
Überblick

Unternehmensberatung ist eine vielschichtige und ausdifferenzierte Dienstleistung, die in unterschiedlichen Formen ausgeübt wird. Sowohl die Inhalte und Formen der Zusammenarbeit als auch die wahrgenommenen Rollen der Berater können sich stark unterscheiden. Welche Beratungstypen und Beratungsrollen gibt es? Worin liegen die Unterschiede und die Spannungsfelder? Wie können sich Unternehmensberater am Markt positionieren? Die Unterscheidung in Beratungstypen, Beratungsfelder und unterschiedliche Rollen, in denen Unternehmensberater auftreten, bietet eine Orientierung für die eigene Profilierung und gleichzeitig Anhaltspunkte, um den Markt für Beratungsdienste transparenter zu gestalten.

Die Leistung von Unternehmensberatern kann in der Regel nicht im Vorhinein eindeutig definiert werden. Häufig besteht die Leistung auch in der Begleitung des Kunden auf dem Weg zur Problemlösung. Dabei sind Form, Inhalt und Know-how je Projekt individuell und sowohl vom Kundenbedürfnis als auch von den Kompetenzen des Beraters abhängig. Zur Orientierung über Fähigkeiten und Fachwissen von Unternehmensberatern bieten sich die drei Dimensionen an:

- Beratungstyp
- Beratungsfeld
- Beraterrolle

Diese Dimensionen wollen wir im Folgenden genauer betrachten.

2.1 Beratungstypen

Jedes Projekt in der Unternehmensberatung ist individuell auf die spezifischen Bedürfnisse der Kunden abzustimmen. Auch wenn es sich um Unternehmen der gleichen Branche handelt und die Aufgaben identisch sind, jedes Unternehmen hat seine eigene „DNA“. Unternehmen bestehen aus Menschen und Menschen sind unterschiedlich. Die Umwelt verändert sich ständig und mit dieser auch die Rahmenbedingungen. Die Ressourcen, die für ein Projekt zur Verfügung stehen, sind laufend anzupassen. Unternehmensberater müssen daher je Projekt die Vorgehensweisen, Methoden und Werkzeuge individuell anpassen.

Trotzdem können Projekte in der Unternehmensberatung in unterschiedliche Typen eingeteilt werden. Etabliert haben sich in den letzten Jahren folgende **Typen von Beratungen** (Titscher 2001; Ellebracht et al. 2011; Janes et al. 2001; Königswieser und Hillebrand 2008; Teuber 2005; Wimmer 2004; Zuberbühler 2004):

- Training
- Moderation
- Gutachten
- Fachberatung
- Prozessberatung
- Coaching
- Mediation
- Supervision
- Organisationsentwicklung
- Interne Beratung
- Management auf Zeit
- Sanierungsberatung
- Organisationsberatung
- Systemische Beratung

Klare Abgrenzungen zwischen den Beratungstypen sind in der Praxis nur selten möglich, oft sind Projekte anzutreffen, die mehrere Typen kombinieren.

Titscher (2001) sieht die angeführten Beratungstypen einerseits in Abhängigkeit des Beraters zum beratenen Unternehmen, andererseits in der Breite des Beratungsfeldes.

Die Abgrenzung der unterschiedlichen Beratungstypen kann in **vier Spannungsfeldern** veranschaulicht werden:

- Spannungsfeld Fachberatung – Prozessberatung
- Spannungsfeld Externe Beratung – Interne Beratung
- Spannungsfeld Training – Gutachten
- Spannungsfeld Systemische Beratung – Coaching

2.1.1 Spannungsfeld Fachberatung – Prozessberatung

Eine beliebte Gruppierung der unterschiedlichen Beratungstypen ist die Unterteilung in „Fachberatungen“ und „Prozessberatungen“.

Fachberatungen stellen das **Know-how** des Beraters in den Vordergrund, das für die konkrete Lösung eines spezifischen Problems notwendig ist. Typische Formen der Fachberatung sind z. B. die Einführung eines Controlling-Systems, die Optimierung der Logistik, die Qualitätssicherung in der Produktion, die Effizienzsteigerung in Verwaltungsabläufen, der Ausbau des Vertriebssystems oder die Rationalisierung bei Fixkosten.

Prozessberatungen stellen den **Problemlösungsprozess** an sich in den Vordergrund. In der reinen Form benötigt der Berater dazu kein spezifisches Branchen- oder Fach-Know-how. In der Praxis ist jedoch ein gewisses Maß an Fachexpertise auch bei Prozessberatungen wichtig, um Gesamtzusammenhänge zu verstehen. Ausprägungen dieser Typen sind auch Trainings (sofern es sich nicht um Fachtrainings handelt) sowie Moderationen, Coachings, Supervisionen. Bei diesen Formen der Beratung werden gemeinsam mit den Mitarbeitern Lösungen zu bestimmten Problemen erarbeitet. Das Know-how liegt weitgehend im Unternehmen, muss aber oft durch einen externen Berater „aktiviert“ werden.

Eine Sonderstellung nehmen **Organisationsentwicklungen** ein. Dieser Typ von Beratung kann einerseits als Fachberatung zur Entwicklung einer Organisation oder einer Abteilung betrachtet werden, andererseits sind Organisationen immer höchst individuell und funktionieren nicht nach einem generellen Schema oder standardisierten Konzepten. Daher werden sie oft auch als klassische Prozessberatungen betrachtet.

Eine typische Form der Fachberatung sind **Sanierungsberatungen**. Bei diesen Beratungen steht ein pragmatisches, fachlich ausgerichtetes Ziel im Vordergrund: die „Gesundung“ eines Unternehmens. Diese Beratungen müssen aufgrund der Rahmenbedingungen oft sehr rasch abgewickelt werden. Trainings, Moderationen oder Organisationsentwicklungen können in dieser Phase aus Zeitgründen nicht erfolgen, sie sind jedoch nach abgeschlossener, erfolgreicher Sanierung empfehlenswert, um die Nachhaltigkeit der Sanierung zu gewährleisten.

