

## **Ungeliebt und doch geheuert?- ein Versuch, die Hochkonjunktur der Unternehmensberater zu verstehen**

"Der Consulting-Markt ist eine der dynamischsten Wachstumsbranchen in Deutschland. Die Berater haben heute die absolute Vorreiterrolle in der Dienstleistungsindustrie. Die Unternehmensberatungen werden im Zeitraum 1996 bis 2010 sogar ein kumuliertes Wachstum von etwa 200 Prozent aufweisen", so Hagen Krämer von der volkswirtschaftlichen Abteilung der Daimler-Benz AG. Die außergewöhnlich positive Entwicklung des Unternehmensberatungsgewerbes sowie die ihm allerorten prophezeiten rosigen Aussichten stehen in krassem Gegensatz zum negativen Bild, das sich in der Öffentlichkeit über diese Branche herausgebildet hat. Bestseller Autor J. Staute etwa beschreibt in seinem Consulting-Report (der den Untertitel „Vom Versagen der Manager zum Reibach der Berater“ trägt) die Unternehmensberater als eine „Zunft, die durch arrogante Consultants geprägt wird, die mit einer verquastenen Sprache und mit manipulierten Statistiken die Kunst der eigenen Präsentation beherrschen. Inhaltlich surfen sie auf den beliebigen Modewellen der Managementliteratur und führen schöne Worte an, die niemandem helfen. Außer den Beratungsfirmen selbst, denn die kassieren für ihre Papierberge und Foliensätze saftige Honorare" (Staute 1996).

In den folgenden Ausführungen soll ein Verständnis dafür entwickelt werden, warum die Unternehmensberatung trotz ihres negativen Bildes in der Öffentlichkeit für ihre Kunden, die Unternehmen und Verwaltungen, unentbehrlich geworden ist. Begonnen wird mit einem kurzen Profil der Branche selbst. Daran anknüpfend werden Argumente aufgeführt, die zur Erklärung der wachsenden Bedeutung der Unternehmensberatungsdienstleistungen herangezogen werden können. Dabei wird sowohl nach neuen inhaltlichen Anforderungen als auch nach neuen Kunden, aber auch nicht-fachlichen, legitimatorischen Nachfragemotiven gesucht, die das gestiegene Interesse von Wirtschaft und Verwaltung an externer Beratung verständlich machen können.

### **1 Konturen einer Wachstumsbranche**

Unternehmensberatung ist ein schillernder und vielfältiger Begriff, der bislang weder im wissenschaftlichen noch im alltäglichen Sprachgebrauch klar definiert worden ist. Gleichwohl zeichnet sich ab, daß die Rechts-, Personal-, Finanz-, Strategie-, Organisations- und Technikberatung zu den Kernfeldern dieses Gewerbes gehören; dabei ergeben sich große Überschneidungen mit der Arbeit der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer oder mit den Angeboten von Kammern, Verbänden, Finanzdienstleistern und Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen. So undeutlich wie das Verständnis von Unternehmensberatung, so unübersichtlich und uneinheitlich sind auch die Angaben und Einschätzungen über die Entwicklungstrends und Konturen dieser Branche.

Trotz aller definatorischen und statistischen Unschärfen gilt jedoch als völlig unstrittig, daß das Unternehmensberatungsgewerbe in den letzten Jahren zu den Boombranchen des Dienstleistungssektors zählte. Nach Angaben des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) ist die Zahl der Managementberater von ca.

35.000 Ende der achtziger Jahre auf rund 55.000 in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre um etwa 55% angewachsen. Im gleichen Zeitraum stieg die Zahl der Beratungsunternehmen von 5.900 (1989) auf über 11.000 (1997) um rd. 85% an. 1997 waren in Gesamt-Deutschland somit ca. 55.000 Berater in rund 11.000 Managementberatungsgesellschaften beschäftigt, im Bereich Personalberatung arbeiteten zusätzlich rund 4.500 Berater in 1.200 Unternehmen.

