenfeldt. Hier stellen Berater und Kunde gemeinsam heraus,

dass verschiedene Voraussetzungen im Projektverlauf zu berücksichtigen sind – ein Fehlen nur mit Mühe wieder rückgängig gemacht werden kann.

Dr. Rainer Schiweck geht auf Besonderheiten einer speziellen Klasse von Projekten ein. An Hand verschiedener Beispiele von Unternehmensübernahmen und –zusammenschlüssen zeigt er Erfolgsfaktoren auf und skizziert in diesem Zusammenhang mögliche Einsatzpunkte von Managementberatern sowie einen typisierenden Merger-Prozess aus einer differenzierten Perspektive.

Stefan Heppelmann und Gerhard Nenning stellen sich der Frage, wann eine Beratungsleistung ihr Geld wert ist. Sie arbeiten heraus, was eine gute Beratungsleistung ausmacht und kommen zu dem Ergebnis, dass die Schaffung bzw. Steigerung von Werten das Handeln der Beratung leiten muss. Das Ziel bestimmt somit den Weg.

Mit Ergebnissen von Beratungsprojekten beschäftigt sich auch der Beitrag von Thomas Kipp. Er stellt heraus, dass Berater mehr als nur Analysen und Konzepte liefern müssen und dass Realitätsorientierung, Wertorientierung sowie ein ganzheitlicher Ansatz als Unterscheidungsmerkmale zwischen verschiedenen Projekten bzw. Projektvorschlägen angesehen werden können. Von Beratern wird gefordert die Anstrengungen, die zur Deckung der Merkmale notwendig sind, richtig zu orchestrieren.

In der Zielorientierung und der Schaffung von Unternehmenswerten sehen Dr. Dieter Lange und Torsten Tönnies die Ausgangsbasis für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit. Vertrauen, ein regelmäßiger Gedanken- und Informationsaustausch sowie ein straffes Projekt- und Qualitätsmanagement werden von den Autoren als weitere notwendige Punkte genannt, um die Erwartungen des Kunden erfüllen zu können.

Neben den gerade skizzierten Anforderungen an Berater können auch an die Kunden verschiedene Hinweise für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gerichtet werden. Sandra Aengenheyster und Dirk Zimmermann beschließen den zweiten Abschnitt dieses Sammelbandes. Sie ziehen die sieben Todsünden als Leitmotiv heran und zeigen dem Leser, welche Fehler beim Einsatz von Managementberatern gemacht werden können. Anschließend präsentieren sie sieben Gebote für den richtigen und erfolgreichen Umgang mit Beratern.

Die im dritten Abschnitt versammelten Beiträge entfernen sich ein wenig von den grundsätzlichen Bausteinen der Zusammenarbeit des ersten und den konkreten Bausteinen des zweiten Abschnitts. Sie bieten dem Leser vielmehr einen (Aus-)Blick auf die Beratungsbranche. Aus verschiedenen Perspektiven betrachten sie historische, aktuelle und zukünftige Entwicklungen und stellen ökonomische Rahmenbedingungen dar.

Prof. Dr. Dietmar Fink beschreibt zunächst die historische Entwicklung der Managementberatung. Die Geschichte der Branche wird mit Hilfe von bekannten Managementberatungen nachgezeichnet und mit Hilfe von fünf Zeitabschnitten werden die unterschiedlichen Wendungen und Wandlungen charakterisiert: Initialisierung, Professionalisierung, Internationalisierung, Differenzierung und Konsolidierung.

Thomas Lünendonk und Dr. Heinz Streicher setzen auf dieser Entwicklung auf und stellen den derzeitigen Beratungsmarkt Deutschland dar. Betrachtungen zu Anbieterstruktur, Umsatz, Marktanteilen und Kunden sind Grundlage für die Erstellung eines aktuellen Anforderungsprofils an Unternehmensberater und aktuelle Ansichten zu einem neuen Typ von Beratungsunternehmen, welche umfassende Beratungsleistungen aus einer Hand anbieten.

Strategische Optionen für Berater und ihre Klienten zeigen Sandra Niewiem und Ansgar Richter, Ph.D. auf. Sie erläutern zunächst die Strukturverschiebungen in der Beziehung zwischen Beratern und Kunden, bevor sie die Mikroökonomie des Beratungsmarktes betrachten und hierauf aufbauend verschiedene strategische Optionen herausarbeiten.