Fachberatungen sollten immer auch Aspekte von Problemlösungs- und Veränderungsprozessen berücksichtigen, Prozessberatungen wiederum verlangen auch Fachkompetenz zu betriebswirtschaftlichen Aspekten (Abb. 2.1).

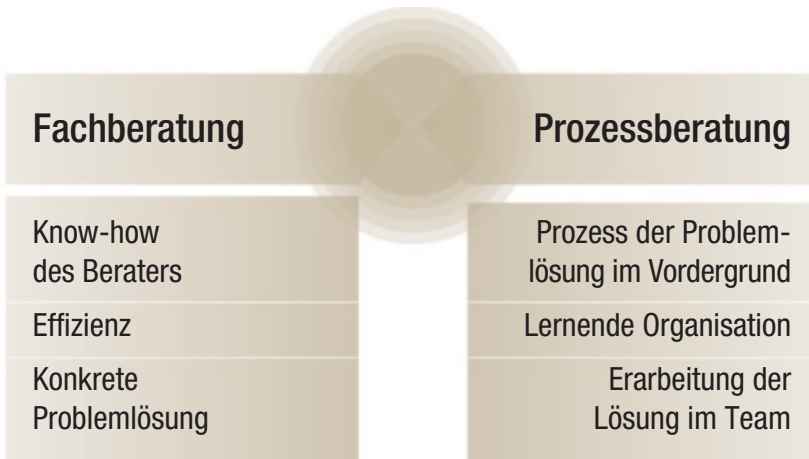


Abb. 2.1 Spannungsfeld Fachberatung – Prozessberatung

Die Entscheidung, welcher Typ von Beratung der „richtige“ ist, muss von Projekt zu Projekt getroffen werden. Diese Entscheidung hängt von der Art der Problemstellung sowie der spezifischen Situation des Unternehmens ab.

Unternehmensberater sind auch selten auf nur einen Typus spezialisiert, sondern je nach Erfahrungsschatz in der Lage, ihre Leistungen innerhalb eines bestimmten Rahmens an die spezifischen Anforderungen anzupassen.

2.1.2 Spannungsfeld Externe – Interne Beratung

Eine weitere mögliche Gruppierung der Beratungstypen ist die Unterscheidung in „externe Beratung“ und „interne Beratung“. Diese Unterscheidung hat zumeist nur in großen Organisationen Bedeutung.

Externe Beratungen werden von Beratern durchgeführt, die außerhalb des Unternehmens stehen. Diese Externalität erlaubt es, unabhängig und frei von betrieblichen Sachzwängen zu agieren. Die Entscheidung, welcher Berater zum Einsatz kommt, wird aufgrund der verfügbaren Ressourcen der Berater bzw. des Preis-/Leistungsverhältnisses der Beratungsangebote getroffen.

Interne Beratungen werden von eigenen Beratern der Unternehmen durchgeführt, und oft werden diese in Abteilungen auch in eigene Tochterfirmen ausgelagert. Vorteile dieser Beratungen sind geringere Einarbeitungszeiten und höheres Verständnis für innerbetriebliche Rahmenbedingungen. Bei internen Beratungen ist aber besonders auf die Abgrenzung hinsichtlich der hierarchischen Strukturen sowohl aus formaler als auch aus informeller Sicht zu achten. Werden z. B. Informationen aus vertraulichen Gesprächen an andere Personen des Unternehmens weitergegeben, so laufen die internen Berater Gefahr, nicht mehr als neutral wahrgenommen zu werden (Abb. 2.2).



Abb. 2.2 Spannungsfeld Externe Beratung – Interne Beratung

Eine spezielle Form von internen Beratern sind „**Manager auf Zeit**“. Sie nehmen für einen im Vorhinein definierten Zeitraum und festgelegte Aufgaben eine interne Rolle im Unternehmen ein, verlassen aber das Unternehmen danach wieder. Während des Managements auf Zeit sind diese Berater daher interne Berater, davor und danach handelt es sich um externe Berater.

2.1.3 Spannungsfeld Training – Gutachten

Trainings oder auch Coachings, Supervisionen oder Moderationen haben unter anderem das Ziel, das Unternehmen in die Lage zu versetzen, selbständig an Problemstellungen zu arbeiten und Wissen oder Fähigkeiten zu unterschiedlichen Themen in der Organisation und bei den Mitarbeitern aufzubauen.

Trainings werden häufig im Rahmen von Personalentwicklungen sowie Techniker- und Verkaufsschulungen durchgeführt oder sind Teil einer strategischen Neuorientierung eines Unternehmens. Dabei ist zwischen einer einzelnen **Fachschulung** und einem **strategischen Trainingsangebot** zu unterscheiden. Die reine Fachschulung zu einer neuen Maschine kann nicht als Training im Zusammenhang mit Unternehmensberatung bezeichnet werden. Die Erstellung eines **Trainingsplanes** und laufende Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen werden aber oft im Rahmen von Beratungsprojekten durchgeführt.

Trainings können nach drei Lern-Stufen unterschieden werden:

- **Defizitorientierte Trainings:** zum Ausgleich von Wissensdefiziten, wie z. B. Sprachtrainings, Vermittlung von Produktwissen oder Fachwissen zu betrieblichen Fragen.

- **Selbstreflektierendes, innovatives Lernen:** die rein defizitorientierte Wissensvermittlung wird um eine weitere Lernschleife erweitert. Dabei steht die Frage im Vordergrund: „Wie und wofür kann das erworbene Wissen eingesetzt werden?“
- **Problem- und entwicklungsorientiertes Lernen:** Dabei wird ein Umfeld geschaffen, das Organisationen in ihrer laufenden Weiterentwicklung bestmöglich unterstützt.