**Tabelle 1: Zahl der Firmen und der beschäftigten Mitarbeiter in der Unternehmensberatung (Managementberatung) in der BRD 1989 - 1997**

	1989	1993	1994	1995	1996	1997
Unternehmen	5.900	8.400	8.700	9.100	9.000	11.000
Berater	35.400	36.000	37.700	40.000	41.000	55.000

Quelle: BDU 1991, 1998

Insgesamt belegen die aktuellen Beschäftigtenzahlen die wachsende Bedeutung von Beratungsdienstleistungen und lassen die Schlußfolgerung zu, daß "die Unternehmensberatung auch beschäftigungspolitisch weiterhin ein Dienstleistungs-Sektor mit Zuwachs sein wird" (BDU 1996: 4). Anhand der Angaben wird jedoch auch deutlich, daß in den letzten Jahren viele Einzelberater und kleinere Beratungsgesellschaften auf den Beratungsmarkt gedrängt sind, die mit neuen Beratungsprodukten oder als "Nischenfüller" zwar die Zahl der Unternehmen deutlich erhöht, jedoch in unwesentlicherem Maße zu einem Anstieg der Beschäftigtenzahlen geführt haben. Dieser Umstand gilt auch für die von großen Beratungsunternehmen vorgenommenen Ausgründungen, die nicht zwangsläufig mit einem steigenden Personalbestand einhergehen.

Trotz der stark gewachsenen Zahl von anbietenden Unternehmen weist das Unternehmensberatungsgewerbe eine bemerkenswerte Konzentration auf. Nach einer Schätzung des BDU wurden 1996 nahezu 19% des Gesamtumsatzes in der Branche von den 20 größten Gesellschaften erzielt (0,22% der Anbieter), rund 51% des Gesamtumsatzes teilen sich die mittleren Gesellschaften (ca. 25% der Anbieterseite) und rund 30% Umsatz sind auf die kleineren Beratungsgesellschaften verteilt, die allerdings rund 74% der Anbieterseite stellen (BDU 1996: 5). 1997 erzielten die 25 führenden Beratungsunternehmen rund 4,5 Mrd. DM und somit einen Anteil von 27% des Gesamtumsatzes der Branche (BDU 1998: 3).

Die dominierende Marktposition führender Beratungsunternehmen wird auch anhand der Beschäftigtenverteilung deutlich. 1995 waren in den 20 größten Unternehmensberatungsgesellschaften über 5.500 der insgesamt ca. 40.000 Berater in Deutschland beschäftigt (vgl. Tabelle 2). In 0,22% (!) (20 von 9.100) der Beratungsgesellschaften in Deutschland arbeiten rund 14% aller Berater, wobei Beteiligungen und Ausgliederungen der großen Beratungsunternehmen nicht berücksichtigt sind.

**Tabelle 2: Berater und Mitarbeiter führender Unternehmensberatungsfirmen 1995 in der BRD**

<b>Unternehmen</b>	<b>Berater</b>	<b>Mitarb.</b>	<b>Unternehmen</b>	<b>Berater</b>	<b>Mitarb.</b>
1. Andersen Consulting	717	990	11. Kienbaum & Partner	190	300
2. Schitag Ernst & Young	532	570	12. A.T. Kearney	180	260
3. KPMG	500	636	13. Arthur D. Little	170	260
4. McKinsey	489	562	14. Price Waterhouse	129	138
5. Mummert & Partner	470	30	15. Booz, Allen & Hamilton	125	167
6. Coopers & Lybrand	420	460	16. MC Marketing Corporation	120	170
7. Roland Berger & Partner	331	452	17. Orga Treu	105	117
8. Boston Consulting Group	315	400	18. Fraser	91	125
9. GTP Gemini	310	400	19. Mercer	82	108
10. American Management	200	240	20. Knight Wendling	80	100
<b>Berater (1 - 20): 5.556</b>					
<b>Mitarbeiter (1 - 20): 6.485</b>					

