

Alexander Moscho / Ansgar Richter (Hrsg.)

Inhouse-Consulting in Deutschland

Alexander Moscho
Ansgar Richter (Hrsg.)

Inhouse-Consulting in Deutschland

Markt, Strukturen, Strategien



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.

Dr. Alexander Moscho ist Leiter der Inhouse-Beratung der Bayer AG mit Büros in Leverkusen, New Jersey, Pittsburgh und Shanghai. Er verfügt über mehrjährige Erfahrung als internationaler Berater in der Pharma-, Biotech- und Chemieindustrie sowie im Gesundheitswesen bei McKinsey & Company, München.

Professor Ansgar Richter, PhD ist Leiter des Lehrstuhls für Strategie und Organisation sowie des Instituts für Industrielles Dienstleistungsmanagement an der European Business School (EBS). Im Rahmen seiner wissenschaftlichen Tätigkeit setzt er sich vor allem mit der Strategie und Organisation von Beratungsunternehmen auseinander.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: Ulrike Lörcher | Katharina Harsdorf

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1674-7

Geleitwort

Innovative Unternehmen wollen durch Spitzenleistungen Erfolge erzielen. Dafür ist es notwendig, dass sie sich selbst immer wieder aufs Neue hinterfragen und wettbewerbsfähige Strategien entwickeln. Diese Management-Herausforderung gewinnt in wirtschaftlich schwierigen Zeiten weiter an Bedeutung. Sie wurde in der Vergangenheit vorwiegend mit der Unterstützung externer Beratungspartner gemeistert. Doch der Trend geht in eine andere Richtung: Mehr als zwei Drittel der DAX 30-Unternehmen verfügen bereits über ein eigenes Inhouse Consulting. Und das nicht ohne Grund, denn die Vorteile eines zielgerichteten Inhouse Consulting liegen auf der Hand: Die internen Berater zeichnen sich durch die fundierte Kenntnis der komplexen Struktur ihres Konzerns aus. Sie erhalten gegenüber externen Beratern meist tiefere Einblicke in die einzelnen Abläufe. So ermöglichen sie eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den jeweiligen Geschäftsbereichen, um Verbesserungspotenzial auszuschöpfen. Und: Sie erbringen ihre Leistung schnell und kosteneffizient.

Dennoch stößt Inhouse-Beratung noch auf Vorurteile: Fehlende Objektivität, "Betriebsblindheit" oder mangelndes Know-how lauten die häufigsten Einwände. Interne Beratung wird daher vielfach als allenfalls „zweitbeste“ Lösung gesehen. Die Gründe dafür sind Unkenntnis und die bislang vernachlässigte wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Themenbereich.

Vor diesem Hintergrund freuen wir uns, dass mit dem vorliegenden Sammelband dem Leser erstmals eine theoretisch fundierte, umfassende Darstellung des deutschen Inhouse-Beratungsmarktes und seiner vielfältigen Themen- und Aufgabenstellungen zugänglich wird.

Konzerne mit globaler Präsenz und komplexem Produktportfolio benötigen Partner, die sie objektiv beraten – also unbefangen und ohne „Scheuklappen“. Sie sollen durch ihre Kompetenz zur kontinuierlichen Verbesserung der Unternehmensstrukturen und -prozesse beitragen. Tatsächlich schien dies in der Vergangenheit vielfach nur mit externen Beratungspartnern erreichbar zu sein.

Aus der jüngsten Erfahrung mit Inhouse-Beratungen lässt sich jedoch erkennen, dass viele der vormals extern angebotenen Leistungen sehr wohl auch von eigenen Mitarbeitern erbracht werden können. Mehr noch: Eine professionelle interne Beratungseinheit zu etablieren, bietet spezifische Vorteile. Eigene Berater sind nicht nur wesentlich kostengünstiger, sondern machen das Unternehmen auch unabhängiger von externen Dienstleistern – ein Vorteil, speziell bei wiederkehrenden Problemstellungen. Weitere positive Aspekte sind der unternehmensweite Austausch von Wissen und Best-Practices sowie die zielgerichtete Aus- und Fortbildung des Management-Nachwuchses. Als interne Berater können sich künftige Führungskräfte neues Industrie- und Wettbewerbs-Knowhow aneignen und zudem lernen, es erfolgreich weiterzuvermitteln.

Welche Perspektiven sich hier eröffnen, verdeutlicht dieses Buch: Es macht die "Welt der Inhouse-Beratung" in ihrer ganzen Vielfalt anschaulich – von Wertesystemen, Zielsetzungen und Organisationsprinzipien über konkrete Wertbeiträge für die Unternehmen bis hin zu Beispielprojekten. Sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus unternehmerischer Sicht werden Möglichkeiten und Grenzen des Inhouse Consulting aufgezeigt. Den beiden Herausgebern ist es gelungen, mit spannenden Beiträgen von zahlreichen sachkundigen Autoren das Thema Inhouse-Beratung umfassend zu beleuchten.

Wir wünschen dem Buch viele interessierte Leser. Vielleicht wird der eine oder andere durch die Lektüre dazu ermutigt, der Inhouse-Beratung neue Themen- und Anwendungsfelder zu erschließen. Denn nach unserer Einschätzung ist das „Zeitalter der Inhouse-Beratung“ gerade erst angebrochen.

Dr. Josef Ackermann

Vorsitzender des Vorstands und
des Group Executive Committee
Deutsche Bank AG

Werner Wenning

Vorsitzender des Vorstands
Bayer AG

Vorwort der Herausgeber

Inhouse-Beratung ist kein neues Phänomen. Schon in den fünfziger und sechziger Jahren des 20. Jahrhunderts begannen Unternehmen, Organisations- und Unternehmensentwicklungsabteilungen einzurichten, die häufig beratungsähnliche Aufgaben übernahmen. Aus einigen dieser Abteilungen entwickelten sich im Laufe der Zeit zunehmend selbständig agierende Beratungseinheiten. Mittlerweile sind Inhouse-Beratungen bei vielen Großunternehmen, aber auch bei manchen Unternehmen mittlerer Größe an der Tagesordnung.