Der Anteil von Fachwissen ist unterschiedlich. Bei Schulungen von Technikern wird Fachexpertise im Vordergrund stehen. Bei der Entwicklung von Mitarbeitern zu Führungskräften wird eher auf Soft-Skills eingegangen.

Die Inhalte werden individuell für das Unternehmen definiert und sollten sich an einem langfristigen Konzept orientieren. Größere Unternehmen haben oft eigene Abteilungen, die sich mit der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter beschäftigen und mit Unternehmensberatern zusammenarbeiten (Abb. 2.3).

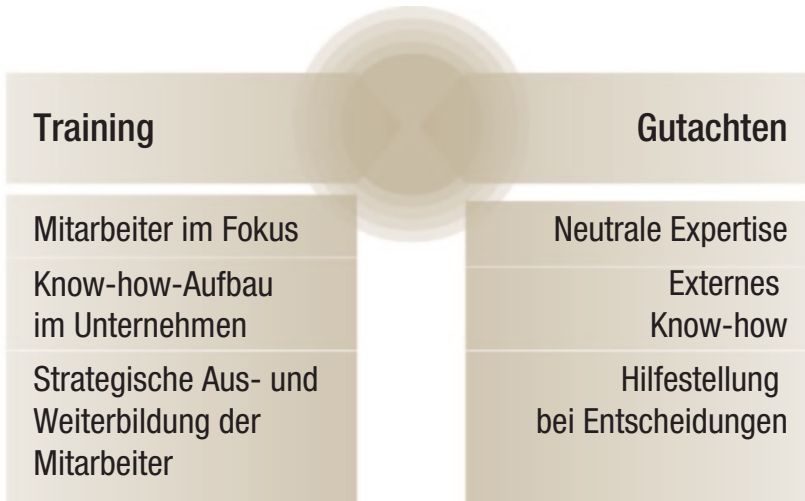


Abb. 2.3 Spannungsfeld Training – Gutachten

Gutachten werden bewusst extern eingeholt. Sie werden erstellt, um einen **spezifischen Sachverhalt** zu untersuchen und dazu Meinungen, Vorschläge oder Analysen von Spezialisten einzuholen. Der Externalität und fachlichen Kompetenz kommt dabei eine besonders große Rolle zu. Gutachten können z. B. als Hilfe bei grundsätzlichen, strategischen Entscheidungen, bei der Evaluierung von bestehenden Strukturen und Abläufen oder bei der Bewertung von Unternehmen eingeholt werden. Fachfragen, wie die Bewertung des Unternehmens oder eines Teiles davon, die wirtschaftliche Machbarkeit eines Bauprojektes oder die Wirtschaftlichkeit eines Produktionsprozesses, werden im Rahmen von Gutachten behandelt.

Gutachten haben nicht den primären Sinn, Know-how oder Fähigkeiten in einem Unternehmen oder bei Mitarbeitern aufzubauen, sondern die neutrale Außensicht einzuholen. Dieses spezifische Know-how wird in Unternehmen nur selten benötigt, der Aufbau einer eigenen Kompetenz dazu ist daher nicht wirtschaftlich.

Auch wenn im Rahmen von Gutachten oft Handlungsempfehlungen gegeben werden, so ersetzen Gutachten nicht den Prozess einer strategischen Entwicklung oder von Trainings.

2.1.4 Spannungsfeld Systemische Beratung – Coaching – Mediation

Im Fokus von Projekten der **Systemischen Beratung** steht das **gesamte Unternehmen** oder zumindest ein großer Teil davon mit allen seinen Bestandteilen oder Einflussfaktoren, wie Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Umwelt.

Die Systemische Beratung ist ein Beratungsansatz, der unter anderem in der „Wiener Schule der Systemischen Organisationsberatung“ entwickelt wurde (Willke 1994, 177). Die Systemische Beratung geht davon aus, dass sich komplexe Probleme nur lösen lassen, wenn man Ressourcen und Kompetenzen im Unternehmen stärkt. Im Fokus der Systemischen Beratung steht daher das Unternehmen bzw. die Organisation.

Coaching hingegen beschäftigt sich mit den Menschen, also Mitarbeitern, Managern oder Unternehmern. Im Rahmen von Coachingprojekten in der Unternehmensberatung werden Konzepte erarbeitet und umgesetzt, die die **persönlichen Kompetenzen** entwickeln. Das Unternehmen steht dabei im Hintergrund, der Fokus liegt auf den Personen.

An der Schnittstelle zwischen zwei oder mehreren Personen, aber auch zwischen Personen und Organisationen (z. B. in der Rolle des Dienstgebers), steht **Mediation**. Mediation dient dazu, Konflikte, die aufgrund unterschiedlicher Interessenlagen entstehen können, zu verhindern oder erst gar nicht aufkommen zu lassen (Abb. 2.4).



Abb. 2.4 Spannungsfeld Systemische Beratung – Coaching

Die Grenzen zur **Psychotherapie** oder **Lebens- und Sozialberatung** sind fließend. Coaching im Rahmen von Unternehmensberatung hat immer einen Hintergrund, der mit dem Unternehmen zu tun hat. Private Probleme werden dann berücksichtigt, wenn sie unmittelbar mit der betrieblichen Rolle verbunden sind. Typische Coachingprojekte im Rahmen von Unternehmensberatung sind z. B. der Ausbau der Führungskompetenz, die Stärkung von Kompetenzen im Bereich des Verkaufes oder die Stärkung der Teamfähigkeit. Im Graubereich zwischen Unternehmensberatung und Psychotherapie oder Lebens- und Sozialberatung finden sich Projekte wie die Behandlung von Mobbing, Burnout oder das Verhalten in Stresssituationen.

