

Lernskript

MANAGEMENT CONSULTING

I
MWBC01-01

iu

INTERNATIONALE
HOCHSCHULE

MANAGEMENT CONSULTING I

IMPRESSUM

Herausgeber:
IU Internationale Hochschule GmbH
IU International University of Applied Sciences
Juri-Gagarin-Ring 152
D-99084 Erfurt

Postanschrift:
Albert-Proeller-Straße 15-19
D-86675 Buchdorf
media@iu.org
www.iu.de

MWBC01-01
Versionsnr.: 001-2024-0522

Konzept: IU Internationale Hochschule GmbH
Verfasser:innen: Sibylle Pollehn; Andreas Herrmann
Fachliche Abnahme: Andreas Herrmann
Erstellt mit Midjourney im Auftrag der IU, 2024, unter der Nutzung des Prompts: „business team having a meeting in the office, three business people talking at a wooden table with documents, glasses of water --ar 16:9“.

© 2024 IU Internationale Hochschule GmbH
Dieses Lernskript ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Lernskript darf in jeglicher Form ohne vorherige schriftliche Genehmigung der IU Internationale Hochschule GmbH (im Folgenden „IU“) nicht reproduziert und/oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.
Die Autor:innen/Herausgeber:innen haben sich nach bestem Wissen und Gewissen bemüht, die Urheber:innen und Quellen der verwendeten Abbildungen zu bestimmen. Sollte es dennoch zu irrtümlichen Angaben gekommen sein, bitten wir um eine dementsprechende Nachricht.

INHALTSVERZEICHNIS

MANAGEMENT CONSULTING I

Einleitung

Wegweiser durch das Lernskript	6
Literaturempfehlungen	7
Pflichtliteratur	8
Übergeordnete Lernziele	9

Lektion 1

Management Consulting als professionelle Dienstleistung	11
1.1 Definition und Begriffserklärung „Unternehmensberatung“	12
1.2 Managementberatung – die Perspektive des Topmanagements	14
1.3 Geschichte des Management Consulting	20
1.4 Disruption durch Megatrends	25
1.5 Markt und Hauptakteure	35

Lektion 2

Typische Gründe und Situationen für den Einsatz von Beratung	45
2.1 Ergänzende Managementressourcen: Methodenkompetenz, Fachwissen und Kapazitäten	46
2.2 Unabhängigkeit der Managementberatung: Zweitmeinung, Rechtfertigung, Überwindung von Widerständen und Unvoreingenommenheit	48
2.3 Themenfelder für Managementberatungen	51

Lektion 3

Beratungsorganisationen und Geschäftsmodelle	59
3.1 Rechtliche und vertragliche Aspekte	60
3.2 Geschäftsmodell	64
3.3 Zentrale Erfolgsfaktoren der Value Creation	69

Lektion 4

Aufbau und Ablauf von Beratungsprojekten	77
4.1 Das Beratungsteam: Aufbau und Rollen	78
4.2 Durchführung und Ablauf	83
4.3 Techniken für eine erfolgreiche Modulbearbeitung	90

Lektion 5	
Logisches Schlussfolgern	95
5.1 Die Welt umspannen: Das MECE-Konzept	97
5.2 Hypothesengetriebenes Arbeiten	100
5.3 Die Kunst des Schlussfolgerns: Induktion und Deduktion	101
5.4 Interdependenzen finden: Korrelation und Kausalität	104
Lektion 6	
Überzeugendes Darstellen von Erkenntnissen	109
6.1 Grafische Darstellungen von Informationen	112
6.2 Grundsätze für gutes Schaubilddesign	119
6.3 Strukturierung von Information	126
Verzeichnisse	
Literaturverzeichnis	134
Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	141

EINLEITUNG

HERZLICH WILLKOMMEN

WEGWEISER DURCH DAS LERNSKRIPT

Dieses Lernskript bildet die Grundlage Deines Kurses. Ergänzend zum Lernskript stehen Dir weitere Medien aus unserer Online-Bibliothek sowie Videos zur Verfügung, mit deren Hilfe Du Dir Deinen individuellen Lern-Mix zusammenstellen kannst. Auf diese Weise kannst Du Dir den Stoff in Deinem eigenen Tempo aneignen und dabei auf lernspezifische Anforderungen Rücksicht nehmen.

Die Inhalte sind nach didaktischen Kriterien in Lektionen aufgeteilt, wobei jede Lektion aus mehreren Lernzyklen besteht. Jeder Lernzyklus enthält jeweils nur einen neuen inhaltlichen Schwerpunkt. So kannst Du neuen Lernstoff schnell und effektiv zu Deinem bereits vorhandenen Wissen hinzufügen.

In der IU Learn App befinden sich am Ende eines jeden Lernzyklus die Interactive Quizzes. Mithilfe dieser Fragen kannst Du eigenständig und ohne jeden Druck überprüfen, ob Du die neuen Inhalte schon verinnerlicht hast.

Sobald Du eine Lektion komplett bearbeitet hast, kannst Du Dein Wissen auf der Lernplattform unter Beweis stellen. Über automatisch auswertbare Fragen erhältst Du ein direktes Feedback zu Deinen Lernfortschritten. Die Wissenskontrolle gilt als bestanden, wenn Du mindestens 80 % der Fragen richtig beantwortet hast. Sollte das einmal nicht auf Anhieb klappen, kannst Du die Tests beliebig oft wiederholen.

Wenn Du die Wissenskontrolle für sämtliche Lektionen gemeistert hast, führe bitte die abschließende Evaluierung des Kurses durch.

Die IU Internationale Hochschule ist bestrebt, in ihren Lernskripten eine gendersensible und inklusive Sprache zu verwenden. Wir möchten jedoch hervorheben, dass auch in den Lernskripten, in denen das generische Maskulinum verwendet wird, immer Frauen und Männer, Inter- und Trans-Personen gemeint sind sowie auch jene, die sich keinem Geschlecht zuordnen wollen oder können.

LITERATUREMPFEHLUNGEN

Hierbei handelt es sich um Standardwerke und vertiefende Literatur zum jeweiligen Kurs, die nicht klausurrelevant sind und nicht zwingend in den Datenbanken der Bibliothek verfügbar sein müssen. Vorhandene Titel sind mit einem Link versehen.

ALLGEMEIN

Standage, T. (2000). *Das viktorianische Internet: Die erstaunliche Geschichte des Telegrafen und der Online-Pioniere des 19. Jahrhunderts*. Midas-Management.

PFLICHTLITERATUR

Hierbei handelt es sich um verpflichtend zu lesende Texte. Die Inhalte aus der Pflichtliteratur können in der Klausur abgefragt werden. Die Titel der Pflichtliteratur sind online in den Datenbanken der Bibliothek verfügbar und mit einem Link versehen.

LEKTION 6

Zelazny, G. (2015). *Wie aus Zahlen Bilder werden: Der Weg zur visuellen Kommunikation – Daten überzeugend präsentieren* (7. Aufl.). Springer Gabler, S. 12–20 und S. 90–146. <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=2094113> <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07452-4>

ÜBERGEORDNETE

LERNZIELE

Durch langfristige Megatrends wie etwa die Industrialisierung, die Globalisierung oder die Digitalisierung waren die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in den vergangenen Jahrhunderten einem stetigen und teilweise drastischen Wandel unterworfen. Dadurch waren Unternehmen und Arbeitnehmende einem kontinuierlichen Wettbewerbs- und Veränderungsdruck ausgesetzt. Wer stillsteht, fällt zurück, oder in den Philip Rosenthal zugeschriebenen Worten: „Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.“

So müssen Unternehmen sich kontinuierlich hinterfragen und erneuern, um nicht von Wettbewerbern überholt zu werden. Im 20. Jahrhundert begannen Unternehmen zunehmend, für die notwendigen strategischen oder operativen Verbesserungen Managementberatungen hinzuzuziehen, ein Trend, der sich auch im 21. Jahrhundert verstärkt.

Im Kurs **Management Consulting I** soll Dir ein detailliertes und differenziertes Wissen über Unternehmensberatung aus unterschiedlichen Sichtweisen vermittelt werden. Wir beschäftigen uns zunächst mit den Hintergründen und der Entwicklung der Branche, betrachten die Gründe, aus denen Unternehmen die Unterstützung von Unternehmensberatung hinzuziehen und beleuchten Unternehmensberatungen als Unternehmen, ihr Geschäftsmodell und ihre Erfolgsfaktoren. Anschließend steigen wir tiefer in die tägliche Arbeit von Unternehmensberatungen ein. Du erfährst, wie Beratungsprojekte aufgebaut und durchgeführt werden und lernst die Grundlagen logischen Schlussfolgerns und effektiver Kommunikation kennen.

LEKTION 1

MANAGEMENT CONSULTING ALS PROFESSIONELLE DIENSTLEISTUNG

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion wirst Du in der Lage sein, ...

- die Unterschiede zwischen Managementberatung und sonstiger Unternehmensberatung zu erklären.
- anzugeben, ob „Unternehmensberater“ und „Unternehmensberaterin“ eine geschützte Berufsbezeichnung ist.
- zu erklären, wie Managementberatungsunternehmen entstanden und welche Entwicklungen sie seitdem durchlaufen haben.
- einzuschätzen, auf welche Megatrends sich Industrie und Unternehmensberatungen einstellen müssen.
- zu beschreiben, wie sich der Markt für Managementberatungsleistungen zusammensetzt und welches die Hauptakteure in diesem Markt sind.

1. MANAGEMENT CONSULTING ALS PROFESSIONELLE DIENSTLEISTUNG

Aus der Praxis

Martina Gathmann schließt die Wohnungstür und lässt sich erschöpft auf ihr Sofa fallen. Sie studiert seit vier Semestern Betriebswirtschaft an der IU. Vor zwei Wochen hat sie mit der Vorlesung „Management Consulting I“ begonnen und sich seit Langem wieder mit ihrem alten Freundeskreis zum Abendessen getroffen. Begeistert erzählte sie von ihrem neuen Fach und dass sie sich „Beraterin“ durchaus als Beruf vorstellen könne. Mit der darauffolgenden Reaktion ihrer Freundinnen und Freunde hatte sie aber nicht gerechnet: „Meine Mutter ist auch Steuerberaterin, aber das ist eher ziemlich trocken“, „Wir haben auch gerade Berater in der Firma, die führen bei uns SAP ein“ oder sogar „Der Bruder meines Freundes arbeitet in der Suchtberatung – harter Job!“, und sie hatte diese Missverständnisse erst einmal aufklären müssen. In ihrem Kopf war es so klar gewesen: Natürlich hat sie die Beratung von Unternehmen gemeint, und natürlich betriebswirtschaftliche, unternehmerische und nicht rechtliche oder steuerliche Themen. Sie will auch nicht tag-ein tag-aus Produktionshallen durchforsten und jeden einzelnen Prozessschritt aufschreiben. Was aber genau ist es, was sie sich vorstellt? Und wo kann sie das finden? Anders gefragt:

- Was genau sind Beratung, Unternehmensberatung und Managementberatung und wie unterscheiden sie sich?
- Warum gibt es Managementberatungen und was für eine Rolle spielen sie für Unternehmen und in der Wirtschaft?
- Welche Arten von Managementberatungen gibt es und wie unterscheiden sie sich?

1.1 Definition und Begriffserklärung „Unternehmensberatung“

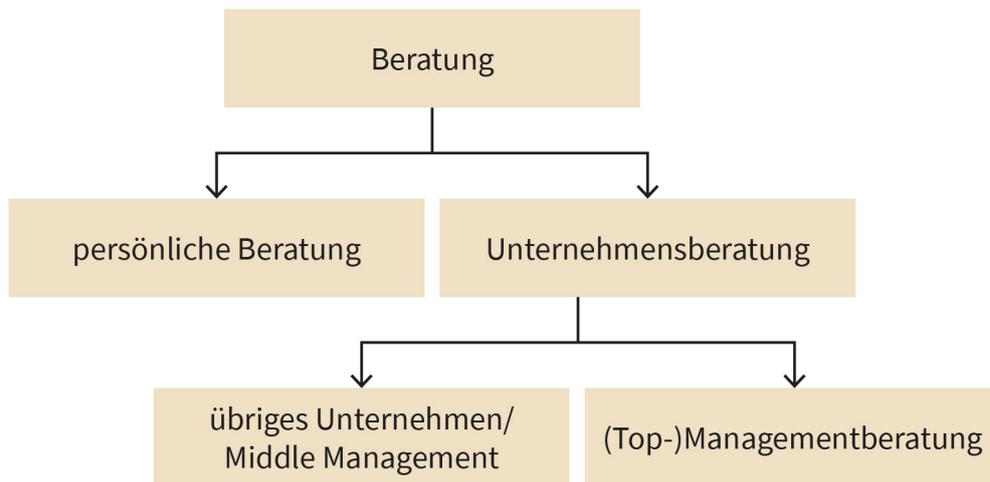
Der Duden definiert die Aktivität Beratung als „Erteilung eines Rates oder von Ratschlägen“ (Duden, 2023). So präzise diese Definition als Tätigkeit ist, kann sie jedoch auf nahezu alle Wissens- und Lebensbereiche angewendet werden und beinhaltet daher unzählige Teilbereiche und Dienstleistungen. Die Liste unterschiedlicher Themenbereiche reicht von Ernährungsberatung oder Schuldnerberatung über Typberatung bis hin zu Feng-Shui-Beratung (Wikipedia, 2022). Die Aussage „Ich bin Berater“ ist daher ebenso unpräzise wie missverständlich.

Im Folgenden werden wir die Begriffe Unternehmensberatung und Managementberatung anhand der Adressaten der Beratung definieren und voneinander abgrenzen. Anhand der Adressaten ergeben sich auch die jeweils relevanten Themen bzw. Beratungsfelder.

Abgrenzung und Definition von Unternehmensberatung und Consulting

Als Erstes müssen diejenigen Beratungsfelder, die im persönlichen Umfeld stattfinden, von der für diesen Kurs relevanten Unternehmensberatung abgegrenzt werden, wie in der folgenden Abbildung dargestellt.

Abbildung 1: Begriffsdefinition „Beratung“



Quelle: Sibylle Pollehn und Andreas Herrmann, 2022.

Für die Unternehmensberatung gibt der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) folgende Definition, welche auch wir im Folgenden verwenden werden:

Unternehmensberatung ist eine professionelle Tätigkeit zur externen und unabhängigen Analyse und Bewertung von Problemen des Auftraggebers, Erarbeitung von individuellen Lösungen sowie projektbezogener Begleitung der Umsetzung, mit dem Ziel, Werte zu schaffen sowie notwendige Veränderungen beim Auftraggeber zu fördern. Sie beruht auf einer vertraglichen Grundlage zwischen Auftraggeber und Beratungsunternehmen (BDU e. V., n. d.a).

Wichtig in dieser Definition sind ...

- ... der Begriff „professionelle Tätigkeit“, d. h. ausgeübt von „fachlich durch entsprechende Ausbildung und praktische Erfahrung qualifizierten Personen“ (Gabler Wirtschaftslexikon, 2018);
- die Einschränkung extern und unabhängig: Da es das Ziel von Beratungsprojekten ist, die objektiv sinnvollste Lösung für das definierte Problem zu finden, dürfen die Beratenen keine Eigeninteressen vertreten und müssen daher unabhängig sein. Bei sogenannten internen Unternehmensberatungen, z. B. bei Siemens oder EON, wird dies üblicherweise durch eine organisatorisch getrennte Anbindung gewährleistet;
- das methodische Vorgehen der Beratungstätigkeit, nämlich Analyse und Bewertung von Problemen, Erarbeitung von Lösungen und Begleitung der Umsetzung;
- die Bedeutung einer individuellen, auf das jeweilige Unternehmen angepassten Lösung;

- das Ziel, Werte zu schaffen, dem Unternehmen also zu einer besseren Ausgangsposition für die Zukunft zu verhelfen und den Gesamterfolg des Unternehmens zu verbessern;
- die vertraglichen Grundlagen, v. a. eine klar gestellte Aufgabe und eine klar geregelte Vergütung.

Dieses Ziel einer besseren Ausgangsposition für die Zukunft ist nicht nur für profitorientierte Unternehmen und deren Geschäftsbereiche relevant. Auch nicht profitorientierte Organisationen wie Ministerien, Behörden oder internationale Institutionen können aus solchen Projekten einen Nutzen ziehen. Die Klienten und daher Auftraggebenden von Unternehmensberatung finden sich daher an verschiedensten Orten innerhalb und außerhalb von Unternehmen. Der Einfachheit halber werden wir in Zukunft von Unternehmen als Klienten sprechen, da diese laut der European Federation of Management Consultants Associations (FEACO; 2021, S. 14) in Europa mit über 85 % den größten Teil der Nachfrage nach Unternehmensberatung darstellen.

Der Begriff „Unternehmensberater/Unternehmensberaterin“

Die Dienstleistung Unternehmensberatung wird erbracht von Unternehmensberaterinnen und Unternehmensberatern, sei es als Einzelpersonen oder als Teil eines (Beratungs-)Unternehmens. Abgeleitet aus dem Englischen hat sich auch die Bezeichnung „Consultant“ etabliert. Seit 1954 organisieren sich diese in Deutschland im BDU, der nach eigenen Angaben die deutsche Consultingwirtschaft vertritt und durch Studien, Zertifizierungen, Leitfäden, Networking und Weiterbildung an der ständigen Verbesserung dieser Dienstleistung arbeitet (BDU e. V., n. d.a).

Allerdings ist die Berufsbezeichnung weder in Deutschland noch in anderen wichtigen Volkswirtschaften gesetzlich geschützt. Unternehmensberater oder -beraterin dürfen sich also alle nennen, die im Bereich Unternehmensberatung arbeiten, da es mangels geschützter Berufsbezeichnung auch keinen Ausbildungsweg, Abschluss oder sonstige formale oder inhaltliche Mindestanforderungen gibt. Nur in Österreich ist Unternehmensberater bzw. Unternehmensberaterin eine geschützte Berufsbezeichnung. Die Consultants unterliegen einer Gewerbeordnung, sind innerhalb der österreichischen Wirtschaftskammer organisiert und sind an die Standesregeln ihres Fachverbandes gebunden (squaker.net, n. d.). Auch in Österreich führt „der Weg in die Unternehmensberatung [...] zumeist über ein Studium mit klar wirtschaftlichem Schwerpunkt“ (karriere.at, n. d.).

1.2 Managementberatung – die Perspektive des Topmanagements

Ein Teilbereich der Unternehmensberatung ist die Managementberatung. Zentrales Differenzierungsmerkmal ist die Bedeutung, die das jeweilige Beratungsprojekt für das Unternehmen hat. Vereinfacht gehören alle Themen zur Managementberatung, die von der Unternehmensführung als „kriegsentscheidend“ betrachtet werden und die Verantwortli-

chen „nachts wach liegen“ lassen. Da diese Einschätzung der Bedeutung einer subjektiven Beurteilung unterliegt, ist die Abgrenzung nicht immer eindeutig. Im Verlauf dieser Lektion werden wir daher eine für uns relevante Definition erarbeiten.

Die Handlungsebenen der Unternehmensführung

Wie in der folgenden Abbildung „Handlungsebenen der Unternehmensführung und Zuordnung zu Beratungsarten“ dargestellt, agiert das **Topmanagement** eines Unternehmens auf drei Ebenen: auf der normativen, der strategischen und der operativen. Seine Aufgaben beinhalten insbesondere ...

- ... die Erstellung von Unternehmensleitbild, Vision und Zielen, also die Basis für den Geschäftserfolg des Unternehmens (insbesondere die Auswahl des Unternehmensgegenstands);
- die strategische, da zukunftsprägende Entscheidung, wie das Unternehmen sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile verschaffen kann, und die auf dieser Entscheidung aufbauende Planung und Umsetzung, und
- die Überwachung und Verbesserung des operativen Tagesgeschäfts.

Topmanagement

Unter Topmanagement oder Unternehmensführung versteht man die oberste Ebene in der hierarchischen Organisationsstruktur. Es beinhaltet i. d. R. den Vorstand bzw. die geschäftsführenden Direktorinnen und Direktoren eines Unternehmens.

Abbildung 2: Handlungsebenen der Unternehmensführung und Zuordnung zu Beratungsarten



Quelle: Sibylle Pollehn und Andreas Herrmann, 2022.

Entscheidungen auf der normativen Ebene (Wo will ich im Wettbewerb bestehen?) bzw. die dazugehörigen Beratungsprojekte finden zwar sehr selten statt, sind für das Unternehmen aber immer zukunftsprägend und daher immer der Managementberatung zuzurechnen. Auch Tätigkeiten auf der strategischen Ebene (Wie will ich im Wettbewerb bestehen?) sind zukunftsentscheidend, da sie auf den Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile zielen, finden in einem Unternehmen allerdings deutlich häufiger statt als normative Überlegungen. Auch Beratungsprojekte auf der strategischen Ebene sind immer Teil von Managementberatung. Solange solch ein Beratungsprojekt die Entscheidung oder Planung einer strategischen Initiative unterstützt, ist diese Zuordnung offensichtlich. Allerdings ordnen wir in diesem Kurs auch diejenigen Beratungsprojekte der Managementberatung (und nicht der sonstigen Unternehmensberatung) zu, die sich mit der Umsetzung strategischer Entscheidungen und Planungen beschäftigen. Nur gibt es nicht allzu viele solcher Pro-

jekte, da viele Unternehmen auf die Unterstützung von (meist teuren) Managementberatungen verzichten, sobald es „nur noch“ um die bereits geplante Umsetzung einer bereits getroffenen strategischen Entscheidung geht.

BEISPIEL: VERGLEICH MIT EINEM FRISEURBESUCH

Wenn Du zum Friseur gehst, ist das zunächst eine von vielen Aufgaben, die Du erledigst, um Dein Leben am Laufen zu halten. Es handelt sich um die Verbesserung Deines Aussehens im Teilbereich „Haare“ – vergleichbar mit allgemeiner Unternehmensberatung zur Verbesserung des operativen Tagesgeschäfts in einer tieferen Organisationsebene. Deine Haare werden wieder nachwachsen, der Zeithorizont dieser Maßnahme ist also kurz, nur wenige Monate.

Doch Du könntest Dir auf der normativen Ebene Deines Lebens beispielsweise den Berufsumstieg in eine kreative Branche vorgenommen haben. Auf der strategischen Ebene bist Du daher in eine dafür geeignete Stadt umgezogen, hast eine passende Zusatzausbildung absolviert und eine Typveränderung angestoßen, die Deine selbstbewusste und kreative Seite besser zum Ausdruck bringen soll. In diesem Zusammenhang hat Dein Friseurbesuch eine völlig andere Bedeutung: Er soll nicht einfach den Teilbereich „Haare“ weiterhin „funktionieren“ lassen, er soll diesen Teilbereich in Einklang mit der gewählten Strategie bringen und dazu beitragen, Dir einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Organisationsebene bzw. Teilbereich bleiben gleich, aber die Bedeutung dieses Projekts (Friseurbesuch) ist eine völlig andere. Der Zeithorizont dieser Strategie ist mittel bis lang, da Deine berufliche Veränderung mindestens die nächsten Jahre, vielleicht sogar Deine gesamte berufliche Zukunft beeinflusst. Dadurch ist Dein Friseurbesuch vergleichbar mit einem Managementberatungsprojekt, das zwar auf der operativen Ebene stattfindet, aber der Umsetzung einer zukunftsentscheidenden Strategie gilt.

Zusammenfassend können wir folgende Definition für Managementberatung festhalten: Alle Fragestellungen und Maßnahmen, die auf die Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile und daher auf die Verbesserung des langfristigen Gesamterfolgs des Unternehmens zielen, sind Gegenstand von Managementberatung.

Managementberatung oder sonstige Unternehmensberatung?

Die Ausgangsposition eines Unternehmens kann in verschiedensten Bereichen verbessert werden, folglich gibt es auch Unternehmensberatung zu verschiedensten Themen:

- IT-Beratung,
- Strategieberatung,
- Organisationsberatung,
- Prozessberatung,
- **Personalberatung,**
- **HR-Beratung,**

Personalberatung

Der Begriff „Personalberatung“ (auch „Headhunting“ oder „Executive Search“) beschreibt die professionelle Unterstützung bei der Suche nach passenden Fach- und Führungskräften.

HR-Beratung

Sie berät die HR-Funktion in Unternehmen zu Strategien, Maßnahmen und Prozessen rund um Human Resources, also das Personalwesen, z. B. Personalplanung, Einsatz von Arbeitskräften, Entwicklung und Weiterentwicklung von Kompetenzen oder Vergütung und Verwaltung des Personals (consulting.de, n. d.).

Logistik

Unter Logistik versteht man alle Aufgaben der Warenbewegung inkl. Transport und Lagerung.

Shareholder Value

Der Shareholder Value ist der Marktwert des Eigenkapitals von Unternehmen, also der Wert, den das Unternehmen für seine Anteilseignerninnen und -eigner (also Eigentümerinnen und Eigentümer) hat. Er bemisst sich für börsennotierte Unternehmen an seiner Marktkapitalisierung, d. h. dem Gesamtwert der in Umlauf befindlichen Aktien.

Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung (OE) betrachtet Unternehmen als autonome Systeme, die von außen nicht beeinflussbar sind. Ziel der OE ist es darum, die Mitglieder der Organisation zur eigenen Erarbeitung von Lösungen anzuregen. Eine aktive, wissensgeleitete Entwicklung von Lösungsansätzen durch das Beratungsunternehmen findet nicht statt.

- Einkaufsberatung,
- **Logistikberatung**,
- Technologieberatung etc.

Diese Themenbereiche insgesamt entweder der Management- oder der sonstigen Unternehmensberatung zuzuordnen, ist fast immer unmöglich. Nur die Bereiche Organisationsberatung und – offensichtlich – Strategieberatung betreffen gemäß ihrer Natur praktisch ausnahmslos die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Unternehmens und werden daher immer als Teil der Managementberatung betrachtet.

EXKURS: STRATEGIE- UND ORGANISATIONSBERATUNG

Strategieberatung beschäftigt sich mit der Unterstützung der Entscheidungsträgerinnen und -träger des Klientenunternehmens bei der Festlegung der strategischen Ziele und deren Übersetzung in strategische Pläne. Gegenstand der Strategieberatung ist daher die Positionierung des Unternehmens und seiner Produkte auf den Wettbewerbsmärkten. Wie Schneider (2018) ausführt, „basiert (sie) einerseits auf Erwartungen betreffend das Unternehmensumfeld (z. B. Märkte, Technologie, Wettbewerb, gesetzlicher Rahmen usw.) und andererseits auf grundsätzlichen und umfassenden Zielsetzungen für das Unternehmen (z. B. Fortbestand, Marktposition, Kapitalrendite, **Shareholder Value**)“.

Organisationsberatung hat das Ziel, die Effizienz und Effektivität einer Organisation zu steigern, indem Ablauf- und Aufbauorganisation optimiert werden. Gegenstand sind somit die Prozessabläufe und der organisatorische Aufbau des Klientenunternehmens. Die Organisationsberatung unterstützt eine Organisation oder deren Teile, indem beispielsweise Verantwortlichkeiten neu zugeschnitten, Berichtswege verändert, Formen der Zusammenarbeit geändert oder Kommunikationsstrukturen verbessert werden. **Organisationsentwicklung** (OE) oder auch Systemische Organisationsberatung ist gemäß BDU-Definition kein Teil der Organisationsberatung.

Die übrigen, meist kleinteiliger stattfindenden Themenbereiche der Unternehmensberatung können allerdings je nach Unternehmen und Situation hauptsächlich für die operative Ebene oder aber für die strategische Ausrichtung des gesamten Unternehmens relevant sein. Daher muss die Abgrenzung zwischen Managementberatung und sonstiger Unternehmensberatung hier am sinnvollsten fallbezogen stattfinden.

BEISPIEL: OUTSOURCING

Der österreichische Getränkehersteller Red Bull hat den Fokus seiner Unternehmenstätigkeiten auf Marketing, Branding und Distribution gelegt, da er hierin von Anfang an den zentralen Hebel erkannte, dieses neue Getränkekonzept erfolgreich auf dem europäischen Markt zu etablieren. Wegen der mangelnden

Bedeutung der Produktion für dieses Konzept wurde diese an externe Abfüller outsourct. Dies ist eine strategische Entscheidung und daher Teil von Managementberatung.

Der (fiktive) Getränkehersteller Pink Horse entscheidet, seine Lohnbuchhaltung an einen externen Dienstleister zu geben. Solange wir davon ausgehen können, dass Lohnbuchhaltung bisher nicht einen überwältigenden Teil der Kosten ausmachte und eine beträchtliche Reduktion daher eine völlig neue Positionierung am Markt ermöglicht, findet durch diese Entscheidung keine signifikante Änderung des Wettbewerbsvorteils statt. Es handelt sich daher nicht um eine strategische Entscheidung. Als operative Entscheidung ist die Änderung ein Teil von sonstiger Unternehmensberatung, in diesem Fall Einkaufsberatung.

BEISPIEL: IT-LANDSCHAFT

Ein großer Rückversicherer führt SAP als Kernsystem ein (Vertragsverwaltung, CRM, Schadenabwicklung etc.). Erstmals ist das Unternehmen in der Lage, quer über Sparten hinweg das gesamte Risiko zu bewerten, dem es ausgesetzt ist. Man denke an Ereignisse wie den Anschlag auf das World Trade Center in New York von 2001, bei dem vom Glasbruch über Geschäftsunterbrechung bis hin zur Lebensversicherung hunderte Erstversicherer betroffen waren, die ihrerseits auf unterschiedliche Weise Kunden diverser Rückversicherer waren. Die Bepreisung neuer Rückversicherungsverträge wird auf eine viel bessere Basis gestellt – die SAP-Einführung ist damit eine strategische Entscheidung und daher Teil von Managementberatung.

Wenn ein Unternehmen hingegen SAP für Lohn-, Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung einführt, ist dies zwar ein Projekt von großem Umfang, hat aber auf die Positionierung des Unternehmens aus Sicht seiner Kunden keinen nennenswerten Einfluss. Dies ist eine operative Entscheidung und daher Teil von sonstiger Unternehmensberatung, in diesem Fall IT-Beratung.

Allgemein lässt sich festhalten: Projekte in den kleinteiligeren Themen wie Prozessberatung, IT-Beratung, Einkaufsberatung, Marketingberatung etc. zählen zwar meistens in den Bereich der sonstigen Unternehmensberatung, können aber auch im Einklang mit einer beschlossenen Strategie Aufstellung, Organisation oder Prozesse eines Unternehmens fundamental verändern und damit die Wettbewerbsfähigkeit langfristig beeinflussen. In diesem Fall sind sie Teil von Managementberatung.

In dieser Lektion haben wir den Begriff Managementberatung von der sonstigen Unternehmensberatung abgegrenzt. Allerdings werden die beiden Begriffe in der Praxis meist nicht präzise unterschieden. Im Berufsleben ist das Wichtige daher nicht die präzise Nut-

zung der beiden Begriffe, zumal Dein Gegenüber eine andere Zuordnung von Themen oder Projekten vornehmen mag. Zentral ist die Erkenntnis, dass sich Projekte in der Unternehmensberatung in zwei fundamental unterschiedliche Kategorien einteilen lassen:

- **Managementberatung** umfasst diejenigen Projekte, die auf den Aufbau eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils zielen und die bei ihrer Bearbeitung daher immer den Blick über den direkten (Projekt-)Tellerrand auf die Strategie des Klienten erfordern: auf Markt, Wettbewerb, Positionierung etc. des Unternehmens.
- **Sonstige Unternehmensberatung** bezieht sich auf diejenigen Projekte, in denen eine Unternehmensberatung meist dank überlegenen Fachwissens, aber ohne nötige Kenntnis der und Fokus auf die Unternehmensstrategie einem Teilbereich des Klienten zu verbesserter Effizienz oder Effektivität verhilft.

Unüblich an der hier verwendeten Definition ist, nicht alle Einzelbereiche der Unternehmensberatung entweder der Management- oder der sonstigen Unternehmensberatung zuzuordnen. Auch wir gehen in unserer Definition zwar davon aus, dass Strategieberatung immer der Managementberatung zuzuordnen ist, aber, wie beschrieben, nehmen wir die Zuordnung der übrigen Einzelbereiche der Unternehmensberatung projektbezogen gemäß des jeweiligen Projektfokus und der Bedeutung für das Gesamtunternehmen vor. Diese Sichtweise zwingt uns, auch bei Projekten aus vermeintlich rein operativen Bereichen wie IT, Outsourcing oder Produktion eine mögliche strategische Bedeutung im Auge zu behalten und dementsprechend andere Denkweisen, Analysemethoden oder strategische Einordnungen vorzunehmen.

In diesem Kurs fokussieren wir uns auf den Bereich Managementberatung, indem wir die zugehörigen Strukturen, Prozesse und Arbeitsweisen genauer beleuchten. Dabei gehen wir auf die Sichtweise des Topmanagements ein und nähern uns der Beurteilung strategischer Zusammenhänge an. Dieses vertiefte Verständnis von Managementberatung wird es erleichtern, später selbst in einer Managementberatung zu arbeiten oder innerhalb eines Unternehmens projektweise mit Managementberatungen zusammenzuarbeiten.

Wir werden hierbei die Begriffe „Managementberatung“ und „Management Consulting“ sowie die Begriffe „Unternehmensberatung“ und „Consulting“ gleichbedeutend verwenden.

1.3 Geschichte des Management Consulting

Eine Beschäftigung mit der noch vergleichsweise jungen Geschichte der Unternehmensberatung ermöglicht ein besseres Verständnis mehrerer Zusammenhänge: Warum entwickelte sich die Consultingbranche überhaupt, d. h., welche Bedürfnisse ihrer Klienten erfüllt(e) sie? Woher kommen die heutigen Erscheinungsformen und Strukturen der Consultingbranche? Welchen Anteil an der allgemeinen Weiterentwicklung der Wirtschaft hat sie geleistet? Und wie sieht die Zukunft der Branche aus?

Anfänge

Die ersten Unternehmen, die sich die systematische Beratung anderer Unternehmen zum Geschäftsmodell machten, wurden Ende des 19. Jahrhunderts in den USA gegründet. Die 1886 gegründete Firma Griffin and Little, Chemical Engineers, führte chemische Analysen für die Chemie- und Pharmabranche durch. Die entscheidende Idee war, ihre Klienten zu der Frage zu beraten, wie die Produktqualität der weltweit beschafften Rohstoffe sichergestellt werden konnte. Innovativ verkaufte das Unternehmen anderen auf diese Art und Weise eigenes Know-how – etwas bis dato äußerst Ungewöhnliches. Nach einigen Umwegen gründete Little 1909 die bis heute bestehende Unternehmensberatung Arthur D. Little (ADL) in Chicago, wo sie u. a. von der Zusammenarbeit mit dem Massachusetts Institute of Technology (MIT) profitierte. Arthur D. Little gilt daher als erste Beratungsgesellschaft der Welt. Diese neuartige Geschäftsidee und das Produktportfolio weiteten sich schnell aus, und so wurde z. B. 1914 – ebenfalls in Chicago – die spätere Firma Booz Allen Hamilton (heute Strategy&) als Spezialist für Marktstudien und statistische Analysen gegründet.

Zur gleichen Zeit begründete Frederick Winslow Taylor (1856–1915) das Fachgebiet der Arbeitswissenschaft. Taylor hatte – für die damalige Zeit ungewöhnlich – Ingenieurwissenschaften per Fernstudium studiert. Als sein Hauptwerk gilt der 1911 veröffentlichte Titel „Scientific Management“, in dem er darlegt, wie Arbeitsabläufe und ganze Unternehmen durch den Einsatz von wissenschaftlichen Methoden verbessert werden können. Aus diesem Denken entstand der Taylorismus, mit dem Grundmotiv, industrialisierte Prozesse inklusive der dort arbeitenden Menschen durch genaue Prozesserhebungen und -standardisierungen zu optimieren. Auch die neu entstehenden Business Schools wie z. B. Wharton School (1881) und Harvard Business School (1908) lehrten Scientific Management und trugen dadurch zur Verbreitung und steigenden Akzeptanz theoretischer Konzepte im Management von Betrieben bei. Gemäß des Mottos, das oft, aber fälschlicherweise dem Statistiker und Business-School-Professor W. Edwards Deming zugeschrieben wird (der tatsächliche Ursprung ist laut Quote Investigator [2017] unbekannt): „In God we trust; others must provide data!“

Die beiden Grundsteine der Unternehmensberatung waren gelegt: Die Idee, eigenes Know-how zu verkaufen, und der Einsatz wissenschaftlicher Konzepte zur Verbesserung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von Unternehmen.