Quelle: Management Consulting International, eigene Berechnungen

Die Namen und Adressen der „Großen“, der führenden Beratungsunternehmen, haben sich in den letzten Jahrzehnten wenig verändert. Es handelt sich bei ihnen um Gesellschaften mit einem Jahresumsatz von mehr als 50 Mio. DM und einem Personalbestand von mindestens 100 Beratern. Dennoch ist auch in das obere Segment der führenden Beratungsfirmen Bewegung gekommen: Fusionen, Allianzen, Ausgründungen, Spin-Offs und Dependancen beleben das Marktgeschehen. So sind z.B. die ehemals „Big Six“ der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, die mit Tochtergesellschaften auf den verschiedenen Feldern der Unternehmensberatung tätig sind, zu den „Big Five“ zusammengeschmolzen: Anfang 1998 fusionierten Coopers & Lybrand mit Price Waterhouse zu "einem globalen Powerhouse professioneller Dienstleistungen" (SZ vom 21.9.1997), das bei einem Umsatz von 13 Mrd. Dollar einen Verbund aus 135.000 Mitarbeitern, davon 7.500 in Deutschland, bildet. Der Hauptzweck der Fusion liege darin, "unseren Kunden in bereits über 140 Län-

dem im Rahmen der zunehmenden Globalisierung einen weltweit nahtlosen Service zu bieten. Dieser decke die Bereiche Wirtschaftsprüfung und -beratung, Steuer- und Rechtsberatung, Unternehmens- und Informatikberatung sowie Human Resources ab" (SZ vom 21.9.1997).

Die Lukrativität und Wachstumsaussichten des Beratungsmarktes ziehen zudem verstärkt neue Anbieter an. Vor allem Finanzdienstleister, aber auch Industrieunternehmen positionieren sich auf dem Markt: durch Beteiligungsübernahmen (wie die Deutsche Bank bei Roland Berger oder die Commerzbank bei Baumgartner) oder durch die Gründung eigener Tochtergesellschaften (Deutsche Industrie Consult durch die Westdeutsche Landesbank oder Dresdner Management Consult) weiten Banken über ihr bisheriges Beratungs-Engagement ihre Beratungsaktivitäten erheblich aus. Auch Industrieunternehmen etablieren sich zunehmend auf dem Markt, indem sie interne Stabsstellen, Projektteams oder Abteilungen rechtlich verselbständigen und mit der Reputation eigener (erfolgreich) realisierter Restrukturierungen ihre diesbezüglichen Kompetenzen anbieten (Porsche, Volkswagen oder Siemens als Beispiele).

Dynamik für die Branchenstruktur entsteht des weiteren durch eine große, unüberschaubare Anzahl an Existenzgründungen, Ein-Personen-Unternehmen und Kleinstbetrieben. Nach Schätzungen des BDU sind in der Managementberatung rund 40% als Einzelberater tätig und rund drei Viertel (72%) aller Managementberatungsfirmen sind kleinere Betriebe, die weniger als eine Mio. DM Jahresumsatz erzielen (BDU 1998: 5). Diese bieten insgesamt ein überaus heterogenes Bild: ehemalige Politiker, Beschäftigte aus Industrieunternehmen oder Beratungsgesellschaften, Hochschulabsolventen, die durch Existenzgründungen den Fall in die Arbeitslosigkeit zu vermeiden suchen, langjährig etablierte Einzelberater oder betriebsförmig organisierte Beratungsunternehmen mit wenigen Beschäftigten oder Partnern, die auf einen größeren Stamm von mehr oder weniger festen Mitarbeitern bei Bedarf zurückgreifen können. Die Angebote der kleinen und mittleren Berater sind vielfältig, ihr räumlicher Aktionsradius ist jedoch zumeist regional begrenzt. Obwohl keine verlässlichen Daten vorliegen, ist von einer hohen Fluktuation auszugehen.

Der beschriebenen Dynamik und Unübersichtlichkeit bei den Anbietern entspricht in etwa auch der Trend bei der Entwicklung der Angebote und Leistungsprofile. Es zeichnet sich, grob vereinfachend ausgedrückt, ab, daß die großen Anbieter eher den Weg der Universalisierung einschlagen, also ein umfassendes, integriertes und alle potentiellen Leistungsbereiche einschließendes Angebot aufbauen. Kleinere Anbieter setzen demgegenüber häufiger auf Spezialisierungen und Nischenangebote.