2.2 Beratungsfelder

Neben der Typologie von Beratungen sind Beratungsfelder ein Merkmal, das die Beratungsleistungen beschreiben kann. Beratungsfelder richten sich nach den Funktionen der Unternehmensführung, d. h. Management im Allgemeinen, Personalwesen, Marketing, Produktion etc. In Österreich sind die Beratungsfelder im Berufsbild für Unternehmensberater unter anderem wie folgt charakterisiert (Harl 2009, 9 ff.):

Unternehmensberater haben das Ziel, die Gesamtheit eines Unternehmens zu betrachten. Dieser Zugang unterscheidet sie von anderen beratenden Berufen. Das heißt nicht notwendigerweise, dass jede Beratung alle Bereiche in einem Unternehmen abdeckt. **Unternehmensberater** haben aber ein **Verständnis für die unterschiedlichen Funktionen der Unternehmensführung**. Auch wenn der Schwerpunkt der Beratung z. B. im Marketing liegt, so wird der Unternehmensberater die Konsequenzen einer Marketingstrategie in den Bereichen Logistik, Produktion oder Personal behandeln. Die thematische Spezialisierung auf Beratungsfelder kann aber noch eingeschränkter auf spezifische Fachbereiche erfolgen.

Je nach Anbieter können die Spezialisierungen auf Beratungsfelder unterschiedliche Ausprägungen aufweisen. Laut der Studie des europäischen Dachverbandes der Unternehmensberater FEACO nimmt dabei das Tätigkeitsfeld „Business Consulting“ einen Anteil von ca. 55 % am gesamten Beratungsmarkt ein (in Österreich beträgt dieser Anteil laut UBIT-Radar 62 %). Der restliche Markt teilt sich in IT-Consulting (16 %) sowie andere Bereiche auf (FEACO 2012; Fachverband Unternehmensberatung und IT der Wirtschaftskammer Österreich 2013).

Die Spezialisierung der Unternehmensberater auf Beratungsfelder erfordert großes Know-how in diesen Bereichen. Während je nach konkreter Projektanforderung der passende Beratungstyp ausgesucht werden kann, ist die Spezialisierung auf ein Beratungsfeld nicht beliebig änderbar. Das Know-how in einem Beratungsfeld wird über viele Jahre aufgebaut, das Anforderungsprofil an die Berater richtet sich nach dem Beratungsfeld, und die Arbeit in Beratungsprojekten baut die Erfahrung und das notwendige Spezialwissen aus.

2.2.1 Beratungsfeld Unternehmensführung/Managementberatung

Ziel dieser Projekte ist die Entwicklung oder Evaluierung einer Unternehmensstrategie und die Planung der notwendigen Maßnahmen zur Umsetzung dieser Strategie auf Gesamtunternehmensebene oder bei großen Unternehmen auf der Ebene von Geschäftsbereichen.

Dieses Beratungsfeld wird auch als die „**klassische Unternehmensberatung**“ bezeichnet. Die Projekte sind bei der Unternehmensführung angesiedelt, da sie das gesamte Unternehmen oder zumindest große Teile davon betreffen. Die Projekte können sehr groß sein und unterschiedliche Typen von Beratungen kombinieren, wie z. B. Organisationsentwicklung, Mergers & Acquisitions, Training, Moderation, Fachberatungen oder Coaching. Bei kleineren Unternehmen sind zumeist die Eigentümer eingebunden. Die Entscheidungen und Projektergebnisse können für das Gesamtunternehmen von großer Bedeutung sein.

Der Begriff „Organisationsentwicklung“ bezieht sich dabei auf den „Organismus Unternehmen“, d. h. nicht auf die Ablauforganisation oder die Aufbauorganisation im engeren Sinne. Die Organisation als die Summe aus Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden, Maschinen steht im Fokus der Organisationsentwicklung.

Der im englischen Sprachgebrauch verwendete Begriff „Management Consultant“ deckt streng genommen nur jene Berater ab, die in diesem Beratungsfeld tätig sind.

2.2.2 Beratungsfeld Personalwesen (Human Resources)

Mitarbeiter sind eine der wertvollsten Ressourcen eines Unternehmens. Ein großer Teil des Wissens von Unternehmen ist in den Köpfen der Mitarbeiter vorhanden und bei aller Industrialisierung und Automatisierung können Unternehmen nur von Menschen gesteuert werden.

Die laufende Veränderung der Umwelt macht es notwendig, dass sich auch die Unternehmen laufend an diese geänderten Bedingungen anpassen. Dazu muss auch die „**Resource Mitarbeiter**“ eingebunden werden, so wie ständig neue Maschinen in Betrieb genommen oder Marketingstrategien überdacht werden müssen.

Beratungen, die im Tätigkeitsfeld Personalwesen angesiedelt sind, unterstützen Unternehmen z. B. bei der Auswahl von Mitarbeitern, bei der Planung und Umsetzung von Schulungen, bei der Weiterentwicklung von Mitarbeitern in ihrer Teamfähigkeit oder in Fragen zur Entlohnung der Mitarbeiter.

Die Beratungstypen sind zumeist in den Bereichen Training, Coaching, Moderation, Gutachten (z. B. Testverfahren für die Auswahl von Mitarbeitern oder Entlohnungsübersichten) angesiedelt.

2.2.3 Beratungsfeld Organisation

Beratungen zu Fragen der Organisation dienen zumeist der Steigerung der **Effizienz** und der **Wirtschaftlichkeit von Prozessen** in Unternehmen. Die Prozesse können in einzelnen Unternehmensbereichen, wie Verwaltung oder Produktion, angesiedelt sein, übergreifend das gesamte Unternehmen oder interorganisational die Beziehungen zu externen Partnern und Lieferanten betreffen.

Im Gegensatz zur Organisationsentwicklung sind die Beratungsprojekte nicht notwendigerweise bei der Unternehmensführung angesiedelt, sondern häufig auf der Ebene der Abteilungsleitung. Sie behandeln sowohl die Aufbauorganisation (d. h. die Hierarchie in einem Unternehmen) als auch die Prozessorganisation.