Professionalisierung

Beratungsdienstleistungen wurden damals typischerweise von Ingenieuren („management engineers“), Anwaltskanzleien und Wirtschaftsprüfern erbracht. Zudem übten auch Banken einen zunehmend beratenden Einfluss auf die Unternehmensleitung aus. Sie nutzten ihre Stellung als Geldgeber und machten die Beauftragung von Beratungsdienstleistungen zur Voraussetzung für die Gewährung von Firmenfinanzierungen an v. a. große Unternehmen.

Das rasche Wachstum und die Professionalisierung des Management Consulting wurde durch die hohe Verbreitung börsennotierter Unternehmen gerade in den USA begünstigt. Rational und professionell agierende Aktionäre übten dort einen viel höheren Druck auf

die Profitabilität und langfristige Leistungsfähigkeit von Unternehmen aus, als das bei den in Europa dominierenden mittelständischen, familiengeführten oder sonstigen nicht börsennotierten Unternehmen der Fall war.

Für diesen wachsenden Dienstleistungssektor schlug James O. McKinsey, ein Wirtschaftsprofessor der University of Chicago, in einem Artikel in der Business Week am 9. April 1930 den Begriff der „Management Consultants“ vor. McKinsey hatte bereits 1926 eine eigene Firma gegründet, die sich zunächst auf Buchprüfungen spezialisierte. Seine Vision war jedoch von Anfang an, die Führungsgremien großer Unternehmen davon zu überzeugen, dass es eine Exzellenz jenseits reiner Finanzierungs- und Rechtsfragen gibt. Damals noch ohne das Wort „Strategieberatung“ zu verwenden, konzentrierte er sich bereits stark auf Wachstumspotenziale und Wettbewerbsmärkte.

Diese Phase der Professionalisierung fällt in die Zeit der Weltwirtschaftskrise und wurde durch sie beschleunigt. Der Glass-Steagall Act von 1933, der die Bankindustrie im Nachgang der Großen Depression stabilisieren sollte, verlangte die Trennung von Geschäfts- und Investmentbanken. Das Gesetz erzwang so das Ende der Universalbanken und verbot den Geschäftsbanken dadurch de facto die Unternehmensberatung ihrer Klienten. Daraufhin schieden die Geschäftsbanken als Wettbewerber der Management Consultants aus.

Einige der heute in der Branche etablierten Big Player profitierten zusätzlich während des Zweiten Weltkriegs von Aufträgen der US-amerikanischen Regierung oder des Militärs, z. B. die Firmen Arthur D. Little und Booz, Allen & Hamilton. Wie Booz Allen Hamilton Inc. (n. d.) beschreibt, leiteten Ed Booz und Jim Allen ab 1940 persönlich ein mehrjähriges Projekt, das die US-Marine innerhalb weniger Jahre von einem vernachlässigten Überrest des Ersten Weltkriegs zur weltweit dominierenden Seestreitkraft machte, die zwei Kriege auf zwei Ozeanen gleichzeitig führen und gewinnen konnte. Nach Kriegsende mit Abschluss dieser Professionalisierungsphase wurde der Consultingmarkt von einer Handvoll sehr großer und hoch professionell geführter Unternehmen dominiert.

Im Zuge der Professionalisierung der Branche war an diesem Punkt die Abgrenzung von anderen Berufen vollzogen, Aufgabenbeschreibung und Selbstverständnis der neuen Management Consultants fest etabliert und durch Erfolge untermauert: unabhängige, hochqualifizierte und spezialisierte, externe Fachkräfte, die im Bereich Unternehmensführung und -management objektive, auf Analysen fußende Empfehlungen aussprachen und durch Anwendung ihres Know-hows einen wichtigen Beitrag zur Professionalisierung ihrer Klienten leisteten – und auch zum Sieg der Alliierten im Zweiten Weltkrieg beigetragen hatten.

Internationalisierung

Mit dem Ende des Zweiten Weltkriegs begann die Internationalisierung der Branche. Die Verbreitung amerikanischer Managementprinzipien, Methoden und Instrumente in der damals erreichbaren Welt, insbesondere in Westeuropa, wird wesentlich auf die Consultingindustrie zurückgeführt, die zunehmend die internationalen Märkte als weiteres Wachstumsfeld entdeckte. Unternehmensberatungen leisteten so über Jahrzehnte hinweg einen wichtigen Beitrag zum allgemeinen wirtschaftlichen Wachstum nach dem Zweiten Weltkrieg.

Innerhalb Europas entwickelte sich der für viele Managementberatungen bis heute größte Beratungsmarkt in Deutschland, Europas größter Volkswirtschaft. Dabei spielte auch die deutsche Managementphilosophie eine wichtige Rolle:

Das Business in den USA ist sehr viel rauer, erstaunlich schnell, [und] extrem zahlen- und ergebnisgetrieben ... Die 80-Prozent-Lösung ist der bevorzugte Weg. ... Deutsche Manager [hingegen] sind sehr genau und planen lange, weil ihnen die Qualität ihrer Arbeit wichtig ist (Amerland & Dunton, 2019).

Aus diesem Unwillen, rasch Entscheidungen auf unvollständiger Datengrundlage zu treffen, ergibt sich auch die Tendenz, externen Rat einzuholen: ein perfektes Umfeld für Management Consultants.

Differenzierung und neue Wettbewerber

In den 1960er-Jahren kam der schwungvolle und geradezu grenzenlose Aufbau nach dem Zweiten Weltkrieg zum Erliegen. Märkte waren in einem Maße etabliert und gesättigt, dass Wachstum nicht mehr automatisch aus Marktwachstum entstand, sondern vielfach über Wettbewerb und Verdrängung konkurrierender Unternehmen. Strategie stieg zu einem wichtigen Thema auf und die Management Consultants, allen voran The Boston Consulting Group (BCG), lieferten hochkarätige Ideen, dank derer sie eigene Produktportfolios aufbauten und sich voneinander absetzten. Aus dieser Zeit stammt laut McKenna (1995) BCGs Ruf als Strategiespezialist, während McKinsey eher mit Struktur- und Prozesskompetenz punktete. Allerdings verwischten diese unterschiedlichen Beurteilungen schon Ende des 20. Jahrhunderts zunehmend.

Eine weitere Idee führte zunächst ebenfalls zur Differenzierung, wurde später jedoch von anderen Beratungsfirmen großflächig übernommen: Das 1973 von Bill Bain gegründete Consultingunternehmen Bain & Company etablierte das Konzept der langfristigen Klientenbeziehung. Diese resultierte nicht nur in einer besseren Auslastung auf Seite der Consultants. Auch die Qualität der Empfehlungen stieg in dem Maße, in dem sich die Consultants in die Industrie und die Organisation ihrer Klienten einarbeiten und entstehende Probleme proaktiv bearbeiten konnten. In der Zukunft sollte sich Bain weiter differenzieren und sich als führend in der Beratung der Private-Equity-Branche etablieren.

Somit hatte sich mit McKinsey, BCG und Bain eine prestigeträchtige Dreiergruppe entwickelt, die mittels ihrer Expertise und ihrer langjährigen Klientenbeziehungen die strategischen Agenden des Topmanagements ihrer Klienten mitgestalten konnten.

Nach wie vor gehören diese auch „MBB“ oder „Big Three“ genannten Firmen zu den bei Weitem prestigeträchtigsten, teuersten und innerhalb der strategischen Managementberatung dominierenden Firmen (Firsthand & Vault, 2022), aber natürlich gibt es in diesem Segment der klassischen Strategieberatungen auch andere bekannte Firmen, wie die Urgesteine Arthur D. Little und Booz Allen Hamilton, den frühen McKinsey-Ableger Kearney, den Bain-Ableger L.E.K. oder die vom Harvard-Strategieprofessor Michael Porter mitbegründete Beratung Monitor.

Parallel zu diesen Entwicklungen entstanden weitere neue Wettbewerber in Form von kleinen, oft auf eine bestimmte Industrie (z. B. Telekommunikation, Banken), ein bestimmtes Thema (z. B. Einkaufs- oder Human-Resources-Beratung) oder einen bestimmten Wertschöpfungsschritt (z. B. Umsetzungsberatung, Operations) spezialisierten Beratungsunternehmen. Diese Spezialisten erarbeiten sich in ihren Nischen teilweise einen ausgezeichneten Ruf, reichen aber an das Standing der generalistisch aufgestellten Premium-Management-Consultants nicht heran.

Ab den 1980er-Jahren führten Globalisierung, technologische Neuerungen und die sich ankündigende Rezession der frühen 1990er-Jahre zu neuen Herausforderungen. Die Management-Consulting-Industrie profitierte enorm, was neue Wettbewerber aus anderen Bereichen der „professional services“ anzog. Unternehmen wie die Wirtschaftsprüfer Deloitte, KPMG, PricewaterhouseCoopers und Arthur Anderson oder das IT-Unternehmen IBM erweiterten ihr Angebot und boten ebenfalls Managementberatung an – und das, aufgrund ihrer großen bestehenden Klientenbasis, sehr erfolgreich. Dabei führten sie auch Akquisitionen durch: Schon in den frühen 2010er-Jahren begann „die Mittelschicht [der klassischen Strategieberater] ... sich aufzulösen. Wer zu klein oder zu finanzschwach ist, um eine wirklich globale Präsenz zu erreichen, und zu groß für ein Nischendasein, der ringt um die Existenz“ (Student, 2014). So wurden z. B. Booz Allen Hamilton von PricewaterhouseCoopers und Monitor von Deloitte übernommen.

Schon lange haben viele dieser neu geschaffenen Beratungsarme sogar die Platzhirsche MBB an Umsatz und Mitarbeiterzahlen weit überholt, reichen aber an deren Prestige und Preis nicht heran (Firsthand & Vault, 2022). Damit besetzen sie ein offensichtlich gefragtes Marktsegment, in dem Umsetzung und betriebswirtschaftliche oder technologische Begleitung eine deutlich größere Rolle spielen als bei den klassischen Strategieberatern.

Konvergenz durch die Digitale Revolution

Neue Technologien, vor allem der Siegeszug des Internets, trieben viele Veränderungen der letzten 20 Jahre. Plötzlich kamen die größten Veränderungen – und damit ein großer Teil der Nachfrage an Unterstützungsleistungen – aus einem Feld, in dem sich die klassischen Managementberatung nicht besonders gut auskannten. Diese bis heute stattfindenden Umwälzungen veränderten das Spielfeld der Unternehmensberatung fundamental: Der um digitale Themen ergänzte Beratungsbedarf führte dazu, dass das Wissen der klassischen Strategieberatungen nicht mehr ausreichte und neue Spieler sich aufgrund technischer und teilweise sehr spezialisierter, oft Web-bezogener Kompetenzen etablieren konnten.

Ein Ergebnis ist, dass die Angebote der Managementberatungen zusätzlich konvergierten: Strategieberater (wie MBB) legten sich Digitalkompetenzen zu, Technologiefirmen wie IBM oder Accenture fuhren fort, Strategiekompetenzen aufzubauen, und die Beratungsarme der Wirtschaftsprüfer etablierten nach den Managementberatungs- nun auch Technologiekompetenzen. Inzwischen verfügen viele Managementberatungen über Kompetenzen in den Bereichen Datenanalyse, Design und digitales Marketing, entwickeln für Klienten digitale Produkte und Services oder bieten die Inkubation innovativer digitaler Geschäftsmodelle, digitale Beschaffung oder digitales Marketing an.

Ob diese zusätzlichen Kompetenzen für die zukünftigen Anforderungen der Management-Consulting-Industrie ausreichen werden, ist eine andere Frage. Die Veränderungstreiber auf der Nachfrageseite werden fortbestehen, die möglichen Veränderungen auf der Angebotsseite haben noch nicht einmal wirklich begonnen: Wie digital, wie virtuell kann Managementberatung werden? Welche Arbeiten oder Schritte im Beratungsprozess kann z. B. künstliche Intelligenz unterstützen, ergänzen oder vielleicht sogar vollständig übernehmen? Im Ergebnis halten wir die zukünftige Entwicklung der Managementberatungsindustrie heute, in den 2020er-Jahren, für ungewiss.

1.4 Disruption durch Megatrends

Die Welt verändert sich ständig. Unter dem Begriff „**Megatrends**“ werden dabei die Ursachen langfristiger Veränderungen wie auch die Veränderungen selbst zusammenfasst. Gemeinsames Merkmal ist die Wirkung der Megatrends über mehrere Jahrzehnte und die Auswirkungen auf alle Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft (Trend Report, n. d.).

Megatrends und die mit ihnen einhergehende fundamentale Umgestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft sind kein neues Phänomen. Der russische Wirtschaftswissenschaftler Nikolai Kondratjew hat schon 1926 in seinem Aufsatz „Die langen Wellen der Konjunktur“ vorgeschlagen, dass sich Volkswirtschaften in sogenannten Kondratjew-Zyklen entwickeln. Den Ausgangspunkt für derartige Wellen sehen wir heute in Megatrends, die innovationsinduzierte Entwicklungsschübe zur Folge haben.

Megatrends bewirken eine „**Schöpferische Zerstörung**“, die schon in ihrem Namen die Idee der Disruption und der damit einhergehenden, tiefgreifenden Auswirkungen auf die Betroffenen trägt. Sie wird in den kommenden Jahrzehnten eine wichtige Quelle unternehmerischer Aktivität sein und daher einen Ausgangspunkt für die Aktivitäten auch von Managementberatungen darstellen. Daher werden wir in diesem Unterkapitel einige der wichtigsten derzeitigen Megatrends genauer beleuchten.

Um zu verstehen, wie Megatrends sich bereits in der Vergangenheit auf Gesellschaft und Wirtschaft ausgewirkt haben, betrachten wir zunächst drei historische Beispiele der Neuzeit.

Die sozialen Folgen der Industrialisierung

Durch die Erfindungen verschiedener Maschinen, u. a. der Dampfmaschine und des mechanischen Webstuhls im England des 18. Jahrhunderts, nahm die Bedeutung menschlicher Arbeitskraft stark ab und die von Investitionen in Industriegüter stark zu. Als Folge kam es zu gravierenden sozialen Missständen wie sinkenden Löhnen, daraus folgend langen Wochenarbeitszeiten, schlechten Arbeitsbedingungen, mangelnden Arbeitssicherheitsstandards, einfacher Kündigung, unsicherer Ernährungslage, stark zunehmender Kinder- und ausbeuterisch gestalteter Frauenarbeit, Verstädterung, verschlechterter Wohnungssituation und Massenelend.

Megatrend

Der Begriff „Megatrend“ wurde 1982 von John Naisbitt in seinem gleichnamigen Buch geprägt, das zum Bestseller avancierte. In diesem Buch antizipierte er u. a. den Übergang von der Industrie- zur Informationsgesellschaft.

Schöpferische Zerstörung

Der Begriff der „schöpferischen“ oder „kreativen Zerstörung“ wurde ab 1911 vom österreichischen Volkswirtschaftler Joseph Schumpeter entwickelt und bezeichnet „die Zerstörung von alten Märkten (und deren Akteuren) durch neue Technologien, Produkte, Dienstleistungen, Methoden oder Geschäftsmodelle“ (welt-der-bwl.de, n. d.). „Die Zerstörung ... [sei] also notwendig – und nicht etwa ein Systemfehler –, damit Neuordnung stattfinden kann“ (Wikipedia, 2022b).

Industrialisierung
Der Begriff „Industrialisierung“ bezeichnet den Übergang einer Gesellschaft vom Agrar- zum Industriestaat, in dem sich industrielle Produktionsweisen durchsetzen, also die maschinelle Erzeugung von Gütern und Dienstleistungen (Condrau, 2005, S. 5). Die Industrialisierung begann in England ab ca. 1760, in Deutschland ab Anfang des 19. Jahrhunderts.

Das soziale Elend, das durch die unaufhaltsame **Industrialisierung** ausgelöst wurde und das sich u. a. im Schlesischen Weberaufstand 1844 manifestierte, verewigten Kunstschafer in unterschiedlicher Weise, etwa Gerhard Hauptmann in seinem Drama „Die Weber“ (1892) und Käthe Kollwitz in ihrem Zyklus von Radierungen „Ein Weberaufstand“ (1893–1896). Fortan fand die Produktion von Stoffen in Fabriken statt, in denen die vormals meist unabhängig ausgeübte Webtätigkeit durch Lohnarbeiterinnen und -arbeiter erfolgte, statt in Heimarbeit.

Abbildung 3: „Ende“ aus dem Zyklus „Ein Weberaufstand“ von Käthe Kollwitz



Quelle: Kollwitz, n. d.

Erst deutlich später entstanden als Reaktion auf die durch die Industrialisierung entstandene soziale Not die Sozialgesetze des deutschen Reichskanzlers Otto von Bismarck (Krankenversicherung 1883, Unfallversicherung 1884, Alters- und Invaliditätsversicherung 1889).

Veränderte Geschäftsmodelle durch die Telegrafie

In seinem Buch „The Victorian Internet“ beschreibt Tom Standage die fundamentalen Veränderungen, die die Einführung der Telegrafie mit sich brachte (Standage, 1999). Durch die Fähigkeit, weltweit ohne Zeitverlust zu kommunizieren und dadurch die vorherige Begrenzung durch die Geschwindigkeit des schnellsten Pferdes oder Schiffs hinter sich zu lassen, wurden altgediente Geschäftsmodelle obsolet und neue entstanden. Eines der

berühmtesten Opfer der neuen Technologie war vermutlich 1861 der durch Buffalo Bill berühmt gewordene „Pony Express“, der zuvor Nachrichten in nur zehn Tagen über 2.900 km von Missouri in der Landesmitte nach Kalifornien transportierte (Standage, 1999, S. 59). Auf der anderen Seite erfand Western Union, das damals vorherrschende Telegrafieunternehmen der USA, ein bis heute äußerst erfolgreiches Geschäftsmodell: Summen von bis zu 100 USD konnten via Telegrafie zwischen Hunderten von Städten verschickt werden (Standage, 1999, S. 119). Darüber hinaus ermöglichte die sofortige Übermittlung von Informationen den Vergleich von Preisen weit entfernter Anbieter, Mittelsmänner konnten übersprungen werden, geografisch weiträumige Märkte entstanden (Standage, 1999, S. 166–167). Die Telegrafie ermöglichte auch die Entstehung großer weitverstreuter Organisationen, die aus einer Zentrale heraus gesteuert werden konnten – die hierarchischen Organisationen und Finanzdienstleister der Gegenwart (Standage, 1999, S. 173).

Der Wegfall von Berufen durch den Siegeszug von elektromechanischen Rechenmaschinen

Auch einzelne Berufe waren von Megatrends betroffen. In den 1960er-Jahren unterstützten Mathematikerinnen die NASA bei ihren hochkomplexen Berechnungen (Iken, 2016). Wie auch im Hollywoodfilm „Hidden Figures“ thematisiert, wurden sie nach und nach überflüssig, als nach den damals verbreiteten elektromechanischen Rechenmaschinen immer leistungsfähigere Computer entwickelt wurden.

Analog erleben Wirtschaft und Gesellschaft auch heute die Auswirkungen disruptiver Megatrends. Wir werden im Folgenden drei wichtige Megatrends der Gegenwart genauer beleuchten, die das Topmanagement vor besondere Herausforderungen stellen und daher auch für Managementberatungen Geschäftsopportunitäten darstellen.

Fortschreiten der Digitalisierung

Die Digitalisierung führt bereits seit Jahrzehnten zu großflächigen Veränderungen sehr vieler Lebensbereiche. Viele Geschäftsmodelle sind bereits ergänzt oder ersetzt worden, viele stehen unter Druck, z. B. der stationäre Handel (durch den Onlinehandel), die Briefpost (Konkurrenz durch E-Mail) oder Versicherungen (Alternativen durch Onlineversicherungsvergleiche und -vertrieb). Dabei bewirkt Digitalisierung nicht nur teils gravierende Veränderungen bei Produkten und Dienstleistungen, sie betrifft durch die Digitalisierung von Prozessen auch Abläufe innerhalb von Unternehmen.

BEISPIEL: PRESSE

Einer der Geschäftsbereiche, die zurzeit besonders unter Druck stehen, ist die Zeitungsindustrie, da der „Angriff“ durch die neuen, digitalen Optionen aus zwei Richtungen erfolgt. Vor dem Siegeszug des Internets stammten die Umsätze von Zeitungsverlagen im Wesentlichen aus zwei Quellen: dem Verkauf der physischen Exemplare (einzeln oder im Abonnement) und dem Platzieren von Anzeigen. Der Mehrwert gedruckter Zeitungen für die Lesenden bestand darin, dass

diese nahezu ein Monopol auf die Verbreitung geschriebener Nachrichten hatten. Der Mehrwert für Anzeigenkunden ergab sich daraus, dass Zeitungen die damals präziseste Ausrichtung auf spezifische Zielgruppen ermöglichten.

Beide Mehrwerte, und damit beide Umsatzkomponenten, sind seither massiv unter Druck geraten. So verlor Pörzgen (2021) zufolge die deutsche Tagespresse seit dem Jahr 2000 die Hälfte ihrer Auflage und ein Drittel ihrer Nettoeinnahmen bei den Werbeerlösen, denn im Internet „gibt es Nachrichten vielfach umsonst und immer aktuell.“

Gemäß dem Prinzip der schöpferischen Zerstörung entstanden und entstehen parallel neue Produkte, Absatzkanäle, Berufe und Geschäftsmodelle. Allein innerhalb des Bereichs der geschriebenen Nachrichten gibt es völlig neue Spieler (z. B. die kuratierten Homepages großer Anbieter wie T-Online, GMX, MSN etc.), neue Absatzkanäle klassischer Player (z. B. Spiegel.de) und neue Wettbewerber aus anderen Bereichen der Nachrichtenvermittlung (z. B. n-tv.de als Ableger des ursprünglichen Nachrichtensenders). Zusätzlich werden geschriebene Nachrichten durch andere Formate ergänzt, u. a. durch semiprofessionell erstellte Inhalte von Bloggerinnen und Blogger oder Influencerinnen und Influencer oder auch durch private Weiterleitung von Informationen in sozialen Netzwerken. Bei allen diesen Nachrichtenquellen erfordert der Wechsel zu einer alternativen Option nur wenige Klicks, weswegen kostenlose Angebote einen erheblichen Preisdruck auf bezahlte gedruckte oder Onlineausgaben ausüben. Diejenigen unter den klassischen Verlagen, die angesichts dieser Herausforderungen kein neues, profitables Geschäftsmodell etablieren können, werden untergehen.

Die Veränderungen durch Digitalisierung sind also weiterhin nicht an ihrem Ende angelangt – z. B. schreitet die Verdrängung des stationären Handels durch Onlinehandel fort – und es werden immer mehr Industrien von den Veränderungen erfasst.

KI – die unbekannte Größe

Künstliche Intelligenz
Als KI werden Computersysteme bezeichnet, die menschenähnliche Intelligenzleistungen erbringen. Dazu gehören u. a. maschinelles Lernen und das Verarbeiten natürlicher Sprache (Schick, 2018).

Auch der zunehmende Einsatz von **künstlicher Intelligenz** (KI) wird große Umwälzungen in Geschäftsmodellen und einzelnen Berufen erzeugen. Wir werden diesen Megatrend ausführlicher beleuchten, da er einerseits in aller Munde ist und zweifelsohne zu den sehr zukunftsrelevanten Megatrends unserer Zeit gehört, andererseits aber viele Menschen weder die Funktionsweisen und gegenwärtige Durchdringung noch das zukünftige Potenzial dieser Technologie abschätzen können.

Bisher existieren nur Systeme mit sogenannter schwacher KI. Während diese auf konkrete Anwendungsprobleme zugeschnitten sind und ausschließlich in diesem Kontext funktionieren, wäre eine starke KI zu Leistungen in der Lage, die äquivalent zum menschlichen Gehirn sind; davon sind die heutigen Systeme allerdings weit entfernt. Um die Leistungen des menschlichen Gehirns zu erreichen, müssten u. a. Bewusstsein, Umweltempfinden und Gefühle vorhanden oder simuliert sein (Specht, 2018, S. 223).

Einfachere Formen von künstlicher Intelligenz (KI) sind schon lange in unserem Alltag angekommen und begegnen uns täglich (Specht, 2018, S. 229–230):

- **Computer Vision:** erweiterte Möglichkeiten der Bilderkennung, z. B. Auswertung von Kamerabildern bei autonomen Fahrzeugen;
- **Biometrik:** Personenerkennung anhand individueller biologischer Eigenschaften;
- **Spracherkennung:** Eingabe von Texten an Handy oder Computer;
- **Natural Language Processing:** Interpretation von Text und Sprache zur Verbesserung von Übersetzungsprogrammen;
- **Natural Language Generating:** eigenständiges Schreiben von Texten;
- **Sentiment Detection:** Erkennung von Gefühlen in Sprache, Nutzung z. B. beim Kundenservice.

Auch die Analyse von Präferenzstrukturen, z. B. für das Platzieren von Werbungen oder die Gestaltung von Feeds bei der Nutzung digitaler Medien, beruht auf KI.

EXKURS: DER TURING-TEST

Dieser nach **Alan Turing** benannte Test ist ein einfaches Prüfverfahren für das Ausmaß der Intelligenz einer Maschine im Vergleich zur Intelligenz eines Menschen (Stangl, 2022). Der Turing-Test besteht „aus einem Fragesteller und zwei Gesprächspartnern, mit denen er unabhängig auf jeweils einem Bildschirm per Tastatur kommuniziert. Einer der Gesprächspartner ist ein Mensch, der andere ein Programm. Die Aufgabe des Fragestellers ist es herauszufinden, welcher der beiden nur vorgibt [sic!] Mensch zu sein.“ (Kühl, 2014). Kann der Fragesteller dies nicht, gilt der Turing-Test als bestanden. Noch hat keine KI den Turing-Test bestanden, auch wenn manche Chatbots wie die Software „Cleverbot“ 2011 in Indien oder der Chatbot „Eugene Goostman“ 2014 in London dem bereits nahe kamen (Kühl, 2014).

Alan Turing

Der britische Mathematiker Alan Turing (1912–1954) gilt als Pionier von Informations- und Computertechnologie und künstlicher Intelligenz. Unter anderem entzifferte er die Enigma-Chiffriermaschine, mit der die Verschlüsselung der deutschen Nachrichten im zweiten Weltkrieg erfolgte.

EXKURS: SCHACH UND MACHINE LEARNING – DIE FUNKTIONSWEISE VON KI

Die Interna künstlicher Intelligenz zu verstehen ist für Laien schwierig und auch nicht besonders zielführend. Das Interessante und Wichtige ist die Art, wie künstliche Intelligenz lernt und wie sie die Menschen dann mit dem Gelernten unterstützen kann.

Der erste bedeutende Schachcomputer war „Deep Blue“, dem es 1997 als erstem Computer gelang, den damaligen Weltmeister Garri Kasparow zu besiegen. Wie seine Nachfolger basierte sein spezialisiertes System auf einfachen Wenn-dann-Beziehungen und war ausschließlich für Schach geeignet. Seine ausgefeilte Analysesoftware wurde über Jahrzehnte weiterentwickelt (Fischer, 2017), bis schließlich „Stockfish“ bis zu 70 Millionen Stellungen pro Sekunde berechnen konnte (Chess.com, n. d.).

2017 schlug das Programm „AlphaZero“, das mit künstlicher Intelligenz auf Basis neuronaler Netze ausgestattet war, einen völlig anderen Weg ein. „Der Algorithmus kennt nur die grundlegenden Regeln und beginnt, ausgehend von Zufallszügen, gegen sich selbst zu spielen. Auf der Basis der jeweiligen Ergebnisse bewertet das Programm seine Züge und lernt so sehr schnell, welche Strategien am besten funktionieren“ (Fischer, 2017). Nach nur vier Stunden war das Programm dem bis dato spielstärksten Schachprogramm Stockfish 8 überlegen. Interessanterweise legt AlphaZero eine bisher ungekannte, sehr aggressive Spielweise an den Tag, wie er sie aus dem reinen Studium bekannter Partien nicht hätte entwickeln können, und dient inzwischen selbst Weltmeister Magnus Carlsson als Inspiration. Scharen von Schachspezialisten versuchen, AlphaZeros Strategien nachträglich zu entschlüsseln. Die vermutlich interessanteste Erkenntnis ist aber, dass dieses Lernverfahren „speziell konstruierter Software grundsätzlich überlegen zu sein [scheint]: AlphaZero meisterte binnen eines Tages die drei Spiele [Schach, Go und Shogi] jenseits der Fähigkeiten nicht nur menschlicher Spieler, sondern auch spezialisierter Computer“ (Fischer, 2017).

Grundlage dieser Lernfähigkeit und von KI allgemein stellt das sogenannte Machine Learning dar, das sich fundamental von den einfachen Wenn-dann-Regeln normaler Computerprogramme unterscheidet. KI fußt auf der Analyse zahlloser Beispiele, mit deren Hilfe das Programm Muster und Gesetzmäßigkeiten erkennt und dann Verallgemeinerungen trifft. Voraussetzung für dieses Machine Learning (auch „Deep Learning“ genannt) sind große Mengen an Trainingsdaten und extrem leistungsfähige Computer. Da AlphaZero ausschließlich aus der eigenen Erfahrung lernt und sein Feedback selbst erzeugt („ich gewinne, also ist diese Strategie sinnvoll“), bestehen Parallelen zwischen Deep Learning und der biologischen Evolution, die ebenfalls auf der sinnvollen Auswahl von zufällig entstandenen Varianten besteht. Natürlich ist dabei die Lernentwicklung des Programms ungleich schneller als das evolutionäre Lernen gemäß dem Prinzip „survival of the fittest“. Normalerweise werden die Trainingsdaten einschließlich ihrer Bewertung allerdings von außen zur Verfügung gestellt, was dann nicht mehr mit natürlicher Evolution vergleichbar ist.

Einsatzmöglichkeiten von KI in der Wirtschaft

Wenn eine Bilderkennungssoftware genügend Fotos von Hunden, anderen Tieren und vielleicht vierbeinigen Möbeln „gesehen“ hat, verbunden mit dem jeweiligen Hinweis, was ein Hund ist und was nicht, wird sie in der Lage sein, selbstständig Hunde auf Bildern zu erkennen. Interessanterweise können Menschen am Ende die Entscheidungsalgorithmen des Programms – warum genau es also etwas als Hund oder Nichthund identifiziert – nicht mehr nachvollziehen. Spannend wird diese Fähigkeit z. B. bei der Unterstützung medizinischer Diagnosen. Ohne dass Erschaffende oder Nutzende wissen, worauf genau die Beurteilung fußt, können spezialisierte Programme auf Röntgenaufnahmen oder Computertomografien Hinweise auf Erkrankungen mit teilweise höherer Genauigkeit erkennen als Fachpersonen. In Kopenhagen werden z. B. bei der Notrufzentrale eingehende Anrufe von

einer speziellen KI-Software analysiert. Wenn die Ergebnisse der Stimmanalyse auf einen Infarkt hindeuten, wird das den Menschen signalisiert, die die Notrufe entgegennehmen (iRights e. V., 2018).

Heute übernimmt KI zunehmend komplexere Aufgaben und beginnt dadurch, Arbeitskräfte zu ersetzen, so wie Industrieroboter das seit den 1970er-Jahren z. B. in der Automobilherstellung tun. Handelte es sich damals allerdings um **blue-collar jobs**, sind heute anspruchsvollere **white-collar jobs** betroffen. So ersetzte die japanische Versicherungsfirma Fukoku Mutual Life Insurance zum 1. Januar 2017 34 Angestellte durch „IBM Watson Explorer“, eine KI-basierte Analysesoftware (Haase, 2017). Die Softwarelösung scannt nicht nur Krankenhausakten und andere Dokumente ein, sondern überprüft auch Namen und Daten der Versicherten sowie deren medizinische Vorgeschichte, bewertet Verletzungen und macht Vorschläge über die auszahlenden Beträge. Noch liegt die endgültige Entscheidung über Auszahlungen allerdings bei einem Menschen (Haase, 2017).

Des Weiteren setzt sich „Legal Tech“, also Informationstechnik, die juristischen Sachverstand anwendet, immer weiter durch. Juristische Alltagsprobleme wie z. B. Entschädigungsforderungen nach einem verspäteten Flug werden durch spezialisierte Unternehmen wie Flightright nicht nur teilautomatisiert, sondern durch Einsatz von KI abgewickelt. Wie Flightright-Gründer Philip Kadelbach berichtet, sei der Entschädigungsrechner auf der Website des Unternehmens eher ein intelligentes Formular, das die harten Fakten aufnimmt. Interessant wird es, wenn danach anhand von über 30 verschiedenen weiteren Faktoren, z. B. Airline, Land, Mandant, Verspätung oder Wetter, von einer KI geprüft wird, „was in der Vergangenheit zu welchem Ergebnis geführt hat, wenn die entsprechenden Datenpunkte in dieser Konstellation miteinander verknüpft waren. Am Ende kommt dann eine gute oder schlechte Erfolgswahrscheinlichkeit heraus, welche mit dem entscheidenden Wert, dem ‚Probability Outcome‘, beschrieben wird“ (fuse-ai, 2019).

Des Weiteren hat das u. a. in der Wirtschaftsprüfung tätige Unternehmen Deloitte zur Unterstützung der Verwaltung von Leasingverträgen das System „Get It On Balance“ entwickelt, das mithilfe künstlicher Intelligenz eingescannte Leasingverträge analysiert und in eine Bilanz überführt (Deloitte, 2016).

Die Nutzung von KI ermöglicht allerdings nicht nur, wie beschrieben, die Automatisierung einzelner Wertschöpfungsschritte in manchen Industrien, sie erlaubt auch völlig neuen Akteuren, etablierte Märkte in Angriff zu nehmen. So wurden z. B. in der Automobilindustrie durch die Alphabet-Tochter Waymo ein selbstfahrendes Auto entwickelt und erste experimentelle Fahrdienste aufgebaut. Ein weiteres Beispiel ist die Vorstellung des neuen Fiat 500 Anfang 2021 als Ergebnis einer Kooperation von Google und Fiat. Das Modell verfügt nicht nur über „Android Auto“ (ein System, um Smartphones und das Infotainmentssystem des Wagens zu koppeln), sondern auch über eine starke Google-Assistant-Anbindung (Jens, 2021). Dann, im November 2022, wurde der Chatbot ChatGPT veröffentlicht, und die Welt der KI schaltete in den Hyperdrive.

Wie Fachleute verschiedenster Branchen bestätigen, sind die weiteren Nutzungsfelder von KI noch nicht absehbar. Nur eines ist offensichtlich: Es wird sie geben, sie werden immer mehr, und sie werden auch bisher als sicher angesehene Bürojobs bedrohen. Für Managementberatungen hat dies zwei Implikationen: Mittelfristig werden vermutlich Möglichkeiten entwickelt werden, KI innerhalb der Beratungen operativ zur Lösung von Klienten-

Blue-collar jobs

Im Unterschied zum namensgebenden weißen Kragen der Büroangestellten sind die sogenannten blue-collar jobs in Industriearbeit und Handwerk zu finden.

White-collar jobs

Berufe aus den Bereichen Büro, Administration, Handel und Dienstleistung werden als white-collar jobs bezeichnet.

problemen einzusetzen; v. a. aber wird dieser Megatrend, wie auch andere, den Umbau innerhalb der Wirtschaft und damit auch das Geschäft der Managementberatungen befeuern.

Die Herausforderung der Dekarbonisierung

Die durch menschliche Aktivität ausgelöste Klimakrise stellt sicherlich eine der größten Bedrohungen dar, denen sich die Menschheit je stellen musste. Hier soll es allerdings nicht um diese grundsätzliche Bedrohungslage gehen, sondern darum, wie Unternehmen auf diese Herausforderung reagieren können und wie hierdurch vielfache neue Geschäftszweige entstehen.

Zunächst müssen wir unterscheiden zwischen ...

- ... „Mitigation“, also Maßnahmen zur Abschwächung der Klimakrise, und
- „Adaption“, also Maßnahmen zur Anpassung an die veränderte Umweltsituationen.

Beide Maßnahmenarten werden gebraucht, und beide bieten das Potenzial für zahlreiche neue Geschäftsfelder.

Abbildung 4: Wege zur Eindämmung der Klimakrise

Mitigation Maßnahmen zur Reduktion von Treibhausgasen	Anpassung Maßnahmen zur Anpassung an den Klimawandel
nachhaltiges Verkehrswesen	Hochwasserschutz
erneuerbare Energien	Verbesserungen der Infrastruktur
Energieeffizienz	Krisenpläne und Warnsysteme
Bildung	
Wassermanagement	
neue Energiesysteme	
regionale Ernährung	
Reduktion der Nutztierhaltung	
ganzheitliche Stadtplanung	
Aufforstung	

Quelle: Sibylle Pollehn, 2023, in Anlehnung an Calgary Environmental & Safety Management, 2018.

Im Bereich der Mitigation stellt die Reduktion des Ausstoßes von Treibhausgasen, die sogenannte **Dekarbonisierung**, mit Sicherheit die wichtigste Maßnahme zur Abschwächung der Klimakrise dar.