Insgesamt stellt sich Unternehmensberatung - die Angebotsseite des Beratungsmarkts betrachtet - als eine Dienstleistungsbranche dar, in der insbesondere die "obere Klasse" profitiert. Die Top-Beratungsunternehmen erzielen einen größeren wachsenden Anteil von Beratungsaufträgen und Gesamtumsätzen und beraten führende Wirtschaftsunternehmen in (fast) allen Unternehmensfragen. Nicht nur Strategie-, Organisations- und Rationalisierungsberatung sind die Aufgabenbereiche der "klassischen" Managementberater, sondern auch die Betreuung bei Finanz-, Rechts-, Steuer- Umwelt- oder Standortproblemen. Die deutschen Großunternehmen aus

Wirtschaft und Verwaltung werden fast ausschließlich von den wenigen Top-Firmen der Unternehmensberatung unterstützt: für die Beratungselite ein äußerst lukrativer Markt, da ein Drittel aller Beratungsaufträge in Deutschland auf das Konto der Großfirmen zurückgeht. Die Mehrzahl der einzelnen Berater und kleineren Beratungseinrichtungen suchen in der großen Vielzahl der Klein- und Mittelunternehmen ihre Beratungskunden.

## 2 Die Schubkräfte des Wachstums

Das bemerkenswerte Wachstum des Unternehmensberatungsgewerbes hat vielfältige Ursachen, die bislang wissenschaftlich noch nicht systematisch aufgearbeitet worden sind. Nicht zu übersehen ist jedoch, daß die Expansion der Branche mit dem Aufkommen neuer inhaltlicher Herausforderungen für die Wirtschaft sowie mit einer Ausweitung des Kundenkreises einherging. Hinzu kommt, daß wachsende Orientierungsprobleme beim Management offensichtlich dazu führen, daß Berater in steigendem Maße auch aus Legitimationsgründen engagiert werden.

**Tabelle 3: Haupttätigkeitsfelder der Unternehmensberatung 1996 (Umsatz in %)**

	<b>EU</b>	<b>D*</b>	<b>GB</b>	<b>F</b>	<b>NL/B</b>
IT-Beratung	27,23	<b>34,18</b>	46,4	19,5	18,5
Unternehmensführung	19,77	<b>31,32</b>	14,6	11,4	23,2
Personalentwicklung	11,02	<b>8,80</b>	6,1	18,0	15,2
Controlling	11,38	<b>5,22</b>	12,2	12,7	12,0
Technik/ FuE	16,31	<b>5,80</b>	9,7	19,9	14,5
Projektmanagement	6,87	<b>4,48</b>	5,1	10,00	8,6
Sonstige	7,42	<b>10,20</b>	5,9	8,5	8,0
<b>Insgesamt</b>	100	<b>100</b>	100	100	100

Quelle: BDU 1996, \*geschätzt für Mitglieder im BDU

### 2.1 Neue Inhalte

Inhaltlich waren es vor allem vier neue Herausforderungen, die in den letzten Jahren im Beratungsgeschehen erheblich an Bedeutung gewonnen haben und das Wachstum der Branche prägten: die Informations- und Kommunikationstechnologien, die Unternehmensführung, die Internationalisierung sowie das Qualitätsmanagement (incl. der umweltbezogenen Fragen).