Typische Projekte im Beratungsfeld Organisation sind:

- Qualitätssicherung sowie die Vorbereitung von Unternehmen oder Abteilungen auf Audits zu Zertifizierungen,
- Geschäftsprozessoptimierung,
- Einführung bzw. Optimierung der IT,
- Rationalisierung im Verwaltungsbereich,
- Steigerung der Produktivität in der Produktion,
- Anpassung der Produktion an Kundenbedürfnisse bzw. den Markt,
- Innerbetriebliches oder überbetriebliches Benchmarking.

Neben den technischen Herausforderungen zur Optimierung der Organisation sind Aufgaben im zwischenmenschlichen Bereich, wie Kommunikation, Konflikte zwischen Abteilungen, zu behandeln. Im Beratungsfeld Organisation sind daher Fachberatungen ebenso angesiedelt wie Moderationen, Mediationen und Trainings. Auch wenn die Beratungen im Rahmen von Projekten abgewickelt werden, sind die Herausforderungen im Bereich der Organisation nie abgeschlossen. Unternehmen müssen ihre Abläufe und Strukturen laufend weiterentwickeln.

2.2.4 Beratungsfeld Controlling, Finanz- und Rechnungswesen

Das Beratungsfeld Controlling, Finanz- und Rechnungswesen zählt zu den **klassischen Typen** der **Fachberatung**. Darüber hinaus werden auch Gutachten, Management auf Zeit oder Sanierungsberatungen in diesem Bereich umgesetzt.

Ziele dieser Projekte können unter anderem sein:

- Einführung eines Berichtssystems,
- Einführung von Balanced Scorecards,
- Optimierung des innerbetrieblichen Berichtswesens,
- Analyse der Kostenstrukturen,

- Optimierung der IT in Zusammenhang mit dem innerbetrieblichen Berichtswesen,
- Business Intelligence,
- Gutachten zur Ermittlung des Firmenwertes.

Projekte im Beratungsfeld Controlling können isoliert durchgeführt werden, idealerweise berücksichtigen sie aber alle Bereiche der Unternehmensführung. So ist z. B. die Balanced Scorecard in Verbindung mit den Bereichen Personalwesen und Unternehmensstrategie zu sehen oder die Analyse der Kostenstruktur in Verbindung mit Beratungen zur Optimierung der Ablauforganisation.

2.2.5 Beratungsfeld Marketing, Vertriebsunterstützung

In vielen Beratungsfeldern gibt es Überschneidungen mit anderen beratenden Berufen. Im Beratungsfeld Marketing und Vertriebsunterstützung ist diese Überschneidung aber besonders offensichtlich. Die Tätigkeiten von **Werbeagenturen** decken sich auf den ersten Blick mit den Projekten von Unternehmensberatern. Allerdings konzentrieren sich Werbeagenturen auf die Werbung, also einer Teilfunktion von Marketing. **Unternehmensberater** haben zu Marketing einen **umfassenderen Zugang** und thematisieren bereits in einem sehr frühen Stadium der Entwicklung von Marketingstrategien deren mögliche Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen, wie die Produktion, die Schulung von Mitarbeitern, die notwendige Kostenreduktion zur Erreichung eines günstigen Verkaufspreises oder notwendige Geschäftsprozesse zur Steigerung der Kundenzufriedenheit.

Im Beratungsfeld Marketing weisen die Projekte sehr oft einen Mix aus unterschiedlichen Beratungstypen auf:

- Trainings
- Moderationen
- Prozessberatungen
- Coachings
- Supervision
- Interne Beratung
- Management auf Zeit
- Organisationsberatung
- Systemische Beratung

Die Abgrenzung zu Beratungsprojekten im Feld Unternehmensführung und Management ist in der Praxis nicht immer eindeutig zu erkennen. Ein Aspekt ist aber jener, dass die Projekte im Beratungsfeld Marketing und Vertriebsunterstützung zwar sehr oft auf der Ebene der Unternehmensleitung angesiedelt sind, aber Mitarbeiter aus allen Bereichen und Hierarchieebenen betroffen sind.

2.2.6 Spezialthemen

Neben den Beratungsprojekten, die sich an den Funktionen der Unternehmensführung orientieren, gibt es auch zahlreiche Projekte, die nicht in dieses Schema passen. Das betrifft Projekte, die sich oft nach **aktuellen (politischen) Rahmenbedingungen** richten, wie z. B.:

- CSR (Corporate Social Responsibility)
- Corporate Governance
- Unternehmenssicherheit (IT, Finanzierung)
- Wissensmanagement
- Mediation
- Innovationsberatung
- Nachfolgeberatung

Für diese Projekte gibt es in den Unternehmen oft keine eigenen Ressourcen. Die Beratungstypen sind daher typischerweise Fachberatungen, Gutachten oder Management auf Zeit.

2.3 Berater-Rollen

Neben den Beratungstypen und den Beratungsfeldern sind die Rollen, in denen Unternehmensberater auftreten, die dritte Dimension zur Beschreibung des Berufes (Titscher 2001; Ellebracht et al. 2011; Janes et al. 2001; Königswieser und Hillebrand 2008; Teuber 2005; Wimmer 2004; Zuberbühler 2004).

Auch die Abgrenzungen der einzelnen Rollen sind nicht immer eindeutig möglich und es gibt Projekte, bei denen mehrere Rollen verknüpft werden. Trotzdem ist es wichtig, dass die Rollen im Rahmen der Beratungsvereinbarung geklärt werden.