Hier liegen enorme Innovationspotenziale, da es sowohl um die Reduzierung des jeweils eigenen CO₂-Ausstoßes eines Unternehmens als auch v. a. um die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle oder Produkte geht. Ein Schlüssel zum Erfolg in sich rapide veränderndem Umfeld ist die Fähigkeit, über das Bestehende, Erprobte und Vertraute hinauszudenken sowie neue Felder zu erschließen. Häufig sind vor allem neue Spieler in einem Markt dazu der Lage – wie Tesla im folgenden Beispiel.

BEISPIEL: TESLA

Die Abkehr von fossilen Brennstoffen führt nicht nur zu neuen Produkten, sondern erfordert und ermöglicht auch neue Denkansätze. Tesla, der ikonische US-amerikanische Elektroautohersteller, ist ein gutes Beispiel hierfür.

Dekarbonisierung
Dekarbonisierung bezeichnet die Umstellung einer Wirtschaftsweise in Richtung einer niedrigeren Freisetzung von CO₂. Das Ziel ist auf Dauer die Schaffung einer kohlenstofffreien Wirtschaft im Rahmen der Energiewende (Wikipedia, 2021).

- Das neue Produkt – Elektroauto – führt zu neuen Erfolgsfaktoren und veränderten Alleinstellungsmerkmalen. Statt sich durch Hubraum, Auspuffgröße, Motorsounddesign, oder Geschwindigkeit des Gangwechsels vom Wettbewerb absetzen zu können, sind jetzt andere Fähigkeiten gefragt, etwa Reichweite, Ladekurve, bidirektionales Laden, rasche, remote verfügbare Zyklen von Softwareupdates etc.
- Die neuen Erfolgsfaktoren spiegeln sich in einer anders austarierten Wertschöpfungstiefe. Waren (Verbrennungs-)Motoren früher das sorgsam gehütete Herzstück der Premiumautobauer, werden (Elektro-)Motoren jetzt als Commodity eingekauft. Der wichtige Erfolgsfaktor aus Kundensicht liegt im Bereich Batterien, die daher zum Forschungsschwerpunkt wurden und inhouse hergestellt werden.
- Neue Herausforderungen führen zu neuen Denkansätzen. Klassische Automobilhersteller kümmerten sich nicht um die Versorgung mit Treibstoffen, dieser Markt wurde von Tankstellen bedient. Bei Elektroautos war und ist die mangelnde Verfügbarkeit von Ladestationen ein großes Problem und verzögert(e) die schnellere Marktdurchdringung. Tesla erkannte dies schnell, setzte sich über die klassische Aufgabenteilung hinweg und baut(e) ein eigenes Netzwerk von Ladestationen auf. Teslas Produkt ist also nicht – wie bei anderen Elektromobilherstellern – ein E-Auto, sondern ein E-Auto inklusive Ladenetz und dadurch mit einer gewissen Mobilitätsgarantie.
- Die Kompetenzen in den neuen Kernfähigkeiten Batterieentwicklung und -bau eröffnen neue, ursprünglich völlig automobilerne Märkte. Mit seiner großen Expertise erobert Tesla jetzt auch den Markt für stationäre Batteriespeicher im Bereich Stromversorgung, z. B. um Erzeugungsschwankungen bei Solar- und Windenergie auszugleichen. Für letzteres bietet Tesla Lösungen unterschiedlichster Größe, von Privathaushalten bis zu Netzbetreibern (Evers, 2021).
- Neue gesetzliche Vorgaben und eigener technologischer Vorsprung eröffnen neue Quellen für Umsatz. Da u. a. die Europäische Union den Automobilherstellern Flottengrenzen für den Ausstoß von CO₂ vorgibt, müssen Überschreitungen durch den Kauf von CO₂-Emissionszertifikaten ausgeglichen werden, und zwar von Konkurrenten, die ihr Soll übererfüllen. So profitiert Tesla stark vom Verkauf dieser Zertifikate und konnte mit den Einnahmen den 2020 defizitären Verkauf von Automobilen überkompensieren (Bakir, 2021).

Vermutlich weil Tesla sich dem Markt für Elektromobilität ohne Altlasten an Produkten, Prozessen und Denkweisen näherte, konnte das Unternehmen viel flexibler und angemessener auf die Herausforderungen reagieren als die alten Platzhirsche und so neue, abweichende Geschäftsmodelle etablieren. Als Konsequenz war Teslas **Marktkapitalisierung**, erhoben am 19.10.2021, höher als die der weiteren neun erfolgreichsten Automobilhersteller (Toyota, Volkswagen, BYD, Daimler, GM, Great Wall Motors, NIO, BMW und Ford) zusammen (Brien, 2021). Allerdings ist Tesla auch nicht mehr ein reiner Automobilbauer, wie sich bereits 2016 durch die Veränderung des Unternehmensleitbilds ankündigte. Durch den Ersatz des Worts „transportation“ durch „energy“ machte das Unternehmen

seinen neuen Anspruch, seine vergrößerten Ziele und seine Fähigkeit deutlich, durch Ideen und Innovation die Welt zu verändern: „Tesla’s mission is to accelerate the world’s transition to sustainable energy“ (Tesla, n. d.).

Sowohl Mitigation als auch Adaption werden in den nächsten Jahren unzählige neue Geschäftsideen hervorbringen, die Wirtschaft daher tiefgreifend verändern und zahlreiche Fragestellungen und Projekte für Managementberatungen generieren.

Marktkapitalisierung
Unter Marktkapitalisierung versteht man den Börsenwert eines Unternehmens. Dieser entspricht den für die Zukunft von den Marktteilnehmenden erwarteten Mittelrückflüssen an die Aktionäre abgezinst auf ihren aktuellen Barwert.

1.5 Markt und Hauptakteure

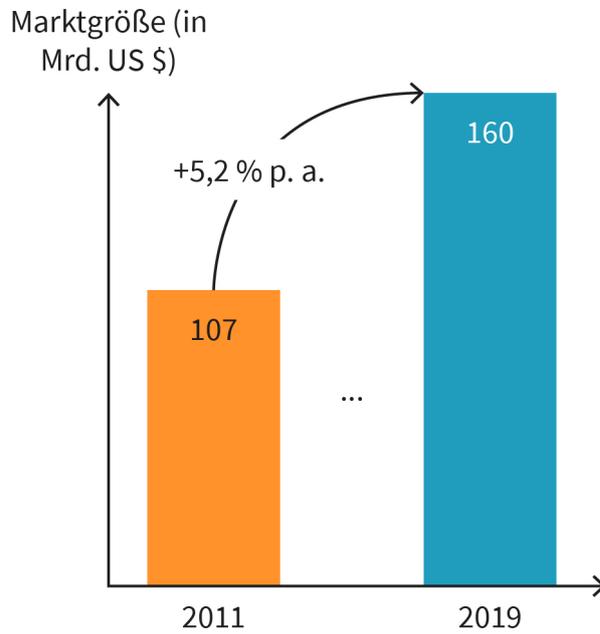
Die Analyse des weltweiten Markts für Managementberatung ist vor allem aufgrund einer fehlenden einheitlichen Begriffsdefinition mit Unsicherheiten behaftet. So unterscheiden sich die Marktgrößen aufgrund unterschiedlicher Definitionen verschiedener Quellen zum Teil deutlich. In diesem Skript verwenden wir die Zahlen von Statista.

Marktgröße und Entwicklung

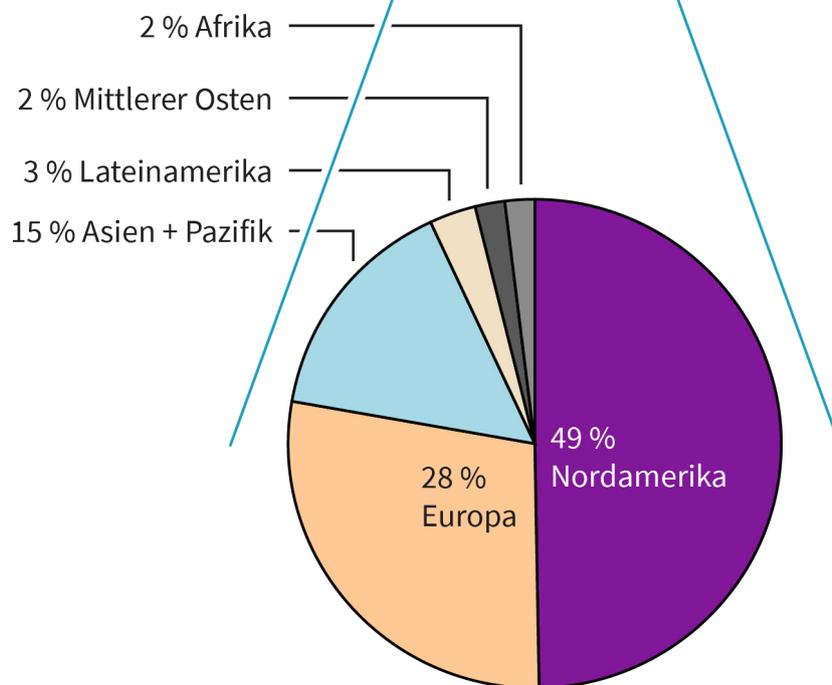
Statista (2022b) zufolge wird der weltweite Markt für Managementberatung 2019 auf 160 Mrd. USD geschätzt. Nachdem das Wachstum zwischen 2011 bis 2019 5,2 % p. a. betrug – wie in der folgenden Abbildung dargestellt –, wird nach einem pandemiebedingten Rückgang des Markts mit einer Fortsetzung des Wachstums gerechnet.

Abbildung 5: Größe, Wachstum und regionale Aufteilung des globalen Markts für Managementberatung 2011-2019

Marktgröße und -wachstum 2011-2019



Regionale Marktaufteilung 2019



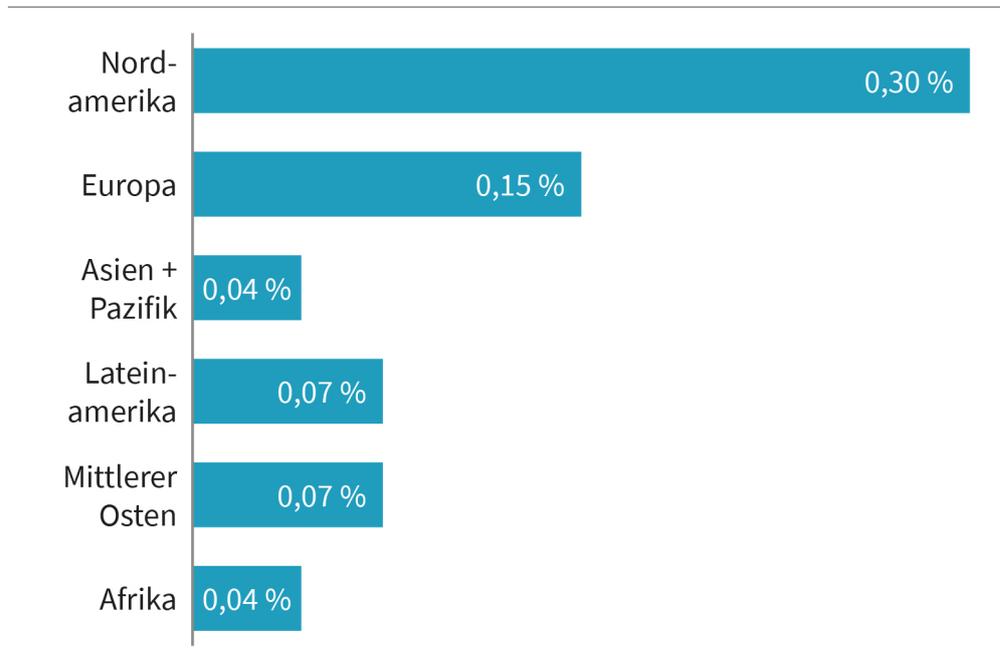
Quelle: Sibylle Pollehn, 2023, in Anlehnung an Statista, 2022a, 2022b.

Mit fast 50 % entfiel der bei Weitem größte Anteil des Markts auf Nordamerika, gefolgt von Europa mit 28 % und Asien + Pazifik mit 15 % (siehe Abbildung „Größe, Wachstum und regionale Aufteilung des globalen Markts für Managementberatung 2011–2019“). Es fällt auf, dass die Ausgaben für Management Consulting in entwickelten Volkswirtschaften nicht nur absolut höher sind, sondern auch relativ zum **Bruttoinlandsprodukt (BIP)** (siehe Abbildung „Regionale Ausgaben für Management Consulting im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt zu **Kaufkraftparität**“). In den entwickelten Volkswirtschaften in Europa und Nordamerika wird also ein im Vergleich zum Rest der Welt überdurchschnittlich hoher Anteil des BIP für Beratungsdienstleistungen aufgewandt. Als Treiber hierfür erscheint nicht nur die höhere Komplexität des Wirtschaftslebens in entwickelten Volkswirtschaften plausibel – man bedenke hier, dass z. B. das Wirtschaftsleben vieler afrikanischer Staaten durch Mikrounternehmen einerseits und große staatliche Unternehmen andererseits geprägt ist. Zusätzlich könnte dieser Unterschied auch an der höheren Anzahl großer bzw. international aktiver Unternehmen in entwickelten Volkswirtschaften liegen, für die sich der Einsatz von Unternehmensberatungen lohnt.

Bruttoinlandsprodukt (BIP)
Das BIP einer Volkswirtschaft misst den Wert der im Inland hergestellten Waren und Dienstleistungen nach Abzug aller Vorleistungen (Wertschöpfung).

Kaufkraftparität (KKP)
Die KKP gibt an, wie viele Währungseinheiten eine bestimmte Menge von Waren und Dienstleistungen in unterschiedlichen Staaten kostet. Kaufkraftparitäten werden berechnet, um gesamtwirtschaftliche Größen wie das BIP in eine einheitliche Währung umzurechnen und damit international vergleichbar zu machen (Statistisches Bundesamt, n. d.)

Abbildung 6: Regionale Ausgaben für Management Consulting 2021 im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt zu Kaufkraftparität



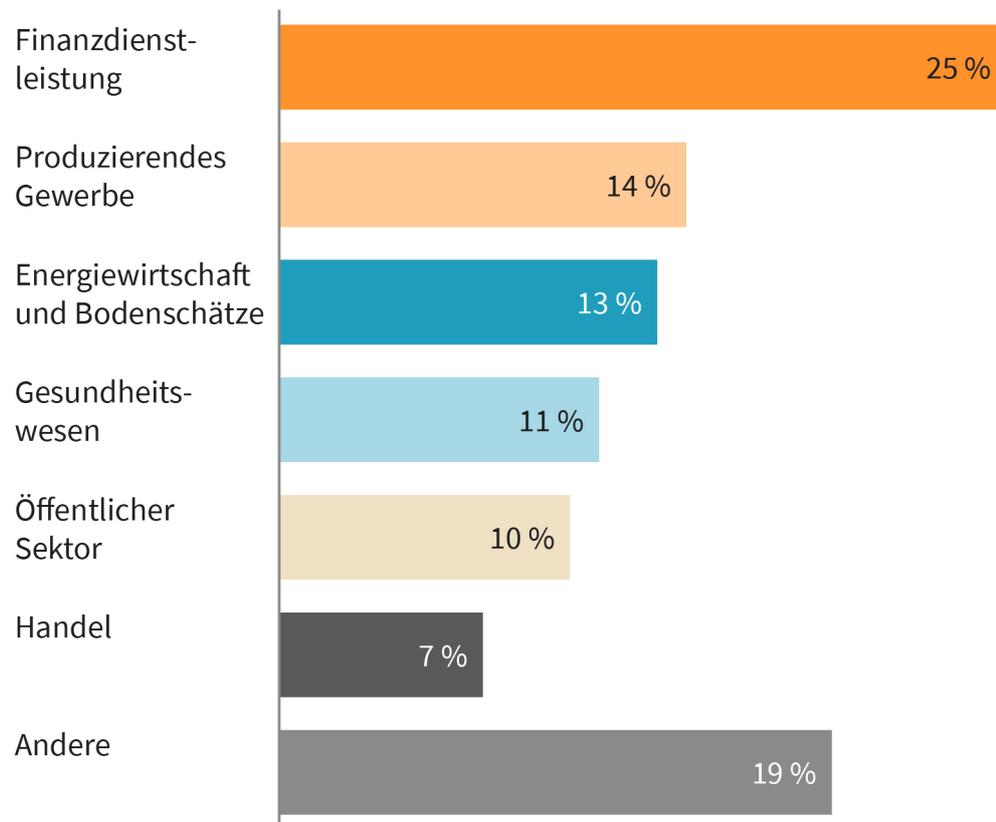
Quelle: Sibylle Pollehn, 2022, in Anlehnung an International Monetary Fund [IMF], 2021; Statista, 2022a.

Marktaufteilung nach Klientenindustrie

Der Markt für Managementberatung kann z. B. nach Beratungsthemen, Klientenindustrie und nach Art der Beratungsunternehmen segmentiert werden.

Die Aufteilung nach Klientenindustrie betrachten wir im Folgenden am US-Markt als weltweit größtem homogenen und reifen Markt.

Abbildung 7: US-Markt für Managementberatung nach Klientenindustrie 2017



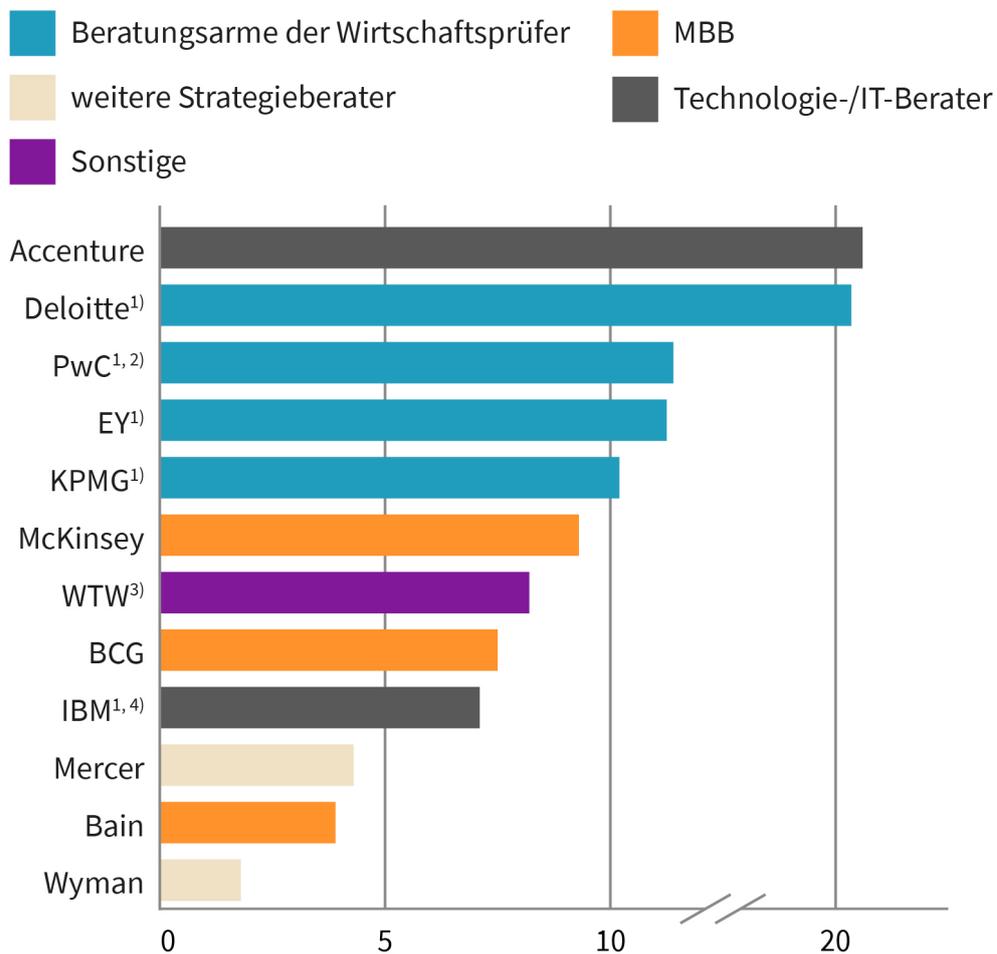
Quelle: Erstellt im Auftrag der IU, 2023, in Anlehnung an consulting.us, 2017.

Unter den Klienten stellen dort Finanzdienstleister mit 25 % Marktanteil die größte Branche dar, gefolgt von produzierendem Gewerbe mit 14 % und Energiewirtschaft und Bodenschätzen mit 13 %. Das in den USA vergleichsweise große Gesundheitswesen steht für 11 % der Nachfrage, der öffentliche Sektor für 10 %.

Marktsegmentierung der Beratungsunternehmen

Als nächstes betrachten wir Marktsegmente und die wichtigsten Akteure innerhalb des Markts für Unternehmensberatung, wobei wir im Folgenden Beratungshäuser mit unterschiedlich hohen Anteilen an Managementberatung betrachten: Gemessen am Umsatz sind heute die Beratungsarme der Wirtschaftsprüfer und IT-Berater die erfolgreichsten Beratungsunternehmen, gefolgt von einigen – ausschließlich in der Managementberatung aktiven – Strategieberatern. Die folgende Abbildung veranschaulicht die Beratungsumsätze.

Abbildung 8: Beratungsumsätze führender internationaler Unternehmensberatungen 2021

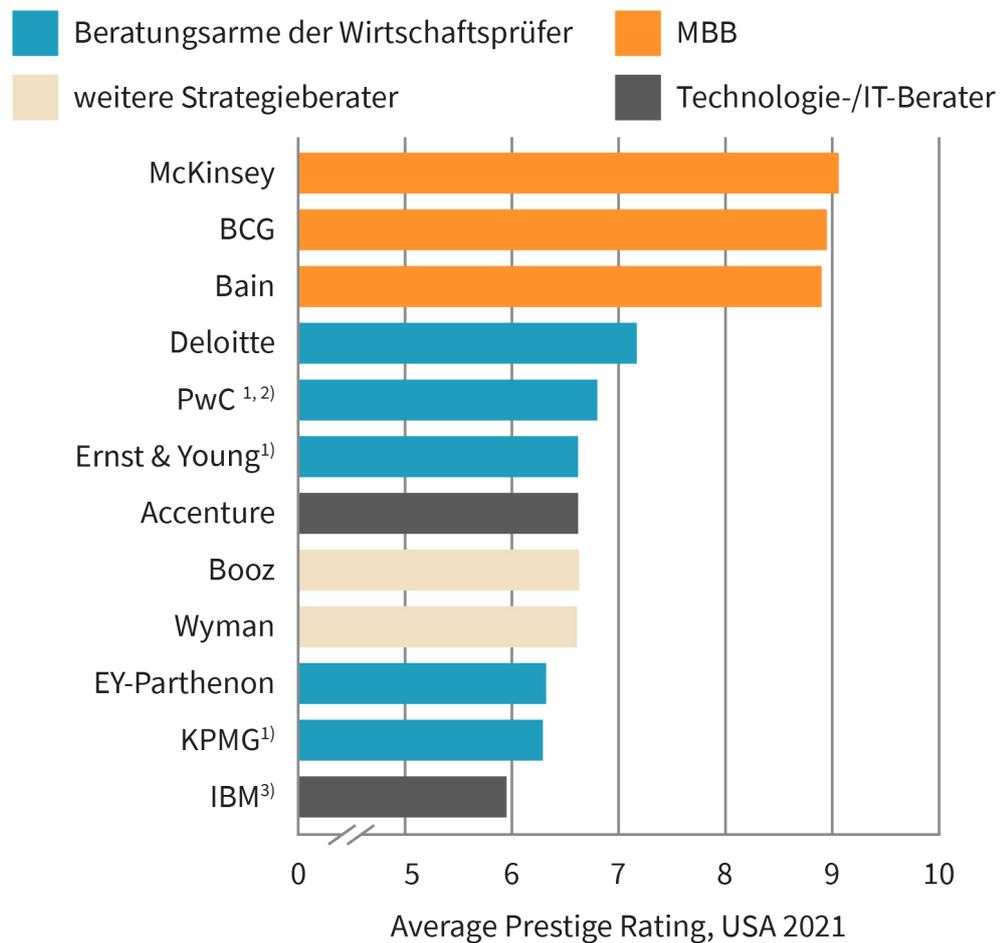


- 1) nur Consulting-Umsatz (nicht Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung usw.)
- 2) als Strategy&
- 3) Willis Towers Watson
- 4) Global Business Services

Quelle: Sibylle Pollehn, 2023, in Anlehnung an Lünendonk & Hossenfelder, 2021.

Anders sieht es jedoch aus, wenn das Ansehen als Bewertungsgrundlage genommen wird. Gemäß der jährlich von der Karriere-Research-Plattform Firsthand & Vault durchgeführten Befragung von Topmanagementberaterinnen und -beratern wird die Liste wenig überraschend von den „Big Three“ „MMB“ (McKinsey, Boston Consulting und Bain) angeführt.

Abbildung 9: Führende Management-Consulting-Unternehmen nach Ansehen in den USA (2021)



- 1) Consulting / Advisory
- 2) als Strategy&
- 3) Global Business Services

Quelle: Sibylle Pollehn, 2023, in Anlehnung an Firsthand & Vault, 2022.

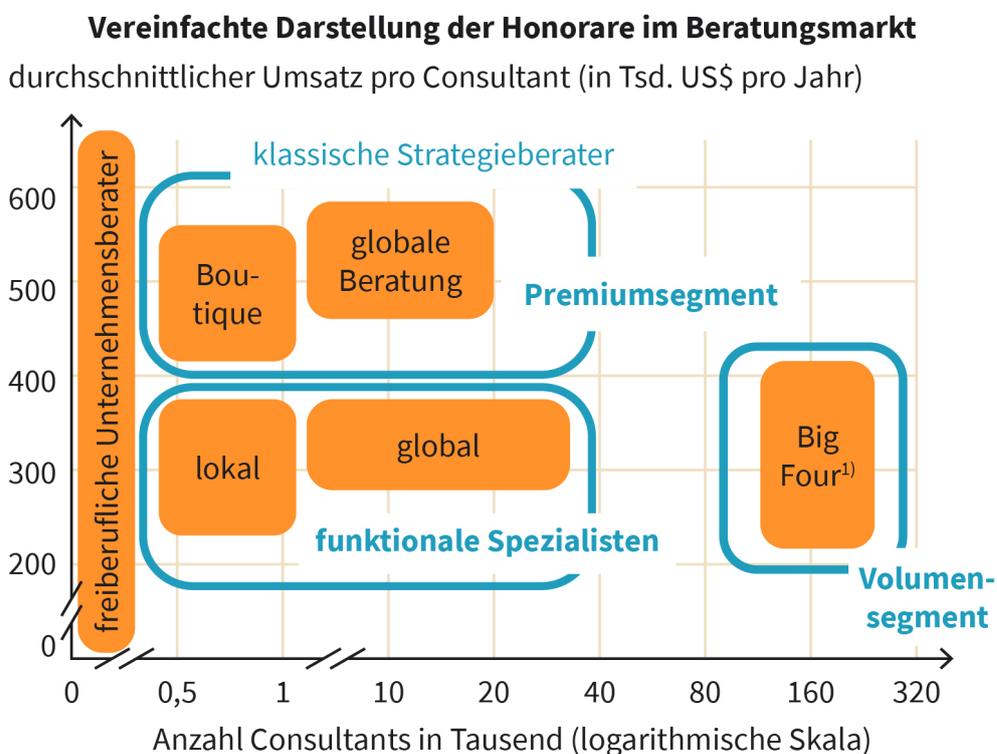
Die drei führenden Unternehmen haben das Thema Strategie und die Strategieberatung in der Wirtschaft etabliert, sie haben dabei Maßstäbe der Qualität und Professionalität gesetzt, und sie sind daher bis heute die Maßstäbe, an denen sich alle anderen Spieler im Markt messen lassen müssen.

Das herausragende Ansehen von MBB zeigt sich auch in den Preisen, die sie für ihre Leistungen aufrufen können (siehe Abbildung unten „Segmentierung der Managementberatungsunternehmen“). Nicht nur das Ansehen und die zugrunde liegenden Qualitäten spielen hierbei eine Rolle, zusätzlich sind MBB mit ihren entscheidenden Themen auf Vorstandsebene verankert, wo sie Zugriff auf die wichtigsten und daher bestbezahlten Projekte haben. Diese werden ihnen teils aufgrund jahrelanger Beziehungen zu Schlüsselpersonen in den Unternehmen anvertraut, teils da viele Vorstände oder Bereichsleitungen

selbst MBB-Alumni bzw. -Alumnae sind; mit Sicherheit aber aufgrund der konsistent hohen Qualität ihrer Beratungsleistungen. Im Vergleich zu diesen Umsätzen pro Kopf der Managementberatungen MBB liegen die Beratungsarme der Wirtschaftsprüfer weit zurück, trotz ihrer im Umsatz marktbeherrschenden Position und vielleicht aufgrund ihrer Herkunft aus der weniger elitären und eher volumengetriebenen Wirtschaftsprüfung.

Die Betrachtung der Dimensionen „durchschnittlicher Umsatz/Beraterinnen und Berater“ und „Anzahl angestellter Beraterinnen und Berater“ führt interessanterweise zu der gleichen Segmentierung des Markts, wie wir sie bereits bei der historischen Betrachtung herausgearbeitet haben, wie die Abbildung „Segmentierung der Managementberatungsunternehmen“ zeigt. Diese Betrachtung macht klar, warum die drei bereits beschriebenen Segmente entstanden und sich voneinander abgrenzten: Ähnlich wie in Charles Darwins Evolutionstheorie entwickeln sich auch hier unterschiedliche „Arten“ (Segmente) so, dass sie verschiedene Nischen in ihrer Umwelt besetzen und dort überleben können.

Abbildung 10: Segmentierung der Managementberatungsunternehmen



1) Beratungseinheiten der großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Accenture

Quelle: Sibylle Pollehn, 2023, in Anlehnung an consultancy.org, n. d.

1. **Das Premiumsegment** bilden klassische Strategieberater inklusive MBB, die aufgrund von Qualität und Ansehen hohe Umsätze pro Consultant realisieren, aber zur Wahrung ihres Qualitätsanspruchs nicht annähernd so viele Consultants beschäftigen wie die Unternehmen im Volumensegment.
2. **Das Volumensegment** besteht aus den Beratungsarmen der großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sowie Accenture. Diese erreichen weder das Ansehen noch die Umsätze pro Consultant wie im Premiumsegment, operieren aber mit einer über zehnfach größeren Beraterbasis. Sie sind daher in der Lage, sehr große Projekte durchzuführen und bewegen sich im mittleren Preissegment.
3. **Die Spezialisten** differenzieren sich über Know-how in funktionalen Bereichen oder einzelnen Industrien. Jedoch kann auch diese Differenzierung offensichtlich die Tagesraten bzw. den Umsatz pro Consultant nicht steigern.

International zählen zu dieser Gruppe z. B. Mercer oder Towers Watson (beide Human Resources Consulting), AlixPartners (Transformation und Restrukturierung), Alvarez & Marsal (Turnaround-Management und Sanierungsberatung) oder BearingPoint (Technologieberatung), regional aufgestellt sind z. B. Anderson MacGyver (NL, Digitalisierungsberatung) oder Horváth & Partners (D, Controlling und Finanzen).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Managementberatung ein wachsender Markt von signifikanter Größe ist, in dem sowohl die verschiedenen Marktsegmente als auch unterschiedlichste Klientenanforderungen Raum für Akteure unterschiedlichster Ausprägung bieten.



ZUSAMMENFASSUNG

Unternehmensberatung ist eine Dienstleistung mit dem Ziel, für die Auftraggebenden – meist, aber nicht immer Unternehmen – Werte zu schaffen und notwendige Veränderungen zu fördern. Ein Teilbereich hiervon ist die Managementberatung, die das Topmanagement des Klienten bei den Fragestellungen unterstützt, die auf den Aufbau eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils zielen, also langfristig und strategisch bedeutend sind. Dazu erfordern Managementberatungsprojekte immer den Blick über den direkten (Projekt-)Tellerrand auf die Strategie des Klienten. Inhaltlich bewegen sich diese Projekte meist auf der normativen und strategischen Handlungsebene der Unternehmensführung; es kann aber auch operative Fragestellungen geben, die auf den Aufbau eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils zielen und daher der Managementberatung zuzurechnen sind.

Die Entstehung von Unternehmensberatungen basierte auf der Idee, eigenes Know-how zu verkaufen und dem Einsatz wissenschaftlicher Konzepte zur Verbesserung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von Unternehmen. Mit der Konzentration auf Wachstumspotenziale und Wettbewerbsmärkte und der wachsenden Bedeutung des Themas Strategie fanden Managementberatungen ihre heutige Rolle. Megatrends

wie Digitalisierung, Dekarbonisierung oder KI stellen die globale Geschäftswelt vor neue Herausforderungen, auf die die Managementberatungen einerseits selbst reagieren müssen und bei denen sie andererseits ihre Klienten bei der Erarbeitung passender Antworten – auch durch Aufbau von eigenem Know-how – unterstützen müssen.

Managementberatung ist ein wachsender Markt, dessen Volumen zu fast der Hälfte auf Nordamerika entfällt und zu mehr als einem Viertel auf Europa. Innerhalb der Anbieter haben sich drei Segmente herausgebildet. Das Premiumsegment bilden klassische Strategieberater, die aufgrund von Qualität und Ansehen hohe Umsätze pro Consultant realisieren. Das Volumensegment besteht aus den Beratungsarmen der großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sowie Accenture mit sehr großer Beraterbasis. Die Spezialisten differenzieren sich über besonderes Know-how, sei es in funktionalen Bereichen oder einzelnen Industrien.

LEKTION 2

TYPISCHE GRÜNDE UND SITUATIONEN FÜR DEN EINSATZ VON BERATUNG

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion wirst Du in der Lage sein, ...

- aus welchen Gründen Unternehmen die Unterstützung einer Managementberatung suchen.
- über welche Kompetenzen Managementberater verfügen müssen, um bei ihren Klienten Mehrwert zu erzeugen.
- warum sich Managementberatungen bewusst von Eigeninteressen frei machen müssen.
- welche Art von Aufgabenstellungen in Managementberatungsprojekten bearbeitet werden.

2. TYPISCHE GRÜNDE UND SITUATIONEN FÜR DEN EINSATZ VON BERATUNG

Aus der Praxis

Maik Babenko ist erst seit drei Monaten bei Leiner Consulting. Heute beginnt sein erstes Off-site-Meeting. Zwei Tage lang treffen sich alle Beraterinnen und Berater der Firma in einem Hotel bei Würzburg, nehmen an Trainings teil und diskutieren über zukünftige Entwicklungen, inklusive abendlichem Bowlingturnier und Party. Vor allem aber lernt Maik die Kolleginnen und Kollegen aus allen vier deutschen Büros kennen.

Mariettas Team arbeitet bei einem Klienten, der von Insolvenz bedroht ist und bei dem kurzfristig die Liquidität wiederhergestellt und mittelfristig bessere Prozesse etabliert werden müssen. Leon leitet ein Projekt, in dem ein Klient seine gesamte Fertigung innerhalb der nächsten zehn Jahre klimaneutral aufstellen möchte. Aria erarbeitet mit einem Klienten eine Strategie, wie das Unternehmen die Chancen der Digitalisierung nutzen kann, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren, und Alina hilft einem britischen Klienten, kurzfristig eine Tochterfirma in Deutschland zu gründen, um nach dem Brexit einen besseren Marktzugang zu Kundschaft innerhalb der EU zu haben. Maik selbst ist Teil eines Teams, das eine Vorstandsentscheidung des Klienten zur Zentralisierung des Einkaufs in die einzelnen Geschäftsbereiche hereinträgt und Widerstände dort abbaut. Maik ist erstaunt über die Unterschiedlichkeit der Projekte.

- In welchen Situationen suchen Unternehmen die Unterstützung einer Managementberatung?
- Welche Art von Aufgabenstellungen werden in diesen Beratungsprojekten bearbeitet?

2.1 Ergänzende Managementressourcen: Methodenkompetenz, Fachwissen und Kapazitäten

Es gibt verschiedene Gründe, warum Unternehmen Managementberatungen beauftragen, statt Themenfelder eigenständig zu bearbeiten: Ein häufiger Grund für die Beauftragung einer Managementberatung liegt in der Schwierigkeit für die Klienten, mangels Methodenkompetenz, Fachwissen oder Kapazitäten ein wichtiges und zukunftsbestimmendes Projekt aus eigener Kraft durchzuführen. Daneben kann die Notwendigkeit einer unabhängigen Analyse, Rechtfertigung oder Zweitmeinung, oft gegenüber Belegschaft, Eigentümerinnen und Eigentümern oder allgemeiner Öffentlichkeit, eine entsprechende Beauftragung veranlassen.