Der Umsatzanteil von Beratung in Sachen Informations- und Kommunikationstechnik am „Gesamtkuchen“ der Unternehmensberatung ist - so Erhebungen des BDU zwischen 1990 und 1996 von gut einem Drittel (34,8 %) auf knapp zwei Drittel (65,5 %) angestiegen. Offensichtlich haben die Neuen Medien, die technologisch bedingten neuen Chancen des inner- und zwischenbetrieblichen Informationsaustausches,

für einen rasant gestiegenen Orientierungsbedarf gesorgt, der sehr häufig nicht mehr durch betriebsinterne Ressourcen, sondern nur noch unter Hinzuziehung externer Expertise bewältigt werden kann. Neben ca. 450 "reinen" IT-Beratungsfirmen bieten viele Unternehmensberatungsfirmen mit einem „gemischten“ Angebotsprofil entsprechende Unterstützungsleistungen an. Insgesamt werden in diesem Beratungszweig von ca. 22.000 Beschäftigten - darunter 7.000 Berater - ca. 5 Milliarden DM pro Jahr erwirtschaftet (Leciejwski 1996: 205).

Gravierende Änderungen hat es in den letzten Jahren auch im Bereich der Unternehmensführung gegeben. Noch Anfang der 90er Jahre wurden vorrangig Beratungshilfen in den Bereichen Personalwesen (Mitarbeiterschulung: 68%, Personalrekrutierung: 64%) und Betriebswirtschaft (Rentabilitätsprüfung: 59%, Rationalisierung: 54%) nachgefragt. Mittlerweile ist das Interesse an strategischen Hilfen sowie an deren Umsetzung mehr und mehr nach vorne gerückt. Interessant ist dabei, daß Strategieberatung und Umsetzung immer weniger als einmalige, punktuelle Beratungen, sondern in Form von langfristig angelegten, stabilen Beratungspartnerschaften durchgeführt werden. Dies trifft insbesondere auf die Zusammenarbeit zwischen großen Wirtschaftsunternehmen und großen Beratungsagenturen zu. Dieser Trend spiegelt sich deutlich in folgenden Zahlen wieder: Von den 1997 abgeschlossenen Beratungsaufträgen waren über zwei Drittel (69%) Folgeaufträge und ca. ein Drittel (31%) Erstaufträge; gegenüber 1995 stieg der Anteil der Anschlußaufträge um sechs Prozent (BDU 1998).

Bei der Unternehmensführung fällt des weiteren auf, daß sich die einschlägigen Konzepte, quasi Modewellen gleich, immer schneller ändern - wichtige illustrierende Stichworte sind hier etwa: Gemeinkostenwertanalyse, Unternehmenskultur, lean production, Business-Reengineering (vgl. Faust 1998). Wenngleich der ständige Wechsel solcher Leitorientierungen von vielen Seiten kritisch angemerkt wird, führt er dennoch nicht zu Nachfragerückgängen - im Gegenteil: Manager, die sich den neuen Konzepten gegenüber reserviert zeigen, laufen sogar Gefahr, sich dem Vorwurf auszusetzen, nicht „up-to-date“ zu sein.

Für einen weiteren Nachfrageschub sorgt die Internationalisierung der Wirtschaft. Die Suche nach internationalen Partnerschaften und geeigneten Standorten im Ausland, die Erschließung ausländischer Märkte etc. stellen Aufgaben dar, die ohne Hilfe entsprechend qualifizierter externer Berater kaum zu bewältigen sind. Die im internationalen Vergleich relativ gering ausgeprägten Auslandserfahrungen des Managements in Deutschland dürften diesen Trend noch zusätzlich verstärken.

Ebenfalls ein neues Aufgabengebiet der Unternehmensberatung stellt die Beratung und die Vorbereitung einer möglichen Zertifizierung oder Prüfung des Umwelt- oder Qualitätsmanagements von Unternehmen dar. Die ISO 9000ff.-Reihe ist ein Resultat der Qualitätsmanagement-Debatte der letzten Jahre und beinhaltet Vorgaben über die Qualität von Unternehmensführung, Organisation, Prozeßabläufen u.a.m. in den Betrieben. Nicht nur im Qualitäts-, sondern auch im Umweltmanagement setzen sich Erkenntnisse (z.B. Öko-Audit, Umweltbetriebsprüfung, nachhaltiges Wirtschaften) durch, die immer mehr zu Standards einer modernen Betriebsführung werden. Vor diesem Hintergrund haben viele klassische Unternehmensberatungsfirmen ihre Aktivitäten in diesem Segment ausgebaut, so z.B. Roland Berger & Partner, Schitag Ernst & Young, Mummert & Partner. Daneben haben sich eine Reihe von Firmen