Die unterschiedlichen Rollen von Unternehmensberatern werden auch durch die jährlich vom Fachverband Unternehmensberatung und IT in Auftrag gegebene Untersuchung „UBIT-Radar“ bestätigt. Demnach verteilt sich der Umsatz der österreichischen Unternehmensberatungsdienstleister im Jahr 2012 wie folgt (Fachverband Unternehmensberatung und IT der Wirtschaftskammer Österreich 2013):

- Beratung: 50,69 %
- Implementierung: 16,55 %
- Konzeption: 11,49 %
- Training: 10,69 %
- Coaching: 8,28 %
- Gutachten: 1,61 %
- Mediation: 0,69 %

Die Zuordnung der Rollen zu den Projekten, in denen die Berater tätig wurden, erfolgte dabei nach Selbsteinschätzung und gibt die jeweilige „Hauptrolle“ wieder, in der der Berater das Projekt durchgeführt hat.

Berater

Unternehmensberater arbeiten gemeinsam mit dem Management an einer Problemstellung. Fachliches Know-how wird je nach Aufgabenstellung eingebracht, aber das **Management** wird von seiner Verpflichtung, eigene **Entscheidungen zu treffen** und die erarbeiteten Maßnahmen umzusetzen, durch die Beratung nicht enthoben.

Implementierer

Im Rahmen eines Projektes, bei dem der Berater die Rolle des Implementierers einnimmt, werden entwickelte oder vorhandene Konzepte im Unternehmen umgesetzt. Der Berater bringt seine Erfahrung und sein **Fachwissen zu den jeweiligen Konzepten** und **Rahmenbedingungen** ein und kann dadurch den Implementierungsvorgang deutlich beschleunigen. Klassische Implementierungsprojekte sind z. B.:

- Einführung eines IT-Systems,
- Einführung eines Entlohnungssystems,
- Umsetzung von konkreten Vertriebsaktivitäten,
- Einführung eines Berichtssystems.

Diese Rolle ist sehr umsetzungsorientiert und praxisbezogen.

Ein Teil der Umsetzungstätigkeiten werden durch den Kunden an den Berater übertragen, die Sicherstellung der Rahmenbedingungen bleibt aber in der Verantwortung des Kunden.

Konzeption

Auch wenn die Erstellung von Konzepten oft den Ruf hat, praxisfremd und nicht umsetzungsorientiert zu sein, so sind Konzepte eine wichtige Basis für **konkrete Handlungsanweisungen**. Unternehmensberater bringen bei Konzepten Ideen und Lösungsansätze ein, die im eigenen Unternehmen nicht gesehen werden, sie prüfen Auswirkungen auf unterschiedliche interne und externe Rahmenbedingungen und validieren Annahmen. Konzepte dienen nicht nur internen Entscheidungen, sondern sind auch Grundlage für Investoren, Finanzierungen und Kooperationen mit anderen Unternehmen.

Trainer

In der Rolle des Trainers vermittelt der Unternehmensberater eine bestimmte Fähigkeit oder ein bestimmtes Wissen. Diese Vermittlung basiert auf einer **bewussten Strategie** und passiert nicht „nebenbei“. Dazu definieren Trainer den konkreten Trainingsbedarf, entwickeln ein entsprechendes Trainingsdesign und evaluieren die Trainingsmethoden – am besten gemeinsam mit dem Kunden. Neben den didaktischen Fähigkeiten verlangt die Rolle des Trainers auch entsprechende soziale Kompetenzen, um auf die individuellen Anforderungen der Gruppe bzw. der einzelnen Personen eingehen zu können.

In einigen Fällen muss der Trainer in die **Rolle des Coaches** wechseln, um persönliche Bedürfnisse von Teilnehmern individuell zu berücksichtigen. Dieser Wechsel zwischen den Rollen „Trainer – Coach“ muss transparent gemacht werden.

Trainings können bei Beratungsprojekten im Vordergrund stehen (dann entspricht die Beratung auch dem Typ Training) oder sie sind Teil eines Gesamtprojektes, bei dem unterschiedliche Beratungstypen gefordert sind. So kann z. B. im Rahmen der Einführung eines Controllingsystems auch das notwendige Wissen über Kostenrechnung oder Buchungsmethoden vermittelt werden, oder im Rahmen von Schulungsmaßnahmen für Führungskräfte ein individuelles Coaching der Teilnehmer anschließen, um das Gelernte zu reflektieren und im beruflichen Alltag besser integrieren zu können. In der Praxis machen oft Trainings – in Zusammenarbeit mit anderen Beratungstypen – einen wesentlichen Anteil des Gesamtprojektes aus.

Coach

Coachings richten sich an **Personen** und **Teams**. Dabei steht vor allem die Weiterentwicklung eines Mitarbeiters oder einer Führungskraft im Fokus des Projektes. Aber auch für den Umgang mit schwierigen Herausforderungen können Unternehmensberater die Rolle eines Coaches einnehmen.

Von einem Coach im Management wird in der Regel erwartet, dass er als Gesprächspartner „auf Augenhöhe“ ernst genommen wird. Das setzt voraus, dass er über fundierte Praxiserfahrungen sowohl mit „weichen“ als auch mit „harten“ Themen im Management verfügt und den Umgang mit entsprechenden Diagnose- und Entwicklungsinstrumenten beherrscht. Ein Coach ist kein Lehrer, Ratgeber, Prediger, Problemlöser, Tröster oder Beichtvater, sondern ein Partner bei der Bewältigung unternehmerischer Herausforderungen und Probleme.

Gutachter

Nehmen Unternehmensberater die Rolle eines Gutachters ein, so ist diese **Rolle oft isoliert**, also nicht als Teil eines Gesamtprojektes zu sehen.

Aber auch zu Beginn eines Projektes kann ein Gutachten erstellt werden, um die Basis für weitere Maßnahmen im Beratungsprojekt zu liefern, wie z. B. Expertisen zum „State-of-the-Art“, Benchmarking oder Machbarkeitsstudien. Nach Abschluss des Gutachtens erfolgt dann ein Wechsel in die Rolle eines Trainers, Beraters, Coaches oder Implementierers.