Methodenkompetenz

Zu den historischen Anfangszeiten der Beratungsindustrie punkteten die Unternehmensberatungen hauptsächlich mit Methodenkompetenz im Bereich der Managementtheorie. Dies verstärkte sich, als sowohl McKinsey als auch die Boston Consulting Group (BCG) Mitte der 1960er-Jahre die Publikation regelmäßiger Schriften („McKinsey Quarterly“ bzw. „BCG Perspectives“) initiierten, in denen über die folgenden zwei Jahrzehnte viele bahnbrechende Denkansätze, Analysemethoden und Businessstheorien veröffentlicht wurden (Millerd, 2020). Dazu zählen Konzepte wie z. B. Portfoliomanagement, time-based management, economies of scale oder economies of experience.

Zu den von Klienten eingekauften Methodenkompetenzen gehören auch das Wissen um an wissenschaftliches Arbeiten angelehnte Aufgabenbearbeitung. Wie kann eine Aufgabenstellung, vom Klein-Klein des Tagesgeschäfts befreit – quasi von der Perspektive des Adlers statt der Ameise –, präzise erfasst und auf grundlegende Probleme zurückgeführt werden? Wie können solche grundlegenden Probleme in kleinere, logisch aufeinander aufbauende Schritte heruntergebrochen, sinnvoll abgearbeitet und einer gesamthaften Lösung zugeführt werden? Wie können solche Lösungen abschließend in die spezifischen Anforderungen eines Unternehmens und seines Tagesgeschäfts eingebettet werden?

Darüber hinaus erfordern Projekte besondere projektbezogene Arbeitsweisen, die ebenfalls zu den spezifischen Methodenkompetenzen von Unternehmensberatungen zählen. Auch wenn Unternehmen generell inzwischen sehr viel mehr in Projektstrukturen arbeiten als noch in den 1990er- und Anfang der 2000er-Jahre, werden diese doch im Tagesgeschäft eines Unternehmens wenig verwendet und sind den Klienten daher weniger vertraut. Daher besitzen Unternehmensberatungen, die ausschließlich in rasch wechselnden Projektstrukturen arbeiten, deutlich mehr Erfahrung und bessere Fähigkeiten in Themen wie Projektplanung, -aufbau, -steuerung und -controlling.

Auch Fähigkeiten im Bereich Kommunikation wie **Storylining**, **Slidewriting** und das Halten von Präsentationen sowie Meetingmanagement gehören zu gefragten Kernkompetenzen von Unternehmensberatungen. Während Letztere ein Projekt oder die vorgeschlagenen Lösungen nicht von Grund auf verändern mögen, tragen sie doch zu einer deutlich effizienteren Arbeitsweise bei und können im Fall von Storylining und Slidewriting oder Präsentationstechniken sogar ausschlaggebend sein, die entscheidenden Personen von vorgeschlagenen Lösungen zu überzeugen.

Fachwissen

Unternehmensberatungen verfügen regelmäßig über Fachwissen, das ihre Klienten nicht haben können. Auch wenn selbstverständlich Detailinformationen über verschiedene Klienten innerhalb derselben Industrie nicht weitergegeben oder verwendet werden, ergibt sich doch aus Projekten und Diskussionen mit verschiedenen Marktteilnehmern ein umfassenderes Bild einer Industrie als jenes, das sich einem Einzelunternehmen bietet. Häufig verfügen Unternehmensberatungen auch über Effizienzschlagzahlen, das Wissen um „**Best Practices**“ oder Industrieerwartungen, sei es aus langjähriger Erfahrung oder aus eigenen **Benchmarking**-Umfragen oder Analysen, deren anonymisierte Ergebnisse zu diesen Erkenntnissen führen.

Storylining und Slidewriting

Dies sind die Methoden von Unternehmensberatungen, um gute und überzeugende Präsentationen zu erstellen. Storylining konzentriert sich auf den Aufbau der Präsentationen: Wie soll die Präsentation strukturiert sein und in welcher logischen Abfolge sollen Argumente und Ergebnisse präsentiert werden, um die Zuhörenden am besten zu überzeugen? Slidewriting beschäftigt sich mit dem Aufbau der einzelnen Schaubilder einer Präsentation: Wie kann die Folie inhaltlich und grafisch aufgebaut werden, um ihre Aussage den Zuhörenden schnell, klar und eingänglich zu vermitteln?

Best Practice

„[O]ptimale bzw. vorbildliche Methoden, Praktiken oder Vorgehensweisen in Unternehmen“ werden Best Practices genannt. Es kann sich hierbei um alle Bereiche des Unternehmens handeln, wie z. B. Prozesse, technische Lösungen oder Organisationsformen (Wikipedia, 2021a).

Benchmarking

Benchmarking ist ein „Instrument der Wettbewerbsanalyse ... [und beschreibt den] Vergleich von Produkten, Dienstleistungen sowie Prozessen und Methoden mit (mehreren) Unternehmen ...“ (Wübbenhorst, n. d.). Die so gewonnenen Einschätzungen der eigenen Leistungsfähigkeit dienen als erster Schritt, um Verbesserungen bis hin zu Best Practices im Unternehmen zu etablieren.

So verfügt z. B. McKinsey über eine spezielle Benchmarking-Datenbank. Unternehmen, die hierfür freiwillig wohldefinierte Effizienzschlagzahlen der eigenen Leistungsfähigkeit, sogenannte Key Performance Indicators, zur Verfügung stellen, dürfen dann diese mit dem anonymisierten Industrieumfeld vergleichen. So erhalten sie präzise Einblicke in die eigene Position im Vergleich zu Wettbewerbern. Des Weiteren bewegen sich die Partner und Partnerinnen, die für die einzelnen Klientenbeziehungen federführend verantwortlich sind, auf Abstrahierungsebenen, die ihnen ein fundamentaleres Nachdenken über Trends, Märkte, Wettbewerber und deren Entwicklungen ermöglichen. Frei von der Sorge um Tagesgeschäft oder politische und operative Themen im Unternehmen können sie sich mit den großen Linien der Industrie auseinandersetzen und verfügen daher oft über tiefere oder ergänzende Erkenntnisse als die auftraggebenden Klienten.

Kapazitäten

Neben Methodenkompetenzen und Fachwissen bringen Unternehmensberatungen Arbeitskapazitäten in ein Projekt ein. Unternehmen können es sich schlicht nicht leisten, so viele Mitarbeitende zu beschäftigen, dass sie diese ohne Weiteres für Projekte abziehen könnten, ohne dass das Tagesgeschäft leidet. Nicht nur spielt der Effizienzgedanke seit der wachsenden Internationalisierung des Wettbewerbs in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts eine herausragende Rolle; einen weiteren Schub bekam das Thema Effizienz durch das Aufkommen von **Lean Management** seit den 1990er-Jahren. Besonders Managerinnen und Manager können sich typischerweise nicht vollständig aus dem „Tagesgeschäft“ herausziehen und brauchen daher Unterstützung beim Bearbeiten von Projekten.

In vielen Fällen kaufen die Klientenunternehmen durch die Beauftragung einer Unternehmensberatung also temporär begrenzte Wissens- oder Kapazitätsressourcen hinzu, die sie theoretisch zwar selbst aufbauen könnten, die aber – vor allen Dingen aufgrund der niedrigen zu erwartenden Auslastung – mit bei Weitem zu hohen Zusatzkosten verbunden wären.

2.2 Unabhängigkeit der Managementberatung: Zweitmeinung, Rechtfertigung, Überwindung von Widerständen und Unvoreingenommenheit

In vielen Situationen ist es aber – zumindest auch – die Unabhängigkeit und Unvoreingenommenheit der Consultants, die den Ausschlag für eine externe Vergabe eines Projekts gibt. Es gibt Konstellationen, in denen Konflikte zwischen verschiedenen Parteien innerhalb der Klientenorganisation das Erarbeiten und Durchsetzen objektiv sinnvoller Lösungen erschweren oder sogar unmöglich machen. Diese Konflikte resultieren meist aus einer Kombination aus divergenten Interessen und mangelndem Vertrauen zwischen den Pro-

jektbeteiligten. Gründe, Details und mögliche Lösungsansätze solcher Konflikte werden von der „Prinzipal-Agent-Theorie“ beschrieben. In diesen internen, häufig unterschwelligeren Konfliktsituationen können externe Managementberatungen helfen, die objektiv beste Lösung im Sinne des Gesamtunternehmens herauszuarbeiten. Voraussetzung dafür ist, dass sie unabhängig sind und von allen Beteiligten als objektive Instanz wahrgenommen werden. Anders als die beteiligten Führungskräfte und Mitarbeitenden haben Beraterinnen und Berater i. d. R. keine eigene Zukunft innerhalb der Klientenorganisation, keine unternehmenspolitischen Hintergedanken und keine zu errichtende oder zu verteidigende Machtposition.

EXKURS: PRINZIPAL-AGENT-THEORIE

Das Prinzipal-Agent-Problem ist ein Konzept der **Neuen Institutionsökonomik**. Es findet sich in der Wirtschaft dort, wo zwei Geschäftspartner – ein Auftraggeber (Prinzipal) und ein Beauftragter (Agent) – mit unterschiedlichem Informationsstand (Informationsasymmetrie) und divergierenden Interessen in ein Vorhaben einbezogen sind, und beschreibt deren Interessenskonflikte. In diesem Fall sind hiermit die Handelnden innerhalb des Klientenunternehmens und jene, in deren Eigentum es sich befindet, gemeint (also z. B. Aufsichtsrat, Aktionärinnen und Aktionäre oder Aufsichtsrat und Vorstand oder Vorstand und Topmanagement), nicht die Beziehung zwischen Consultant und Klient. Da sich, so die Prämisse der Prinzipal-Agent-Theorie, der Agent – als ausschließlich rational denkender, nach rein wirtschaftlichen Gesichtspunkten handelnder Homo oeconomicus – immer selbst optimiert, „kann und wird er seinen Informationsvorsprung ausnutzen [und dann nicht im besten Sinne des Prinzipals handeln], sofern es zu seiner eigenen Nutzenmaximierung beiträgt“ (Burth, n. d.).

Die Prinzipal-Agent-Theorie beschäftigt sich neben der genauen Analyse des Prinzipal-Agent-Problems mit Mechanismen, die dieses Problem abschwächen oder beheben können. Ansatzpunkte sind hierbei die Verringerung der Informationsasymmetrie und der Ausgleich von Interessensgegensätzen, z. B. durch das Gewähren von Anreizen.

Potenziell können sich auch Managementberatungen in der Beziehung zu ihrem Auftraggeber in einem Prinzipal-Agent-Problem wiederfinden und z. B. mit dem Hintergedanken auf zukünftige Beratungsaufträge eigene Erkenntnisse zurückhalten oder eine vom Auftraggebenden präferierte, suboptimale Lösung als die beste darstellen. Nur wenn Managementberatungen sich bewusst von Eigeninteressen frei machen, kann ein kontraproduktiver Prinzipal-Agent-Konflikt vermieden werden. Dieser Aspekt der moralischen Integrität ist so wichtig, dass er sich als „client first“ z. B. in den Werten von McKinsey wiederfindet. In diesem Fall war es Marvin Bower, McKinseys intern höchst einflussreicher Managing Partner von 1950 bis 1967, der einen maximalen Anspruch an die persönliche Integrität der Beratenden etablierte und als Urheber des folgenden Ausspruchs gilt: „There is no such thing as business ethics. There is only one kind – you have to adhere to the highest standards“ (quotemaster, n. d.).

Lean Management

Kennzeichnend für Lean Management ist der betriebswirtschaftliche Leitgedanke, die Strukturen, Prozesse und Wertschöpfungsketten eines Unternehmens so aufzustellen, dass seine Produkte und Dienstleistungen ohne Verschwendung von Ressourcen hergestellt bzw. erbracht werden können. Dies bezieht sich explizit auch auf eine rigorose Ausrichtung an den Kundenwünschen, um diese (im Rahmen der eigenen Strategie) verlustfrei erfüllen zu können.

Neue Institutionsökonomik

Die Neue Institutionsökonomik ist ein einflussreicher Teilbereich der Volkswirtschaftslehre, der den Einfluss von Institutionen auf das volkswirtschaftliche Geschehen untersucht. Wichtige Teilbereiche sind Eigentumsrechte, Transaktionskosten und Prinzipal-Agent-Theorie.

Mögliche Zielsetzungen

Folgende Zielsetzungen kann der Auftraggebende mit der Beauftragung einer Managementberatung verfolgen:

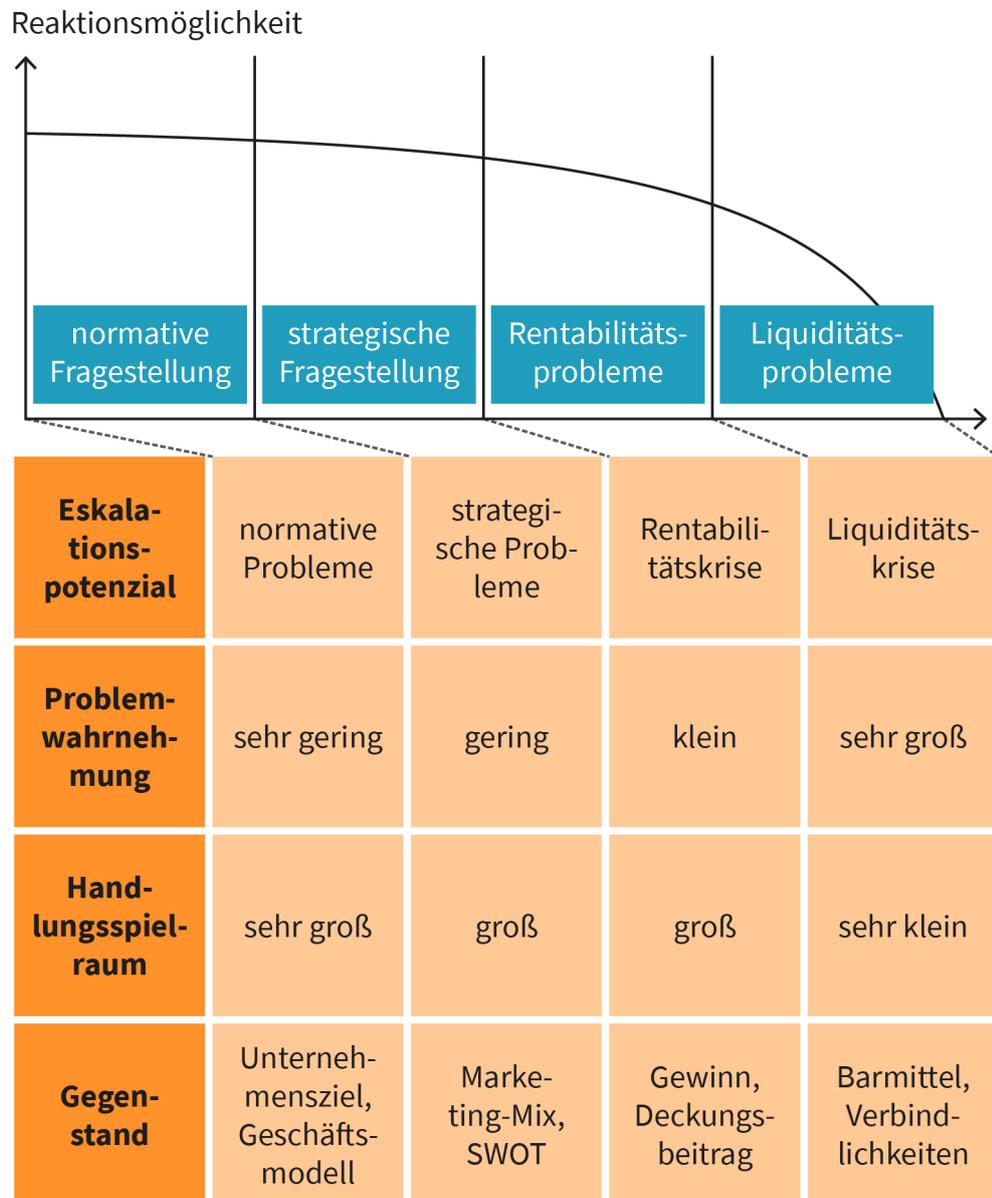
- **Zweitmeinung für den Auftraggebenden**, d. h. Kontrolle eines Vorschlags, der bereits existiert und von jemand anderem, z. B. aus der Klientenorganisation, erarbeitet wurde
 - Beispiel: Der Aufsichtsrat fragt sich, ob die intern vorgeschlagene Lösung eines Problems wirklich die langfristig beste Lösung für das Gesamtunternehmen ist, oder ob sich z. B. politisch stärkere Parteien im Ringen um persönliche Macht und Einflussbereiche gegenüber einer eigentlich besseren Lösung durchgesetzt haben. Als Folge beauftragt der Aufsichtsrat eine externe Managementberatung für eine Zweitmeinung oder lässt, aus Sorge vor dem beschriebenen Ergebnis, die Problemlösung von Anfang an extern erarbeiten.
- **Rechtfertigung gegenüber Stakeholdern** (Aufsichtsrat, Öffentlichkeit, Führungsteam, Eigentümerinnen und Eigentümer oder Belegschaft), d. h. Argumentationsunterstützung für etwas, das der Auftraggeber plant oder bereits beschlossen hat
 - Beispiel 1: Ein Vorstand möchte eine Umstrukturierung vornehmen, weiß allerdings, dass das Projekt von Aufsichtsrat, Aktionärinnen und Aktionären kritisch gesehen wird; er beauftragt daher eine Managementberatung, Vor- und Nachteile des Unterfangens objektiv herauszuarbeiten, um Eigentümerinnen und Eigentümer sowie entscheidungsbefugte Personen überzeugen zu können.
 - Beispiel 2: Es ist vermutlich nötig, eine Konsolidierung der Fertigung einzuleiten. Dabei könnten mehrere Standorte geschlossen werden und Mitarbeitende ihre jetzigen Arbeitsplätze verlieren. Der Vorstand beauftragt ein externes Beratungsunternehmen mit der Reorganisation der Fertigung, um sich bei Werksschließungen und Entlassungen auf extern ermittelte Notwendigkeiten berufen zu können.
- **Überwindung von Widerständen im Unternehmen**
 - Beispiel: Ein mögliches Szenario wäre, dass der Vorstand – sinnvollerweise – beschlossen hat, den Einkauf zu zentralisieren. Er befürchtet aber, dass Vorstand und Einkaufsleitung der untergeordneten Regionaleinheiten die Umsetzung dieses Vorhabens nur widerwillig unterstützen werden. Er beauftragt daher eine Unternehmensberatung, nicht nur die zugrunde liegenden Analysen zu validieren, sondern v. a. die Umsetzung in den Niederlassungen durchzuführen. Davon verspricht er sich die inhaltliche Überzeugung und eine bessere Einbindung der betroffenen Führungskräfte. In diesem Zusammenhang fällt gelegentlich der wenig schmeichelhafte Begriff „Lähmschicht“, der diejenigen Managementgruppen bezeichnet, die notwendige Veränderungen im Unternehmen verhindern (Visser, 2008).
- **Unvoreingenommenheit**
 - Beispiel: Der Vorstand eines Unternehmens hat erste Ideen für die Lösung eines anstehenden Problems im Sinn, ist sich aber weder über die Details im Klaren noch sicher, ob er vielleicht etwas übersieht, seien es externe oder interne Gegebenheiten. Er beauftragt eine Managementberatung, um den Plan nicht nur unabhängig zu durchleuchten, sondern durch ihre Unvoreingenommenheit ggf. eine bessere Lösung zu erarbeiten, die nicht direkt ins Auge springt. Ein zentrales Thema ist hier das „thinking outside the box“, eine Denkweise, die vor allem vermeintliche Gewissheiten hinterfragt und jenseits bekannter und eintrainierter (Denk- oder physischer) Strukturen völlig neue Ideen und Lösungswege aufzeigt.

Die Möglichkeit, eine frische Perspektive einzunehmen, muss ausbalanciert werden mit dem nötigen Fachwissen des beratenden Teams. Eine frische Perspektive hilft nicht, wenn sie fundamentale Zusammenhänge in Industrie oder Unternehmen ignoriert. Sie kann nur als Anstoß dienen, muss dann aber an den gegebenen Realitäten gespiegelt werden. Geschieht dies nicht, kann beim Klienten der Eindruck entstehen, durch teure, energie- und ideenreiche „Youngsters“ beraten zu werden, deren Empfehlungen allerdings nicht helfen – getreu des (dann leider zutreffenden) Beraterwitzes: Ein Mann kommt mit einem Heißluftballon aus einer Nebelbank und fragt jemanden am Boden, wo er sei. Die Antwort lautet: „In einem Ballon.“ – „Sind Sie Unternehmensberater?“, fragt der Ballonfahrer und erklärt dann seine Vermutung: „Ihre Antwort ist absolut korrekt, sagt mir aber nur etwas, das ich schon weiß und das mir nicht weiterhilft.“ Die frische Perspektive des „thinking outside the box“ ist also wichtig – aber nur in Kombination mit dem nötigen Fachwissen.

2.3 Themenfelder für Managementberatungen

Welche Art von Fragestellungen sind es, bei denen Unternehmen typischerweise die Unterstützung einer Managementberatung hinzuziehen? Gemäß unserer Definition von Managementberatung beschäftigen sich Managementberatungsprojekte mit Fragestellungen, die sich auf den oberen beiden Handlungsebenen der Unternehmensführung – der normativen und der strategischen Ebene – ergeben und auf die Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile und daher auf die Verbesserung des langfristigen Gesamterfolgs des Unternehmens zielen. Hinzu kommen – aufgrund ihrer Dringlichkeit und ggf. existenzbedrohenden Auswirkungen – Rentabilitäts- und Liquiditätsprobleme.

Abbildung 11: Fragestellungen des Managements: Eskalationspotenzial, Wahrnehmung und Handlungsspielraum



Quelle: Andreas Herrmann und Sibylle Pollehn, 2022.

Ungelöste oder zu lange bestehende normative oder strategische Fragestellungen führen nach einer gewissen Zeit zu Problemen, ungelöste Rentabilitäts- oder Liquiditätsprobleme führen zu existenzbedrohenden Krisen, und das für gewöhnlich äußerst rasch. Die Problemwahrnehmung verhält sich in solchen Situationen fatalerweise umgekehrt zum Handlungsspielraum: Während ein normatives oder strategisches Problem vergleichsweise lange unerkannt bleiben kann, gleichzeitig aber noch große Handlungsspielräume bietet, sind Rentabilitäts- und vor allem Liquiditätsprobleme nicht zu übersehen. Die Möglichkeiten zur Gegensteuerung sind bei diesen allerdings äußerst begrenzt.

- **Fragestellungen auf der normativen Ebene** beschäftigen sich mit der Notwendigkeit, Ziele des Unternehmens anzupassen, z. B. durch eine fundamentale Veränderung des Markts, in dem das Unternehmen aktiv sein möchte. Auslöser sind häufig gravierende Veränderungen des Marktumfelds, z. B. Megatrends oder Veränderungen von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen oder Gesetzgebung.
- **Fragestellungen auf der strategischen Ebene** beschäftigen sich mit der Notwendigkeit, die Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele, d. h. zum Aufbau eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils, anzupassen. Auslöser sind häufig Verschiebungen innerhalb des Markts, wie Wettbewerb oder eigene Positionierung. Projekte können sich auch mit der Umsetzung strategischer Maßnahmen beschäftigen, wie etwa mit einer Post-Merger-Integration oder mit wettbewerbsrelevanten internen Themen wie Aufbauorganisation oder Prozessen.
- **Rentabilitäts- und Liquiditätsprobleme** können sich sehr schnell in existenzbedrohende Rentabilitäts- und Liquiditätskrisen verwandeln.

In den nachfolgenden Abschnitten werden die unterschiedlichen Fragestellungen bzw. Probleme genauer betrachtet. Fragestellungen auf der rein operativen Ebene werden hier nicht betrachtet, da sie nicht in den Bereich Managementberatung fallen.

Normative Fragestellungen

Normative Fragestellungen sind im Unternehmensalltag überaus selten – die wenigsten Unternehmen erfinden sich im Laufe ihrer Geschichte vollkommen neu und suchen sich vollständig andere Märkte, sodass sie ihr gesamtes Geschäftsmodell fundamental infrage stellen und anschließend aufgeben.

Ein Beispiel für eine normative Fragestellung kann sich aus einer fundamentalen Neupositionierung angesichts gravierender externer Veränderungen ergeben, wie sie die Umwandlung des Industriekonglomerats Preussag AG, geprägt von Rohstoff- und Schwerindustrie, in den Touristikkonzern TUI AG ab 1997 darstellte (Reichel-Busch, 2019). Dieser folgte aus dem Kauf von Hapag-Lloyd, durch den Preussag neben dem Geschäftsfeld Containerschifffahrt auch Aktivitäten in der Touristikbranche erwarb und dann ausbaute. Ursache für die Umorientierung waren u. a. der „Verfall der Rohstoffmärkte in Europa“, „das Kostenwachstum am Standort Deutschland [, das] höher war als das weltweite Preiswachstum für Stahl“ und die „mangelnde Wettbewerbsfähigkeit ... im internationalen Vergleich aufgrund [der] geringen Größe“ (Reichel-Busch, 2019, S. 155). Durch das Abstoßen zunächst der ursprünglichen Geschäftsfelder Rohstoff- und Schwerindustrie, abschließend auch der Logistiksparte von Hapag-Lloyd wurde der Wandel zum größten europäischen Tourismuskonzern 2012 abgeschlossen.

Einen vergleichbaren Wandel vollführte laut Reichel-Busch (2019, S. 2) die Mannesmann AG, ein 1890 gegründeter Technologiekonzern mit den Bereichen „Maschinen- und Anlagenbau, Elektro- und Fahrzeugtechnik. Mit dem Gewinn der D2-Mobilfunklizenz 1990“ entwickelte sich die Telekommunikation zum erfolgreichsten Geschäftsfeld, woraufhin alle industriellen Aktivitäten 1999 ausgegliedert wurden. „Der Erfolg ... [als Telekommunikationsanbieter] führte zur Übernahme durch die Vodafone-Airtouch plc.“ im Jahr 1999 (Reichel-Busch, 2019, S. 2).

Strategische Fragestellungen

Im Vergleich zu normativen Projekten sind Strategieprojekte deutlich häufiger. Sie dienen dazu, die auf der normativen Ebene vorgegebenen Ziele des Unternehmens durch eine optimale Strategie bestmöglich zu erreichen. Häufig wird hierbei die bisherige Strategie und Aufstellung eines Klienten – je nach Aufgabenumfang – weitläufig hinterfragt und neu ausgerichtet.

Eine typische strategische Fragestellung bildet z. B. die Suche nach einer grundsätzlichen (Markt-)Positionierung für das Unternehmen. Wichtig ist bei solchen Projekten, sich bei der Suche nach nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen sowohl an äußeren, durch Markt, Kunden und Wettbewerb vorgegebenen als auch an internen, durch Stärken und Schwächen des Unternehmens vorgegebenen Gegebenheiten zu orientieren.

BEISPIEL: OTTO VS. QUELLE – VOM KATALOGBASIERTEM VERSANDHANDEL ZU E-COMMERCE

Manche Unternehmen schaffen es, ihre Strategie an sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen, manche nicht. Ursprünglich waren sich die beiden Versandhändler Otto und Quelle ähnlich: Platzhirsch Quelle GmbH wurde 1927 gegründet, der erfolgreiche Nachahmer Otto Versand 1949. In den 1950er-Jahren überstieg der Umsatz beider Unternehmen 100 Mio. DM, in den 1970er-Jahren 1 Mrd. DM (Wikipedia, 2021b, 2022c). Die Verkaufsstrategie beider bestand darin, mithilfe zentimeterdicker Kataloge die Waren des deutschen Wirtschaftswunders und später des 20. Jahrhunderts allgemein an die Frau zu bringen. Bei beiden konnte vom Sofa aus bestellt werden, was das Herz begehrt, von Kleidung über Waschmaschinen und Möbel bis zu Reisen. Als „household name“ und immer der größere von beiden, wird Quelle zum größten Versandhaus Europas und nimmt als solches das amerikanische Start-up Amazon nicht ernst, das ab 1994 Bücher, CDs und Videos über das Internet verkauft. Quelle mit seiner älteren Kundschaft und einem anderen Produktspektrum fühlte sich sicher (Scherer, 2014).

Otto Versand allerdings, vielleicht auch aus der unsicheren Position des Zweiten heraus, erkannte früh die Möglichkeiten, die Internet und Onlinehandel boten. Bereits 1995 eröffnete das Unternehmen seinen ersten Onlineshop (Scherer, 2014) und bot bereits Anfang der 2000er-Jahre kleinen Unternehmen des damaligen Dotcom-Booms eine Fulfillmentplattform, mit deren Hilfe diese ihre im Internet erzielten Verkäufe abwickeln konnten. Quelle hingegen scheiterte, weil das Unternehmen die Bedrohung zu spät erkannte und versuchte, auf den Zug der Digitalisierung aufzuspringen. 2009 meldete die Quelle GmbH Deutschland Insolvenz an, die Namensrechte wurden von Otto erworben. Heute bietet die Otto Group in den Segmenten Multichannel-Einzelhandel, Finanzdienstleistungen und Service ihre Produkte online, via Katalog und über stationären Einzelhandel an, wobei im Geschäftsjahr 2020/21 63 % des Umsatzes von 15,6 Mrd. € durch E-Commerce erwirtschaftet wurden (Otto Group, n. d.).

BEISPIEL: DER UNTERGANG DES PIONIERS KODAK

Eine erfolgreiche Anpassung an ein sich veränderndes Umfeld ist normalerweise nicht besonders auffällig, eine verpasste Anpassung hingegen potenziell spektakulär. Letztere war zu beobachten bei dem 1892 gegründeten Unternehmen Kodak, dem US-amerikanischen Fotografiepionier. Wie Ritter (2019) detailliert beschreibt, verfolgte Gründer George Eastman die Idee, Fotografieren massentauglich zu machen und entwickelte daher den Rollfilm, der die davor üblichen schweren Glasplatten ersetzte. Mithilfe einer dazu entwickelten Kamera aus Karton, die nur einen US-Dollar kostete, konnte Eastman seinen Traum bereits um die Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert realisieren und machte die Fotografie in der Folge zu einer populären Freizeitbeschäftigung: „Ende der [19]70er Jahre hatte das Unternehmen einen Marktanteil bei Filmen von 90 Prozent, bei Kameras immerhin 85 Prozent“ (Ritter, 2019).

Vermutlich um diese Position nicht zu gefährden, ignorierte Kodaks Management die bahnbrechende Erfindung eines seiner Angestellten weitgehend: Dieser hatte 1975 die erste digitale Kamera der Geschichte erfunden. Zwar fertigte Kodak 1987 die weltweit erste digitale Spiegelreflexkamera (McGarvey, 2012), betrachtete allerdings die digitale Fotografie (zu Recht) als Bedrohung für das lukrative Kerngeschäft und wollte die Innovation daher klein halten. Ganz im Sinne des Gründers verlangte der Markt jedoch nach massentauglicher Technologie, und die Digitalfotografie trat ihren Siegeszug an – ohne den Pionier. 2012 meldete Kodak Insolvenz an (Ritter, 2019).

Die Anpassung, die in Kodaks Fall nötig gewesen wäre, war weitgehender als bei Quelle. Während beim Versandhändler vermutlich der Aufbau eines neuen Vertriebskanals ausgereicht hätte, hätte Kodak seine gesamte Produktpalette ersetzen (Kameras bzw. ersatzlos streichen (Filme) müssen. Vor allem das Filmgeschäft – der Verkauf eines Verbrauchsguts – war ein Goldesel. „Während Konzerne an Details feilten, gehe ihnen oft der Blick für grundsätzlich neue Entwicklungen verloren“, zitiert Scherer (2014) Dietmar Harhoff. In dieser Situation das bestehende Geschäft der Kannibalisierung auszusetzen war für das Kodak-Management offensichtlich nicht denkbar – mit den bekannten Folgen.

Auch das Herunterbrechen strategischer Vorgaben gehört zu den möglichen Aufgabenstellungen für Managementberatungen:

- Ein Unternehmen differenziert sich vom Wettbewerb, indem es seine Kunden besonders gut berät. Wie kann es seinen Vertrieb aufstellen, um dieses Ziel zu erreichen?
- Ein Unternehmen möchte seine Technologieführerschaft ausbauen. Welche Zukunftstechnologien fehlen dazu in seinem Portfolio, und welches komplementäre Unternehmen sollte es akquirieren?
- Ein Unternehmen differenziert sich durch niedrige Preise. Kann es seine Kostenführerschaft ausbauen, indem es vertikal integriert und vorgelagerte Wertschöpfungsschritte selbst ausführt?

Post Merger Integration

Unter Post Merger Integration versteht man die Integration zweier (oder mehrerer) Unternehmen nach einer erfolgten Unternehmensakquisition oder -fusion. Hierbei müssen Organisation, Prozesse und Unternehmenskulturen zusammengeführt und aufeinander abgestimmt werden.

Krise

Eine Krise bezeichnet den „Höhepunkt oder Wendepunkt einer gefährlichen Konfliktentwicklung, ... dem eine massive und problematische Funktionsstörung über einen gewissen Zeitraum vorausging“ (Wikipedia, 2022a).

- Ein Unternehmen hat einen großen Wettbewerber akquiriert, da dieser ihn regional ergänzt und sie gemeinsam größere Skalenvorteile in der Produktion erreichen können. Bei der **Post Merger Integration (PMI)** der beiden Unternehmen sollen diese Ziele besonders berücksichtigt werden.

Rentabilitäts- oder Liquiditätskrisen

Echte **Krisen** sind innerhalb von Unternehmen vergleichsweise selten. Es handelt sich um ein für die Unternehmensführung entscheidendes Problem, dessen Überwindung von existenzieller Bedeutung ist, sodass entsprechende Projekte gemäß unserer Definition zum Bereich Managementberatung zählen.

Die schwerwiegendste Krise, in die ein Unternehmen geraten kann, ist die Liquiditätskrise, also wenn es die Fähigkeit zu verlieren droht, seine Zahlungsverpflichtungen fristgerecht zu erfüllen. Diese entsteht meist aus einer Rentabilitätskrise oder aus operativen Problemen im Cashmanagement. Bei Eintreten einer Liquiditätskrise ist der verbleibende Handlungsspielraum extrem gering, da eine drohende oder bereits bestehende Insolvenz zwingende, sich aus dem Insolvenzrecht ergebende juristische Konsequenzen hat, deren Nichteinhaltung zu persönlichen juristischen Konsequenzen und Haftungsrisiken für die verantwortlichen Geschäftsleitenden führen kann.



ZUSAMMENFASSUNG

Es gibt zwei Grundmotive, aus denen Unternehmen Managementberatungen beauftragen: entweder um im eigenen Unternehmen nicht vorhandene Managementressourcen zu erhalten oder um einen unabhängigen, objektiven Blick auf die Probleme des Unternehmens und nötige Veränderungen zu richten.

Die Managementressourcen, die Unternehmensberatungen zur Verfügung stellen können, sind Methodenkompetenzen, Fachwissen und personelle Kapazitäten. Zu den Methodenkompetenzen zählen fundamentale Fähigkeiten in den Bereichen Managementtheorie, wissenschaftliches Arbeiten und Arbeitsprozesse sowie Arbeiten in Projekten. Darüber hinaus sind Managementberatungen auch erfahren und geschult in eher sekundären Fähigkeiten wie Präsentationsvorbereitung und -techniken oder Meetingmanagement. Für Klienten interessantes Fachwissen der Managementberatungen speist sich aus zwei Quellen: Einerseits haben Beratungen Kontakt zu vielen Akteuren in einem Markt und verfügen daher häufig über Detailwissen hinsichtlich Best Practices, Effizienzschlagzahlen oder allgemeinen Industrieerwartungen. Andererseits setzen sie sich mit den großen Linien der Industrie auseinander und verfügen daher oft über tiefere Erkenntnisse als ihre Klienten. Zusätzliche Mitarbeiterressourcen werden benötigt, da Führungskräfte und Mitarbeitende normalerweise nicht über freie Kapazitäten neben dem Tagesgeschäft für die Projektarbeit verfügen.

Themenfelder für Managementberatungen sind gemäß unserer Definition Themen, die das Topmanagement beschäftigen. Dies sind Projekte, die sich mit normativen oder strategischen Fragestellungen beschäftigen sowie, aufgrund ihrer Dringlichkeit, existenzbedrohende Situationen wie Rentabilitäts- und Liquiditätsprobleme. Bei den strategischen Fragestellungen kann es sich sowohl um strategische Neuausrichtungen handeln als auch um das Herunterbrechen strategischer Vorgaben auf einzelne Teile des Unternehmens.

LEKTION 3

BERATUNGSORGANISATIONEN UND GESCHÄFTSMODELLE

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion wirst Du in der Lage sein, ...