Angesichts der Bedeutung der Inhouse-Beratung ist verwunderlich, wie wenig fundierte Literatur – ob wissenschaftlicher oder praxisnaher Herkunft – zu diesem Thema bislang existiert. Dabei ist das Phänomen der Inhouse-Beratung aus mehreren Gründen für verschiedenste Adressatengruppen – von akademischen Forschungsgruppen über karriereorientierte High-Potentials bis zu Unternehmensvertretern auf der Suche nach Lösungsansätzen für ihre betriebswirtschaftlichen Herausforderungen – außerordentlich spannend, von denen wir nur die beiden folgenden exemplarisch hervorheben.

Zum einen stellt die Inhouse-Beratung eine Alternative zur Erbringung von Beratungsleistungen durch externe Berater dar. Dabei teilt sie viele der Stärken der externen Beratung, verbunden mit der für Beratung einzigartigen, für Inhouse-Beratung jedoch charakteristischen Bereitschaft oder Fähigkeit, langfristige Verantwortung für die Umsetzung der im Beratungsprozess entwickelten Lösungen zu übernehmen. Inhouse-Berater entwickeln praxistaugliche Konzepte und leisten einen maßgeblichen Beitrag dazu, dass wertvolles Management-Wissen auch nach Abschluss eines Projektes im Unternehmen verbleibt. Zusätzlich bietet die Inhouse-Beratung in der Regel Kostenvorteile gegenüber der externen Beratung, sodass gewichtige Effizienzargumente für diese Erbringungsform von Beratungsleistungen sprechen.

Zum zweiten stellen Inhouse-Beratungen außerordentlich interessante Organisationseinheiten dar: Sie verfolgen zukunftsweisende Strategien, sind häufig international aufgestellt und bieten anspruchsvolle Arbeitsplätze für hoch qualifizierte Mitarbeiter an. Gerade in der wirtschaftlichen Krise, in der einige externe Beratungsunternehmen Arbeitsplätze abbauen mussten, haben Inhouse-Beratungen ihre Stärken ausspielen und neue Arbeitsangebote schaffen können.

Ziel des vorliegenden Buches ist, einen Überblick über die Inhouse-Beratung in führenden Unternehmen in Deutschland zu geben, der die gesamte Vielfalt des Themas verdeutlicht. Die von Wissenschaftlern und Praktikern verfassten Beiträge bilden eine Standortbestimmung für die Inhouse-Beratung. Das Buch beginnt mit einer Marktstudie zu diesem Thema, die auf einer im Jahr 2008 an der European Business School durchgeführten empirischen Erhebung basiert. Das zweite Kapitel thematisiert den Aufbau von Inhouse-Beratungseinheiten, diskutiert am Beispiel von Bayer Business Services. Die darauf folgenden Beiträge vertiefen zentrale Fragen, die sich bei der

Entwicklung von Inhouse-Beratungseinheiten stellen:

Was erwartet der Kunde? Andreas Herbst und Ralf Klinge skizzieren die Interaktion mit dem Kunden am Beispiel der Commerz Business Consulting, der Inhouse-Beratungseinheit der Commerzbank.

Wie können Inhouse-Consulting Einheiten Personal aufbauen und entwickeln? Martin Max, Dirk-Christian Haas und Jan Rodig zeigen dies am Beispiel der Inhouse-Beratung der Deutschen Bank auf.

Welche Bedeutung hat die eigene Marke für die Inhouse-Beratung? Matthias Kämper und Verena Vogel von Bayer Business Consulting verdeutlichen, dass das Inhouse-Consulting ein markenintensives Geschäft ist.

Welche Wettbewerbsvorteile ergeben sich, wenn Inhouse-Consulting über die zuvor angesprochenen Ressourcen verfügt und gut aufgestellt ist? Der Beitrag von Klaus Grellmann, Gerrit Heil und Pierre Samaties von RWE Consulting gibt Antworten auf diese Frage.

Die beiden folgenden Kapitel zeigen unterschiedliche Positionierungsoptionen für Inhouse-Consulting Einheiten auf. Robert Dörzbach und Dagmar Woyde-Köhler beschreiben die Rolle des Geschäftsbereiches Beratung im Rahmen der EnBW Akademie. Nikolai Iliev, Olaf Salm und Daniel Teckentrup skizzieren den Ansatz des „Transformation Consulting“ im Center for Strategic Projects der Telekom. Abschließend stellen Thomas Gaitzsch und Volkhard Ziegler exemplarisch ein erfolgreiches Inhouse-Beratungsprojekt im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses bei Evonik vor.

Wir danken allen Autoren für ihre Beiträge, Herrn Kai Steinbock für die Übernahme der Schriftleitung, und dem Gabler Verlag für seine Unterstützung bei der Vorbereitung und der Drucklegung des Manuskripts. Unser ganz besonderer Dank gilt den Vorsitzenden der Konzernvorstände der Deutschen Bank AG und der Bayer AG, Herrn Dr. Josef Ackermann und Herrn Werner Wenning, für ihr inspirierendes Geleitwort. Den Lesern dieses Buches wünschen wir viele neue und interessante Erkenntnisse über die Struktur, die Herausforderungen und die Chancen der Inhouse-Beratung.