Gutachten können einen bestimmten Sachverhalt in einem Unternehmen klären oder als Grundlage zur Klärung dienen. Damit diese Funktion erfüllt werden kann, müssen einige **Voraussetzungen** gegeben sein, wie z. B.:

- Auftrag und Umfang des Gutachtens werden exakt definiert.
- Der Gutachter ist fachlich unumstritten.
- Der Gutachter ist neutral.
- Der Gutachter behandelt fachliche Aspekte umfassend.

Die Frage, ob etwaige Folgeprojekte aus dem Gutachten durch den Gutachter durchgeführt werden können, ist umstritten. Einerseits verfügt der Gutachter über umfassendes Wissen zum Fachthema, das aufgrund der Gutachtenerstellung auch unternehmensinternes Know-how beinhaltet, andererseits kann die Neutralität des Gutachters angezweifelt werden, wenn die Aussicht auf Folgeprojekte den Inhalt eines Gutachtens beeinflusst.

Mediator

Als Alternative zu rechtlichen Auseinandersetzungen im Rahmen von Kunden- Lieferanten-Beziehungen, innerhalb eines Unternehmens, aber auch im Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie einzelner Mitarbeiter untereinander, nehmen Mediationen einen immer wichtigeren Stellenwert ein. Die Rolle des Mediators kann daher in unterschiedlichen Projekten wichtig sein.

Mediationen, die im Rahmen von Projekten in der Unternehmensberatung durchgeführt werden, beziehen sich ausschließlich auf den Bereich **Wirtschaftsmediation**. Private Konflikte setzen Techniken, Methoden, Wissen und Zugänge voraus, die nicht notwendigerweise vom Unternehmensberater eingebracht werden können.

Wirtschaftsmediationen sind ein Spezialgebiet der Unternehmensberatung, die neben dem Know-how zur Unternehmensberatung auch spezielle Fähigkeiten zur Mediation voraussetzen.

Wirtschaftsmediatoren sind nicht notwendigerweise Unternehmensberater, das Verständnis von wirtschaftlichen Zusammenhängen sowohl innerhalb eines Unternehmens als auch im übergreifenden Sinn hilft aber, den Mediationsprozess auch unter Rücksichtnahme auf die Grundprinzipien der Mediation (Freiwilligkeit, Allparteilichkeit und Neutralität, Vertraulichkeit, Offenheit, Transparenz, Chancengleichheit, Offene Kommunikation, Zukunftsorientierung) effizient zu gestalten.

Die drei Dimensionen Beratungstypen, Beratungsfelder und die Rolle des Unternehmensberaters ergeben in der Summe ein Bild darüber, welche Leistungen angeboten werden und über welches Fachwissen der Berater verfügt (Abb. 2.5).

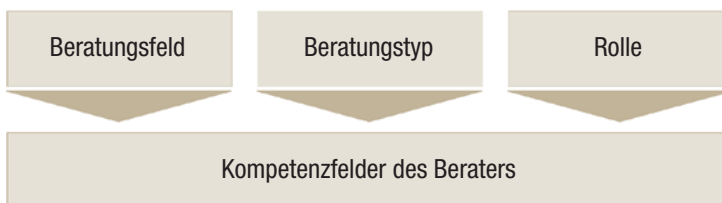


Abb. 2.5 Typologien, Felder, Rollen der Unternehmensberatung

Für eine marktkonforme Darstellung dieses Bildes sind jedoch noch die Zielgruppen zu berücksichtigen, die für jedes Produktangebot unterschiedlich sein können. Für die Darstellung auf dem Markt dient eine Profilierung für eine bestimmte Branche, Unternehmensgröße oder Lebensphase des Unternehmens.

2.4 Beraterprofile

Aus der Summe der Beratungstypen, Beratungsfelder und Beraterrollen ergibt sich ein Profil, mit dem Unternehmensberater am Markt auftreten.

Viele Berufe setzen Spezialisierungen voraus, die über die grobe Berufsbezeichnung hinausgehen. Ob Fachgebiete bei Ärzten, Rechtsmaterien bei Anwälten, fachliche Spezialisierungen im Gewerbe oder Marktspezialisierungen im Handel: innerhalb der Berufe erfordern die technischen oder inhaltlichen Spezifika den richtigen Experten. Große Beratungsunternehmen können zu vielen Beratungsthemen entsprechende Experten anbieten. Je kleiner das Beratungsunternehmen ist, desto wichtiger ist aber die Erkennbarkeit der Kompetenzen des Beraters.

Wie aber können Experten in einem derart jungen Beruf identifiziert werden? Wie können Expertentum und ganzheitliche Sicht unter einen Hut gebracht werden? Die Antwort dafür liegt darin, dass auch bei „alten“ Berufen das Expertentum längst nicht mehr alleine in Fachbereichen liegt. In vielen Berufen dienen Dimensionen zur Beschreibung der Profilierung:

- **Zielgruppe:** z. B. Branche, Unternehmensgröße, Alter der Unternehmen.
- **Beratungstyp bzw. Werkzeug:** z. B. Fachberatung, Prozessberatung, besonders für Spezialisten in Fachbereichen kann es sich auch um Techniken oder Methoden, wie Informationstechnologie, Moderation, handeln.
- **Beratungsfeld:** z. B. Marketing, Controlling, Organisation, Personal.
- **Rollen:** z. B. klassische Beratung, Konzeption, Trainer, Mediator bzw. Kombinationen daraus.

Die möglichen Kombinationen aus den Zielgruppen, Beratungstypen, Beratungsfeldern und Beratungsrollen sind nahezu unendlich groß und variieren auch nach aktuellen Markttrends (Tab. 2.1).