- zu beschreiben, welche Rechtsformen Beratungsunternehmen üblicherweise haben.
- zu erklären, wie das Problem der Scheinselbstständigkeit umgangen werden kann.
- den Unterschied zwischen Dienst- und Werkvertrag herauszustellen.
- zu verstehen, wie Unternehmensberatungen Geld verdienen und welche Hebel zur Ertragssteigerung es gibt.
- aufzuzeigen, wie sich Beratungsunternehmen organisieren und worauf sie Wert legen, um den Kundennutzen zuverlässig zu erbringen.

3. BERATUNGSORGANISATIONEN UND GESCHÄFTSMODELLE

Aus der Praxis

René Hecker ist verwirrt. Seit zwei Monaten arbeitet er jetzt an seinem ersten Projekt bei KaLeMo Consulting, wo er nach seinem Studium angefangen hatte. Die Projektarbeit selbst läuft bisher gut, aber er versteht manches von dem ganzen „Drumherum“ nicht. Am Ende jeder Woche müssen unbedingt Timesheet, also die Stundenaufschreibung, und Reisekostenabrechnung durchgeführt werden, unabhängig davon, wie spät es am Freitag wird – auch wenn René da eigentlich schon längst zu seinem Freund möchte.

Das Projekt ist inhaltlich ziemlich anspruchsvoll, zeitlich ist es auch knapp, aber seine Projektleiterin war schon zweimal weg, um Aufgaben jenseits der Projektarbeit wahrzunehmen – einmal, um innerhalb des Recruitings Interviews zu führen, und ein anderes Mal sogar eineinhalb Tage für ein Praxisgruppentreffen. „Was sind Praxisgruppen überhaupt, und wozu gibt es sie?“, fragt René sich. Trotz ihrer Abwesenheiten legt die Projektleiterin viel Wert auf eine hohe „billability“, also dass alle immer die volle Wochenarbeitszeit auf den Klienten abrechnen können. Was passiert aber eigentlich, wenn das dem Klienten versprochene Ziel nicht erreicht werden kann? René fragt sich zudem:

- Was macht eine Unternehmensberatung betriebswirtschaftlich erfolgreich?
- Welche rechtlichen Besonderheiten gibt es?
- Was macht eine Unternehmensberatung, um den Anforderungen ihrer Klienten zu genügen? Was sind also die wichtigen Erfolgsfaktoren?
- Welchen Einfluss haben diese auf die Organisation, die Mitarbeitenden oder das Management eines Beratungsunternehmens?

Eine Managementberatung muss in der Lage sein, Klienten für sich zu gewinnen, Projekte zu akquirieren, diese erfolgreich abzuarbeiten und gleichzeitig auf betriebswirtschaftlicher Ebene das eigene Unternehmen profitabel zu führen. Daraus leiten sich dann Aufbau- und Ablauforganisation, informelle Strukturen und Managemententscheidungen ab. Eine absolut zentrale Rolle spielt hierbei die Qualität der Mitarbeitenden. Diese Anforderungen und Faktoren wollen wir im Folgenden näher betrachten.

3.1 Rechtliche und vertragliche Aspekte

Die Wahl der Rechtsform eines Unternehmens läuft auf die optimale Balance von Kosten und Haftung hinaus, manchmal gekoppelt mit Überlegungen zur Außenwirkung eines Unternehmens. Wir werden zunächst allgemein einige Rechtsformen und Begriffe einführen, um anschließend die Spezifika dieser Rechtsformen für die Unternehmensberatung zu besprechen.

Fast alle Rechtsformen in Deutschland – eine Ausnahme ist z. B. die eingetragene Genossenschaft – können folgenden drei Kategorien zugeordnet werden:

1. Einzelunternehmen,
2. Personen- und
3. Kapitalgesellschaften.

Bei Einzelunternehmen (einer Person gehört das Unternehmen) und Personengesellschaften (mehrere Personen) haften die Eigentümerinnen und Eigentümer für die Schulden, die das Unternehmen macht, mit ihrem gesamten persönlichen Vermögen. Bei Kapitalgesellschaften beschränkt sich die Haftung der Gesellschafterinnen und Gesellschafter auf ihre Einlagen.

Eine einzelne natürliche Person, die außerhalb einer juristischen Person eine selbstständige Tätigkeit ausführt, führt ein Einzelunternehmen und wird als Einzelunternehmer:in bezeichnet. Das Einzelunternehmen ist mit über zwei Millionen Betrieben die mit Abstand häufigste Rechtsform in Deutschland (Gründerplattform.de, n. d.) und beinhaltet u. a. Freiberufler und Freiberuflerinnen sowie **Gewerbetreibende**. Gewerbetreibende sind natürliche oder juristische Personen (bei mehr als einem Inhaber handelt es sich allerdings nicht um ein Einzelunternehmen), unterliegen der Gewerbesteuerpflicht und sind zur (kostenpflichtigen) Mitgliedschaft in den Industrie- und Handelskammern verpflichtet.

Gewerbe

Jede planmäßige, in Absicht auf Gewinnerzielung vorgenommene, auf Dauer angelegte selbstständige Tätigkeit wird als Gewerbe bezeichnet. Davon abgegrenzt werden Land- und Forstwirtschaft (sogenannte Urproduktion) sowie die freien Berufe (Berwanger, n. d.). Im engeren Sinne erfasst der Begriff insbesondere das produzierende, verarbeitende und dienstleistende Gewerbe.

Wer ein Einzelunternehmen in freien Berufen führt, ist kein Gewerbetreibender, sondern wird als Freiberufler oder Freiberuflerin bezeichnet. In § 18 Abs. 1 Nr. 1 des Einkommensteuergesetzes (EStG) werden die „Einkünfte aus freiberuflicher Tätigkeit“ gegen andere Einkunftsarten abgegrenzt und wie folgt beschrieben:

Zu der freiberuflichen Tätigkeit gehören die selbstständig ausgeübte wissenschaftliche, künstlerische, schriftstellerische, unterrichtende oder erzieherische Tätigkeit, die selbstständige Berufstätigkeit der Ärzte, ... Rechtsanwälte, ... Steuerberater, beratenden Volks- und Betriebswirte, ... Krankengymnasten, Journalisten, ... und ähnlicher Berufe. ... Voraussetzung ist, dass er auf Grund eigener Fachkenntnisse leitend und eigenverantwortlich tätig wird.

Als Unternehmensberaterin bzw. -berater im Sinne eines „beratenden Volks- und Betriebswirts“ kann sich daher nicht jede:r bezeichnen, da die Auflistung in § 18 Abs. 1 Nr. 1 EStG eine entsprechende Vorbildung als Voraussetzung impliziert, die allerdings nicht unbedingt akademischer Natur sein muss.

Für die Anmeldung als Freiberuflerin oder Freiberufler genügt ein formloses Anschreiben an das zuständige Finanzamt, in dem die Berufstätigkeit angezeigt und eine Steuernummer beantragt wird. Die Gewinnermittlung kann bei freiberuflicher Tätigkeit unabhängig von der Größe des Unternehmens (d. h. auch bei Millionenumsätzen) ohne Buchführungs- und Bilanzierungspflichten mittels Einnahmenüberschussrechnung stattfinden.

Rechtsformen in der Unternehmensberatung

In der Managementberatung gibt es zwei Arten von Unternehmen: die „Einzelkämpfer“ bzw. „Einzelkämpferinnen“ – im weitesten Sinne – und aus mehreren Personen bestehende Firmen.

Einzelunternehmer als Rechtsform in der Unternehmensberatung

Aufgrund der großen Anzahl von selbstständigen Freiberuflerinnen und Freiberuflern in der Branche ist die Rechtsform des Einzelunternehmers in der Unternehmensberatung am häufigsten anzutreffen.

Eine grundsätzliche Problematik für Klientenunternehmen ist hierbei allerdings die mögliche Scheinselbstständigkeit beauftragter **Freelancer oder Freelancerinnen**. Generell haben sowohl auftraggebende Unternehmen als auch Auftragnehmer einen Vorteil, wenn Letztere selbstständig auftreten, denn weder Selbstständige noch ihre Auftraggebenden müssen Beiträge an die Sozialversicherung leisten, also an Kranken-, Renten-, Pflege- und Arbeitslosenversicherungen. Darüber hinaus attraktiv für den Auftraggeber ist, dass selbstständige Auftragnehmer keinen Kündigungsschutz genießen, keinen Urlaubsanspruch haben und im Krankheitsfall keine Lohnfortzahlung erhalten. Problematisch wird es, wenn Scheinselbstständigkeit vorliegt, also „wenn eine Person zwar nach außen (z. B. mit einem Werkvertrag) als selbstständiger Unternehmer auftritt, aber Aufgaben wie ein abhängig beschäftigter Arbeitnehmender erfüllt“ (Lexware Redaktion, 2022). Im Zweifelsfall entscheiden Gerichte nicht nach dem Text der geschlossenen Verträge, sondern nach den tatsächlichen Umständen. Die Rechtsform des Einzelunternehmers schützt Auftragnehmer und -gebende also nicht vor dem Problem der Scheinselbstständigkeit, wohl aber die Gründung einer Kapitalgesellschaft, üblicherweise einer GmbH, die Vertragspartner des Klienten wird.

Gegebenenfalls nimmt der Rentenversicherungsträger eine individuelle Prüfung vor: Selbstständig tätig ist nur eine Person, die das unternehmerische Risiko in vollem Umfang selbst trägt und ihre Arbeitszeit frei gestalten kann. Als Kriterien, dass dies nicht der Fall ist und daher eine Scheinselbstständigkeit vorliegt, gelten u. a. folgende Anhaltspunkte (Firma.de, 2022):

- Die Person arbeitet allein und beschäftigt keine Mitarbeitenden.
- Sie ist regelmäßig oder über lange Zeit für nur einen Auftraggeber tätig.
- Mindestens 85 % der gesamten Umsätze werden durch einen Auftraggeber generiert.
- Arbeiten werden größtenteils am Arbeitsplatz im auftraggebenden Unternehmen verrichtet.
- Der Auftraggeber erteilt verbindliche Weisungen und Vorgaben zu Arbeitszeiten, Urlaubszeiten und zur Ausführung der Tätigkeit, z. B. existiert eine Nachweispflicht der täglichen Arbeitszeit.
- Die Leistungen werden unterdurchschnittlich vergütet (Höhe der Vergütung entspricht der eines Angestellten im auftraggebenden Unternehmen, der dieselben oder ähnliche Aufgaben übernimmt).
- Die Person wird mit Arbeitsmitteln durch das Klientenunternehmen ausgestattet, z. B. Computer oder Mobiltelefon.

Freelancer

Die Bezeichnung als Freelancerin bzw. Freelancer ist kein juristischer, sondern ein umgangssprachlicher Begriff. Ein Freelancer ist, aus dem Englischen übersetzt, einfach eine freie Mitarbeiterin oder ein freier Mitarbeiter.

- Die Person tritt nach außen als Teil der Klientenorganisation auf, z. B. durch Visitenkarten des Klientenunternehmens.

Falls Scheinselbstständigkeit festgestellt wird, liegen die Nachforderungen der Sozialversicherungsbeiträge und die gesamten Lohnsteuerschulden beim Auftraggebenden.

Kapitalgesellschaften als Rechtsform in der Unternehmensberatung

Um die bei Personengesellschaften auftretende persönliche Haftung für Verbindlichkeiten zu vermeiden, sind die meisten großen Managementberatungen Kapitalgesellschaften, z. B. Aktiengesellschaften oder GmbHs. Das bedeutet vor allem, dass es sich auch bei größeren Managementberatungen nicht um **Partnergeseellschaften** handelt, obwohl üblicherweise von Partnerinnen und Partnern als oberstes Hierarchielevel innerhalb von Unternehmen und Projektstruktur gesprochen wird. Internationale Beratungshäuser wählen für ihre deutschen Einheiten häufig die Rechtsform einer GmbH. Die als Partnerinnen und Partner bezeichnete Personen sind in diesem Fall juristisch gesehen geschäftsführende Gesellschafter. Darüber hinaus existieren auch börsennotierte Managementberatungen, wie z. B. Accenture (Wertpapierkennnummer A0YAQA).

Partnergeseellschaft
Die Partnergeseellschaft ist ein im Partnergeseellschaftsgesetz (PartGG) geregelter Zusammenschluss von mindestens zwei Angehörigen bestimmter Berufe. Sie ist eine Personengesellschaft, die nur gewissen Berufen offensteht, u. a. den beratenden Volks- und Betriebswirten.

Dienst- und Werkvertrag

Die Durchführung von Beratungsprojekten wird von Klienten und Beratungen vertraglich regelt. Dabei wird zwischen Werk- und Dienstvertrag unterschieden, da sich Rechte und Pflichten dieser Vertragsformen grundsätzlich unterscheiden.

- **Werkvertrag** (§ 631ff. BGB): Durch einen Werkvertrag verpflichtet sich der (Einzel-)Unternehmer bzw. die Unternehmerin zur Herstellung eines vereinbarten Werks. Er muss also einen definierten Erfolg erreichen, zur Vertragserfüllung reicht das Bemühen um Erfüllung nicht aus. Der Auftragnehmer handelt unternehmerisch selbstständig und entscheidet, mit welchem Zeitaufwand und mit wie vielen Mitarbeitenden die Arbeit erledigt wird. Im Gegenzug schuldet die Bestellerin bzw. der Besteller den vereinbarten Werklohn.
- **Dienstvertrag** (§ 611ff. BGB):

Mit der Unterzeichnung eines Dienstvertrags verpflichtet sich ein Unternehmer dazu, seine Arbeitsleistung zur Verfügung zu stellen. Als Gegenleistung erhält dieser eine Vergütung. ... Im Dienstvertrag geht es um das Erfolgsbemühen des Arbeitnehmers [bzw. Auftragnehmers; eigene Ergänzung]. Ein Bemühen ohne Erfolg reicht für die Erfüllung eines Werkvertrags und die Entlohnung nicht aus, für den Dienstvertrag schon (Industrie- und Handelskammer [IHK] München und Oberbayern, n. d.).

Offensichtlich liegt der Werkvertrag nicht im Interesse der Unternehmensberatung, da der Klient zur Zahlung des vereinbarten Honorars nur nach erfolgreicher Erstellung des Werks verpflichtet ist. Ob dieser das Werk als mängelfrei abnimmt ist zunächst seiner eigenen Interpretation des vertraglich vereinbarten Zustands überlassen. Sollten Mängel vorliegen, können Klienten Mängelbeseitigung vom Beratenden verlangen. Schafft dieser keine Abhilfe, kann das Unternehmen Dritte auf Kosten des Beratenden damit beauftragen. Des Weiteren können in diesem Fall Schadenersatzforderungen im Raum stehen.

Aufgrund dieser Unwägbarkeiten und der Schwierigkeit, für ein Managementberatungsprojekt einen Erfolg zu definieren und überprüfen, werden Beraterverträge wie z. B. auch rechtsanwaltliche Mandatsverträge oder Arzt- und Behandlungsverträge gewöhnlich als Dienstverträge abgeschlossen. Hingegen finden bei Leistungen wie z. B. Reparaturen, Wartungen oder der Erstellung, Einführung und Veränderung von Software Werkverträge Verwendung. In der Welt der Unternehmensberatungen sind daher die Themen Mängelbeseitigung und Schadenersatzforderungen bei IT-Beratungen durchaus relevant, in der Managementberatung hingegen kaum.

3.2 Geschäftsmodell

Das Geschäftsmodell beschreibt, wie ein Unternehmen Ertrag erwirtschaftet. Das theoretische Konstrukt des Geschäftsmodells beantwortet drei zentrale Fragen:

1. **Value Proposition** (auch Value Creation): Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen für seine Kundschaft?
2. **Wertschöpfungsarchitektur**: Wie erbringt das Unternehmen diesen Nutzen?
3. **Ertragsmodell** (engl. Value Capture): Wie verdient das Unternehmen Geld?

Wertschöpfungsarchitektur

Auf Basis der Kenntnisse zur Value Proposition wenden wir uns der Wertschöpfungsarchitektur zu. Der organisatorische Aufbau vieler Unternehmensberatungen folgt dem klassischen Modell der Wertschöpfungskette nach Porter. Die primären Aktivitäten (solche, die einen direkten wertschöpfenden Beitrag leisten) der Projektbearbeitung werden durch die sekundären Tätigkeiten wie zentrale Administration, IT-Management, HR, Recherche oder Rechnungswesen unterstützt. Diese für die meisten Unternehmensberatungen geltende Wertschöpfungskette verdeutlicht die Projektbezogenheit der Branche.

Weitere Aspekte der Organisationsstruktur behandeln wir beim Thema Wissensmanagement; darüber hinaus sind auch prozessuale Aspekte der Wertschöpfungsarchitektur relevant (Stichwort Beratungsprojekt und die zugehörige Projektleitung).

Ertragsmodell

Management Consulting ist ein Business und ist auch als solches zu behandeln. Ziel ist es, eine strategische und operative Exzellenz zu erreichen, um Rendite zu erwirtschaften. Der Umsatz ist rein rechnerisch davon abhängig, wie viele Projekte bearbeitet werden und in welcher Höhe fakturiert werden kann. Das betriebliche Ergebnis ergibt sich dann aus der Differenz zwischen Honorarsumme und Mitarbeiterkosten (an den Auftraggeber durchgereichte projektbezogene Kosten und Fixkosten einmal außen vorgelassen).

Hebel zur Ertragssteigerung

Der Großteil der Beratungshäuser sind solchermaßen aufgestellt, dass die Partner und Partnerinnen es innehaben oder aber eine in hohem Maße erfolgsabhängige Vergütung erhalten (wie dies regelmäßig bei Kapitalgesellschaften der Fall ist). Betrachten wir also als Annäherung an die Unternehmensprofitabilität und in Anlehnung der Ausführungen von Maister (1993) den Deckungsbeitrag je Partnerin bzw. je Partner und brechen ihn auf eine Reihe von Faktoren herunter (der Einfachheit halber im generischen Maskulinum):

$$\frac{\text{Deckungsbeitrag}}{\text{Partner}} = \frac{\text{Deckungsbeitrag eines Mitarbeiters}}{\text{Tag}} \cdot \frac{\text{Tage}}{\text{Mitarbeiter}} \cdot \frac{\text{Mitarbeiter}}{\text{Partner}}$$

Somit stehen drei Hebel für die Steigerung der Profitabilität zur Verfügung, die im Folgenden erläutert werden:

- $\frac{\text{Deckungsbeitrag eines Mitarbeiters}}{\text{Tag}}$
- Billability oder Utilization: $\frac{\text{Tage}}{\text{Mitarbeiter}}$
- Leverage: $\frac{\text{Mitarbeiter}}{\text{Partner}}$

Deckungsbeitrag eines Mitarbeiters pro Tag

Mit „Tage“ sind hier bezahlte, dem Klienten in Rechnung gestellte Tage gemeint. Da sich der Deckungsbeitrag von Mitarbeitenden aus dem Tagessatz abzüglich der kalkulatorischen Mitarbeiterkosten ergibt, wird dieser Faktor durch Preispunkt und Kostenstruktur des Beratungsunternehmens bestimmt. Vor allem aber macht diese Sichtweise Projektrentabilitäten vergleichbar: Eine Partnerin, die mit ihrem Kunden bessere Tagessätze je Teammitglied aushandelt, deren in Rechnung gestellte Tagessätze also weniger unter oder sogar über dem nominellen unternehmensweiten Tagessatz liegen, erwirtschaftet somit eine höhere Rentabilität als ihr Kollege.

Der Preispunkt, zu dem eine Managementberatung ihre Dienstleistung verkaufen kann, wird primär durch die strategische Positionierung des Beratungshauses bestimmt (vgl. Marktsegmentierung). Die Spreizung ist hier enorm, von im Durchschnitt 975 € pro Tag für eine Analystin oder einen Analysten (s. Abbildung unten, und darunter für kleine Unternehmensberatungen) bis zu Tagessätzen in der Größenordnung von 7.000 € für die Partnerebene in Topstrategieberatungen.

In seiner Studie „Honorare in der Unternehmensberatung 2019“, bei der die Topberatungen allerdings explizit ausgeschlossen werden, untersucht der BDU nicht nur die durchschnittlich fakturierten Tagessätze nach Seniorität (s. Abbildung „Honorare in der Unternehmensberatung in Deutschland 2019“), sondern auch nach Größe der untersuchten Unternehmen. So liegt der „durchschnittlich fakturierte Tagessatz ... auf Partnerebene bei größeren Consultingunternehmen bei 2.100 €, bei mittelgroßen bei 1.900 € und bei kleineren Unternehmen bei 1.600 €“ (BDU e. V., n. d.c).

Tabelle 1: Honorare in der Unternehmensberatung in Deutschland 2019

Durchschnittlich fakturierte Tagessätze	
Analyst:in	975 €
Consultant	1.150 €
Senior Consultant	1.350 €
Manager:in	1.500 €
Senior Manager:in	1.700 €
Partner:in	1.950 €

Quelle: Erstellt im Auftrag der IU Internationale Hochschule, 2023, in Anlehnung an BDU e. V., n. d.b

Auf der anderen Seite besteht der größte Kostenfaktor einer Managementberatung aus den Gehältern der Belegschaft, jedoch hat das Management hier nur bedingte Gestaltungsfreiheit: Ohne adäquate, marktkonforme Vergütung wird es nicht möglich sein, die Zielgruppen der Arbeitnehmenden zu gewinnen bzw. zu halten. Dieser Teil der Kosten ist stark von strategischen Erwägungen abhängig.

Der zweite wesentliche Kostenfaktor sind Reisekosten. Hier bestimmt der Beratervertrag, ob Reisekosten 1:1 weiterverrechnet werden oder ob eine Spesenpauschale abgerechnet wird, wodurch sparsames Reisen zu Zusatzgewinnen führt. Spesenpauschalen, die bis zu 20 % der Beraterkosten betragen können, sind die von Topmanagementberatungen bevorzugte Lösung, da anderenfalls mühsame Diskussionen mit dem Klienten über einzelne Reisekostenpositionen entstehen können.

Auch das Backoffice mit Personalverwaltung, Accounting oder IT ist ein signifikanter Kostenblock. Darüber hinaus führen Wissensmanagement, Aufbau neuer Geschäftsfelder, wettbewerbsgetriebene – auch internationale – Expansion und aufwendiges Recruiting vor allem bei großen Beratungsunternehmen zu steigenden Fixkosten und einer kapitalintensiven Administration.

Billability oder Utilization: in Rechnung gestellte Tage pro Mitarbeiter

Billability
Verhältnis der Arbeitszeit, die Klienten in Rechnung gestellt wurde, im Verhältnis zur arbeitsvertraglich vereinbarten Arbeitszeit. Die Kennzahl kann z. B. auf Ebene eines Mitarbeitenden, eines Projektteams, einer Praxisgruppe oder der Unternehmensberatung als Ganzes gebildet werden. Sie ist eine wesentliche Determinante für die Profitabilität.

Laut Statista Research Department (2022) lag die **Billability** in der Management-Consulting-Industrie im Jahr 2020 bei 73,4 %. Mit anderen Worten: Über ein Viertel der Arbeitszeit wird regelmäßig für Weiterbildung, Wissensaufbau, Akquise, Recruiting oder auch Administration eingesetzt. Hinzu kommen **Pro-bono-Projekte**, die nicht nur das Ansehen einer Managementberatung steigern sollen, sondern auch für die Mitarbeitenden eine Quelle des Stolzes und der Identifikation mit der eigenen Firma darstellen. Im „War for Talents“ ist das Angebot von Pro-bono-Projekten eine wichtige Komponente, um interessante Bewerber und Bewerberinnen für eine Managementberatung zu gewinnen.

Kurzfristig ist es offensichtlich leicht, die Billability zu erhöhen, indem man die Mitarbeitenden z. B. weniger Zeit auf zukunftsgerichtete Aktivitäten wie Schulungen, interne Praxisgruppen, Besuche von Konferenzen etc. aufwenden lässt. Langfristig jedoch wäre dies

sowohl inhaltlich als auch in Innen- und Außenwirkung fatal. Teilweise lösen Beratungshäuser das Problem, indem sie manche dieser Aktivitäten in die Arbeitszeit jenseits eines vollen Beratertags legen: Nach Abrechnen von acht oder zehn Stunden auf den Klienten erfolgen die sonstigen Arbeiten nachts oder am Wochenende. Hier spielen rechtliche und v. a. ethische Erwägungen eine Rolle: Ab welchem Punkt handelt es sich noch um eine intensive, anspruchsvolle und lohnende Karriere, und ab welchem Punkt beginnt Ausbeutung mittels Gruppenzwang oder wird gar gegen die Vorgaben des Arbeitnehmerschutzgesetzes verstoßen?

Leverage: Mitarbeitende pro Partner

Jeder Partnerin bzw. jedem Partner sind – zumindest für die Laufzeit eines Projekts – eine Anzahl Consultants zugeordnet, deren Tagessätze zu ihrem bzw. seinem Umsatz beitragen. Diese Pyramiden können sehr flach sein (viele Mitarbeitende je Partnerin bzw. Partner, und mithin ein sehr hoher Faktor); dies ist oft bei umsetzungsorientierten Beratungshäusern wie etwa IT-Beratungen der Fall. Deutlich steiler fallen sie tendenziell in der Strategieberatung aus oder extrem steil (viel Partnerkapazität in einem Projekt und entsprechend wenige Mitarbeitende je Partner bzw. Partnerin), wenn die inhaltliche Mitarbeit von Partnern und Partnerinnen explizit Bestandteil des Projekts ist, wie oft bei Boutique-Strategieberatungen.

Der Hebeleffekt (engl. „leverage“) durch diese Pyramide ist in seiner Wirkung für den Betriebserfolg maßgeblich. Verschiedene Senioritäten, also Projektbeteiligte auf Partner-, Projektleitungs- und Consultant-Ebene, sind natürlich unterschiedlich hoch bezahlt. Gelingt es daher dem Beratungsunternehmen, beim Klienten ein Pauschalhonorar zu vereinbaren oder Beratertage nicht gemäß der tatsächlich eingesetzten Erfahrungsstufen differenziert fakturieren zu müssen, kann durch den Hebeleffekt einer großen Anzahl von Consultants die Profitrate insgesamt erhöht werden. Branchenüblich ist eine Partner-/Projektleiter-/Consultant-Relation von 1:2:5 (Niedereichholz & Niedereichholz 2012, S. 143).

Je anspruchsvoller der Inhalt eines Beratungsprojekts, desto steiler wird die Pyramide und desto geringer der Hebeleffekt. Es werden drei Projektarten unterschieden, in denen die jeweils erforderliche Projektteamstruktur unterschiedliche Leverage-Möglichkeiten ergibt (Kaiser & Ringlstetter 2010, S. 6–7):

- **„Brain“-Projekte** sind Projekte mit speziellen strategischen Fragestellungen und einer hohen Bedeutung für den Klienten. Hier ist erfahrenes Personal auf Consultant- und Projektleitungsebene gefragt, auch Partnerinnen oder Partner bringen sich inhaltlich ein. Ein Leverage durch den Einsatz vieler Junior Consultants ist aufgrund von mangelndem Fachwissen und Erfahrung nicht möglich.
 - Ein Beispiel hierfür wäre ein ggf. sogar mehrtägiger Off-site-Workshop mit dem Vorstand des Klienten, um fernab des Tagesgeschäfts neue Strategien zu entwickeln oder andere zentrale Themen der Unternehmensentwicklung zu besprechen.
- **„Procedure“-Projekte** stellen das Gegenteil zu „Brain“-Projekten dar. Hier liegen standardisierte Lösungen vor und der Customizing-Anteil ist gering. Der Leverage kann dementsprechend hoch sein, weil tendenziell viele Junior Consultants eingesetzt werden können.

Pro-bono-Projekte

Der Branchenverband BDU schreibt, „der Begriff leitet sich vom lateinischen „pro bono publico“ ab, was sich mit „zum Wohle der Öffentlichkeit“ übersetzen lässt. Pro-bono-Projekte sind demnach Leistungen, die von Consultingunternehmen unentgeltlich und für einen gemeinnützigen Zweck angeboten und durchgeführt werden. Das können z. B. Beratungstätigkeiten für Non-Profit-Organisationen, aber auch – oft gemeinnützige – Institutionen der öffentlichen Hand sein (BDU Fachverband Öffentlicher Sektor, 2017).

- Ein Beispiel hierfür wäre die Aufnahme der Ablauforganisation eines Klientenunternehmens. Hierzu werden zahlreiche Interviews in der Fläche geführt und eine Prozesslandschaft generiert.
- **„Grey Hair“-Projekte** nehmen eine mittlere Position zwischen diesen beiden Extremformen der Projektteamstruktur ein; bei ihnen kann je nach Bedarf ein Mix von Senior und Junior Consultants mit jeweils entsprechendem Leverage hergestellt werden. Die meisten Projekte der Topmanagementberatungen fallen in diese Kategorie. Jedes Projekt umfasst ein gewisses Maß an Bestandsaufnahme und Datenanalyse, die auch von Junior Consultants durchgeführt werden kann. Es bedarf aber erfahrener Projektleiterinnen oder Projektleiter, um nicht nur die Stoßrichtung der Fragestellungen und Analysen zu definieren, sondern aufgedeckte Probleme anschließend einer Lösung zuzuführen.
- Ein Beispiel wäre etwa die Ausarbeitung einer neuen Vertriebsstruktur für einen White Goods Manufacturer. Im Projektverlauf wechseln sich Datenanalyse (durch Junior Consultants) und Diskussion der neuen Struktur (mit Senior Consultants) ab.

Cashmanagement

Ein weiterer Bestandteil des Geschäftsmodells von Unternehmensberatungen ist die hohe Bedeutung des Cashmanagements. Anders als viele andere Branchen haben Beratungshäuser nur wenig Anlagevermögen und langfristige Verbindlichkeiten. Ausgaben wie Gehälter, Reisekosten, Mieten oder Leasing werden direkt aus dem Cashflow der operativen Tätigkeit bedient. Daher achten Unternehmensberatungen besonders auf eine zeitnahe Rechnungsstellung der erbrachten Dienstleistungen und sonstiger Auslagen und auf die prompte Begleichung dieser Rechnungen. Zu diesem Zweck wird nicht nur die Arbeitszeit der an Projekten arbeitenden Berater und Beraterinnen meist wöchentlich erfasst, sondern auch die anfallenden Reisekosten.

Zwei exemplarische Geschäftsmodelle

Auch im Bereich der Managementberatungen gibt es unterschiedliche Geschäftsmodelle, also unterschiedliche Value Propositions und daran angepasste Wertschöpfungsarchitekturen und Ertragsmodelle.

Üblicherweise sehen sich Beratungshäuser als Dienstleister, die ihre Beratungsleistung nach zeitlichem Aufwand abrechnen. Anders ist dies jedoch bei manchen Technologie-fokussierten Beratungsunternehmen wie Accenture oder IBM. Ein Ziel der Beratungsarme dieser Unternehmen ist hierbei, die Umsätze über das Modell von „Build and Operate“ zu verstetigen. Strategieprojekte führen hier zu – häufig technischer – Umsetzung wie der Neuausrichtung der IT, dem Betrieb von Serverfarmen oder anderen Formen der Digitalisierung.

Interessanterweise kommt es hier zu einer gewissen Annäherung der Geschäftsmodelle: So bietet BCG ein Build-Operate-Transfer-(BOT-)Modell, mit dem sie ihre Klienten darin unterstützen, ihre digitale Transformation schneller voranzutreiben: „We enable you from day one ... to build company assets and operate at maximum efficiency ...“ (Boston Consulting Group GmbH, n. d.). Über 100 dieser BOT-Projekte hat BCG nach eigenen Angaben bereits durchgeführt. Anders als bei Technologie-fokussierten Beratungsunternehmen

erscheint dieses Angebot – vor allem wegen des abschließend durchgeführten Transfers in die Hände des Klienten – aber eher eine Ergänzung und Verbreiterung der klassischen Strategieberatungsstätigkeit zu sein als ein eigenständiges Geschäftsmodell.

3.3 Zentrale Erfolgsfaktoren der Value Creation

Wenden wir uns nun der Frage zu, wie Beratungshäuser diese Value Proposition erfüllen, also den vom Klienten erwarteten Wert verlässlich schaffen. Die zentralen Faktoren hierbei sind das Humankapital (d. h. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter), gutes Wissensmanagement, also die Fähigkeit, Wissen zu sammeln und nach Bedarf zur Verfügung zu stellen, sowie eine gelebte Klientenzentrierung.

Erfolgsfaktor Humankapital

Seit den frühen 1980er-Jahren werden die klassischen vier P des Marketingmix – product (Produktpolitik), price (Preispolitik), place (Distributionspolitik) und promotion (Kommunikationspolitik) – für Dienstleistungsunternehmen um weitere Ps ergänzt, von denen das fünfte P people (Personalpolitik) im Allgemeinen als das wichtigste angesehen wird (Kühn, 2012).

Was schon bei Friseuren, Restaurants oder Hotels eine wichtige Rolle spielt, nämlich die Qualität der Mitarbeitenden, wird bei zunehmendem (Geschäfts-)Risiko umso bedeutender, sei es bei Wirtschaftsprüfungen, im Investment Banking, bei internationalen Wirtschaftskanzleien oder eben bei Managementberatungen. Daher verwenden Managementberatungen sehr viel Energie auf die Auswahl und Förderung ihrer Beraterinnen und Berater.

Anforderungen an und Recruiting von Beratenden

Je bekannter, prestigeträchtiger und letztlich hochpreisiger eine Managementberatung ist, desto höher sind ihre Anforderungen. Dabei steht neben der Leistungsfähigkeit auch eine außergewöhnliche Leistungsbereitschaft im Mittelpunkt. Ein weit über dem Durchschnitt liegender Hochschulabschluss, hervorragende kognitiv-analytische Fähigkeiten und die Fähigkeit zur Selbstreflexion werden z. B. bei den großen Drei McKinsey, Boston Consulting Group und Bain ebenso erwartet wie Teamfähigkeit und Integrität. Auch eine gewisse Weltläufigkeit wird erwartet. „Würde ich diese Person mit zu einer Vorstandsbesprechung nehmen?“ ist dabei eine Frage, die das Recruitingteam beantworten muss.

Schon beim Recruiting neuer Consultants wird durch mehrere Interviewrunden mit jeweils mehreren Unternehmensangehörigen auf Beratungs-, Projektleitungs- und Partnerebene sichergestellt, dass aus der Vielzahl der Bewerbungen die geeigneten zukünftigen Mitarbeitenden ausgesucht werden. Entsprechend ist es wenig überraschend, dass typischerweise nur zwei bis drei von 100 Bewerbungen das Auswahlverfahren erfolgreich durchlaufen und ein Angebot erhalten.

Erfolgsfaktoren im „War for Talents“

Im Gegenzug gilt es aber auch, sich als erstrebenswerter Arbeitgeber zu präsentieren. Um in dieser Konkurrenzsituation mit anderen potenziellen Arbeitgebern („War for Talents“) gute Erfolgsaussichten zu haben, sind Managementberatungen sehr bedacht auf einen guten Ruf und ihre Außenwirkung bei potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten. Schnelle Karrierepfade, rasche Übernahme neuer Verantwortlichkeiten, attraktive Gehälter, die Möglichkeit zu persönlicher Entwicklung und eine positive Arbeitsatmosphäre sind nur einige Wege, um die begehrten High Potentials an das Beratungsunternehmen zu binden.

Gleichzeitig locken Beratungshäuser ihre Beraterinnen und Berater häufig mit besonderen Angeboten: vielfältige Weiterbildungen, teilweise bezahlte MBA-Studiengänge, Aufenthalte in Auslandsniederlassungen des Unternehmens, Sabbaticals oder die oben erwähnten Pro-bono-Projekte sind nur einige der speziellen Angebote, durch die die Talente an ihre Managementberatung gebunden werden sollen.

EXKURS: DIE SUPPORT-ORGANISATION

Von der Projektarbeit ausgenommen ist die Support- oder Non-Consulting-Organisation, die die Beratungsorganisation bei der Erfüllung ihrer Aufgaben unterstützt: Jedes Beratungsunternehmen benötigt Kernfunktionen wie HR, IT, Accounting, Controlling etc. Diese sind meist klassisch strukturiert, mit ähnlichen Ausprägungen wie in Industrieunternehmen. Eine Besonderheit von Beratungsunternehmen besteht allerdings darin, dass manchen Support-Einheiten (z. B. Recruiting, Research oder Alumnimanagement) eine ungewöhnlich hohe Bedeutung zukommt, da sie erfolgsentscheidende Bereiche im Unternehmen maßgeblich beeinflussen: die Auswahl kompetenter Mitarbeitender, die Versorgung der Projektteams mit Informationen, Daten und Hintergrundwissen bzw. die systematische Vernetzung des Unternehmens in das Topmanagement der Wirtschaft, welche die Qualität der Projektarbeit stark beeinflussen. Die Wichtigkeit von Alumnikontakten lässt sich daran erkennen, dass 2018 „fast 20 Prozent aller Vorstandschefs der 170 größten an der Deutschen Börse gelisteten Unternehmen – also Dax, M-Dax, S-Dax und Tec-Dax – ... zum Berufseinstieg bei einem Beratungsunternehmen“ arbeiteten (Neuscheler, 2018). Der Einfluss von Alumni innerhalb wichtiger Unternehmen ist also enorm.