Dr. Alexander Moscho

Leiter Geschäftsfeld Business Consulting
Bayer Business Services GmbH

Prof. Ansgar Richter

Lehrstuhl für Strategie und Organisation
European Business School

Inhaltsverzeichnis

1 Inhouse-Beratung in Deutschland – Ergebnisse einer empirischen Studie

Kerim Galal, Ansgar Richter, Kai Steinbock.....11

2 Aufbau und Etablierung eines professionellen Inhouse Consulting in einem globalen Konzern

Alexander Moscho, Lydia Bals, Stefan Neuwirth, Isabel Tobies.....31

3 Anforderungen an Aufgaben und Funktionen einer Inhouse Consulting Einheit aus der Kundenperspektive am Beispiel der Commerzbank AG

Andreas Herbst, Ralf Klinge.....51

4 Recruitment und Personalentwicklung in Inhouse Consultancies

Martin Max, Dirk-Christian Haas, Jan Rodig.....69

5 Nutzung integrierter Kommunikation zum Aufbau der Marke Bayer Business Consulting

Matthias Kämper, Verena Vogel.....91

6 Inhouse-Consulting – Wettbewerbsvorteil für Großkonzerne

Klaus Grellmann, Gerrit Heil, Pierre Samaties.....121

7 Inhouse Consulting als Bestandteil eines unternehmensübergreifenden Akademie-Konzeptes – das Beispiel der EnBW Akademie GmbH

Robert Dörzbach, Dagmar Woyde-Köhler.....137

8 Transformation Consulting – Die Rolle des Center for Strategic Projects beim Umbau der Deutschen Telekom

Nikolai Iliev, Olaf Salm, Daniel Teckentrup.....151

9 Shop Floor Empowerment – KVP-Implementierung in Schichtteams

Thomas Gaitzsch, Volkhard Ziegler.....169

Autorenverzeichnis.....191

1

Inhouse-Beratung in Deutschland: Ergebnisse einer empirischen Studie

Kerim Galal, Ansgar Richter, Kai Steinbock

1 Einleitung

1.1 Das Phänomen Inhouse-Beratung

Das Auftreten neuer Anbieter ist in der Beratungsbranche keine Seltenheit. Vielmehr ist dieser Markt seit seinem Entstehen in den zwanziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts (Kipping, 2002) immer wieder durch neue Entwicklungen in der Wirtschaft, vor allem aber auch durch neue Dienstleister bereichert worden. Neben die existierenden Beratungsfirmen wie etwa Arthur D. Little, Booz Allen Hamilton und McKinsey traten seit den 50er Jahren auch Unternehmen anderer Branchen, z.B. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften wie Arthur Andersen, mit ihren neuen, vielfach IT-orientierten Beratungsleistungen. Weiterhin existieren heute auch viele lokal agierende mittlere und kleine Beratungsfirmen neben den großen global agierenden Beratungsfirmen, meist Spezialisten auf einem bestimmten Gebiet (Schmidt et al., 2005). Diese zunehmende Ausdifferenzierung verschiedener Beratungsangebote und -formen ist ein wesentlicher Aspekt der jüngeren Entwicklung (Richter, 2004), ebenso wie die rasante Entwicklung von internen Beratungseinheiten, also Beratungsorganisationen, die im jeweiligen beratenen Konzern selber angesiedelt sind.

Solche Einheiten können temporärer oder permanenter Natur sein. Im letzteren Fall werden sie von den Konzernen in der Regel als Inhouse-Beratung oder Inhouse Consulting (IHC) bezeichnet. Das IHC-Phänomen ist an sich keine Entwicklung der jüngsten Zeit, denn schon in den siebziger Jahren behandeln verschiedene Autoren das Thema (z.B. Gale, 1970, Heigl, 1970, Tatt, 1970, Hoernke, 1971). Es hat langsam, aber stetig an Bedeutung gewonnen, so dass sich auch in der jüngeren Vergangenheit verschiedenste Autoren mit diesem Thema befasst haben (in Niedereichholz, 2000). Umso erstaunlicher ist es, dass bislang relativ wenig empirische Evidenz zu diesem Thema verfügbar ist. Um diesen Mangel zu beseitigen und mit Hilfe empirischer Daten die jüngste Entwicklung des Phänomens Inhouse-Beratung zu beleuchten, führte die European Business School (EBS) im Auftrag von Bayer Business Consulting (BBC) die im Folgenden detailliert beschriebene Studie durch.

1.2 Die empirische Basis der Studie

Die in den nächsten Abschnitten präsentierten Erkenntnisse beruhen im wesentlichen auf einer im Jahr 2008 vom Lehrstuhl für Strategie & Organisation der European Business School durchgeführten Umfrage unter Inhouse-Beratungen in Deutschland, sowie validierenden Interviews mit ausgewählten Klienten von Inhouse-Beratern. Wir führten insgesamt 20 persönliche Interviews von jeweils 30-45 minütiger Dauer mit Inhouse-Beratungen unterschiedlicher Größe durch. Die Zahl der Interviews mit den Auftraggebern von Inhouse-Beratungen beläuft sich auf sieben. Darüber hinaus

verwendeten wir öffentlich zugängliche Informationen – etwa von Internetseiten oder aus Firmen-Broschüren – sowie Ergebnisse einer früheren Studie (Richter & Harste, 2007) um unsere Informationsbasis zu verbreitern. Die befragten Inhouse-Beratungen gehörten dabei mehrheitlich zu Großkonzernen (50 Prozent der Mutterkonzerne mit jährlichem Umsatz über 15 Mrd. Euro) und lassen sich nach ihrer Grösse in drei Klassen einteilen:

- Kleine Inhouse-Beratungen mit unter 15 Mitarbeitern (9 Befragungen)
- Mittlere Inhouse-Beratungen mit 15-75 Mitarbeitern (6 Befragungen)
- Große Inhouse-Beratungen mit über 75 Mitarbeitern (5 Befragungen)

In einigen Unternehmen ist die Positionsbezeichnung „Consultant“ auch für Mitarbeiter üblich, die in funktionale Bereiche integriert sind, oder für Mitarbeiter die nur temporär auf bestimmten Projekten arbeiten. Allerdings verwenden wir im Rahmen unserer Studie einen enger gefassten Begriff des Inhouse-Beraters. Wir definierten die von uns als Inhouse-Beratung bezeichneten Einheiten an Hand von drei Kriterien: (1) Organisatorische Eigenständigkeit (inklusive eigener Governance-Struktur, i.d.R. in Form einer Geschäftsführung) innerhalb der Konzernstruktur; (2) zeitlich unbegrenzte Beschäftigung der Berater in dieser Einheit (im Gegensatz zum einmaligen Einsatz von Mitarbeitern in beraterischer Funktion auf einzelnen Projekten); (3) Erbringung von projekt-basierten Beratungsleistungen durch Teams, anstelle der Verrichtung kontinuierlicher Aufgaben durch einzelne Personen.