Dr. Christoph D. Kolbeck und Jun.-Prof. Dr. Michael Mohe stellen einen Strukturwandel in der Unternehmensberatung fest. Ein Ende der Boomzeiten des Beratungsmarktes, ein Autoritäts- und Reputationsverlust von Beratungen, der Trend zu internen Beratungen sowie die zunehmende Klientenprofessionalisierung sind vier Trends, welche die bisherigen Spielregeln im Beratungsmarkt verändern.

Mit dem letzten Aufsatz des dritten Abschnittes schließen die Herausgeber die vorliegende Beitragssammlung ab. Sie skizzieren einen Optionenraum für Geschäftsmodell, Strategie, Aufbau- und Ablauforganisation einer Beratung. Damit stellen sie die grundsätzlichen Gestaltungsmöglichkeiten einer Beratung dar und zeigen die im Optionenraum vorhandenen Interdependenzen auf.

Die gerade vorgestellten Beiträge sprechen im Wesentlichen drei Zielgruppen an. So sind zum einen die Kunden von Managementberatungsunternehmen zu nennen. Sie erfahren Hintergründe über das Selbstverständnis ihrer Lieferanten, Erfolgsbausteine für eine gelungene Zusammenarbeit und „best practices“ aus anderen Unternehmen. Auf Kundenseite schöpfen demnach vornehmlich Führungskräften (Vorstände, Geschäftsführer, Bereichs- und Projektleiter) von mittleren und großen Unternehmen, ebenso wie Entscheider in öffentlichen Organisationen und weitere Beratungsexperten in den genannten Organisationen Nutzen.

Zum zweiten sind Beratungsunternehmen, bzw. deren Mitarbeiter und potenziellen Mitarbeiter die Adressaten der vorliegenden Beiträge. Sie ler-

nen ihre Kunden im Hinblick auf deren Umgang mit Beratern besser kennen und können die Auswahlkriterien, Aspekte der Zusammenarbeit etc. besser verstehen. Seniore Mitarbeiter profitieren vom Branchenüberblick, jüngere bzw. potenzielle Mitarbeiter lernen über die Ansichten und Vorgehensweisen anderer.

Weiterhin erhalten Marktbeobachter, Forscher und Dozenten Aussagen über Aktivitäten, die z.B. im Rahmen der Klientenprofessionalisierung getätigt werden sowie über Einstellungen, Schulen oder Philosophien, welche die verschiedenen Beratungshäuser unterscheidbar machen. Zielgruppe sind hier sowohl Wissenschaftler und Dozenten im Bereich Beratung, als auch Studenten, die sich mit dem Lehrstoff Unternehmensberatung auseinandersetzen, ebenso wie Analysten von „unabhängigen Dritten.“

Wir hoffen, mit dem vorliegenden Sammelband dem geneigten Leser eine Vielzahl von Perspektiven und Blickwinkeln auf den facettenreichen Themenkomplex der Managementberatung und die Vielzahl von Bausteinen in der Zusammenarbeit zwischen Beratern und Kunden bieten zu können.

Dies wäre ohne die Hilfe und Unterstützung von vielen Menschen, denen wir an dieser Stelle unseren Dank aussprechen möchten, nicht möglich gewesen. Zunächst sind hier natürlich die Autorinnen und Autoren zu nennen, die mit ihren Erfahrungen, Meinungen, Positionen und Ideen die hier vorliegenden Beiträge erstellt und den Sammelband erst ermöglicht haben. Weiterhin sind wir dem Springer Verlag, vertreten durch Herrn Dr. Werner A. Müller, für die freundliche und stets kooperative Zusammenarbeit zu Dank verpflichtet. Unseren aktuellen und ehemaligen Arbeitskollegen gebührt unser Dank für die ermöglichten Schritte und das intensive und vielfältige Eintauchen in die Domäne der Managementberatung. Stellvertretend seien hier Hans Heith und Dr. Thomas Lützenrath genannt. Schließlich sei an dieser Stelle noch all denjenigen Dank ausgesprochen, die das eine oder andere Mal nicht unsere volle Aufmerksamkeit erhalten haben, da schon wieder die *Beratung* unsere Aufmerksamkeit gefordert hat ...