Dieser hohen Bedeutung wird i. d. R. dadurch Rechnung getragen, dass im Topmanagement der Beratungshäuser diesen Support-Themen viel Zeit eingeräumt wird und häufig auch ehemalige Berater und Beraterinnen aus dem Projektgeschäft in die Support-Organisation wechseln. Dort dienen sie als adäquates Bindeglied zwischen der Support-Funktion und den Notwendigkeiten der Projektarbeit bzw. den Anforderungen der Projektleitungen, Partnerinnen und Partner.

Personalentwicklung

Im Beratungsalltag stellt sich die Frage, wie Personalentwicklung auf sozialer und inhaltlicher Ebene ermöglicht und wie eine Karriere betreut werden soll, wenn die Führungsverantwortlichen aufgrund der Projektorganisation ständig wechseln.

Diese Frage lösen viele Managementberatungen ähnlich: Allen neu eingestellten Consultants wird jeweils eine Mentorin oder ein Mentor zugeordnet. Jeweils nach Projektabschluss werden von Teammitgliedern (stets aus der Projektleitung, oft von der Partnerebene, teilweise in Form eines 360°-Reviews) besonders detaillierte Beurteilungen erstellt und mit der beurteilten Person ausführlich diskutiert. Es ist Aufgabe des Mentors oder der Mentorin, auf Basis dieser Beurteilungen und regelmäßiger Einzelgespräche die Karriereentwicklung der Mentorees zu begleiten, Weiterbildungsmaßnahmen zu empfehlen, Sonderwünsche zu diskutieren und Beförderungen vorzuschlagen.

Für die Beratenden aller Ebenen ist der letzte Schritt innerhalb des Unternehmens die gut gemanagte „Career Transition“: Wer das Unternehmen verlässt, wird umfassend betreut und unterstützt, z. B. durch Coachingangebote zur Vorbereitung auf Jobinterviews oder durch den Zugang zum unternehmensinternen Job-Board, auf dem typischerweise Klienten oder Headhunter offene Stellen posten. Diese explizite Unterstützung ist nicht nötig, wenn Beraterteammitglieder im unmittelbaren oder mittelbaren Anschluss an ein Projekt eine Stelle in der Klientenorganisation angeboten bekommen und übernehmen, wodurch der Prozess der Suche und Neuorientierung entfällt.

Teilweise werden die neuen Alumni anschließend in Alumni- oder unternehmensinternen Publikationen vorgestellt, um im Sinne des Alumnimanagements auch nach der aktiven Beratungszeit gute Beziehungen zu den Ehemaligen zu etablieren.

Erfolgsfaktor Wissensmanagement

Konnten Managementberatungen früher bei vielen Klienten durch die bloße Anwendung neuester Managementtheorien punkten, werden heute auch in den jeweiligen Fachgebieten inhaltliche Gespräche auf Augenhöhe erwartet: sei es über die Entwicklungen der Industrie, des Markts, der Zulieferer oder der Kundschaft, oder sei es über die Funktion der untersuchten Organisationseinheiten – alle Mitglieder eines Projektteams brauchen ein gewisses Maß an Fachwissen, je höher innerhalb der Projektstruktur, desto mehr.

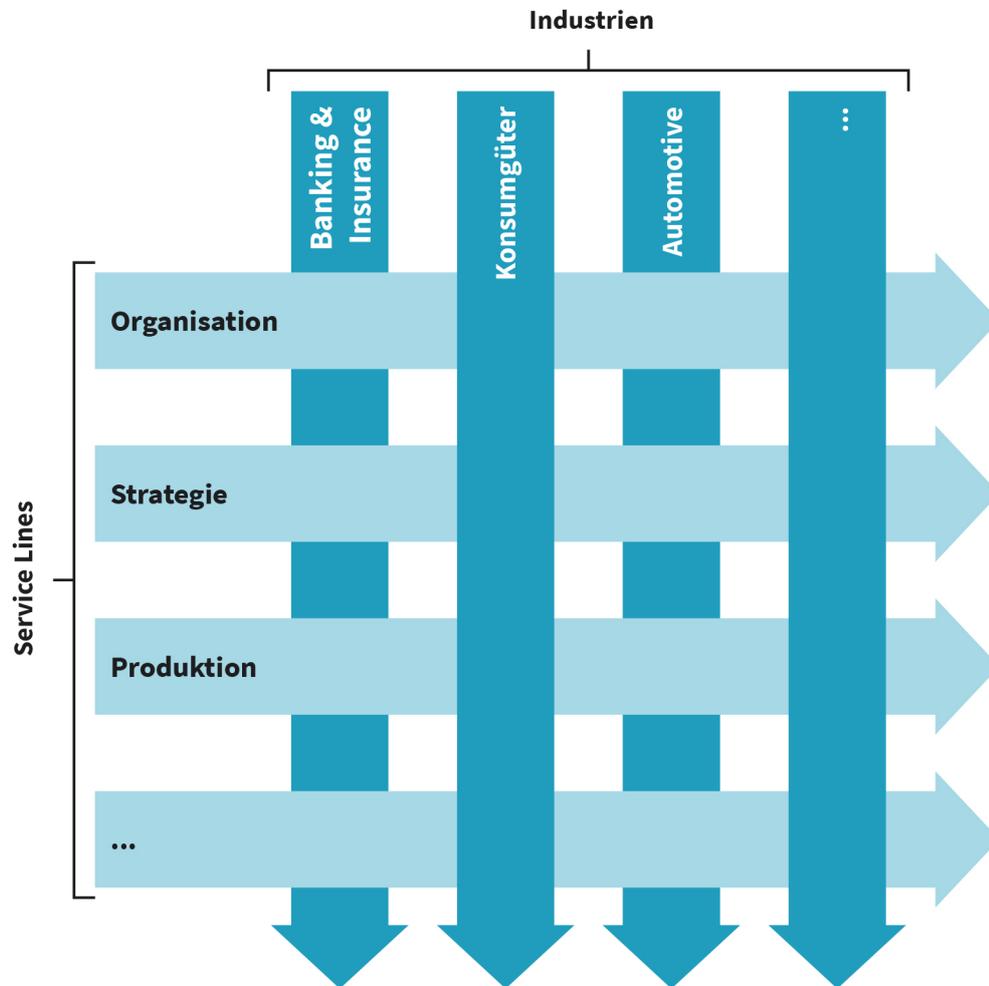
Managementberatungen verfolgen zwei Wege, um dieser Anforderung gerecht zu werden. Manche spezialisieren sich inhaltlich; die übrigen, generalistisch aufgestellten Beratungen verfolgen innerhalb ihrer Organisation eine Spezialisierung der Mitarbeitenden, wobei diese mit der Betriebszugehörigkeit zunimmt.

Praxisgruppen und Spezialisierung

Eine Spezialisierung findet statt, indem die Beratungsorganisation als Matrix aufgestellt wird, deren Zeilen und Spalten z. B. als „Praxisgruppen“ (Bezeichnung bei BCG) oder „Functional Groups“ (McKinsey) bezeichnet werden. Wir verwenden hier den Begriff „Praxisgruppe“ (kurz PG) als generischen Ausdruck. Die beiden Dimensionen der Matrix decken einerseits Industrien ab und andererseits „Service Lines“, also zu bearbeitende

Themen. Praxisgruppen dienen dazu, Fachwissen trotz wechselnder Projektstrukturen koordiniert zu sammeln, weiterzuentwickeln und für Projektteams zur Verfügung zu stellen.

Abbildung 12: Ausschnitt aus einer typischen PG-Organisation



Quelle: Andreas Herrmann und Sibylle Pollehn, 2022.

In diesen Praxisgruppen finden Consultants mit zunehmender Unternehmenszugehörigkeit, je nach ihrer Neigung und Projekterfahrung, eine „Heimat“. Praxisgruppen treffen sich zu Vorträgen oder Schulungen, Mitglieder auf höheren Erfahrungsstufen veröffentlichen (Fach-)Artikel, in denen sie die Kompetenz des Beratungshauses unterstreichen.

Knowledge Management

In den Praxisgruppen findet auch Wissensmanagement statt: Kundenspezifische Präsentationen werden so überarbeitet, dass sie an andere Teams übergeben werden können, ohne die Gefahr, dabei auch vertrauliches Wissen weiterzugeben. So können sie als Input dienen, neues Know-how und neue Tools werden entwickelt, und spezielle Ansprechper-

sonen stehen bei Fachfragen zur Verfügung. Teilweise werden diese Arbeiten neben der regulären Beratungstätigkeit durchgeführt, manchmal werden aber sogenannte Praxisgruppenassistenten, meist aus der Riege der Junior Consultants, für einen gewissen Zeitraum freigestellt, um diese Aufgaben zu übernehmen.

So stellen Praxisgruppenorganisation und Knowledge Management sicher, dass trotz wechselnder Projektstrukturen das bei einem Projekt gewonnene Fachwissen nicht sofort wieder verloren geht.

Erfolgsfaktor Klientenzentrierung

Klienten merken, ob eine Managementberatung ihnen und ihren Themen absolute Priorität einräumt oder ob letztlich das Wohl des Beratungshauses selbst im Zentrum der Arbeit steht.

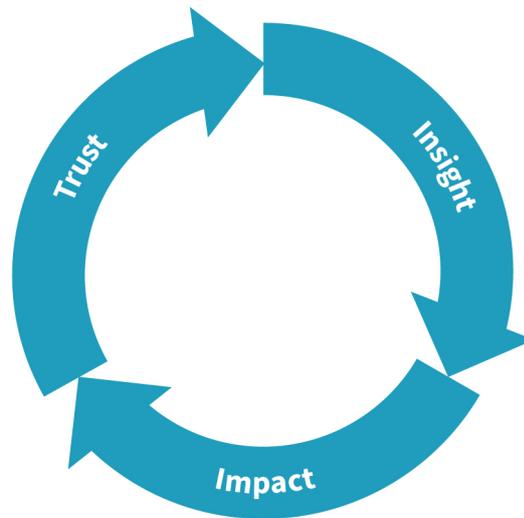
Client first

Es war der bereits erwähnte Marvin Bower, der für McKinsey das Prinzip „client first“ formulierte (McKinsey & Company, 2003). Dahinter verbirgt sich die Überzeugung, dass Unternehmensberatungen nur dann wirklich erfolgreich sein können, wenn sie die Interessen ihrer Klienten vor die Interessen des eigenen Unternehmens stellen. Dadurch setzte er für Kultur und Selbstverständnis des Beratungshauses hohe Maßstäbe, die seitdem auch von Boston Consulting Group und Bain sowie anderen Topmanagementberatungen implizit übernommen wurden. Eine große Rolle in diesem unbedingten Auftrag, für den Klienten das bestmögliche Ergebnis zu erarbeiten, ist auch Bowers Maxime der „obligation to dissent“. Unabhängig von der eigenen Stellung und Erfahrungsstufe hat jedes Projektmitglied die Pflicht, auch Höherstehenden zu widersprechen, um so die höchstmögliche Qualität der Projektergebnisse zu erreichen.

Insight - Impact - Trust

Wo Projekte ggf. die Zukunft eines Unternehmens berühren, wird die Vertrauenskomponente besonders wichtig. Im „Virtuous Circle“, dem sich selbst verstärkenden, positiven Kreislauf von Insight - Impact - Trust, generieren Beraterteams nicht nur passende Einsichten (Insights), sondern sind auch in der Lage, durch das in sie gesetzte Vertrauen die nötigen Veränderungen herbeizuführen. Der Erfolg der Beratungsprojekte (Impact), also das demonstrierte Schaffen von Werten etwa in Form von höheren Marktanteilen oder verbesserter Profitabilität, erzeugt dann wiederum das Vertrauen (Trust). Dieses stellt die Basis der jeweiligen Klientenbeziehungen dar und erzeugt die Möglichkeit zu wiederum tieferen Einsichten in das Klientenunternehmen.

Abbildung 13: Der Virtuous Circle aus Insight – Impact – Trust



Quelle: Andreas Herrmann und Sibylle Pollehn, 2022.

Key-Account-Management

Viele Managementberatungen verwenden das System des Key-Account-Managements, um ihre Aktivitäten bei großen Klienten zu koordinieren, bei denen mehrere Partnerinnen und Partner des Beratungshauses Projekte durchführen. Aufgrund der Bedeutung dieser Aufgabe wird sie von sehr hochrangigen und erfahrenen Partnerinnen und Partnern ausgefüllt. Für diese Position gibt es unterschiedliche Bezeichnungen, z. B. Director of Client Services (DCS) oder Lead Client Service Partner (LCDS). Idealerweise hat der DCS die vollständige Kontrolle über die Geschäftsbeziehung zu „seinem“ oder „ihrem“ Klienten und koordiniert alle Aktivitäten, Proposals und Projekte. Der DCS entscheidet, in welche Richtung der Klient entwickelt werden soll, welche Projekte sinnvoll sind und welche vielleicht auch nicht. Entsprechend werden die Akquisitionsbemühungen gesteuert.

In der Realität ist der Durchgriff eines DCS auf die Partnerkollegen und deren Projekte oft eingeschränkt, sodass ein DCS erst nachträglich von einem Akquisitionsgespräch mit seinem Klienten erfahren mag. Sehr strikt wird das Prinzip des Key-Account-Managements z. B. bei McKinsey verfolgt. Dort bestimmt der DCS die Mitglieder in seinem Client Service Team, wer für welchen Manager oder Vorstand bzw. welches Thema beim Klienten zuständig ist, oder auch wer befördert wird oder eben nicht.

Differenzierungsmerkmal Reputation

Humankapital, Wissensmanagement und Klientenzentrierung ermöglichen es Topmanagementberatungen, konsistent gute Leistungen zu erbringen und ihre Klienten so zufriedenzustellen. Über Jahre hinweg aufgebaut und gepflegt erzeugt ein perfektioniertes System der Value Creation das Ziel der Beratungshäuser: eine exzellente Reputation. Diese ist

ein herausragendes, nachhaltiges und schwer zu kopierendes Differenzierungsmerkmal. Sie ermöglicht ein besonders gutes Ertragsmodell (Value Capture), da Klienten bereit sind, den entsprechenden Managementberatungen einen Preisaufschlag zu bezahlen.

Um Gehör zu finden und dabei auch ihre Reputation gleichzeitig zu mehr und zu nutzen, leisten manche Topmanagementberatungen zusätzlich Pro-bono-Beiträge zu gesellschaftlichen Fragen, zuletzt zum Thema Dekarbonisierung. So veröffentlichten McKinsey und BCG nahezu zeitgleich Studien zu diesem Thema: McKinsey im September 2021 die Studie „Net-Zero Deutschland“ und BCG (in Zusammenarbeit mit dem BDI) im Oktober 2021 die Studie „Klimapfade 2.0“.



ZUSAMMENFASSUNG

Zwei Rechtsformen kommen in der Beratungsbranche am häufigsten vor: Einzelunternehmen und Kapitalgesellschaften. Einzelunternehmer und -unternehmerinnen in freien Berufen werden auch als Freiberufler und Freiberuflerinnen bezeichnet und von Gewerbetreibenden abgegrenzt. Eine grundsätzliche Problematik für freiberuflich tätige Unternehmensberatende und ihre Auftraggeber ist die mögliche Scheinselbstständigkeit des Auftragnehmers. Aus Haftungsgründen wählen große Managementberatungen meist die Rechtsform der Kapitalgesellschaft, z. B. Aktiengesellschaften oder GmbHs. Die Durchführung von Beratungsprojekten wird von Klienten und Beratungen in einem Dienstvertrag geregelt.

Beratungshäuser verfügen über drei Hebel zur Ertragssteigerung: Deckungsbeitrag von Mitarbeitenden, also Tagessatz minus kalkulatorische Mitarbeiterkosten, Billability, also in Rechnung gestellte Tage pro Mitarbeiter, und Leverage, also Anzahl der Mitarbeitenden pro Partner.

Unternehmensberatungen benutzen vier Erfolgsfaktoren, um den von ihren Klienten erwarteten Wert verlässlich zu schaffen (Value Creation): Humankapital, also die Qualität der Mitarbeitenden, die Fähigkeit, Wissen zu sammeln und nach Bedarf zur Verfügung zu stellen, Klientenzentrierung und Reputation. Um in der Belegschaft eine hohe Qualität sicherzustellen, haben v. a. die großen Managementberatungen ausgeklügelte Recruitingabläufe entwickelt, präsentieren sich den potenziellen Neuzugängen als erstrebenswerte Arbeitgeber und bieten gute Möglichkeiten zur Personalentwicklung.

Der Bereich Wissensmanagement wird unterstützt durch organisatorische und prozessuale Mittel wie spezialisierte Praxisgruppen. Klientenzentrierung findet über die Unternehmenskultur des Beratungshauses, das Erzeugen und Erfüllen von Vertrauen des Klienten sowie Key-Account-Management für die Betreuung großer Klienten statt.

LEKTION 4

AUFBAU UND ABLAUF VON BERATUNGSPROJEKTEN

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion wirst Du in der Lage sein, ...

- zu beschreiben, wie ein Beratungsprojekt auf Beratungsseite und auf Klientenseite aufgebaut ist.
- anzugeben, welche Aufgaben und Rollen welche Hierarchieebene im Beratungsteam hat.
- zu erklären, wie ein Beratungsprojekt abläuft.
- zu bestimmen, auf welche Dinge Du bei der Bearbeitung eines Projekts achten solltest.

4. AUFBAU UND ABLAUF VON BERATUNGSPROJEKTEN

Aus der Praxis

Nach ihrem Studium war Sophia Miller zu Härner Consulting gestoßen und hatte zunächst ein 14-tätiges Bootcamp besucht, in dem neue Consultants auf ihre Aufgaben vorbereitet wurden. Es gab Schulungen, z. B. in den Bereichen Präsentationsaufbau, Foliendesign oder Meetingmanagement, sie hatte typische Analysemethoden und Businesstheorien kennengelernt und Kontakte zu anderen neuen Consultants geknüpft. Anschließend war Sophia „auf ihr erstes Klientenprojekt gestaffed“ worden, wie es die Leiterin des Bootcamps ausdrückte.

Nun war gerade Sophias erstes „Case Team Meeting“ (CTM) zu Ende gegangen. So nennt Härner Consulting die internen Besprechungen, die während des Projekts ohne Klientenbeteiligung, aber mit dem gesamten Beratungsteam in regelmäßigen Abständen stattfinden. Sophia hatte die Analysen für ihr Teilprojekt der Einkaufsmengen des Klienten präsentiert. Sie war überrascht, dass ihr Team ausgiebig kritische Fragen zu ihren Analysen stellte. Waren ihre Analysen fehlerhaft? Ging hier ihre Karriere als Beraterin schon zu Ende? Der Partnerin dagegen war eher daran gelegen, was die Erkenntnisse für den Klienten bedeuten würden. Am Ende ging Sophia mit einer Liste weiterer durchzuführender Analysen aus dem CTM. Die nächsten zwei Tage würden intensiv werden, aber zunächst lud die Firma zum gemeinsamen Abendessen in ein trendiges Restaurant. Erst dort erfährt Sophia von ihrem Projektleiter, dass sie mit ihrer Arbeit das Projekt an diesem Tag ein gutes Stück vorangebracht hat. Was für eine Erleichterung! Zurück im Hotel muss Sophia erst mal ihre Eindrücke ordnen und fragt sich:

- Welche Personen arbeiten warum an einem Projekt mit?
- Was sind jeweils deren Rollen und Aufgaben? Und vor allem: Was ist ihre eigene Rolle?
- Wie werden alle koordiniert, wie also behält man den Überblick, wer was macht, und stellt sicher, dass nicht zwei am gleichen Thema arbeiten oder, noch schlimmer, unwissend nicht kompatible oder sogar gegenläufige Empfehlungen erarbeiten?
- Wie gestaltet sich der Ablauf eines Projekts als Ganzes?

4.1 Das Beratungsteam: Aufbau und Rollen

Die Dimensionierung eines Projektteams ist theoretisch einfach: so klein wie möglich, so groß wie nötig. Diese Regel gilt immer – umso mehr aber bei Beratungsunternehmen, da Beratertage teuer sind und gleichzeitig die inhaltlich hochwertige und zeitgerechte Lösung der Aufgabenstellung gewährleistet sein muss.

Die übliche Minimalausstattung eines Beratungsprojekts auf Klientenseite besteht aus Auftraggeber bzw. Auftraggeberin und Projektleitung, auf Beratungsseite aus kundenverantwortlicher Partnerin oder Partner, Projektleitung und Projektteam. Betrachten wir zunächst das Projektteam auf Seite der Managementberatung.

Partnerebene

Partnerinnen und Partner sind im Allgemeinen Eigentümer des Beratungsunternehmens und führen dieses. Sie sind für den Klientenkontakt auf höchster Ebene verantwortlich, verkaufen Projekte und dienen dem Klienten im besten Fall als Sparringspartner beim Durchdenken wichtiger Entscheidungen.

Projektbegleitende Aufgaben

In der Projektarbeit geben Partnerinnen und Partner kraft ihrer langjährigen Erfahrung und ihres Wissens um den Klienten – z. B. Personalien, Historie, Probleme, Wettbewerb – und seine Industrie die inhaltliche Richtung vor und sind bei den wichtigen Präsentationen dabei. Sie kümmern sich praktisch nie nur um ein Projekt, wohl aber zuweilen um nur einen Klienten, falls dieser eine entsprechende Größe aufweist. Bei sehr großen Projekten kann die Projektverantwortung auf zwei Partnerinnen oder Partner verteilt sein. Bei sehr großen Klienten gibt es häufig eine:n „Senior Partner“ als für den Klienten verantwortliche Person im Sinne des Key-Account-Managements; mit dieser Verantwortung geht die Koordination der beim Klienten aktiven Partner und Partnerinnen und die Weisungsbefugnis ihnen gegenüber einher.

Im täglichen Projektgeschäft wird die Partnerebene von der Projektleitung zu inhaltlichen Weichenstellungen zurate gezogen und über den Arbeitsfortschritt und eventuell auftretende Probleme informiert. Darüber hinaus hält die Partnerebene den Kontakt zur auftraggebenden Person auf Klientenseite und, soweit von dieser verschieden, zur Geschäftsleitung. Häufig werden die sich herauskristallisierenden Ergebnisse und die damit verbundenen Veränderungen projektbegleitend auf dieser Ebene besprochen und zwischen Klienten und Beratungshaus abgestimmt.

Punktuelle Eskalation

Es ist die Partnerebene, die in Notfällen eingreift, erfolgsgefährdende Probleme frühzeitig an das Entscheidungsgremium weitergibt, den sogenannten Lenkungsausschuss (s. unten), und ggf. nötige Veränderungen im Projektteam herbeiführt. Letzteres kann sich auf ein überfordertes oder beim Klienten nicht akzeptiertes Beraterteammitglied beziehen oder auf sich unpassend verhaltende Kliententeammitglieder (z. B. sexuelle Belästigung oder Mobbing). Wenn sich Mitglieder des Kliententeams ablehnend oder sogar kontraproduktiv verhalten, die Projektarbeit aktiv verlangsamen, behindern oder schlechtreden, muss die Partnerebene im Sinne des späteren Umsetzungserfolgs harte Entscheidungen im Lenkungsausschuss herbeiführen. Hierbei muss zwischen den Optionen eines Machtworts und eines Austauschs abgewogen werden. Wer später für die Umsetzung weniger relevant ist, kann vom Team entfernt und durch eine Person ähnlicher Qualifikationen ersetzt werden. Führungskräfte, Personen mit Entscheidungsbefugnis oder Schlüsselpersonal müssen allerdings für den langfristigen Erfolg des Projekts eingebunden bleiben, um

die Projektergebnisse im Klientenunternehmen zu verankern. Gerade Führungskräfte und Personen mit Entscheidungsbefugnis müssen später die Empfehlungen und die zugrunde liegenden Begründungen verstehen, mittragen und die Handlungsempfehlungen umsetzen. Hier hilft notfalls nur ein entschiedenes Machtwort von ganz oben, um das entsprechende Kliententeammitglied unmissverständlich auf Linie zu bringen.

Projektleitungsebene

Projektleitende haben innerhalb eines Projekts die vermutlich komplexeste Rolle, da sie die übergreifende Projektsteuerung und -koordination verantworten. Innerhalb dieser Verantwortung haben sie drei Hauptaufgaben:

1. Klientenkontakt, v. a. zum Projektleitenden auf Klientenseite,
2. Führung des Consultant-Teams und
3. Kontakt zur Partnerebene im eigenen Beratungshaus.

Übergreifende Projektsteuerung und -koordination

Projektleitende sind verantwortlich für das Erreichen des vorgegebenen Projektergebnisses: im vereinbarten Umfang, in der geforderten Qualität und im vereinbarten Zeitrahmen. Das klassische „on budget“ ist hier weniger relevant, da der größte Kostenanteil – die Arbeitszeit der Teammitglieder – im Projektverkaufsprozess bereits definiert wurde und somit vorgegeben ist. Kostenmanagement kann daher hauptsächlich in den untergeordneten Bereichen Reisekosten und Research stattfinden. Des Weiteren trifft der Projektleitende im Rahmen seiner Zuständigkeiten Entscheidungen im täglichen Projektgeschäft.

Klientenkontakt, v. a. zur Projektleitung auf Klientenseite

Projektleitende halten im Tagesgeschäft des Projekts den Kontakt zum Klienten und erfüllen dabei folgende Aufgaben:

- erste Ansprechpersonen gegenüber Klienten,
- Befindlichkeiten des Klienten erfassen,
- interventionsbedürftige Probleme erkennen und
- Erwartungen des Klienten managen.

Eine weitere wichtige Aufgabe der Projektleitenden ist „Business Generation“, also das Erkennen von Problemfeldern und daher weiterem Projektbedarf beim Klienten.

Im regelmäßigen Kontakt mit der Kundenprojektleitung kann es beispielsweise um folgende Themen gehen:

- der inhaltliche und prozessuale Projektfortschritt;
- unvorhergesehene Schwierigkeiten bei der Projektarbeit;
- Projektmitglieder auf Klientenseite, welche die Projektarbeit zu wenig unterstützen;
- Änderungswünsche des Klienten (meist in Bezug auf zusätzlich zu leistende Arbeiten) oder
- die Akzeptanz der Projektergebnisse in der Klientenorganisation sicherzustellen.

Führung des Consultant-Teams

Die Aufgabe der Teamleitung umfasst inhaltliche, prozessuale und menschliche Bereiche:

- fachliche Unterstützung der Consultants: Anleitung im täglichen Projektgeschäft, z. B. bei Analysen, Datenbeschaffung und Klientenmanagement;
- inhaltliche Qualitätskontrolle: Durchdenken und Hinterfragen von erarbeiteten Ergebnissen;
- Präsentationserstellung: Konzeption und Zusammenstellung;
- Zeitmanagement: Abgleich von einzelnen Arbeitsfortschritten und übergreifendem Projektzeitplan;
- Schnittstellenmanagement innerhalb des Teams: Koordination der Teammitglieder, Vermeiden von Doppelarbeiten, Lücken oder entgegengesetzten Arbeiten;
- Überwachen der Outputorientierung: Erkennen von irrelevanten Arbeitsschritten, inhaltlichem „Verirren“, Abwägen zwischen analytischem und pragmatischem Arbeiten;
- „Puffer“ zwischen Partner- und Arbeitsebene: Vermittlung zwischen Partnererwartungen und Möglichkeiten des Teams;
- Motivation des Teams: Etablieren einer positiven Stimmung im Team, Aufrechterhalten des Spaßfaktors, Ausgleich bei Spannungen;
- Personalentwicklung: Erkennen von Stärken und Schwächen einzelner Teammitglieder, konstruktives und zeitnahes Feedback, Fördern von Lernfortschritten und persönlichem Wachstum der Teammitglieder.

Kontakt zur Partnerebene im eigenen Beratungshaus

Den Kontakt zur Partnerebene im richtigen Maß zu halten ist schwieriger als es klingt. Das genau richtige Maß ist dabei auch abhängig von den Beteiligten. Generell soll der Kontakt nicht zu oft gesucht werden, aber regelmäßig genug, um Partnerin oder Partner auf dem Laufenden zu halten. Die vielleicht größte Herausforderung ist es, zeitnah die Fälle zu erkennen, die nicht (mehr) auf Projektleitungsebene gelöst werden können und die daher einer Eskalation auf Partnerebene bedürfen. Bei Letzteren handelt es sich häufig um inhaltliche oder zwischenmenschliche Konflikte zwischen Projektteam und Klient.

Arbeitsebene/Consultants

Die Consultants sind für die Tagesarbeit des Projekts verantwortlich. Sie arbeiten ihre Arbeitspakete ab, wobei sie – je nach Projektart und Klientenauftrag – häufig in sehr engem Kundenkontakt stehen. Um geeignete Lösungen für die erkannten Probleme zu entwerfen, arbeiten sie sich in die Industrie, das Klientenunternehmen und die spezifischen Themen ein, tragen Fachwissen und Daten zusammen (etwa auch durch Konzipierung und Durchführung relevanter Analysen) und managen ggf. ihnen zugeordnete Kliententeams. Dabei dürfen sie – unterstützt von den Projektleitenden – das Gesamtbild nicht aus den Augen verlieren und müssen eigene Arbeitsfortschritte und Ergebnisse im Gesamtzusammenhang sehen.

Projektteam auf Klientenseite

Die Komplexität des Projektteams auf Klientenseite richtet sich nach Projektgröße, -art und -auftrag. Dabei werden ggf. die verschiedenen Rollen auf Klienten- und Beratungsseite meistens gespiegelt, sodass Kontakte und inhaltliche Ansprechpersonen auf allen Ebenen existieren.

Klientenprojektleitung

Jedes Beratungsprojekt verfügt auch über eine Projektleitung auf Klientenseite. Diese Person ist direkter Ansprechpartner für die Projektleitung auf Beratungsseite, dient als Wegweiser durch die Klientenorganisation und verschafft den Kontakt zu relevanten Personen. Sie steuert ggf. die dem Projekt zugeordneten Kliententeammitglieder und ist gegenüber dem Auftraggebenden für den Projektfortschritt verantwortlich.

Arbeitsebene auf Klientenseite

Die Arbeitsebene hängt in ihrer Ausgestaltung am meisten vom Auftrag und den Zielen des Projekts ab. Drei Ausgestaltungen sind typisch:

1. **Dem Projekt fest zugeordnete Arbeitsebene:** Die intensivste Zusammenarbeit zwischen Consultants und Mitarbeitenden des Klienten findet sich bei Projekten, in denen die Verankerung der Ergebnisse in der Klientenorganisation einen expliziten und wichtigen Bestandteil des Projektauftrags darstellt. Derartige Projekte weisen auf der Arbeitsebene daher auch die größten Klientenprojektteams auf. Üblicherweise existieren innerhalb solcher Projekte viele einzelne Kliententeams, die jeweils einen Aspekt des Projekts bearbeiten und von einem bzw. einer Consultant geleitet werden. Mit Ausnahme der seltenen Fälle, in denen die Consultants eine rein moderierende Rolle einnehmen, leiten sie ihr jeweiliges Kliententeam aktiv auf zwei Ebenen: prozessual und inhaltlich. Das bedeutet, dass die Consultants die Vorgehensweise mit ihrem Kliententeam abstimmen und die Kliententeammitglieder, die dem Projekt üblicherweise zu 20 % zugeordnet sind und darüber hinaus ihrem üblichen Tagesgeschäft nachgehen, dann die internen Daten beschaffen oder leichtere Analysen selbstständig vornehmen. Komplexere Analysen und Schlussfolgerungen übernimmt der Consultant und bespricht und validiert die Ergebnisse dann mit seinem Team.

Die Verankerung der Projektergebnisse im Management, das sogenannte Erzeugen von „Ownership“, ist dort am wichtigsten, wo große Veränderungen für den oder die einzelnen Klientenmitarbeitenden zu erwarten sind. Dies ist z. B. der Fall bei Projekten zur Effizienzsteigerung wie Reorganisation, Zentralisierung, Prozessveränderung (häufig in Verbindung mit der Einführung neuer IT-Systeme) oder Outsourcing. Die stärksten Veränderungen verbunden mit der größten Verunsicherung in der Belegschaft rufen **Post Merger Integrations** hervor, da es hierbei nicht nur um unternehmensweit veränderte Strukturen und Abläufe geht, sondern u. a. auch um die Frage, welche Positionen aus welchem der zu integrierenden Unternehmen besetzt werden und welche Positionen beim Realisieren von Synergien, also dem Einsparen von Kosten, ganz verloren gehen. Daher sind PMI-Projekte typischerweise riesig, mit Kliententeams aus

allen Funktionen, Bereichen und ggf. Ländern, die jeweils von Consultants geführt werden und bei denen der Beratung als unabhängigem Dritten eine vermittelnde Rolle zukommt.

2. **Dem Projekt lose zugeordnete Arbeitsebene:** Häufig werden dem Beratungsteam bereits bei Projektbeginn Know-how-Träger auf Klientenseite zugewiesen. Diese stehen dem Team bei Fragen zur Verfügung und unterstützen dieses beispielsweise beim Finden von Daten oder beim Verstehen von kundeninternen Abläufen. Dieses Set-up wird häufig gewählt, wenn neue Erkenntnisse generiert werden sollen, z. B. über sinnvolle Strategien für den Klienten, eine neue Positionierung oder eine Veränderung der Wertschöpfungstiefe.
3. **Keine Arbeitsebene:** Nur selten sind Projekte so vertraulich, dass keinerlei Mitarbeitende des Klienten hinzugezogen werden. Dies ist beispielsweise bei Mergers & Acquisitions (M&A) der Fall, also bei der Vorbereitung von Transaktionen wie Unternehmensübernahmen, -abspaltungen oder Fusionen.

Post Merger Integration (PMI)

Darunter versteht man die praktische Zusammenführung zweier oder mehrerer Unternehmen nach einer Akquisition oder Fusion. Dabei müssen nicht nur Aufbau- und Ablauforganisationen zusammengeführt werden, sondern z. B. auch Produktportfolios, Landesgesellschaften, Marktauftritte etc.

Lenkungsausschuss/Auftraggebende

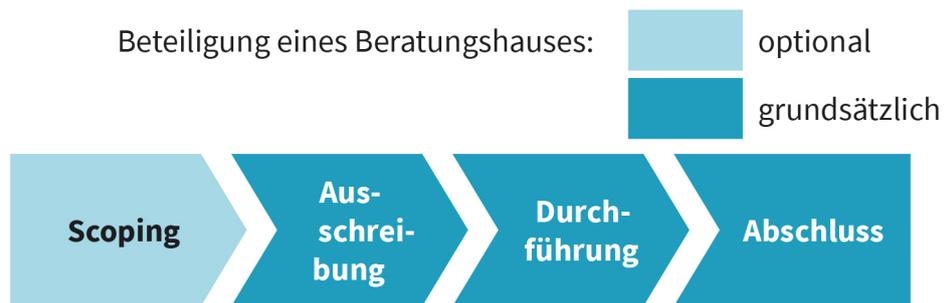
Der Lenkungsausschuss (in der Beratungswelt wird häufig der englische Begriff verwendet: Steering Committee) ist das einem Projekt übergeordnete Gremium, das die finalen Entscheidungen bezüglich des Projekts trifft. Es besteht aus den Auftraggebenden des Projekts bzw. vertritt sie. Typischerweise finden sich im Lenkungsausschuss die Führungskräfte, aus deren Budget das Beratungsprojekt bezahlt wird und die später die Umsetzung des Projekts und dessen Auswirkungen auf das Klientenunternehmen verantworten müssen. Je nach Bedeutung eines Projekts kann der Lenkungsausschuss aus dem Vorstand oder der Geschäftsführung bestehen oder aus den höchsten Führungskräften der untergeordneten Ebene, auf der das Projekt stattfindet. Von Seiten der Managementberatung gehört immer die projektverantwortliche Partnerin bzw. der Partner dem Lenkungsausschuss an sowie ggf. der oder die kundenverantwortliche Senior Partner. Ihre Aufgabe ist es, den erarbeiteten Lösungen bei der Diskussion im Lenkungsausschuss Nachdruck zu verleihen, kraft ihres Standings den Klienten von den Ergebnissen zu überzeugen und im Rahmen der gespiegelten Projektorganisationen dem Klienten ein Ansprechpartner auf höchster Ebene zu sein.