Die befragten Mitglieder dieser Organisationen zählten mehrheitlich (85 Prozent) zur Führungsebene der Beratungen, ihre Positionsbezeichnungen lauten zumeist Partner, Principal, oder Geschäftsführer. Bei den befragten Klienten handelte es sich um Manager, die in der Vergangenheit selber Aufträge an interne Beratungen vergeben haben. Teilweise war auch Erfahrung in der Arbeit mit externen Unternehmensberatungen vorhanden.

2 Ergebnisse der Studie

2.1 Entwicklung und Struktur von Inhouse-Beratungen

2.1.1 Gründe für das Entstehen von Inhouse-Beratungen in Deutschland

Die Motive für die Gründung von Inhouse-Beratungen in Deutschland sind vielschichtig. Das oftmals zitierte Kostenargument bildet dabei nur einen Teil der Erwägungen. Neben der Kostenersparnis gegenüber dem Einsatz von externen Beratungen bieten die Inhouse-Beratungen ihren Consultants die Möglichkeit, in relativ kurzer Zeit große Teile eines Konzerns kennenzulernen. Daher dienen gerade bei den größeren Unternehmen diese internen Beratungseinheiten sowohl als Plattform für den Aufbau von internem Management-Nachwuchs, als auch zur schnellen Integration von „experienced hires“, also Führungskräften mit mehrjähriger Berufserfahrung. Ebenfalls als Grund genannt wurden die Bildung einer schnell verfügbaren „Eingreiftruppe“ mit hoher Akzeptanz und Durchsetzungskraft im Unternehmen. Schließlich führten auch Bedenken wegen eines potenziellen Wissensabflusses beim Einsatz externer Berater auf kritischen Projekten zu verstärkten Überlegungen, ob sich in solchen Fällen nicht der Aufbau einer internen Beratereinheit lohne.

Grundsätzlich sind zwei Formen der Gründung einer Inhouse-Beratung vorstellbar: Die explizite Neugründung durch die Geschäftsführung oder den Vorstand ist ebenso möglich wie die Transformation einer bestehenden Einheit zur Inhouse-Beratung, etwa aus einer ehemaligen Stabsabteilung im Bereich Strategie oder Unternehmensentwicklung. Beide Möglichkeiten waren in unserer Stichprobe mit jeweils 50 Prozent vertreten, allerdings konnten wir beobachten, dass die kleineren Inhouse-Beratungen zumeist neu gegründet wurden (85 Prozent Neugründung). Bei den mittleren und großen Einheiten war es zu 80 Prozent die Transformation von bestehenden Einheiten, die zur Gründung der Inhouse-Beratung führte. Die großen Einheiten bestehen im Durchschnitt auch schon länger, nämlich seit über 11 Jahren, während ein Großteil der kleinen und mittleren Inhouse-Beratungen als selbstständige Einheiten erst nach 2001 gegründet wurden.

2.1.2 Organisatorische Verankerung der Inhouse-Beratungen in den Konzernstrukturen

Die Mehrheit der Inhouse-Beratungen besteht entweder als GmbH oder selbstständige Stabsstelle, die in den allermeisten Fällen direkt beim Vorstand bzw. der Geschäftsführung angegliedert sind. In unserer Stichprobe war dies für 85 Prozent der Inhouse-Beratungen

der Fall. Diese Anbindung bietet einige Vorteile. So kann sie den Beratungen Durchsetzungsstärke und gleichzeitig Unabhängigkeit im Konzern verschaffen. Allerdings besteht gleichzeitig die Gefahr geringerer Mitarbeiter-Akzeptanz, wenn Inhouse-Beratungen als „verlängerter Arm des Vorstands“ wahrgenommen werden. Inhouse-Beratungen sollten daher hoch angesiedelt sein, und sich dennoch eine gewisse Unabhängigkeit gegenüber dem Vorstand des jeweiligen Unternehmens bewahren. Die kleinen und mittleren Beratungen unserer Stichprobe sind zu drei Vierteln reine Cost Center und fakturieren nicht intern, während die großen Beratungseinheiten in der Regel interne Beratertagesätze von etwa 1.000 bis 1.500 Euro verrechnen.

2.1.3 Struktur der Belegschaft von Inhouse-Beratungen

Rund 90 Prozent der Berater aller Inhouse-Beratungen verfügen über ein abgeschlossenes Hochschulstudium, rund 15 Prozent haben zudem einen zweiten Hochschulabschluss (Promotion, MBA) erworben. Der berufliche Hintergrund unterscheidet sich je nach Größenklasse: Während in den kleinen Beratungen gut 60 Prozent der Berater Erfahrungen im eigenen Konzern gesammelt haben, sind dies bei den mittleren und großen Einheiten nur zwischen 10 und 20 Prozent. Dafür ist der Anteil der Berater mit Erfahrungen aus externer Beratungstätigkeit deutlich höher: Gegenüber den etwa 20 Prozent in kleinen Inhouse-Beratungen lag dieser Anteil bei den mittleren und großen Beratungen im Schnitt bei etwa 40 Prozent. Der Frauenanteil liegt durch alle Größenklassen bei etwa 30 Prozent, was einer deutlichen Erhöhung seit einer Studie aus dem Jahr 2004 gleichkommt (Schäfer, 2004): Hier wurde noch ein Frauenanteil von nur gut 21 Prozent ermittelt. An diesen Unterschieden lassen sich die unterschiedliche Schwerpunktsetzungen der Inhouse-Beratungen festmachen. Während große und mittlere Beratungen den Fokus auf eine Einbindung von externem Managementnachwuchs legen, ziehen kleinere Beratungen Experten aus dem eigenen Unternehmen zu einer Task Force zusammen.