Tab. 2.1 Beispiele für Beraterprofile

Beispielhafte Bezeichnung	Zielgruppe	Typ bzw. Werkzeug	Beratungsfeld	Rollen
„Tourismus-berater für Controlling, Rechnungswesen“	Unternehmen im Tourismus ohne wesentliche Einschränkung auf Größe, Alter, Region oder Angebot	Breite Kompetenz, unterschiedliche Typen von Fachberatung bis systemische Ansätze	Controlling und Rechnungswesen sowie übergreifende Themen	Breite Kompetenz in unterschiedlichen Rollen
„Berater für Change Management“	Unternehmen ohne Brancheneinschränkung, aber mit einer bestimmten Größe, die an der Anzahl der Mitarbeiter, Standorten, Führungsstrukturen gemessen werden kann	Spezialisierung im Bereich Systemische Beratung, Training	Spezialisierung im Bereich Managementberatung, Unternehmensführung	Breite Kompetenz in unterschiedlichen Rollen, mit zusätzlicher Spezialisierung in den Rollen Training, Coaching
„Marketingberater für Großhandel“	Unternehmen im Bereich Handel mit Spezialisierung im B2B (Business to Business) Bereich, ohne wesentliche Einschränkung auf Größe oder Alter der Unternehmen	Breite Kompetenz, unterschiedliche Typen von Fachberatung bis systemische Ansätze	Marketing, Strategie	Breite Kompetenz in unterschiedlichen Rollen
„Finanzierungsberater“	Unternehmen ohne wesentliche Einschränkung auf die Branche, grobe Einschränkung der Unternehmensgröße auf Grund der Finanzierungsvolumen	Spezialisierung in der Fachberatung	Spezialisierung im Bereich Managementberatung, Unternehmensführung sowie Controlling, Finanz- und Rechnungswesen	Hohe Kompetenz in den Rollen Beratung, Konzeption, Implementierung
„HR-Berater“	Unternehmen ohne wesentliche Einschränkung auf die Branche	Spezialisierung auf die Typen Training, Coaching	Personalwesen	Hohe Kompetenz in den Rollen Training, Coaching, Konzeption

Nicht für jedes Projekt müssen notwendigerweise langjährige Erfahrungen in jeder der Dimensionen vorliegen. Ein Spezialist für die Branche Tourismus, der Moderationstechniken beherrscht, wird Projekte zur Optimierung von Organisationsabläufen durchführen können, auch wenn sein Spezialgebiet z. B. Marketing ist. Möglicherweise werden durch neue Zugänge dieses Beraters kreative Lösungsansätze erarbeitet. Entscheidend für derartige Projekte ist aber, dass der Berater in den jeweils anderen Dimensionen Spezialist ist und aufgrund seiner Branchen- und Methodenkompetenz mögliche Know-how-Defizite im Fachgebiet egalisiert.

Viele Berater sind ausschließlich auf Zielgruppen spezialisiert. Diese Zielgruppen sollten möglichst homogen sein. Der Anspruch dieser Berater lautet dann zumeist, (fast) alle Bedürfnisse einer bestimmten Branche zu kennen und somit in der Lage zu sein, sowohl Marketing, Controlling oder Organisation abdecken zu können. Die Methode ist dabei zumeist eine klassische Fachberatung.

Praxistipps zu Profilen von Unternehmensberatern:

- **Niemand kann alles wissen.**

Eine Spezialisierung zu Themen, Branchen oder Werkzeugen ist bei Unternehmensberatern ebenso wichtig wie beim Facharzt.

- **Als Faustregel kann gelten: Je kleiner das Projekt, desto wichtiger ist die Branchenerfahrung des Beraters.**

Der Grund liegt vorrangig darin, dass sich Berater, die in einer bestimmten Branche große Erfahrung haben, sehr schnell im Betrieb orientieren können. Der Nachteil ist, dass der branchenübergreifende Know-how-Transfer verloren gehen kann.

- Berater tragen Wissen oft über Grenzen von Unternehmen hinaus. Diese „**Bienenfunktion**“ geht aber verloren, wenn Berater immer Projekte in der gleichen Zielgruppe zu den gleichen Themen machen. Der Know-how-Transfer von großen zu kleinen Betrieben, von Handelsbetrieben zu Produktionsbetrieben oder von einer Branche in eine andere Branche ist aber sehr oft ein Zusatznutzen zur eigentlichen Beratung.

- Viele Berater sind **Spezialisten in Fachbereichen**. Sie haben langjährige Erfahrungen im Bereich Marketing, Controlling oder Personal. Dieses Wissen kann oft mehreren Branchen angeboten werden, wobei es sich zumeist nicht um völlig branchenneutrales Wissen handelt. Ist der Unternehmensberater z. B. Spezialist für Marketing, so ist zumeist eine weitere Einschränkung – wie B2B/B2C, Produktionsbetriebe, Handelsbetriebe, Internationalisierung – notwendig, um herauszufinden, ob es sich dabei um den richtigen Spezialisten handelt.

- **Spezialisten für Methoden** können ihr Wissen unabhängig von der Branche oder dem Fachgebiet anwenden. Sie sind in der Lage, Problemstellungen zu identifizieren und Lösungsansätze zu entwickeln, unabhängig davon, wie groß das Unternehmen ist, in welchen Märkten es tätig ist oder in welchem Fachbereich das Projekt angesiedelt ist. Diese Projekte werden zumeist in einer Kombination unterschiedlicher Werkzeuge und Methoden, wie Fragetechniken, Workshops, Klausuren, abgewickelt. Das Projektdesign geht dabei zumeist von größeren Projekten aus, die sich über mehrere Monate oder Jahre erstrecken. Der Vorteil dieser Projekte für die Unternehmen liegt darin, dass sie **weitgehend befreit von Alltagsproblemen** und **eingefahrenen Bahnen** stattfinden. Dadurch können im Rahmen dieser Projekte **grundlegende Weiterentwicklungen der Unternehmen** gestartet werden.



<http://www.springer.com/978-3-658-01462-9>

Exzellenz in der Unternehmensberatung
Qualitätsstandards für die Praxis Inklusive der EN
16114

Ennsfellner, I.; Bodenstein, R.; Herget, J.

2014, XIX, 252 S. 70 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-01462-9