

Consulting

**Ein Lehr-, Lern- und Lesebuch zur
Unternehmensberatung**

Von

Prof. Dr. Thomas Deelmann

Prof. Dr. Andreas Krämer

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

ESV.info/978-3-503-19516-9

ISBN 978-3-503-19516-9

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2020

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Weiterverarbeitung: Hubert & Co., Göttingen

Vorwort

Augenscheinlich ist Beratung ein spannendes, wenn auch undurchsichtiges Feld. Auf der einen Seite stehen Unternehmensberatungen als Arbeitgeber bei Studierenden und Absolventen verschiedener Fachrichtungen sowie Professionals hoch im Kurs. Auch Unternehmen und Selbständige aus benachbarten Branchen bieten oft Beratungsleistungen an. Man darf sagen, dass Unternehmensberatung nach wie vor eine hohe Anziehungskraft ausstrahlt. Auf der anderen Seite gibt es viele verschiedene Geschäftsmodellvariationen, unterschiedliche Beratungsformen und -felder, regionale und fachliche Schwerpunkte, Methoden und Vorgehensweisen, so dass die Orientierung schwerfällt. An dieser Stelle möchten wir mit dem vorliegenden Buch ansetzen und auf relativ überschaubarem Raum Transparenz schaffen und Strukturen anbieten. Als Ordnungskriterium haben wir uns für die „typische Beraterkarriere“ entschieden: Von der Orientierungsphase über Einstieg und Aufstieg bis zum Ausstieg aus der Beratung. Zusätzlich angeboten werden u. a. Informationen zum Markt, die Sicht von Kunden und Gesellschaft sowie Einblicke in Beratungsvariationen abseits des Mainstreams. Dabei wollten wir weder den Beruf des Consultants „hochjubeln“, noch ein „Berater-Bashing“ betreiben, sondern neutral verschiedene Facetten skizzieren.

Konzipiert haben wir das Arbeitsbuch unter drei Gesichtspunkten: Es soll als Lernbuch Studierende mit Material versorgen, als Lehrbuch Dozentinnen und Dozenten mit Detailwissen unterstützen sowie als Lesebuch nicht nur Quereinsteigern, sondern allen Interessierten Einblicke in eine spannende, vielfältige und dynamische Branche bieten.

Seinen Lesebuchcharakter verdankt das Buch nicht zuletzt der Bereitschaft der 21 Expertinnen und Experten, die uns für Interviews zur Verfügung gestanden haben. Ihre Texte sind an geeigneter Stelle in das Buch integriert. Ihnen allen gebührt ein großes Dankeschön! Danken möchten wir ebenfalls den Studierenden, Kolleginnen und Kollegen, die uns in den letzten Jahren in vielen Vorlesungen und Gesprächen Rückmeldungen zum Inhalt und zu seiner Aufbereitung gegeben haben sowie Dr. Robert Bongaerts, Dr. Gerd Wilger und Martin Jung für Anregungen. Auch danken wir dem Erich Schmidt Verlag, insbesondere Frau Claudia Splittgerber, für die Unterstützung bei diesem Projekt. Im Voraus bedanken wir uns schon jetzt bei allen, die uns mit Anmerkungen, Rückmeldungen oder Fragen zum Buch kontaktieren!

Thomas Deelmann

thomas.deelmann@hspv.nrw.de

Andreas Krämer

andreas.kraemer@exeo-consulting.com

Inhaltsübersicht

	<i>Seite</i>
Vorwort	V
Inhaltsübersicht.....	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Übersicht der Interviews	XV
Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis.....	XXI
1 Einführung	1
2 Entwicklungslinien	13
3 Bewerbung.....	51
4 Einstieg	67
5 Projektleitung.....	97
6 Management und Führung.....	117
7 Kunde und Gesellschaft	175
8 Varianten der Beratung.....	215
9 Rahmenbedingungen.....	243
10 Abschluss	269
Literaturverzeichnis.....	283
Stichwortverzeichnis	299

Inhaltsverzeichnis

	<i>Seite</i>
Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Übersicht der Interviews	XV
Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XXI
1 Einführung	1
1.1 Berufsfeld: Beratung	1
1.2 Ziel: Arbeitsbuch	2
1.3 Aufbau: Orientierung am Berater-Karrierpfad	3
1.4 Beratung und beratungsnahen Dienstleistungen	6
2 Entwicklungslinien	13
2.1 Übersicht und Leitfragen	13
2.2 Definition und Besonderheiten	13
2.3 Kursorische Darstellung der Historie	16
2.4 Ausgewählte aktuelle Trends und Themen	24
2.4.1 Rahmenbedingungen	24
2.4.2 Digitalisierung (bei Beratern und Kunden)	24
2.4.3 Automatisierung von Unterstützungsprozessen (intern)	26
2.4.4 Automatisierung von Kernprozessen (intern)	27
2.4.5 Wiedererstarben der Wirtschaftsprüfer (Big Four)	27
2.4.6 War for Talents	28
2.4.7 Plattformen und Netzwerke	29
2.4.8 Fragmentierung und Spezialisierung in der Branche	31
2.4.9 Zusammenhang Gesellschaft-Unternehmen-Beratung	33