Die Altersstruktur ist über alle Größenklassen hinweg ähnlich. Gut die Hälfte der Berater sind mit unter 35 Jahren noch recht jung. Ein weiteres Drittel fällt in die Altersklasse 36-45 Jahre. Nur wenige Berater sind älter als 46, wobei der Anteil hier bei den kleinen Einheiten mit 10% noch etwas höher ist als bei den mittleren und großen Inhouse-Beratungen. Diese Beobachtung passt zu der durchschnittlichen Verweildauer der Berater in den Inhouse-Beratungen, die mit 3-4 Jahren nicht unähnlich zu der von externen Beratungen ist. Danach wechseln etwa zwei Drittel der ehemaligen Berater in Managementpositionen des Mutterkonzerns. Bei den großen Inhouse-Beratungen liegt dieser Anteil mit 78 Prozent sogar noch etwas höher.

In den kleinen Inhouse-Beratungen mit bis zu 15 Mitarbeitern arbeitet zumeist neben den Beratern nur ein einzelner Mitarbeiter im sog. Support Staff. Bei einer durchschnittlichen Grösse von 10 Mitarbeitern ergibt sich damit in dieser Kategorie ein Verhältnis von Beratern zu Support Staff von etwa 9:1. Im Gegensatz dazu scheinen sowohl bei den mittleren als auch bei den großen Beratungen Verhältniszahlen von 4:1 üblich zu sein. Die durchschnittliche Anzahl an Mitarbeitern beträgt hier 50 (mittlere Einheiten) bzw. 140

Mitarbeiter (große Einheiten). Etwa ein Drittel der Inhouse-Beratungen verfügen über eine eigene Research-Abteilung. Insgesamt 60 Prozent kaufen Forschungsleistungen (z.B. Marktforschungsstudien) zudem extern ein.

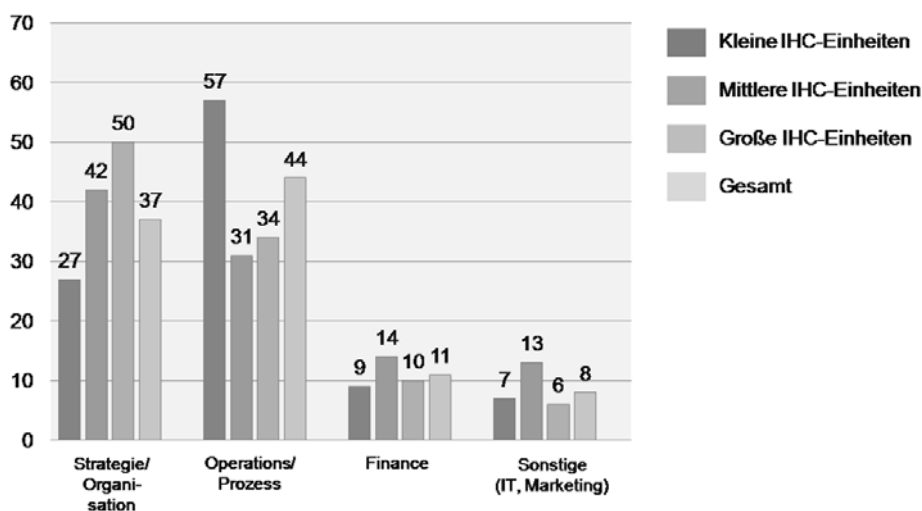
2.2 Art der erbrachten Beratungsleistungen

2.2.1 Thematische Schwerpunkte

Bei den erbrachten Beratungsleistungen ergibt sich ein nach Größenklassen differenziertes Bild zwischen den befragten Inhouse-Beratungen (siehe **Abbildung 2.1**). Während die kleinen Beratungen einen deutlichen Fokus auf Operations- und Prozessthemen legen (fast 60 Prozent der Projekte in diesem Bereich) und als zweites Standbein Strategie- und Organisationsthemen bearbeiten (knapp 30 Prozent), verhält es sich bei den mittleren und großen Inhouse-Beratungen nahezu umgekehrt. Hier werden in rund der Hälfte aller Projekte Strategiethemen bearbeitet, die Operations- und Prozessthemen schlagen nur mit etwas über 30 Prozent zu Buche. Quer durch alle Größenklassen stehen Finance-, Marketing- oder andere funktionsbezogene Themen eher im Hintergrund.

Abbildung 2.1 Erbrachte Beratungsleistungen (in Prozent)

Wie häufig erbringen Sie folgende Beratungsleistungen?



Konsistent dazu stellt sich auch die Lage beim Verhältnis von Implementierungs- gegenüber konzeptionellen Projekten dar: Kleine Inhouse-Beratungen geben ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Konzeption und Implementierung im Rahmen der Projektstätigkeit an (53 Prozent Konzeption, 47 Prozent Implementierung). Hingegen erbringen große Inhouse-Beratungen verstärkt Strategieberatung mit eher konzeptionellem Fokus (63 Prozent Konzeption, 37 Prozent Implementierung). Mittlere Inhouse-Beratungen scheinen in ihrer Leistungserbringung generell etwas breiter aufgestellt und haben dabei Schwerpunkte auf der konzeptionellen Entwicklungsseite ähnlich den großen Beratungen. Von allen befragten Beratungen sind etwa ein Viertel als reine Strategie-Beratungen anzusehen.