auf die Beratung beim Aufbau von Umwelt- und Qualitätsmanagementsystemen spezialisiert, z.B. SGS International Certification Services (Gesellschaft für Zertifizierungen m.b.H.), Abacus Unternehmensberatung für den Mittelstand GmbH oder Procon GmbH Produktions- und Managementberatung. Bereits heute ist absehbar, daß das Umwelt- und Qualitätsmanagement in umfangreiche Systeme des Betriebsvergleichs einmünden werden, deren Zielsetzung es ist, die Qualität und Effizienz des Ressourceneinsatzes nicht nur einmalig (oder in gewissen Abständen) zu prüfen, sondern kontinuierlich zu verbessern. Das dafür notwendige überbetriebliche „Benchmarking“ wird sich mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einem weiteren Wachstumsfeld für Unternehmensberatungen entwickeln.

## 2.2 Neue Kunden

Nicht nur die inhaltlichen Anforderungen an die Industrie- und Dienstleistungsunternehmen aus der Privatwirtschaft haben sich gewandelt und ausgeweitet, zusätzlich kommen neue Kunden auf die Unternehmensberatungen zu oder werden von diesen erschlossen. Auch die nicht-erwerbswirtschaftlich orientierten Organisationen - Verwaltungen, Kirchen und Gewerkschaften - sehen sich mit neuen (wirtschaftlichen) Rahmenbedingungen und dem Ruf nach Neuausrichtungen in Arbeit, Organisation und Technik konfrontiert. So werden die Auswirkungen sozialer und demographischer Veränderungen bei "Non-Profit-Organisationen" an öffentlichen Finanzierungsproblemen, sinkender Akzeptanz öffentlicher Leistungen, Kirchenaustritten, Mitgliederschwund bei Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, fehlender Attraktivität von Parteien und politischen Organisationen u.a.m. immer deutlicher erkennbar und zwingen die nicht-erwerbswirtschaftlich orientierten Organisationen zu Neuorientierungen bezüglich der Ziele, Strukturen und Leistungen. Dies wiederum weckt das Interesse an externer Unterstützung und schafft so neue Absatzmärkte für das Beratungsgewerbe.

Besonders ausgeprägt waren entsprechende Entwicklungen in den letzten Jahren im Bereich der öffentlichen Verwaltungen. Mitte der neunziger Jahre hatten fast alle Großstädte Deutschlands Erfahrungen mit „Neuen Steuerungsmodellen“ - so jedenfalls die Angaben der Kommunalen Gemeinschaftsstelle (KGSt) - und etwa zwei Drittel aller Landesministerien hatte sich in der einen oder anderen Form extern beraten lassen. Dies hat dazu geführt, daß rund ein Zehntel aller Beratungsaufträge, die an Managementberatungsfirmen herangetragen werden, aus der öffentlichen Verwaltung stammen. Ob sich weitere nicht-erwerbswirtschaftliche Organisationen wie z.B. Schulen, Krankenhäuser oder politische Organisationen zu ähnlich nachfragestarken Kunden der Unternehmens- bzw. Organisationsberatung entwickeln werden, ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch unklar. Dennoch sollte deutlich geworden sein, daß die professionelle Unternehmensberatung nicht auf privatwirtschaftliche Betriebe beschränkt bleibt und daß in den nächsten Jahren die Nachfrage nach Beratungsangeboten für den nicht-erwerbswirtschaftlichen Bereich weiter steigen wird.