2.4.10	Rankings und brancheninterner Wettbewerb	34
2.4.11	Meta-Beratung	35
2.4.12	Veränderung in der Beratungsausrichtung	36
2.4.13	Neue Honorarmodelle.....	37
2.4.14	Zwischenfazit.....	38
2.5	Veränderte Wettbewerbssituation.....	40
2.6	Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte	50
3	Bewerbung.....	51
3.1	Übersicht und Leitfragen.....	51
3.2	Markt	51
3.2.1	Übersicht.....	51
3.2.2	Entwicklung des Marktvolumens	51
3.2.3	Beratungsfelder.....	54
3.2.4	Anbieter Vielfalt	56
3.3	Bewerbungsprozess	57
3.3.1	Anforderungen.....	57
3.3.2	Rekrutierungswege	59
3.3.3	Typischer Ablauf eines Bewerbungsverfahrens.....	59
3.3.4	Exemplarische Fragen und Diskussionsstellungen im Bewerbungsverfahren.....	60
3.3.5	Das Mengengerüst (Oder: Wie groß ist die Konkurrenz?).....	62
3.4	Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte	66
4	Einstieg.....	67
4.1	Übersicht (Level: Consultant) und Leitfragen	67
4.2	Typischer Arbeitstag, typische Arbeitswoche	67
4.3	Personalpyramide & „Up-or-Out“-Prinzip	72
4.4	Karrierpfade und Personalentwicklung.....	78

4.5 Vergütung und Gehalt	85
4.5.1 Mythen und plakative Berichterstattung	85
4.5.2 Empirische Befunde	85
4.5.3 Ergänzende Überlegungen zur Einordnung der Gehaltsstruktur	87
4.6 Wissensmanagement	88
4.6.1 Grundlagen	88
4.6.2 Direkte und Transaktionskosten	94
4.6.3 Implikationen für Berater und Kunden	94
4.6.4 Ausgestaltung des Wissensmanagements in Beratungen.....	94
4.7 Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte	96
5 Projektleitung.....	97
5.1 Übersicht (Level: Project Manager) und Leitfragen	97
5.2 Projekt, Projektmanagement, Programmmanagement	97
5.2.1 Projekt.....	97
5.2.2 Projektmanagement	98
5.2.3 Programmmanagement.....	100
5.3 Klassisches Projektmanagement.....	101
5.4 Agiles Projektmanagement.....	107
5.5 Überführung der Projektaktivitäten in die Linienorganisation	112
5.6 Rollen	114
5.7 Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte	116
6 Management und Führung.....	117
6.1 Übersicht (Level: Partner) und Leitfragen.....	117
6.2 Strategien.....	117
6.3 Ökonomische Stellgrößen	128
6.4 Profitabilität.....	129

6.5	Aufbauorganisation	130
6.6	Produkte, Marketing und Pricing	132
6.6.1	Nutzenargumente und Ziele von Consulting	132
6.6.2	Consulting im informationsökonomischen Dreieck.....	141
6.6.3	Differenzierte Werttreiber	143
6.6.4	Spezialisierung als Nutzenargument	146
6.6.5	Das Ziel der Marketingaktivitäten: Erhöhung des „Perceived Value“	149
6.6.6	Preis- und Honorargestaltung	151
6.6.7	Grundsätzliche Möglichkeiten der Honorarbestimmung	152
6.6.8	Preisdifferenzierung als Konsequenz der Perspektive eines Value-Based Pricing	158
6.6.9	Honorarmodelle für die Beratungsleistung	163
6.7	Erfolgsmessung und Bewertung	170
6.8	Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte	174
7	Kunde und Gesellschaft	175
7.1	Übersicht und Leitfragen.....	175
7.2	Karriere nach der Beratungsanstellung.....	175
7.3	Kundenprofessionalisierung.....	177
7.3.1	Beratermanagement	177
7.3.2	Ansatzpunkte für die professionelle Projektgestaltung	183
7.3.3	Beschaffung der Beratungsleistung als Treiber der Professionalisierung.....	184
7.4	Gesellschaftliche Wahrnehmung	197
7.5	Situation und Reaktion der Berater	204
7.6	Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte	213

8	Varianten der Beratung	215
8.1	Übersicht (Der „andere“ Beratungsmarkt) und Leitfragen	215
8.2	Beratungsformen	215
8.2.1	Aufteilung	215
8.2.2	Gutachterliche Beratung	216
8.2.3	Expertenberatung.....	217
8.2.4	Organisationsentwicklung	217
8.2.5	Systemische Beratung.....	218
8.3	Interne Beratung	223
8.4	Junior- und Senior-Beratungen	230
8.5	Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte	242
9	Rahmenbedingungen	243
9.1	Übersicht und Leitfragen.....	243
9.2	Beratung als System	243
9.2.1	Beratersystem	243
9.2.2	Kundensystem	246
9.2.3	Systemische Betrachtung.....	246
9.3	Rechtliches.....	248
9.4	Beratungsforschung	254
9.5	Beratung in Ausbildung, Studium und Fortbildung.....	264
9.6	Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte	267
10	Abschluss	269
10.1	Übersicht: Konzeptionelles Gesamtmodell.....	269
10.2	Themen für heute und die Zukunft	269
10.3	Quintessenz	281
	Literaturverzeichnis.....	283
	Stichwortverzeichnis	299