2.2.2 Anzahl und Dauer der Projekte; internationale Projekte

Die Zahl der durchgeführten Projekte variiert von durchschnittlich über 120 Projekten pro Jahr bei den großen Inhouse-Beratungen, über 46 bei den mittleren bis zu rund 14 Projekten bei den kleinen Beratungen. Bezieht man die Größe der Einheiten mit ein, betrachtet also die durchschnittliche Anzahl Projekte pro Berater, ergibt sich ein recht ausgewogenes Bild von etwa 1,1 bis 1,5 Projekten pro Jahr und Berater. Bei der durchschnittlichen Projektdauer sieht man deutlich die größere Verbreitung von Implementierungsprojekten bei kleineren Beratungen, die meist länger dauern als eher konzeptionell getriebene Strategieprojekte: So ergibt sich eine durchschnittliche Projektdauer von fast 7 Monaten für die kleinen Inhouse-Beratungen und von nur knapp 4 Monaten für die mittleren und großen Einheiten. Die Anzahl der Berater auf einem Projekt liegt im Schnitt bei etwa 3, was wiederum vergleichbar mit der Vorgehensweise externer Beratungsfirmen ist.

Kleine und mittlere Inhouse Consulting Units arbeiten nur in rund jedem fünften Projekt in einem internationalen Bezug, große Inhouse-Beratungen hingegen arbeiten mehrheitlich (zu 62 Prozent) an Themen mit internationalem Bezug. Auftraggeber sind bei der Vergabe von internationalen Projekten geteilter Meinung: Es gibt sowohl Klienten die für internationale Projekte eher externe Berater verpflichten, die in den betreffenden Regionen schon vor Ort sind, als auch die Sichtweise, dass die interne Beratung eine "kleine, weltweit agierende Elite-Einheit" sein sollte. Manche großen Einheiten sind auch international schon sehr gut aufgestellt. So hörten wir von einem Auftraggeber, dass „unsere Inhouse-Beratung in allen wesentlichen Ländern bereits eine Dependence hat.“

2.2.3 Projektanbahnung und Projektleitung

Die Akquise von Projekten erfolgt auf unterschiedlichen Wegen. So wurden als mögliche Startpunkte von Projekten etwa folgende genannt:

- Geschäftsführung oder Vorstand entsenden Inhouse-Berater in unterschiedliche Geschäftsbereiche

- Interne Netzwerke und permanenter Austausch mit den Entscheidungsträgern fördern die Klientenakquise
- Inhouse-Beratungen identifizieren aktuelle Themen, die intern „verkauft“ werden sollen
- Folgeaufträge im Anschluss an erfolgreiche Projekte

Bei zentral angesiedelten Inhouse-Beratungen fungiert somit auch häufig der Vorstand bzw. die Geschäftsführung als direkter Auftraggeber, je weniger zentral die Aufhängung der Inhouse-Beratung, desto vielfältiger sind die Auftraggeber.

Wie beschrieben sind die meisten Inhouse-Beratungen direkt unterhalb des Vorstandes in der Organisation angeordnet. Sie berichten direkt an diesen und verfügen damit über eine hohe Durchsetzungskraft innerhalb des Unternehmens. Allerdings sagten einige unserer Interviewpartner, dass ihre Firmen von dieser direkten Anbindung der Inhouse-Beratungen beim Vorstand abgerückt sind. Die Gründe hierfür liegen vor allem in der Wahrnehmung der Inhouse-Beratungen als „verlängerter Arm des Vorstandes“. Dies war nicht förderlich für die Akzeptanz bei von Projekten betroffenen Mitarbeitern und potenziellen internen Auftraggebern. Um diesem Effekt entgegen zu wirken, hat man sich folglich für eine „etwas tiefere“ Angliederung innerhalb der Organisationsstruktur entschieden.

Bei der Frage der Projektleitung ergab sich kein einheitliches Bild. In allen Größenklassen scheint es je nach Konzern unterschiedliche Meinungen zu geben, bei wem die Leitung eines internen Beratungsprojektes liegen sollte. So gaben 41 Prozent der Befragten an, dass die Projektleitung stets bei den Inhouse-Consultants liege. In 35 Prozent der Fälle liegt die Projektleitung auf Seiten der Klienten, mit häufiger Co-Projektleitung durch die Inhouse-Beratungen. In 23 Prozent der Fälle fungiert eine gleichberechtigte Doppel-Projektleitung aus Klient und Berater oder ein paritätisch besetztes Steering Committee.

2.2.4 Kundenstruktur, externe Projekte

Interne Beratungsprojekte werden vornehmlich in den Business Units (Geschäftsbereichen) erbracht, etwa 75 Prozent aller Projekte sind laut unserer Befragung dort angesiedelt. Projekte im Corporate Center schlagen mit rund 20 Prozent zu Buche. Die verbleibenden rund 5 Prozent sind Shared Services betreffende Projekte. Dabei waren überraschenderweise keine großen Unterschiede bezogen auf die Größe der Inhouse-Beratung feststellbar, obwohl man für die großen Einheiten mehr (Strategie-)Projekte im Corporate Center hätte erwarten können. Einzelne Einheiten erbringen allerdings bis zu 90 Prozent ihrer Beratungsleistung im Corporate Center; dies sind etwa die oben genannten reinen Strategieberatungen.

Ein Viertel aller befragten Inhouse-Beratungen bedienen auch externe Klienten, auch wenn diese Aufträge nur einen relativ geringen Anteil der Anzahl der Gesamtprojekte ausmachen (etwa 10-15 Prozent). Der Anteil der extern arbeitenden Inhouse Berater hält