4.2 Durchführung und Ablauf

Beratungsprojekte beginnen typischerweise mit einem Kick-off: Klienten- und Beratungsteam kommen an einem Ort zusammen, die Projektziele werden diskutiert, die nächsten Schritte definiert, und abschließend geht man abends zusammen essen. Der Kick-off hat auch deklaratorische Funktion: „all hands on deck“. Ab diesem Tag rechnet das Beratungsunternehmen typischerweise die Beratungstage ab.

Eigentlich hat das Beratungsprojekt aber schon viel früher begonnen. In der Regel kann man drei, manchmal vier Phasen unterscheiden:

Abbildung 14: Phasen eines Beratungsprojekts



Quelle: Andreas Herrmann und Sibylle Pollehn, 2022.

Scoping

Der erste Schritt auf Seite des Klienten ist hierbei das sogenannte Scoping, also die Festlegung des „Scope“ (engl. für „Umfang“) des Projekts. Im Scoping werden die Zielsetzung, die erwartete Dienstleistung und Anforderungen an das Beratungsunternehmen genau definiert. Der Anstoß für ein Projekt kommt dabei gelegentlich von einem vorangegangenen Beratungsprojekt. Häufig findet das Scoping rein intern innerhalb der Klientenunternehmen statt. Allerdings bietet ein durch das Beratungsunternehmen begleitetes Scoping viele Vorteile für Klienten und Beratung. Durch den intensiven Austausch zwischen Klient und Beratung wird ein Problem häufig besser verstanden, sodass genauere Lösungsansätze möglich werden. Der Klient lernt die Mitarbeitenden der Unternehmensberatung bereits kennen und hoffentlich schätzen, sodass er die Fähigkeiten der Beratung genauer einschätzen kann und später beim Projekt auf eine bereits existierende Arbeitsebene aufgesetzt werden kann. Umgekehrt erfährt die Beratung Details über den Klienten, seine Bedürfnisse und Erwartungen, die helfen, das **Proposal** sehr zielgenau zu verfassen und somit die Chancen zu steigern, das Beratungsprojekt im Rahmen der Ausschreibung zu gewinnen.

Proposal
Entsprechend seiner Wortbedeutung im Englischen ist das Proposal ein Vorschlag, wie das Projekt inhaltlich aussehen könnte.

Das Scoping führt zu einem „Request for Proposal“ (RfP), das der Klient dann allen Beratungshäusern zukommen lässt, die er für die Durchführung des Projekts geeignet hält und von denen er einen Projektvorschlag erhalten möchte. Bei einer sehr engen Klientenbeziehung kommt es idealerweise gar nicht zu diesem Schritt der Ausschreibung, sondern der Klient vertraut seiner „Hausberatung“ so sehr, dass er diese ohne Einholung von konkurrierenden Angeboten beauftragt.

Ausschreibung

Wenn eine Managementberatung ein RfP erhält, verfasst sie im Rahmen der Projektakquisition ein Proposal. Dort werden Problemstellung und Ziel des Projekts ebenso beschrieben wie Vorgehensweise, Zeitpläne und die erwarteten Ergebnisse und Verbesserungen für den Klienten. Dadurch gibt das Proposal den Rahmen für die späteren Arbeiten vor. Zusätzlich beinhaltet es, wie viele Mitarbeitende welcher Seniorität – und zu welchen Kosten – bei dem Projekt eingesetzt werden sollen. Manche Klienten erwarten bereits in diesem Stadium eine Angabe von Projektleitung und Consultants, häufig inklusive deren Projekterfahrung. Auf Basis der Proposals trifft der Klient eine engere Auswahl der in Frage

kommenden Beratungshäuser und lädt die Verbliebenen ein, ihren Projektvorschlag vor dem Entscheidungsgremium zu präsentieren und näher zu erläutern. Dies wird innerhalb der Beratungen umgangssprachlich manchmal „Vorsingen“ oder „Vortanzen“ genannt und führt dann zur Vergabe des Projekts an die ausgewählte Managementberatung.

Projektdurchführung

Der Hauptteil eines Projekts besteht in der Arbeit mit dem Klienten, häufig vor Ort, häufig zusammen mit Kliententeams, um Lösungsvorschläge für die zu bearbeitenden Fragestellungen zu erarbeiten.

Interne Vorarbeiten

Bereits am ersten offiziellen Projekttag werden Consultants und Projektleitung beim Klienten erwartet, und es gibt nur wenige Dinge, die das Standing des Beratungsteams beim Klienten mehr zerstören als ein unvorbereitetes Team, das erst am Abend des ersten Tages anreist und sich zunächst selbst organisieren muss. Daher finden vor dem offiziellen Beginn des Projekts – was sehr häufig gleichbedeutend ist mit kurz nach der Projektvergabe – Vorarbeiten statt, zunächst durch die Projektleitung, dann zusammen mit dem ganzen Beraterteam:

- Detaillierung des konzeptionellen Rahmens, um das übergreifende Projektziel zu erreichen;
- Aufteilung der Gesamtaufgabe in einzelne Arbeitspakete (Module): Festlegung, welche Aufgaben sinnvollerweise getrennt bzw. zusammengefasst bearbeitet werden sollen;
- zeitliche Planung der Arbeitspakete und Berücksichtigung der Interdependenzen;
- finale Zusammenstellung des Teams auf Beratungsseite: Auswahl der Consultants und ggf. Projektleitenden, um das geforderte Know-how zusammenzustellen;
- Formulieren der Anforderungen bezüglich des Kliententeams: welches Fachwissen und – falls die Klientenorganisation aktiv in die Projektarbeit eingebunden wird – welche Arbeitskapazitäten werden benötigt, und mit welcher Kapazität sollen die entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Klienten zum Projekt zugeordnet werden;
- interner Kick-off mit allen Projektbeteiligten des Beratungshauses mit gegenseitigem Kennenlernen und erster Aufgabenverteilung;
- Einarbeitung der Consultants in die Materie: Klientenindustrie und -unternehmen sowie Zielsetzung und Arbeitsmethodik des Projekts;
- Planung der ersten Arbeitsschritte innerhalb der einzelnen Module: welche zentralen Fragen sollen beantwortet werden, welche Analysen müssen daher auf welche Weise stattfinden;
- Vorbereitung des offiziellen Kick-offs inklusive einer einleitenden Präsentation für die Projektbeteiligten auf Klientenseite.

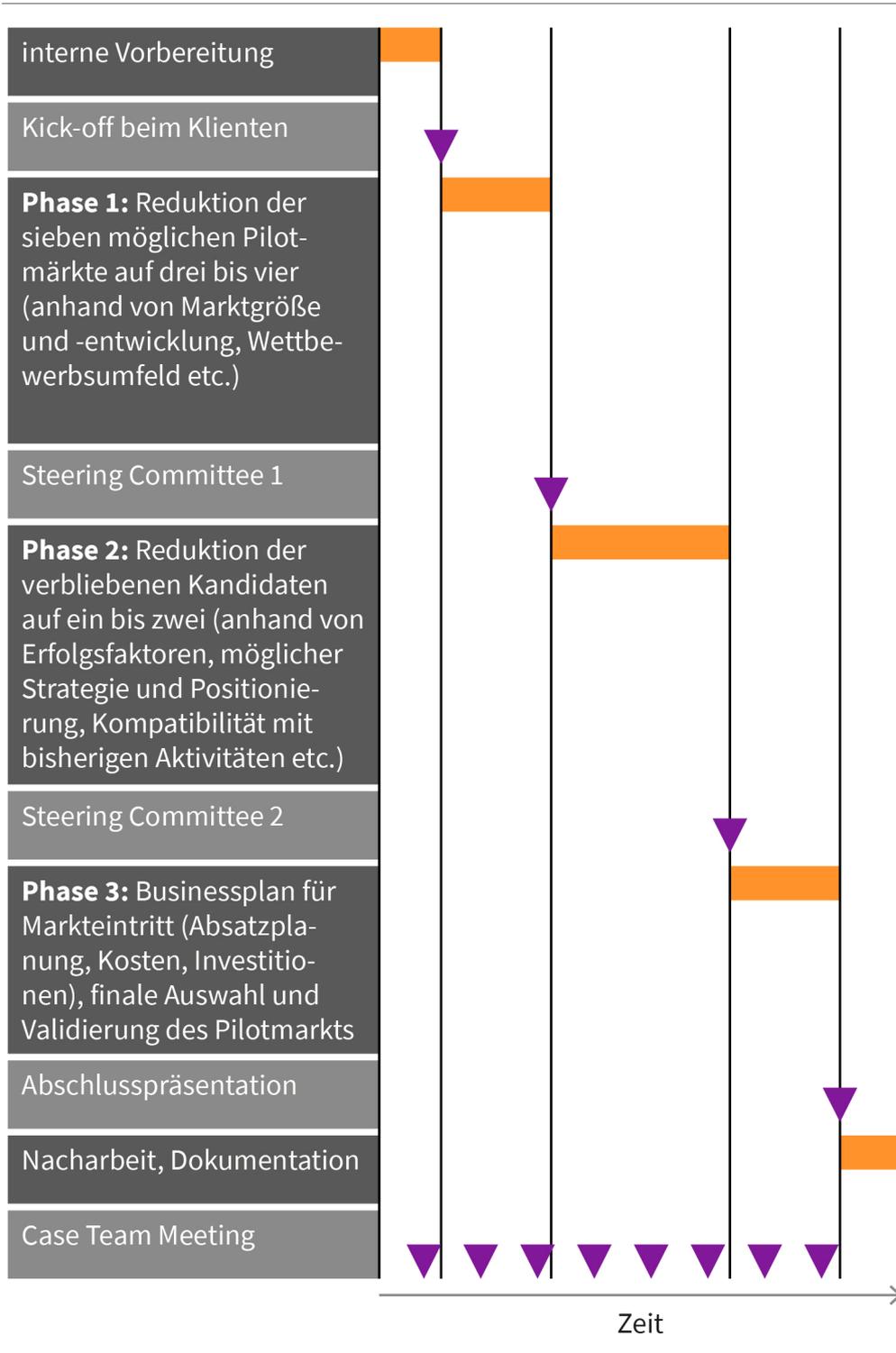
Der Projektplan

Zeitlich wird ein Projekt durch mehrere Zwischenpräsentationen und eine Abschlusspräsentation vor dem Steering Committee strukturiert. Die Zeitplanung wird in einem Projektplan festgehalten, in dem formal die Präsentationen vor dem Steering Committee die Meilensteine darstellen. Je nach Gesamtdauer des Projekts finden diese Präsentationen alle sechs bis zehn Wochen statt. Sie haben zwei Ziele:

1. Information der Entscheidenden (aus denen das Steering Committee besteht) über den Projektfortschritt, Diskussion der eingeschlagenen Richtung und der Zwischenergebnisse und
2. Herbeiführung wichtiger Entscheidungen, auf denen aufsetzend das Projekt dann weitergeführt wird.

Der Projektplan für das hypothetische Projekt „Auswahl eines ersten Zielmarkts für die internationale Expansion“ könnte wie folgt aussehen:

Abbildung 15: Projektplan „Auswahl eines ersten Zielmarkts für internationale Expansion“



Quelle: Sibylle Pollehn, 2023.

Klassische Folgeprojekte wären in diesem Fall die Ausarbeitung eines Umsetzungsplans sowie die anschließende Unterstützung des Klienten bei der Umsetzung und ihrem Controlling.

Inhaltliche Arbeiten

Praktisch jedes Beratungsprojekt, jedes Modul eines Projekts umfasst Datensammlung, Analyse und die Ableitung von Empfehlungen. Obwohl Managementberatungsprojekte i. d. R. sehr engmaschig gemanagt werden, kann zusätzlicher Erkenntnisgewinn während der Projektbearbeitung dazu führen, dass Projekte vom ursprünglichen Plan abweichen. In solch einem Fall müssen neue Analysen angestoßen und geplante Projektabschnitte und Projektpläne angepasst werden.

Es ist Aufgabe der Projektleitung, die Consultants auch inhaltlich zu unterstützen, Arbeitsfortschritte mit dem Projektziel abzugleichen und die einzelnen Module zu koordinieren.

Manchmal entsteht im Verlauf eines Projekts die unangenehme Situation, dass eine Problemlösung beschlossen und umgesetzt wird, obwohl sie nicht dem entspricht, was inhaltlich als Optimum angesehen wird. Vier Gründe können zu solch einer Entscheidung führen:

1. Zunächst ist Schnelligkeit ein Wert an sich. Bei einer zeitnahen, zügigen Umsetzung stellen sich erwartete Effekte schneller ein, und die Phase der Unsicherheit in der Belegschaft, die durch die bevorstehenden Änderungen verursacht wird, wird verkürzt.
2. Des Weiteren kann der Aufwand für eine detailliertere Erarbeitung zu hoch sein gegenüber den erwarteten zusätzlichen Verbesserungen, da sowohl weitere Beratungskosten als auch zusätzlicher Zeitaufwand für Kundenteammitglieder und Steering Committee anfallen.
3. Das vermutlich gravierendste Problem sind Akzeptanzprobleme. Eine von den Kundenmitarbeitenden nicht akzeptierte Lösung, mag sie in der Theorie auch noch so perfekt sein, wird meist nicht oder nur unvollständig und mit großem Widerstand umgesetzt (im Management Consulting auch gerne als „in Schönheit sterben“ bezeichnet). Hier wird durch eine weniger perfekte, aber akzeptierte und umsetzbare Lösung mehr Wert für den Klienten geschaffen.
4. Das vierte Problem kann in Undurchführbarkeit bestehen. Auch wenn das Bauchgefühl sagt, das müsse doch eigentlich besser gehen, kann manchmal keine 100%-Lösung erarbeitet werden, weil Daten fehlen oder das Problem zu komplex ist. Hier gilt es zu akzeptieren, dass Entscheidungen immer mit Unsicherheiten behaftet sind.

Prozessuale Strukturierung

Zunächst arbeiten die Consultants ihre jeweiligen Arbeitspakete unabhängig voneinander ab. Häufig haben sie dabei ein zugeordnetes Kliententeam, mit dem sie auf Modulebene Ergebnisse erarbeiten oder eigene Vorstellungen validieren. Dies geschieht meistens im Rahmen von wöchentlichen Kliententeammeetings. Ein wichtiges Instrument hierbei sind die To-do-Listen, also an Teammitglieder verteilte Aufgaben. In ihnen werden Arbeitsauf-

träge strukturiert festgehalten: Was genau soll getan werden, bis wann, und wer ist dafür verantwortlich. Im nächsten Kliententeammeeting werden die Arbeitsaufträge dann überprüft.

Die Koordination der Module geschieht in oft zweiwöchentlichen beratungsinternen **Case Team Meetings** (CTMs). Dabei finden auch inhaltliche Diskussionen statt, es gibt Brainstorming-Sessions, oder es werden die Präsentationen vor dem Steering Committee vorbereitet. Die Abwesenheit des Klienten ist hier wichtig, um einen offenen Gedankenaustausch zu ermöglichen.

Case Team Meeting
Hier stellen die Consultants ihre Arbeitsfortschritte vor, berichten von neuen Ergebnissen oder Schwierigkeiten und besprechen das weitere Vorgehen mit der Projektleitung.

Projektabschluss

Mit der Abschlusspräsentation beim Steering Committee ist ein Projekt noch nicht beendet. Für den Klienten müssen einige Dokumente erstellt und übergeben werden: eine finale Dokumentation, manchmal auch eine spezielle Präsentation, die vom Klienten inhouse eingesetzt wird, und ein Umsetzungsplan inklusive konkreter To-dos. Manchmal gelingt es allerdings auch, im Sinne eines erfolgreichen Scopings, dem Klienten ein Folgeprojekt zu verkaufen, in dem die Umsetzung der Empfehlungen detailliert in einzelne Schritte und auf einzelne Verantwortliche heruntergebrochen und anschließend durch die Beratung begleitet wird.

Auch beratungsintern muss das Projekt dokumentiert werden. Wichtige Arbeitsschritte oder Analysen werden für Dritte verständlich zusammengefasst und an die Projektleitung weitergegeben, damit später auftretende Fragen des Klienten beantwortet werden können und um eine ggf. stattfindende spätere Umsetzung zu unterstützen. Häufig werden Methodiken, Markterkenntnisse oder Teile der Ergebnisse anonymisiert und in der unternehmensweiten Knowledge-Management-(KM-)Datenbank abgelegt. Wenn auch die internen Nacharbeiten abgeschlossen sind, wird mit einem großen, beratungsinternen Case Team Dinner gefeiert.

Projektevaluation

Man kann zwei Arten der Projektevaluation unterscheiden:

1. Die beratungsinterne Projektevaluation dient der Verbesserung zukünftiger Beratungsprojekte.
2. Die klientenorientierte Projektevaluation soll dem Klienten die Projekterfolge verdeutlichen und hat damit auch Rechtfertigungscharakter.

Eine beratungsinterne Projektevaluation findet vor allem nach großen und wichtigen Projekten oder nach dem Einsatz eines neuen und weniger vertrauten Beratungstools statt. Hierbei werden harte und weiche Faktoren erhoben und, soweit möglich, quantifiziert. Dafür hat jede Beratung ihre eigene Methode. Beispielsweise hat Phillips eine „Consultant's Scorecard“ entwickelt (Phillips & Phillips, 2010). Als Kategorien werden genannt:

1. Klientenzufriedenheit;
2. Lerneffekt bei den Mitarbeitenden;
3. erfolgreiche Projektimplementierung;

4. Business Impact, also Verbesserungen im Hinblick auf Output, Zeit, Kosten und Qualität;
5. Return on Investment, also Verhältnis von finanziellen Verbesserungen durch das Projekt zu Projektkosten, und
6. immaterielle Verbesserungen.

Zur Dokumentation von Umsetzung und Projekterfolg für den Klienten werden eher greifbare Veränderungen gemessen. Neben dem Erreichen von Meilensteinen in der Umsetzung geht es hierbei vor allem um das Verfolgen finanzieller Verbesserungen beim Klienten. Diese werden üblicherweise als Teil eines Managementberatungsprojekts quantifiziert und ergeben die für den Klienten durch das Projekt erwartete Gesamtverbesserung, die wiederum dem Klienten als Zielvorgaben für die Implementierung dienen kann.

Angestrebte Veränderungen reichen allerdings nicht, weshalb viele Managementberatungen Werkzeuge entwickelt haben, die die Umsetzung von Projekten verfolgen und deren Ergebnisse quantifizieren, z. B. „ERI“ (Ensuring Rapid Implementation) von der Boston Consulting Group. Derartige Werkzeuge können dann zum Einsatz kommen, wenn Klienten bei komplexen Implementierungen durch Unternehmensberatungen unterstützt werden. Eine große Schwierigkeit hierbei liegt allerdings in den Verantwortlichkeiten: Sollte eine geplante Verbesserung nicht stattfinden, ist dies dann auf fehlerhafte oder überoptimistische Empfehlungen durch die Managementberatung oder mangelnde Umsetzungsbereitschaft oder -effektivität durch den Klienten zurückzuführen?

4.3 Techniken für eine erfolgreiche Modulbearbeitung

Jedes Projekt ist anders. Trotzdem gibt es einige Prinzipien und Methoden, die jedem einzelnen Consultant das Arbeiten erleichtern. Das wichtigste Prinzip ist das Denken vom Ergebnis her, und das Ergebnis eines Projekts ist üblicherweise eine fertige Abschlusspräsentation mit stringent erarbeiteten, nachvollziehbaren und gut begründeten Veränderungsvorschlägen für den Klienten. Die Frage ist also: Was muss ich wann abliefern, und wie kann ich es erarbeiten? Dieses Prinzip des Denkens vom Ergebnis her hat Konsequenzen sowohl auf der inhaltlichen als auch auf der zeitlichen Ebene eines Projekts.

Ergebnisorientiertes Arbeiten

Managementberatung ist ein intensiver Beruf, und die Arbeitszeiten sind gewöhnlich lang. Viel Aufwand lässt sich allerdings vermeiden, wenn Datensammlungen und Analysen vermieden werden, die nicht zum Erkenntnisgewinn beitragen und daher in einer späteren Präsentation nicht verwendet werden. Wenn nach einer Einarbeitungszeit die Stoßrichtung des Projekts und der zu erarbeitenden Empfehlungen klarer wird, ist es möglich zu erkennen, was im Projekt später gebraucht wird und so die eigenen Arbeitsschritte anhand des angestrebten Ergebnisses zu priorisieren.

Das klingt zunächst kontraintuitiv, da man vermuten könnte, dass erst im Verlauf eines Projekts klar wird, welche Analyse, welche Erkenntnis, welche Aussage wichtig ist. Mit etwas Erfahrung wird es allerdings möglich, von der Idee der nächsten Präsentation bzw. schlussendlichen Aussage her rückwärts zu denken und daher die Wichtigkeit bzw. vor allem Unwichtigkeit einzelner Arbeitsschritte in gewissem Maße bereits vorher zu erkennen. So kann die eigene Arbeitskraft effektiver eingesetzt werden.

Hypothesengetriebenes Arbeiten

Besonders für unerfahrene Consultants kann die Phase der Datensammlung und Analyseplanung sehr unübersichtlich sein. Welche Daten genau sollen gesammelt werden, warum, und wo können sie gefunden werden? Die wichtigste Methode hierbei ist das hypothesengetriebene Arbeiten. Es werden nicht wahllos zahllose Analysen durchgeführt – häufig verbunden mit aufwendiger Datenbeschaffung –, sondern zuerst Hypothesen generiert und validiert, um dann nur noch diese Hypothesen verifizieren zu müssen.

Zeitmanagement eigener Arbeiten

Es bewährt sich, die Zeit bis zur nächsten Präsentation vor dem Steering Committee wie ein eigenes Miniprojekt zu betrachten. So kannst Du die eigenen Arbeitsschritte vom nächsten Termin her rückwärts rechnend entsprechend einteilen. Dabei müssen natürlich auch modulübergreifende Arbeiten wie Abstimmungen und Erstellung der Präsentation berücksichtigt werden.

Zeitmanagement von Zuarbeiten Dritter

Zuarbeiten sind rechtzeitig anzustoßen und zeitnah zu kontrollieren. Weder die eigene Arbeitskraft sollte als unbegrenzt betrachtet werden (Stichworte Arbeitsrecht, Work-Life-Balance und nicht zuletzt Qualität der Arbeitsergebnisse) noch die Arbeitskraft Dritter. Deren Zuarbeiten müssen daher genau geplant werden: Auch wenn man bei beratungsin-ternen Support-Abteilungen, wie z. B. Research oder Schaubildproduktion, von Professionalität und gutem Willen ausgehen kann, haben diese noch weitere Anfragen, wodurch Wartezeiten einkalkuliert werden müssen. Bei Zuarbeiten vom Klienten kann es darüber hinaus geschehen, dass das jeweilige Tagesgeschäft von den Teammitgliedern als wichtiger angesehen wird als die Projektarbeit und versprochene Zuarbeiten daher nur mit Verzögerung stattfinden.

Wenn also klar ist, dass Zuarbeiten Dritter nötig sind, sollten diese so bald wie möglich angestoßen werden. Sobald diese Zuarbeiten vorliegen, sollten sie zeitnah (und nicht kurz vor der Präsentation) auf Vollständigkeit und Richtigkeit überprüft werden, da häufig mehrere Arbeitsschleifen nötig sind, bis das gewünschte Ergebnis in der erforderlichen Qualität erreicht ist. Durch gutes Zeitmanagement und sinnvolle Arbeitspriorisierung erreichst Du im Idealfall, dass Wichtiges nicht dringend wird.

BEISPIEL: ERGEBNISORIENTIERTES ARBEITEN UND HYPOTHESENGETRIEBENES ARBEITEN

Bei den ersten, generellen Analysen für ein Projekt zur internationalen Ausrichtung des Geschäfts des Klienten hast Du festgestellt, dass während der vergangenen fünf Jahre die Umsätze des Klienten bei gleichbleibender Profitabilität in jedem Land über sieben Prozent pro Jahr gewachsen sind. Nur in Spanien stagnierten die Umsätze und waren in einem Jahr sogar rückläufig, während gleichzeitig die Profitabilität deutlich sank.

Ergebnisorientiertes Arbeiten: Dir wird klar, dass die schlechte Entwicklung in Spanien im nächsten Steering Committee Fragen hervorrufen wird und dass Du daher die Ursache für diese Entwicklung finden und in der nächsten Präsentation vorstellen musst. Also konzentrierst Du Deine Analysen auf diesen Markt und lässt die anderen Märkte erst einmal links liegen.

Hypothesengetriebenes Arbeiten: Es kann sehr viele Gründe für diese Entwicklung geben, z. B. interne Managementgründe, das Wettbewerbsumfeld oder eine veränderte Gesetzgebung. Eine sinkende Profitabilität kann daher kommen, ...

- ... dass der Produktmix sich änderte und größere Mengen eines weniger profitablen Produkts verkauft wurden;
- oder dass das Vertriebspersonal höhere Rabatte gewährt hat, um sehr hohe Umsatzziele zu erreichen,
- oder dass der Absatzmarkt konsolidierte und die weniger, größeren Kunden niedrigere Preise durchsetzen konnten;
- oder dass wegen sinkenden Umsatzes die Höhe der Fixkosten problematisch wird;
- oder dass das Vorjahr oder betrachtete Jahr von Sondereffekten bei Gewinn oder Umsatz geprägt war, wie z. B. der Erhöhung von Rückstellungen.

Statt alle diese und viele weitere potenzielle Gründe detailliert zu untersuchen, führst Du zunächst Interviews innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Du sprichst mit Führungskräften und Mitarbeitenden in Spanien, mit Führungskräften in der Zentrale in Deutschland und mit Kundschaft des Unternehmens in Spanien. Dabei kristallisieren sich drei „anfängliche Verdachtsmomente“ für die Gründe der schlechten Performance heraus. Mit diesen Hypothesen vor Augen entwirfst Du Analysen und machst Dich an die Datensammlung hierfür.



ZUSAMMENFASSUNG

Ein Projektteam setzt sich zusammen aus Teammitgliedern des Beratungshauses und Mitarbeitenden auf der Klientenseite. Auf der Beratungsseite sind die Partnerebene, die Projektleitung und die Arbeitsebene, d. h. die Consultants, beteiligt. Die Partnerebene ist für den

Klientenkontakt auf höchster Ebene verantwortlich, gibt die inhaltliche Richtung des Projekts vor und eskaliert erfolgsgefährdende Probleme in den Lenkungsausschuss. Die Aufgaben der Projektleitung sind die Projektsteuerung und -koordination, die Leitung des Consultant-Teams, der Klientenkontakt im Projekttagesgeschäft und der Kontakt zur Partnerebene. Die Consultants sind für die Tagesarbeit des Projekts verantwortlich und arbeiten ihre Arbeitspakete ggf. in sehr engem Kundenkontakt ab. Auf Klientenseite gibt es eine Projektleitung, ggf. die Arbeitsebene und den Lenkungsausschuss, der die finalen Entscheidungen bezüglich des Projekts trifft und später die Umsetzung des Projekts verantworten muss.

Ein Projekt besteht aus drei Phasen: Ausschreibung, Projektdurchführung und Projektabschluss. Manchmal kann die Managementberatung vor der Ausschreibung Teil des Scopings sein, in dem vom Klienten Zielsetzung, Umfang und die erwarteten Dienstleistungen der Beratung festgelegt werden. Bei der Ausschreibung verfasst die Beratung ein Proposal, in dem sie Stoßrichtung des Projekts, Vorgehensweise, Zeitpläne und die erwarteten Ergebnisse und Verbesserungen für den Klienten beschreibt. In der Projektdurchführung werden, häufig zusammen mit Kliententeams, Lösungsvorschläge für die zu bearbeitenden Fragestellungen erarbeitet. Formal wird ein Projekt durch mehrere Zwischen- und eine Abschlusspräsentation vor dem Steering Committee strukturiert. In diesen Meetings werden die Entscheidenden informiert und wichtige Entscheidungen herbeigeführt. Die inhaltlichen Arbeiten umfassen die Datensammlung, die Analyse und die Ableitung von Empfehlungen, wobei diese Phasen nicht streng getrennt nacheinander ablaufen. Prozessual werden die inhaltliche Arbeit durch Meetings mit dem Kundenteam (sofern vorhanden) und beratungsinterne Case Team Meetings strukturiert.

Beim Projektabschluss werden dem Klienten wichtige Dokumente und Projektergebnisse übergeben, und das Projekt wird beratungsintern dokumentiert. Bei bedeutsamen Projekten kann zusätzlich zur Verbesserung zukünftiger Beratungsprojekte eine beratungsinterne Projektevaluation stattfinden. Für den Klienten findet ggf. eine Projektevaluation statt, in der Umsetzungserfolge nachgehalten werden.

Das wichtigste Prinzip für eine erfolgreiche Modulbearbeitung durch die Beratenden ist das Denken vom Ergebnis her. Daraus abgeleitet werden das ergebnisorientierte Arbeiten, das hypothesengetriebene Arbeiten, das Zeitmanagement eigener Arbeiten wie auch das Zuarbeiten Dritter.

LEKTION 5

LOGISCHES SCHLUSSFOLGERN

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion wirst Du in der Lage sein, ...

- zu erkennen, wie Du Aufgaben oder Daten sinnvoll unterteilst, ohne Teilbereiche zu vergessen.
- durch hypothesengetriebenes Arbeiten strukturierter und effizienter zu Lösungen zu gelangen.
- zu erklären, warum griechische Philosophen weder Wissenschaftler noch Managementberater waren.
- nachzuvollziehen, wie Du aus Daten auf darunterliegende Zusammenhänge schließt und von diesen Zusammenhängen ausgehend Vorhersagen treffen kannst.
- Korrelation und Kausalität zu erläutern und wie man dazwischen unterscheidet.
- zu verstehen, warum Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit von Analysen für die Arbeit von Managementberatungen essenziell sind.

5. LOGISCHES SCHLUSSFOLGERN

Aus der Praxis

Eben hat Sophia Heckenbroich ihrem Kollegen bei Härner Consulting über die Schulter geschaut, weil er seit Stunden hochkonzentriert über seinem Computer sitzt. Der Blick auf seinen Bildschirm zeigt ein riesiges Excel-Spreadsheet. „Ich baue ein Modell,“ erklärt er, „weil wir ja vermutlich einen der drei Produktionsstandorte des Klienten in Vietnam, Japan oder den USA schließen wollen, um so die verbleibenden Standorte besser auszulasten.“ Sophia erinnert sich sofort an das Konzept der Economies of Scale aus ihrem Studium. Der Kollege fährt fort: „Ich muss die Produktionskosten des Klienten an allen drei Produktionsstandorten erfassen und vergleichen. Das Modell ermöglicht es mir dann, die finanziellen Auswirkungen von veränderten Einkaufsmengen und Rohstoffpreisen, unterschiedlichen Lohn- und Transportkosten oder eben der Schließung eines Standorts abzuschätzen.“ Sophia ist begeistert und erkennt gleich die Auswirkungen auf ihre eigene Arbeit: „Perfekt, so können wir auch meine Hypothese untersuchen, dass die Produktion in Vietnam doch nicht so kostengünstig ist, wenn man die Transportkosten und die steigenden Löhne bedenkt.“

Sophia ist sich allerdings nicht sicher, ob der Klient mit dieser Arbeitsweise vertraut ist und die Ergebnisse akzeptieren wird. Wird es kritische Fragen geben, die sie als Consultants dann beantworten müssen?

- Wie haben die Kolleginnen und Kollegen sichergestellt, dass das Modell wirklich alle Kosten enthält?
- Woher war ihnen klar, welche Szenarien anhand des Modells überprüft und welche Variablen des Modells also wie verändert werden sollten?
- Warum kann man sich auf die Aussagen eines solchen Modells verlassen?
- Ist es überhaupt sinnvoll, viel Zeit in Modelle zu investieren, also den Zahlen so viel Aufmerksamkeit zu widmen?

In God we trust; others must provide data

Managementberatungen sind bestrebt, ihre Handlungsempfehlungen aus datengetriebenen Analysen abzuleiten. Dabei kommt es im Laufe der Beratungsprojekte typischerweise zu einem fortschreitenden Erkenntnisgewinn, der neue Fragen aufwirft und ursprüngliche Annahmen über die wahrscheinlichen Empfehlungen infrage stellen kann. Dieser Prozess ist durchaus mit einem wissenschaftlichen Diskurs vergleichbar. Laut Wikipedia bezeichnet „Wissenschaft“ nicht nur das „System der Erkenntnisse über die wesentlichen Eigenschaften, kausalen Zusammenhänge und Gesetzmäßigkeiten der Natur, Technik, Gesellschaft und des Denkens“, sondern auch „den methodischen Prozess ... nachvollziehbaren Forschens und Erkennens“ (Wikipedia, 2022). Seit sich die Consultingbranche aus dem Scientific Management entwickelte, welches auf die Verbesserung von Arbeitsabläufen und ganzen Unternehmen durch den Einsatz von wissenschaftlichen Methoden abzielte

(vgl. Geschichte des Management Consulting), hat die Branche aus der Wissenschaft abgeleitete hohe Ansprüche an sich selbst und verwendet logisches Denken, rigorose Analysen und – wo möglich – eine zahlenbasierte Vorgehensweise.

Von der Wissenschaft als System und als Prozess unterscheidet sich Projektarbeit im Management Consulting in zwei Aspekten: Zum Ersten ist der Erkenntnisgewinn in der Wirtschaft zweckgebunden und zielt beispielsweise darauf ab, Entscheidungen und Handlungen vorzubereiten und den Unternehmenswert zu steigern. Dagegen ist die Wissenschaft primär am Erkenntnisgewinn selbst interessiert. Ein praktischer Nutzen ergibt sich häufig erst im Nachhinein und ohne, dass dieser Nutzen für die Forschenden im Vordergrund gestanden hätte. So würde das Global Positioning System (GPS) ohne die Erkenntnisse der Relativitätstheorie nicht verlässlich funktionieren. Wir können aber davon ausgehen, dass es nicht Albert Einsteins primäres Ziel war, ein Navigationssystem zu entwickeln.

Zum Zweiten hat die Wissenschaft aufgrund ihres Anspruchs an die Allgemeingültigkeit und als Hort des menschlichen Wissens natürlich einen unvergleichlich höheren Anspruch an die Verlässlichkeit der Aussagen. Dagegen sind Entscheidungen unter Unsicherheit in der Wirtschaft die Regel; Aussagen müssen daher nur plausibilisiert werden.

Trotzdem ist der Prozess des Erkenntnisgewinns, in dem Antworten neue Fragen treiben und den Diskurs befeuern, vergleichbar, auch wenn er bei einem Consultingprojekt im Schnelldurchlauf von wenigen Monaten stattfindet. In dieser Lektion wollen wir deshalb folgende Konzepte der Logik und der Wissenschaft näher erläutern, die Managementberatungen wissentlich oder unbewusst bei ihrer Arbeit anwenden:

- die Beschreibung des Ganzen: das MECE-Konzept,
- hypothesengetriebenes Arbeiten,
- die Kunst des Schlussfolgerns: Deduktion und Induktion sowie
- das Finden von Interdependenzen: Korrelation und kausale Zusammenhänge.

5.1 Die Welt umspannen: Das MECE-Konzept

„MECE“ ist ein englisches Akronym und steht für „mutually exclusive and collectively exhaustive“. Ins Deutsche übersetzt bedeutet das ungefähr „sich gegenseitig ausschließend und zusammengenommen vollständig“ und drückt aus, dass die so beschriebene Systematisierung überlappungsfrei bzw. eindeutig sein soll („mutually exclusive“) und gleichzeitig vollständig, also alle möglichen Optionen oder Einzelelemente abgedeckt sein sollen („collectively exhaustive“). MECE ist wichtig, wo Systematisierungen oder Ordnungskriterien verwendet werden, um eine Vielzahl von Einzelelementen übersichtlich darzustellen oder zu erfassen.

Wenn z. B. die Energieerzeugung aller einzelnen Kraftwerke in Deutschland betrachtet werden soll, werden häufig die Kategorien Atom-, Steinkohle-, Braunkohle-, Öl-, Gas-, Windkraft-, Solar-, Wasser-, Biomasse- und sonstige Kraftwerke betrachtet. Diese Systema-

tisierung ermöglicht überhaupt erst die Orientierung in den Daten, da die Anzahl der einzelnen Kraftwerke in Deutschland durch die Verbreitung von Solarkraftwerken mehrere Millionen beträgt. Ohne eine sinnvolle Gruppierung, wobei auch z. B. die Spitzenleistung eines Kraftwerks ein mögliches Kriterium wäre, können diese Daten kaum sinnvoll gehandhabt werden. In diesem Zusammenhang beschreibt das MECE-Konzept eine Anforderung an die Erstellung der Systematisierung, also die Auswahl der Ordnungskriterien, und die Zuordnung der Einzelemente.