Nicht alle der Kunden, die in den letzten Jahren zum Wachstum der Unternehmensberater beigetragen haben, taten dies immer aus freien Stücken, denn private und öffentliche Geldgeber für 'krisengeschüttelte' Unternehmen oder risikobehaftete Investitionsvorhaben machen ihr Engagement immer öfter davon abhängig, daß (vorab oder begleitend zu neuen Aktivitäten) die Expertise von externen Beratern hinzu-

gezogen wird (vgl. Faust 1998: 168). In den neuen Bundesländern geht dies vereinzelt soweit, daß nur derjenige Investitionshilfen beanspruchen kann, der sich gleichzeitig auch beraten läßt. In vielen öffentlichen Wirtschaftsentwicklungsprogrammen steht sogar die Beratung im Mittelpunkt; d.h. insbesondere für kleine und mittlere Betriebe werden Beratungsdienstleistungen durch öffentliche Mittel getragen oder zumindest zu einem hohen Anteil mitfinanziert. Im öffentlichen Bereich sind extern durchgeführte bzw. unterstützte Organisationsentwicklungen und Qualitätsmanagementprojekte sogar zu einem Kernbestandteil der Modernisierung des Staates geworden. Sie werden von Staatskanzleien, Innen- und Finanzministerien in Auftrag gegeben und sollen dazu beitragen, daß die öffentliche Verwaltung und öffentliche Dienstleistungen deutlich billiger und besser werden.

### 2.3 Neue Nachfragemotive

Schubkraft für das Wachstum der Unternehmensberatung entsteht freilich nicht nur aus den wachsenden inhaltlichen Anforderungen einer größer werdenden Zahl von Kunden aus immer mehr Bereichen von Wirtschaft und Verwaltung. Als 'Nebenprodukt' etlicher industriesoziologischer Studien (als Überblick vgl. Faust 1998) hat sich die Erkenntnis ergeben, daß externe Berater nicht nur wegen ihrer sachlich-fachlichen Leistungen gefragt sind, sondern für die Unternehmensführung auch „als Katalysatoren und Lieferanten zusätzlicher Legitimationen für bereits im Unternehmen 'angedachte' Entscheidungen fungieren“ (Behr u.a. 1991: 137).

Der in den letzten Jahren erheblich gestiegene Wettbewerbsdruck auf den Absatz- und Kapitalmärkten erhöht auch den Leistungs- und Erfolgsdruck für das Management. Es muß bei wachsenden Unsicherheiten Entscheidungen treffen und sieht sich dabei den kritischen Blicken und Fragen von Aktionären und Aufsichtsräten ausgesetzt. Die Zukunftsentscheidungen der Manager werden für diese zu Risiken der eigenen Karriere. In einer solchen Situation braucht man Unternehmensberater nicht, weil sie geniale und innovative Vorschläge machen, sondern die Berater werden benötigt, um eigene Entscheidungen abzusichern und gegenüber Dritten zu legitimieren. Wenn Manager schon Gefahr laufen, Entscheidungen zu fällen, die später den ursprünglich damit verbundenen Hoffnungen nicht gerecht werden, so wollen sie im Zweifelsfall zumindest nachweisen können, daß alles getan wurde, um Risiken auszuschließen - und dazu gehören eben auch Konsultationen von (möglichst renommierten) Unternehmensberatern. „Sie legitimieren, sie entheben die Manager, die sich auf sie berufen und entsprechende Aktivitäten im Unternehmen einleiten wollen, einer ausführlichen Begründung. Sie befreien ihn vom Risiko, eine falsche Entscheidung zu fällen“ (Kieser 1996: 30). Beratung wird zur Sicherheitsdienstleistung.

Der Bedarf des Managements, sich über externe Berater zu legitimieren und abzusichern, ist nicht zuletzt durch die in den letzten Jahren veränderten Besitz- und Finanzierungsstrukturen vieler Unternehmen deutlich gewachsen. Die gestiegene Abhängigkeit von anonymen Anlegern und weltweit operierenden Investment-Aktivitäten „verstärken das Bedürfnis nach symbolischen Formen des Ausweises von Erfolgsträchtigkeit“ (Faust 1998: 167). Das Engagement von Unternehmensberatern ist eines der wichtigsten Instrumente geworden, mit denen Unternehmensleitungen in diesem Sinne Zeichen setzen können.