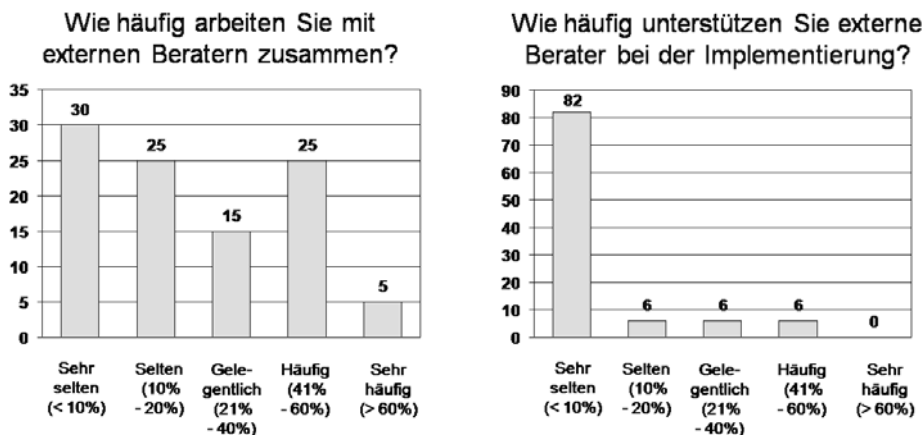
sich über die Zeit relativ konstant, so gaben in 2004 (Schäfer, 2004) ebenfalls 17 Prozent der Befragten eine externe Tätigkeit an. Das prominenteste Beispiel ist hier sicherlich die Porsche Consulting GmbH, die allerdings nicht in unserer Stichprobe enthalten war. Die auch extern arbeitenden Inhouse-Beratungen sind zu 75 Prozent große Inhouse-Beratungen, die als Profit Center aufgestellt sind. Ihrer Erfahrung nach kann eine solche Erbringung externer Leistungen auch die interne Glaubwürdigkeit von Inhouse-Beratungen erhöhen.

2.3 Verhältnis zu externen Beratungen

2.3.1 Zusammenarbeit mit externen Beratern

Wie in **Abbildung 2.2** ersichtlich, arbeitet rund ein Drittel der Inhouse-Beratungen häufig mit externen Beratern zusammen – Grund genug, auf diesen Aspekt näher einzugehen. Wenn eine Zusammenarbeit mit externen Beratern stattfindet, dann meistens bereits in der Konzeptionsphase. Es kommt bei kleinen wie großen Beratungen sehr selten zu einer reinen Implementierungs-Unterstützung der externen Berater durch Inhouse-Beratungen.

Abbildung 2.2 Zusammenarbeit mit externen Beratern (in Prozent der Projekte)



Nach Aussagen unserer Interviewpartner werden die Inhouse-Beratungen mittlerweile als gleichwertige Partner von externen Beratungen anerkannt. Die erfolgreiche Etablierung innerhalb der Organisationen, insbesondere die häufig direkte Angliederung beim Vorstand (s.o.) haben dazu beigetragen, dass externe Berater sowie interne Auftraggeber die Rolle der internen Berater nachhaltig akzeptieren. Gleichzeitig verweisen viele unserer Interviewpartner auf die Notwendigkeit zur Festlegung einer klaren Rollenverteilung

innerhalb der Projektstruktur. Eine klare Verteilung der Aufgaben sowie die Festlegung der Verantwortlichkeiten innerhalb der Projektstruktur haben sich in der Vergangenheit als förderlich für erfolgreiche Kooperationen mit externen Beratern erwiesen. Konsequenterweise sollte dabei die Rollenverteilung durch den Projektauftraggeber festgesetzt werden.

Kleine Inhouse-Beratungen arbeiten überdurchschnittlich häufig mit externen Beratern im Rahmen bestimmter Projekte zusammen. Bei den mittleren und großen Inhouse-Beratungen ist dies seltener der Fall. Dies begründen unsere Gesprächspartner aus kleineren Inhouse-Beratungen mit deren geringen Berater-Kapazitäten und der damit verbundenen Notwendigkeit, zusätzliche Kapazitäten punktuell aufzubauen.

2.3.2 Positionierung gegenüber externen Beratern

Bei der Frage nach dem Verhältnis zu externen Beratern wird oft vermutet, dass es sich um ein klares Konkurrenzverhältnis handelt. Tatsächlich zeigte sich in unserer Umfrage ein längst nicht so eindeutiges Bild: So positionieren sich lediglich 20 Prozent der befragten Inhouse-Berater als Konkurrenten zu den externen Beratungen. Dagegen sehen sich ganze 60 Prozent eher als „Co-Worker“ bzw. „Partner“. Dennoch gibt es Inhouse-Berater, die sich bewusst als Konkurrenten zu externen Beratern aufstellen und nicht mit Externen kooperieren.

Generell scheint es, dass nach anfänglichen Berührungsängsten eine fruchtbare Zusammenarbeit, wenn vielleicht auch nicht überall, so doch in der Mehrzahl der Konzerne an der Tagesordnung ist. Nach Aussagen unserer Gesprächspartner haben die externen Berater anfängliche Vorurteile gegenüber den internen abgebaut und akzeptieren diese nun auch eher als Partner denn als Konkurrenten. Passend dazu ein Zitat, dass eine Zusammenarbeit „auf Augenhöhe“ inzwischen funktioniert: Wie bereits erwähnt, sind die Inhouse-Berater mehr als nur „Abarbeiter“ der von Externen entworfenen Konzepte. Ein Interviewteilnehmer wertete die Zusammenarbeit mit den Externen sogar als „absolute Ergänzung, denn Externe bringen Erfahrung und neue Ideen“.

Den wesentlichen Vorteil gegenüber Externen sehen interne Berater in ihrer höheren Akzeptanz und Durchsetzungsfähigkeit im Unternehmen, was vor allem bei der Implementierung von Vorteil ist. Eine Reihe von Gründen wird für diese höhere Durchsetzungsfähigkeit angegeben:

- Die Konzernzugehörigkeit der internen Berater trägt generell zu einer höheren Akzeptanz im Vergleich mit externen Beratern bei. Interne Berater werden weniger als eine „Bedrohung von außen“ und eher als eine Hilfestellung der Konzernführung für potenzielle Verbesserungen angesehen.
- Interne Netzwerke und persönliche Kontakte in das Unternehmen hinein erleichtern internen Beratern den Projekteinstieg und den Zugang zu den durch ein Projekt betroffenen Mitarbeitern.

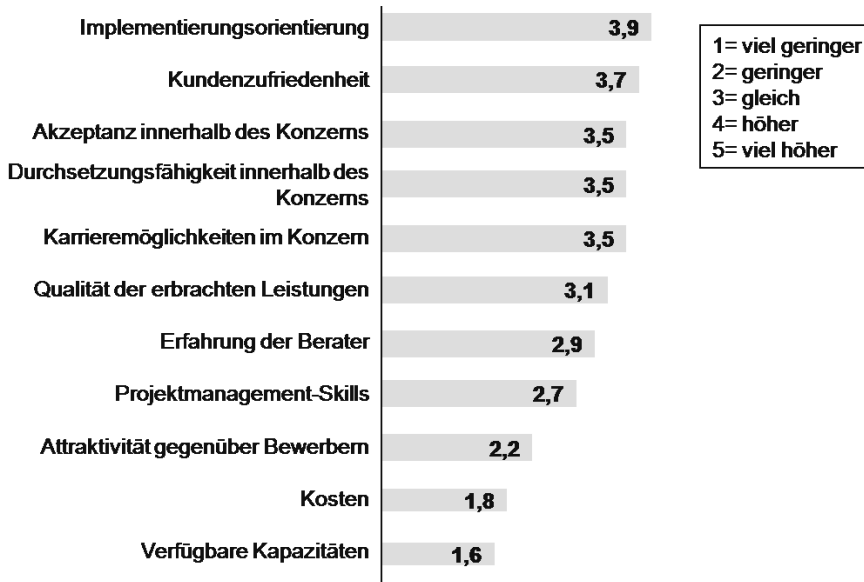
- Eine dauerhafte Präsenz im Konzern auch über die Projektdauer hinaus fördert ebenfalls die Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Interne Berater werden als sorgfältiger in der Auswahl von Maßnahmen betrachtet, da sie auch die Konsequenzen ihrer Empfehlungen im Konzern „erleben“.
- Weiterhin fördert das wahrgenommene Verfolgen ähnlicher Interessen für das gemeinsame Wohl des Konzerns die Akzeptanz im Unternehmen und verringert somit das Misstrauen der Konzernmitarbeiter gegenüber Beratern. Während Externe häufig auf Nachfolgeprojekte schielen, spielt für interne Berater die Nachhaltigkeit der erreichten Projektergebnisse eine vorrangige Rolle im Rahmen der Akzeptanzbildung im Konzern.

In Zahlen ausgedrückt glauben 95 Prozent der Inhouse-Berater in unserer Befragung, dass die Konzernmitarbeiter der Einbindung von internen Beratern „recht aufgeschlossen“ oder „sehr aufgeschlossen“ gegenüberstehen. Bei der Einbindung von externen Beratern sehen die Inhouse-Einheiten diesen Prozentsatz nur bei rund 25 Prozent. Die übrigen 75 Prozent verteilen sich nach Sicht der internen Berater gleichmäßig auf die Kategorien „mit gemischten Gefühlen“ bzw. „deutlich zurückhaltend“. In die Kategorie „ablehnend“ ordnete allerdings keiner der Inhouse-Berater die Mitarbeiter des eigenen Unternehmens ein, weder gegenüber internen noch externen Beratern. Nichtsdestotrotz gilt es an dieser Stelle zu unterscheiden zwischen der Akzeptanz bei den von einem Beratungsprojekt betroffenen Mitarbeitern und den Auftraggebern eines Beratungsprojekts. Die betroffenen Mitarbeiter bringen Inhouse-Beratern als „Konzerninsidern“ tendenziell mehr Vertrauen entgegen als externen Beratern. Dagegen ist der Unterschied in der Akzeptanz von internen zu externen Beratern bei den Auftraggebern (1. oder 2. Managementebene) deutlich ausgeglichener verteilt.

Als ihre größten Nachteile gegenüber externen Beratern werten die Inhouse-Berater selbst vor allem ihre begrenzten Kapazitäten sowie die geringere Attraktivität für potenzielle Bewerber. Eine Übersicht über die Eigenbewertung der Inhouse-Berater im Vergleich zu bereits im Konzern verpflichteten, externen Beratern findet sich in **Abbildung 2.3**. Was die Karrieremöglichkeiten im Konzern angeht, bewerten kleine Inhouse-Beratungen diese kritischer als mittlere und große Inhouse-Beratungen. Auftraggeber sehen Inhouse-Beratungen bei falscher Aufstellung sogar als mögliche „Sackgasse“. Unsere Ergebnisse sind hier wiederum mit der Studie von Schäfer (2004) kongruent, wo als große Stärken ebenfalls die Implementierungsorientierung und Kundenzufriedenheit genannt werden, ebenso wie die verfügbaren Kapazitäten als Schwäche genannt werden.

Abbildung 2.3 Vergleich Inhouse-Consulting mit Externen Beratern (Skala 1-5)

Bitte vergleichen Sie Ihr Inhouse-Consulting mit bereits im Konzern verpflichteten, externen Beratern



2.3.3 Verhältnis von internen und externen Beratern aus Sicht der Auftraggeber

Die Selbsteinschätzung der Inhouse-Beratungen deckt sich im Wesentlichen mit der Sicht ihrer Auftraggeber. Dies mag auch daran liegen, dass eine gewisse Durchlässigkeit zwischen den beiden Gruppen besteht. Viele Inhouse-Berater wechseln schließlich nach ihrer Beratungstätigkeit in Führungspositionen des Unternehmens und werden damit zu potenziellen Auftraggebern. So sehen auch die Auftraggeber größtenteils die Qualität der erbrachten Beratungsleistungen von internen Beratern als gleichwertig zu denen externer Berater. Allerdings bemerkte zumindest ein interviewter Auftraggeber auch, dass „externe Berater eher auch mal unter den Rock schauen“.

Was die höhere Akzeptanz im Konzern angeht, hoben unsere Gesprächspartner auf Seite der Auftraggeber häufig die tiefe Branchenkenntnis der internen Berater hervor. Dieser Aspekt trägt sichtlich zur Akzeptanz der betreffenden Inhouse-Einheiten bei. Andererseits kann diese erhöhte Akzeptanz von Inhouse-Consultants im jeweiligen Unternehmen paradoxerweise auch einen Grund dafür darstellen, für „brisante“ Themen – etwa für