Zeichen zu setzen ist ebenfalls ein Ziel, das im Hinblick auf organisationsinterne Prozesse beim Engagement von Unternehmensberatern Pate steht. Ein oft gewählter Weg, die Leistungsreserven der eigenen Organisation besser auszunutzen, besteht darin, darauf hinzuweisen, daß zum Status Quo Alternativen gesucht werden. Dies führt manchmal zu Verkrampfungen und Auflösungserscheinungen, sehr oft jedoch ist der Effekt zu beobachten, daß sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besonders anstrengen, um die Leistungsfähigkeit und Überlegenheit der bestehenden Verhältnisse unter Beweis zu stellen. In diesem Sinne werden Unternehmensberater vom Management häufig auch dann engagiert, wenn es gar nicht um inhaltliche Orientierungshilfen geht - man hofft vielmehr auf einen Placeboeffekt, der die eigene Organisation aktiviert. Allein das Wissen darum, daß Externe sich Gedanken um die eigene Organisation machen, kann zur Aktivierung der eigenen Kräfte führen und dadurch die Selbsterneuerung fördern.

### **3 Schlußfolgerungen**

Der vorliegende Aufsatz wollte nachvollziehen, warum die Unternehmensberatung boomt, obwohl das Bild dieser Branche in den letzten Jahren in der Öffentlichkeit sehr gelitten hat. Ein Grund dafür ist, daß in erheblich wachsendem Maße neue inhaltliche, sachlich-fachliche Anforderungen auf die private Wirtschaft zugekommen sind und mittlerweile auch die nichtgewerbliche Wirtschaft sowie die Verwaltung fordern. Ohne externe Unterstützung kann das Management den anstehenden Herausforderungen offenbar immer weniger gerecht werden. Schubkraft für die Unternehmensberatung kommt aber auch aus dem nicht-fachlichen Bereich. Unternehmensberatung wird vom Management nämlich auch zur Legitimation von Entscheidungen benötigt und wegen ihrer möglichen Placeboeffekte geschätzt. Vermutlich ist gerade die Tatsache, daß Unternehmensberatung auch aus solchen nicht-fachlichen Gründen benötigt wird, eine wichtige Erklärung dafür, daß die Berater zwar nicht geliebt, aber dennoch geheuert werden. Die Paradoxie liegt hier darin, daß sich viele Manager darüber ärgern, auf externe Expertise angewiesen zu sein, die sie sachlich-fachlich selbst zu haben glauben.

Wahrscheinlich wird das Wachstum der Beraterbranche auch in den nächsten Jahren noch weiter anhalten: Hierfür spricht zum einen, daß bei den skizzierten sachlich-fachlichen und legitimatorischen Ursachen des bisherigen Wachstums kein Ende in Sicht ist. Zum anderen unterstützt der Vergleich mit den USA die Wachstumserwartungen: 1994 kamen dort auf 1 Mio. Einwohner 240 Unternehmensberater, in Deutschland erst 126.

#### Literatur

Behr, M. u.a., 1991: Neue Technologien in der Industrieverwaltung. Optionen veränderten Arbeitskräfteeinsatzes. Opladen.

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU), 1991: Der Markt für Unternehmensberatungsleistungen in Europa. Untersuchung und Analyse der Struktur des Marktes für Beratungen von Unternehmen in den Mitgliedsstaaten der EG und der EFTA. Bonn.

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU), 1996: Unternehmensberatungs-Facts & Figures. BDU Jahrespresse-Konferenz am 5. Dezember 1996. Bonn.

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU), 1998: Facts & Figures zum Beratermarkt 1997. Bonn.

Faust, M., 1998: Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung. in: Howaldt, J., Kopp, R. (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin, S. 147-181.

Kieser, A., 1996: Moden & Mythen des Organisierens. in: DBW, 56.Jg., S. 21-39.

Leciejewski, K., 1996: Guter Rat von Beratern: Handbuch für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Consultants, Personalberatern und PR-Agenturen. Frankfurt a.M., New York.

Staute, J., 1996: Der Consulting-Report. Vom Versagen der Manager zum Reibach der Berater. Frankfurt a.M., New York.