BEISPIEL: MECE BEI EINER PERSONENGRUPPE

Wenn Du eine Gruppe von Personen einteilst in Frauen, Rothaarige und Menschen über 40, ist diese Segmentierung weder eindeutig (ein 52-Jähriger, rot-haariger Mann gehört zu zwei Gruppen, den Rothaarigen und den Menschen über 50) noch vollständig (ein 16-jähriger blonde Junge passt in keine der Gruppen). MECE-Segmentierungen wären „jünger als 40“ und „40 Jahre und älter“, „Frauen, Männer, divers“ oder „Haarfarbe blond, rot, braun, schwarz, grau, weiß und sonstige“. Diese Beschreibungen decken alle potenziellen Mitglieder der Gruppe ab und sind darüber hinaus überschneidungsfrei.

Einsatzbereiche für das MECE-Konzept

In der Managementberatung kann das MECE-Konzept in verschiedensten Zusammenhängen zum Einsatz kommen, etwa zum Detaillieren einer Analyse oder dem Herunterbrechen einer Aufgabenstellung.

Detaillieren einer Analyse

Wenn z. B. die Kostenstruktur eines Übernahmeziels analysiert werden soll, muss die beim Herunterbrechen der Kostenpositionen entstehende Liste sowohl überlappungsfrei sein, sonst zählst Du manche Kosten doppelt, als auch vollständig, sonst vergisst Du manche Kosten.

NEGATIVBEISPIEL: EINE NICHT ANHAND DES MECE-KONZEPTS ERFOLGTE KOSTENAUFSTELLUNG

Sie könnte beispielsweise Kosten für Forschung und Entwicklung, Kosten in den Fertigungsstandorten, Kosten in den Auslandsorganisationen und Kosten für HR umfassen. Unbenommen der Tatsache, dass viele Kostenpositionen fehlen, sind die oben aufgeführten auch nicht überlappungsfrei. Probleme ergeben sich hierbei z. B. durch Fertigungsstandorte im Ausland, Fertigungsstandorte mit eigener, typischerweise kleiner F&E-Abteilung oder HR-Abteilungen in den Auslandsorganisationen.

Herunterbrechen einer Aufgabenstellung

Auch das Aufteilen z. B. weltweiter Marktanalysen im Team muss gemäß dem MECE-Konzept stattfinden, da weder Märkte ausgelassen werden dürfen noch ein Markt zweifach auftauchen darf. Sonst können die Marktzahlen nicht mehr zu einem Gesamtbild addiert werden.

NEGATIVBEISPIEL: PROBLEMATISCHE AUFTEILUNG DER MÄRKTE OHNE MECE-KONZEPT

Die Aufteilung „Nordamerika, Südamerika, EU, Osteuropa, Afrika/Mittlerer Osten, Asien und Australien/Neuseeland/Ozeanien“ ist weder überlappungsfrei noch vollständig: Es fehlen Mittelamerika und west- oder nordeuropäische Länder außerhalb der EU (z. B. Norwegen und Großbritannien), gleichzeitig ist der Mittlere Osten, der auch Teil Asiens ist, doppelt vertreten, ebenso wie z. B. Ungarn und Bulgarien als Teile der EU und Osteuropas.

Die Bedeutung der einheitlichen Dimension

Was alle diese Negativbeispiele vereint ist, dass innerhalb der Aufzählungen unterschiedliche Dimensionen für die Auswahl der Kriterien benutzt werden. Beim oben genannten Beispiel der Segmentierung einer Personengruppe fallen die gewählten Kriterien – Frauen, Rothaarige und Menschen über 40 – in drei verschiedene Dimensionen, nämlich Geschlecht, Haarfarbe und Alter. Bei der geografischen Einteilung werden Kontinente, Teilkontinente und politische Organisationen vermischt. Wo verschiedene Dimensionen verwendet werden, ist die Gefahr sehr groß, dass weder Überlappungsfreiheit noch Vollständigkeit erreicht werden.

Voraussetzung für MECE ist demnach das Denken entlang einer einzigen Dimension, die so gewählt sein muss, dass sie alle zu erfassenden Elemente beinhaltet und diese eindeutig davon beschrieben werden. Eine korrekt gewählte Dimension verhindert also eine Überlappung („mutually exclusive“) und ermöglicht die Vollständigkeit („collectively exhaustive“).

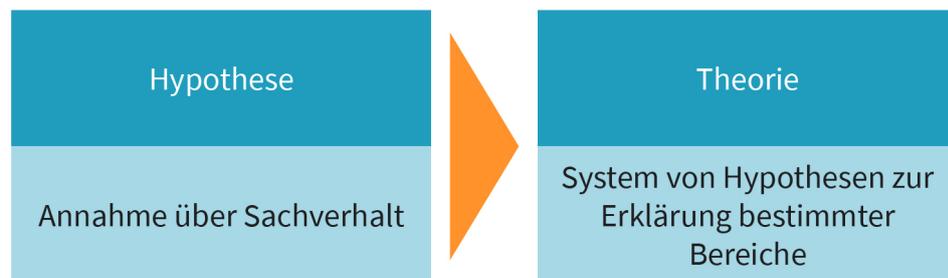
Nach der Wahl einer sinnvollen Dimension müssen die einzelnen Ausprägungen oder Kategorien definiert werden. Diese definierten Ausprägungen beginnen i. d. R. bei den größten bzw. wichtigsten – um diejenigen explizit zu erfassen, die für die Analyse am interessantesten sind – und bewegen sich dann hinunter zu den kleineren, unwichtigeren Gruppen. Irgendwann wird ein Level erreicht, der nicht mehr relevant ist. Um trotzdem Vollständigkeit zu erreichen, werden alle nicht explizit aufgeführten Gruppen in der Kategorie „Sonstige“ bzw. „Andere“ zusammengefasst. Wer die Weltbevölkerung nach Religionen einteilen will, wird vermutlich bald nach den Weltreligionen und lange vor Erreichen der zahlreichen traditionellen afrikanischen Religionen auf die Kategorie „Andere“ ausweichen und darf natürlich die Kategorie religionsfrei/Atheismus nicht vergessen.

5.2 Hypothesengetriebenes Arbeiten

Empirie
Unter Empirie versteht man sowohl eine Methode, die sich auf wissenschaftliche Erfahrung stützt, um Erkenntnisse zu gewinnen, als auch aus wissenschaftlicher Erfahrung gewonnenes Wissen (Duden, 2022b).

Die Wissenschaft ist sehr erfolgreich darin, die Welt zu erklären. Neben zufälligen Entdeckungen tut sie dies durch gezielte Forschung: Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler stellen Hypothesen auf und suchen dann Wege, diese durch **empirische Forschung** gezielt und in weiteren Schritten zunehmend präzise zu bestätigen oder zu falsifizieren (s. Abbildung „Der Prozess wissenschaftlichen Arbeitens“). Solche nicht falsifizierten Hypothesen – eine finale Bestätigung ist laut Karl Popper unmöglich (Wikipedia, 2023), weshalb er den Begriff „Bewährungsgrad“ einführt, der angibt, wie streng eine Theorie bereits überprüft wurde – dienen anschließend der Formulierung einer Theorie, die einen spezifischen Teil der Realität beschreibt und Gesetzmäßigkeiten erklärt. Aus dieser Theorie werden Prognosen abgeleitet, die empirisch bestätigt werden können. Eine Theorie ist nur dann sinnvoll, wenn sie ihren Teilbereich der Realität korrekt beschreibt, sich ihre Vorhersagen also empirisch bestätigen lassen. Daneben soll eine Theorie möglichst wenige Annahmen treffen. Das bedeutet, dass von zwei Theorien mit gleicher Vorhersagekraft diejenige vorzuziehen ist, die mit weniger Annahmen auskommt.

Abbildung 16: Der Prozess wissenschaftlichen Arbeitens



- eine in sich widerspruchsfreie, aber noch nicht überprüfte Annahme
 - Eine Hypothese lässt sich durch Empirie entweder
 - zunehmend rechtfertigen bzw. erhärten (sog. „Bewährungsgrad“) oder
 - falsifizieren
- beschreibt einen spezifischen Teil der Realität und erklärt Gesetzmäßigkeiten
 - ermöglicht Prognosen, die sich empirisch verifizieren oder falsifizieren lassen
 - legt möglichst wenige Annahmen zugrunde

Quelle: Andreas Herrmann und Sibylle Pollehn, 2022, in Anlehnung an Wikipedia, 2021c.

Dieser zweite Schritt der Überprüfung und Erhärtung unterscheidet die wissenschaftliche Herangehensweise übrigens von dem, was im antiken Griechenland betrieben wurde – damals bezeichnenderweise von Philosophen und nicht von Wissenschaftlern. Auch die Griechen stellten Hypothesen auf und erdachten so z. B. die Vier-Elemente-Lehre, nach der alles Sein aus den vier Grundelementen Erde, Wasser, Luft und Feuer besteht, kümmerten sich aber nie um ein systematisches Ableiten und Überprüfen von Vorhersagen

und somit um das Aufstellen einer für Prognosen geeigneten Theorie. Nachteil dieser Vier-Elemente-Lehre ist, dass sich – obwohl sie einige Naturbeobachtungen erklären kann – mit ihrer Hilfe keine Vorhersagen treffen lassen.

Angelehnt an dieses wissenschaftliche Vorgehen verwenden auch heutige Management Consultants eine hypothesengetriebene Herangehensweise und suchen dann die Erhärtung ihrer Hypothese. In einem Projekt hilft diese Arbeitsweise dabei, „die eigenen Gedanken zu strukturieren, fokussiert und selektiv zu arbeiten, und so den Lösungsprozess effizient zu gestalten“ (Staufenbiel Institut & Robert Steiner, 2020).

Schon zu Beginn eines Projekts hilft dieses Herangehen bei der Identifikation relevanter Informationen und später bei deren zielgerichteter Analyse. Angesichts des unübersehbaren Dschungels von Klientenorganisation und -prozessen, klienteninternen Daten und Markt- und Wettbewerbsinformationen, ggf. ergänzt durch das Wissen interner Fachleute oder aus dem firmeninternen Wissensmanagementsystem, ist nur eines klar: Innerhalb des Projektkosmos existiert ein unfassbares Meer an Informationen, welche bei der Lösung der Projektfragestellung hilfreich sein könnten. Wo aber beginnen? Welche dieser Informationen sind relevant und warum?

Zur Beantwortung dieser Frage werden Hypothesen generiert, also begründete Vermutungen, wo welche Probleme liegen könnten und wie dementsprechend der Lösungsansatz einer bestimmten Fragestellung aussehen könnte. Ausgehend davon werden Informationen gezielt beschafft und ausgewertet, statt wahllos zahllose Analysen durchzuführen, häufig genug verbunden mit aufwendiger Datenbeschaffung. Natürlich können sich im Verlauf der Arbeiten Hypothesen auch als falsch herausstellen, aber mit wachsender Erfahrung und durch die Unterstützung von Projektleitenden geschieht dies vergleichsweise selten.

5.3 Die Kunst des Schlussfolgerns: Induktion und Deduktion

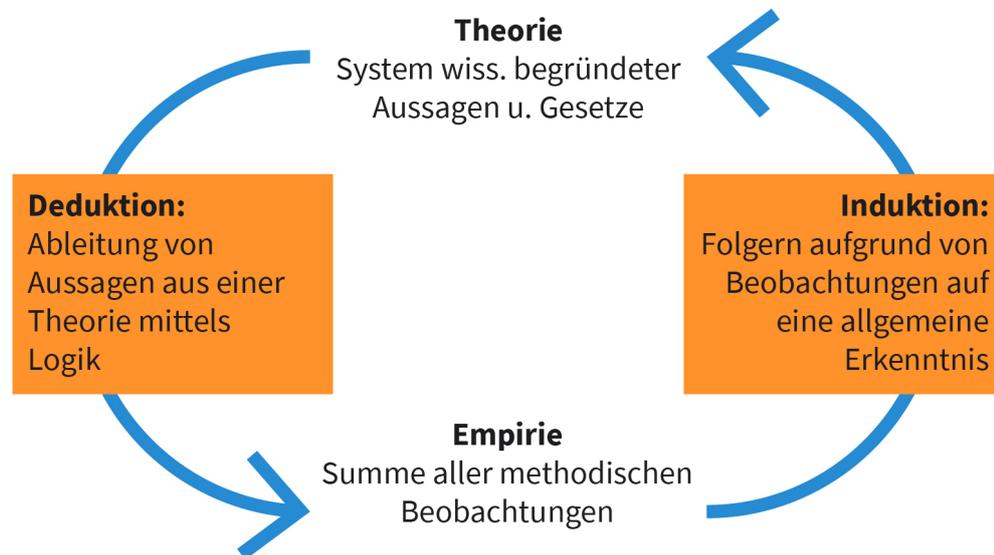
- Alle Menschen sind sterblich.
- Coco ist sterblich.
- Also ist Coco ein Mensch.

Nicht alle Beispiele fehlgeleiteten Schlussfolgerns sind so leicht zu durchschauen wie dieses, in dem Coco zwar – ebenso wie Menschen – eines Tages sterben muss, aber ein Hund ist und kein Mensch.

Induktion und Deduktion sind zwei Methoden des Schlussfolgerns, die ursprünglich aus der aristotelischen Logik stammen. Hierbei ist Induktion eine Methode, die es erlaubt, durch abstrahierenden Schluss von beobachteten Einzelfällen (also der Empirie) zu allgemeinen Gesetzen (also der Theorie) aufzusteigen (Metzler Lexikon Philosophie, 2008).

Deduktion hingegen ist „Erkenntnis des Einzelfalles durch ein allgemeines Gesetz“ (Duden, 2022a), also das Aufstellen von Vorhersagen aus der Theorie heraus, die dann empirisch untersucht werden können.

Abbildung 17: Wissenschaftliches Schlussfolgern – Deduktion oder Induktion



Quelle: Andreas Herrmann und Sibylle Pollehn, 2022.

EXKURS: UNGEPRÜFTE HYPOTHESEN, INDUKTION UND DEDUKTION IN DER PHYSIK

Das Wechselspiel von Theorie und Experiment, wie die empirischen Untersuchungen dort heißen, macht die Physik zu einem besonders offensichtlichen Anwendungsgebiet wissenschaftlichen Schlussfolgerns.

Ungeprüfte Theorien: Ausgehend vom unmittelbaren Augenschein erarbeitete v. a. Aristoteles (384–322 v. Chr.) das geozentrische Weltbild, in dem die Erde als Mittelpunkt des Universums von allen anderen Himmelskörpern umkreist wird. Da die beobachtete Bewegung der Planeten sich durch dieses Weltbild nicht erklären ließ, postulierte 1543 Nikolaus Kopernikus das heliozentrische Weltbild, in dem die Sonne im Mittelpunkt des Universums von allen Planeten, auch der Erde, umkreist wird.

Induktion: Aber erst Johannes Kepler überprüfte diese Theorie wissenschaftlich exakt, indem er die äußerst detaillierten, über Jahre hinweg von Tycho Brahe aufgezeichneten Planetenpositionen mit der postulierten kreisförmigen Bewegung um die Sonne in Deckung zu bringen suchte. Ausgehend von diesen Beobachtungen, die sich durch kreisförmige Bahnen eben nicht erklären ließen, formulierte Kepler schließlich seine drei Keplerschen Gesetze, die die Planeten-

positionen weitgehend erklären und voraussagen konnten. Durch Induktion hatte Kepler korrekte, allgemeingültige Gesetze aus empirischen Beobachtungen abgeleitet.

Deduktion: 1915 hatte Albert Einstein seine Allgemeine Relativitätstheorie veröffentlicht, gemäß derer auch Licht der Raumkrümmung durch große Massen unterliegt und z. B. eine leichte Kurve um die Sonne herum beschreiben sollte. Ausgehend von Vorhersagen der neuen Theorie machten sich britische Wissenschaftler 1919 auf den Weg in die Karibik, um dort eine totale Sonnenfinsternis zu vermessen. Tatsächlich konnte, als die Sonnenscheibe verdeckt war, eine „verschobene“ Position von hinter der Sonne stehenden Sternen beobachtet werden, da ihre Lichtstrahlen um die Sonne herumgebogen wurden. Die durch Deduktion aus der Theorie abgeleitete Vorhersage wurde empirisch bestätigt (Hornung, 2019).

Natürlich sollst Du in der Managementberatung keine Diskussionen auf Basis aristotelischer Logik führen. Trotzdem ist es oft hilfreich zu wissen, auf welcher Ebene eine Analyse, ein Modell, eine Argumentation gerade stattfindet, um sich der Stärken oder vor allem eventueller Grenzen oder Schwächen eines gerade vollzogenen Schritts bewusst zu sein. Nur wer sich einer Schwäche bewusst ist, kann sie entweder umgehen oder sich die Argumente zu ihrer Verteidigung zurechtlegen.

Beispiele für Induktion und Deduktion in der Managementberatung

Induktion

Ein neues Produkt soll entwickelt werden, und es ist Deine Aufgabe, sinnvolle Features für dieses Produkt herauszufinden. Anhand von Experteninterviews („beobachtete Einzelfälle“) entwickelst Du Personae (also typisierte Zielkunden, „allgemeine Gesetze“), auf die Du wichtige Features zuschneiden kannst.

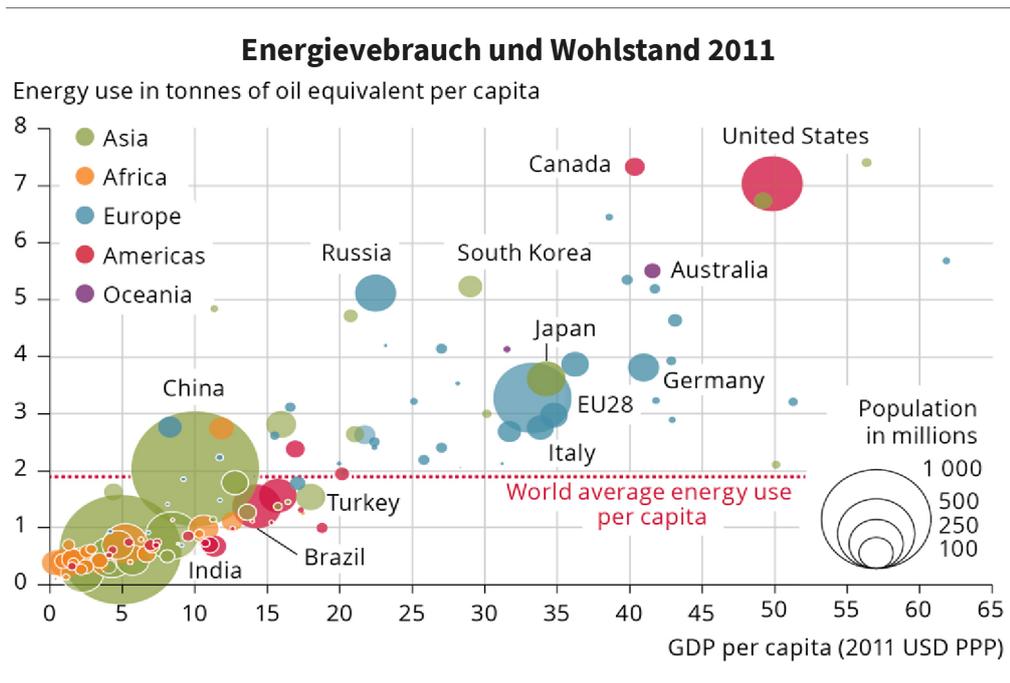
Deduktion

Du hast (induktiv, durch Interviews und Analysen existierender Daten) ein Modell in Excel entwickelt, das die Produktionskosten Deines Klienten abbildet. Nun benutzt Du dieses („allgemeingültige“, Du hast es ja anhand des Status quo entwickelt und getestet) Modell, um Vorhersagen zu treffen und die Auswirkungen von bestimmten Supply-Chain- und Produktionskonfigurationen auf die Kosten zu analysieren.

5.4 Interdependenzen finden: Korrelation und Kausalität

Eine Korrelation ist zunächst nur ein statistischer Zusammenhang zwischen zwei (oder mehr) Variablen, also z. B. Datensätzen (Preis und Absatzvolumen), Merkmalen (Abstammung und Haarfarbe) etc. Bei einer positiven Korrelation führt ein größerer Wert von Variable A zu einem größeren Wert von Variable B, bei einer negativen Korrelation zu einem kleineren Wert von Variable B.

Abbildung 18: Beispiel für positive Korrelation



Quelle: European Environment Agency, 2016. [CC BY 4.0]

Korrelation und Kausalität

Dabei kann dieser statistisch relevante Zusammenhang kausal sein, also einen Ursache-Wirkung-Zusammenhang aufweisen oder auch nicht. Wichtig ist es, zwischen reiner Korrelation und kausaler Abhängigkeit zu unterscheiden (s. Abbildung „Korrelation und Kausalität“). Zwar ist der Eisverkauf (Variable A) an Tagen, an denen es viele Sonnenbrände (Variable B) gibt, höher, jedoch ist keine der beiden Variablen die Ursache für die andere. Vielmehr hängen beide Variablen ursächlich von einer dritten ab, nämlich der Sonneneinstrahlung an dem untersuchten Tag.

Abbildung 19: Korrelation und Kausalität

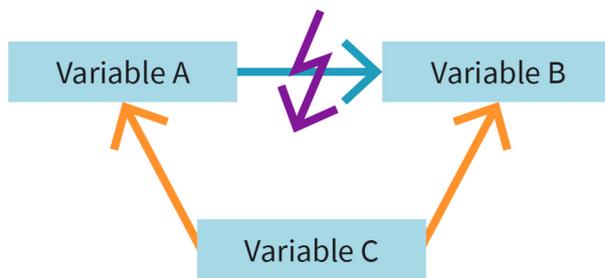
Korrelation und Kausalität, also Ursache-Wirkungs-Zusammenhang:

- Variable A ist die Ursache für die Wirkung B, die Veränderung von Variable A daher auch die Ursache der Veränderung von Variable B



Korrelation, aber keine Kausalität:

- Indirekter Zusammenhang: Variable A und Variable B hängen kausal von Variable C ab, zwischen den beiden Variablen A und B besteht jedoch kein kausaler Zusammenhang



- Zufälliger Zusammenhang: sogenannte Scheinkorrelation, nur zufällig parallele Entwicklung zweier Variablen

Quelle: Andreas Herrmann und Sibylle Pollehn, 2022.

BEISPIEL FÜR NEGATIVE KORRELATION: SCHULBILDUNG VON FRAUEN UND GEBURTENVERHALTEN

Der Zusammenhang zwischen Schulbildung von Frauen und Geburtenverhalten (je höher die Anzahl an Schuljahren von Frauen im reproduktionsfähigen Alter, desto geringer die Gesamtfertilitätsrate; Kim, 2016) ist zwar vermutlich kausal, aber nur über den Umweg der Auswirkungen des Bildungsgrades. Für eine direkte Kausalität müsste höhere Schulbildung zu höherer Unfruchtbarkeit führen, was natürlich nicht der Fall ist. Zu den entscheidenden Auswirkungen einer höheren Schulbildung gehören u. a. folgende:

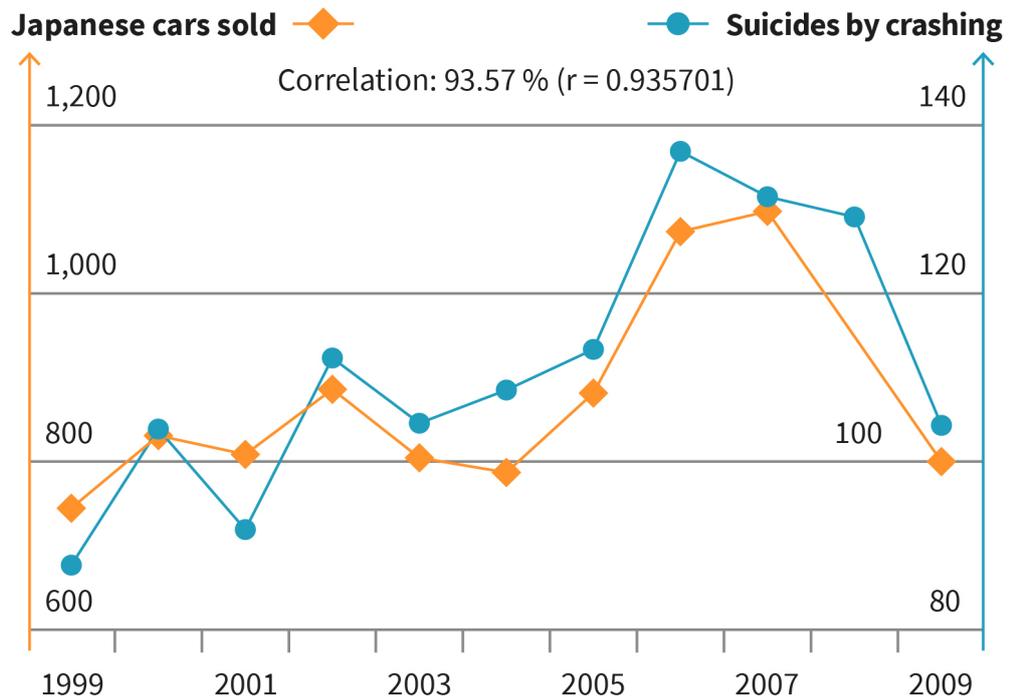
- Besser ausgebildete Frauen nutzen Verhütungsmittel kompetenter.
- Sie besitzen ein größeres Mitspracherecht in der Gesellschaft und gegenüber dem Ehemann, sodass ihre Selbstbestimmung steigt.

- Mit erhöhter Bildung steigt das Einkommen und dadurch die Überlebensrate der Kinder durch bessere Lebensbedingungen. Weitere Geburten werden unwahrscheinlicher und sind nicht zur Alterssicherung der Eltern erforderlich.
 - Aufgrund höherer Einkommen werden die finanziellen Verluste durch Schwangerschaft und Geburt höher, Kinderkriegen wird unattraktiver.
- Die genauen Wirkmechanismen dieser kausalen Abhängigkeiten sind komplex und bieten ein gutes Beispiel für wissenschaftlichen Diskurs: Dass sie existieren, ist unbestritten, welche Mechanismen in welchem Maße wirken, teilweise voneinander abhängig, ist Gegenstand weiterer wissenschaftlicher Untersuchungen und Diskussionen.

Scheinkorrelationen

Manche Korrelationen sind aber auch rein zufällig. Wenn man genug Datensätze miteinander abgleicht, wird man zwischen manchen Variablen Korrelationen finden, die weder kausal noch auf eine weitere gemeinsame Ursache, die Variable C, zurückzuführen sind. Eine der bekanntesten Quellen solcher Scheinkorrelationen ist die Website „Spurious Correlations“ von Tyler Vigen (s. Abbildung „Scheinkorrelationen“).

Abbildung 20: Beispiel einer Scheinkorrelation



Quelle: Erstellt im Auftrag der IU, 2024, in Anlehnung an Vigen, n. d. [CC BY 4.0]

Zwischen Korrelation und Kausalität unterscheiden

Generell bedient sich die Wissenschaft zweier Mittel, um zwischen Korrelation und Kausalität zu unterscheiden: des Experiments und der nachvollziehbaren, nachweisbaren, wiederum wissenschaftlich überprüfbaren Erklärung der Wirkzusammenhänge.

Beides ist im betriebswirtschaftlichen Kontext nur sehr selten möglich. Hier begnügt man sich zumeist damit, eine Kausalität über Wirkmechanismen zu plausibilisieren. Trotzdem ist die Unterscheidung zwischen Korrelation und Kausalität natürlich essenziell. Nur bei kausalen Zusammenhängen führen gezielte Veränderungen zu den erwarteten Auswirkungen, rechtfertigen also von der Managementberatung vorgeschlagene Maßnahmen.

Diese oft bereits unbewusst stattfindende Unterscheidung wird im Management Consulting in der Projektarbeit häufig sichtbar. Bereits bei der Betrachtung von Datenmengen und daraus abgeleiteten Entwicklungen oder Vergleichen kommen Beratende um die Frage „Warum?“ selten herum und suchen damit nach der Kausalität: Warum sinkt der Absatz in Frankreich, was ist die treibende Variable A? Kann ich diese beeinflussen (verfehlte Preissteigerung) oder nicht (demografische Veränderung der Kundenbasis)? Sinkt mein Absatz zwar angesichts einer Preiserhöhung, der des Wettbewerbers aber angesichts einer vergleichbaren Preiserhöhung nicht? Ist der Grund für meinen sinkenden Absatz daher vielleicht eher eine Schwäche meiner Vertriebskanäle (die der Wettbewerber an die veränderte Kundenpräferenzen angepasst hat)? Wir neigen dazu, hinter Korrelationen automatisch Kausalitäten zu vermuten. Sich bewusst zu machen, dass es auch andere – oder keine – Gründe für Korrelationen gibt, kann bei weniger offensichtlichen oder kontraintuitiven Zusammenhängen äußerst hilfreich sein.

Wie überall in der Unternehmensberatung sind Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit von Analysen und Schlussfolgerungen die Voraussetzung dafür, dass diese und die daraus abgeleiteten Vorschläge vom Klienten akzeptiert werden.

- Welche Annahmen stehen dahinter, wenn Du anhand einzelner Aussagen eine allgemeine Aussage triffst? Wo sind die Grenzen dieser Verallgemeinerung? Gibt es Grenzen in Deinem Modell, jenseits derer seine Vorhersagen unplausibel werden? Gibt es Variablen innerhalb des Modells, die Du unverändert lässt bzw. lassen musst?
- Hast Du sichergestellt, die Gesamtheit des Wettbewerbs zu betrachten? Wäre es nicht sinnvoll, diesen einen, noch sehr kleinen Wettbewerber in die Betrachtung aufzunehmen, da er sich durch ein starkes Wachstum auszeichnet?
- Warum hast Du Dich bei der Untersuchung des Profitabilitätseinbruchs zunächst Zulieferer und Rohstoffe in den Fokus genommen?
- Steigen die Löhne in Bangladesch wirklich stetig oder gab es z. B. eine besondere Gesetzgebung, deren Umsetzung ein rapides Ansteigen der Lohnkosten verursachte, sodass die Entwicklung jetzt deutlich langsamer weitergeht?
- Bist Du sicher, dass der Umsatzrückgang auf die Preiserhöhungen des letzten Jahres zurückgeht? Falls nein, wird eine Rücknahme der Preiserhöhung nur die Gewinne schmälern, nicht aber wieder zu mehr Umsätzen führen.

Solange Du Dir solcher, aus logischen Prinzipien abgeleiteten Vorgehensweisen und Gründe Deiner Schlussfolgerungen bewusst bist, kannst Du Deine Analysen nicht nur noch einmal hinterfragen und ggf. anpassen, sondern auch entsprechende Nachfragen des Klienten einfach beantworten und das Vertrauen in Deine Analysen, Argumentationen und Schlussfolgerungen erhöhen.



ZUSAMMENFASSUNG

„MECE“, kurz für Englisch „mutually exclusive and collectively exhaustive“, ist eine Anforderung an Systematisierungen oder Ordnungskriterien einer Vielzahl von Einzelelementen. Eine Systematisierung ist MECE, wenn sie überlappungsfrei bzw. eindeutig und gleichzeitig vollständig ist, also alle möglichen Optionen oder Einzelelemente abdeckt. Voraussetzung für das MECE-Konzept ist das Systematisieren entlang einer einzigen Dimension, die so gewählt sein muss, dass sie alle zu erfassenden Elemente beinhaltet und diese eindeutig davon beschrieben werden. Anschließend werden die einzelnen Ausprägungen dieser Dimension definiert und ggf. durch die Kategorie „Sonstige“ vervollständigt.

Hypothesengetriebenes Arbeiten erlaubt es, strukturierter und effizienter zu Lösungen gelangen. Zur Beantwortung von Projektfragestellungen werden begründete Vermutungen generiert, wo welche Probleme liegen könnten und wie dementsprechend der Lösungsansatz aussehen könnte. Ausgehend davon werden Analysen entworfen, also Informationen gezielt beschafft und ausgewertet.

Induktion und Deduktion sind zwei Arten des logischen Schlussfolgerns, mit denen aus beobachteten Einzelfällen allgemeine Funktionsweisen abstrahiert (Induktion) bzw. aus dem Verständnis des Ganzen Einzelfälle oder Beispiele vorhergesagt werden (Deduktion). In der Managementberatung werden diese Methoden häufig benutzt, um sich anhand einzelner Beobachtungen oder Daten ein (logisches oder zahlenbasiertes) Modell von Abläufen und Funktionsweisen innerhalb des Klienten zu verschaffen und daraus die Auswirkungen möglicher Veränderungen abzuleiten.

Die Unterscheidung zwischen Korrelation, also einem rein statistischen Zusammenhang, und Kausalität, also einem Ursache-Wirkungs-Zusammenhang, ist beim Erstellen von Modellen von Abläufen und Funktionsweisen innerhalb des Klienten essenziell. Nur bei kausalen Zusammenhängen führen gezielte Veränderungen zu den erwarteten Auswirkungen, rechtfertigen also von der Unternehmensberatung vorgeschlagene Maßnahmen.

LEKTION 6

ÜBERZEUGENDES DARSTELLEN VON ERKENNTNISSEN

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion wirst Du in der Lage sein, ...

- zu erklären, warum Managementberaterinnen und -berater Daten in Form von Diagrammen darstellen.
- passende Diagramme auszuwählen.
- zu beschreiben, wie ein Schaubild aufgebaut ist und welche Aufgaben es hat.
- zu erläutern, wie und warum Action Titles verwendet werden.
- Präsentationen so zu strukturieren, dass die Rezipierenden die Informationen schnell erfassen können.

6. ÜBERZEUGENDES DARSTELLEN VON ERKENNTNISSEN

Aus der Praxis

Mehmet Bohlmann arbeitet an einem Projekt bei einem Maschinenbauunternehmen, der Marktführer in seinem Segment ist. Auf dem Gang überreicht der CEO seiner Projektleiterin folgende Tabelle mit den Worten: „Unser Marktanteil ist um satte fünf Prozentpunkte gewachsen. Über diesen Erfolg können wir uns wirklich freuen.“

Tabelle 2: Umsatz des beispielhaften Maschinenbauunternehmens

Firmen	Umsatz (€ Mio.)	
	2017	2022
Der Klient	500	630
Wettbewerber A	150	225
Wettbewerber B	250	370
Wettbewerber C	280	465
Wettbewerber D	120	210
Sonstige	700	200
Gesamt	2.000	2.100

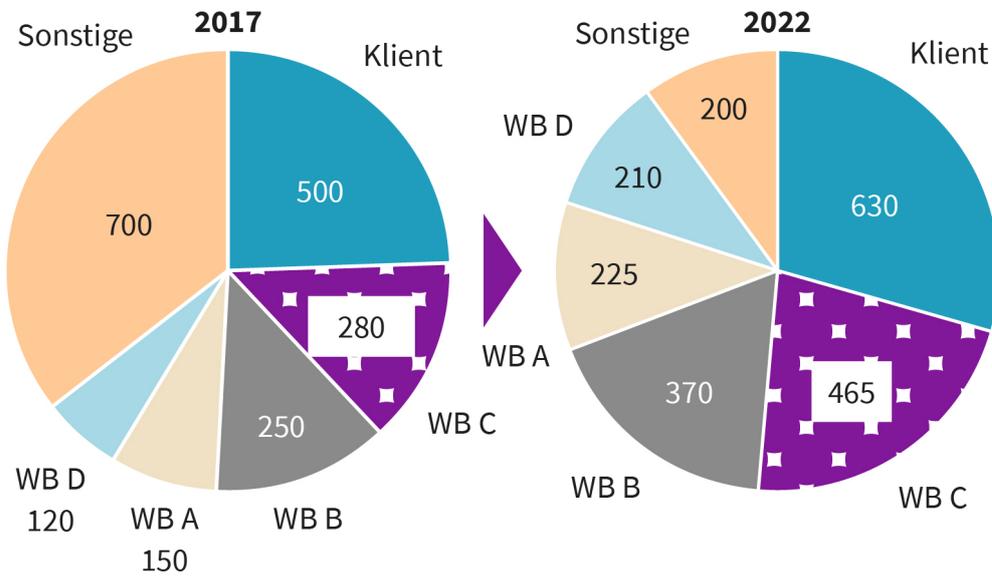
Quelle: Sibylle Pollehn, 2023.

Die Projektleiterin bittet Mehmet, die Daten genauer zu analysieren und eine Übersicht für die bevorstehende Aufsichtsratssitzung Ende der folgenden Woche anzufertigen. Dazu schaut Mehmet sich die Zahlen näher an. Neben dem Klientenunternehmen sind noch vier größere Wettbewerber im Markt und eine Reihe von kleineren Unternehmen, die unter der Kategorie „Sonstige“ zusammengefasst sind. Der Klient ist in der Tat deutlich gewachsen.

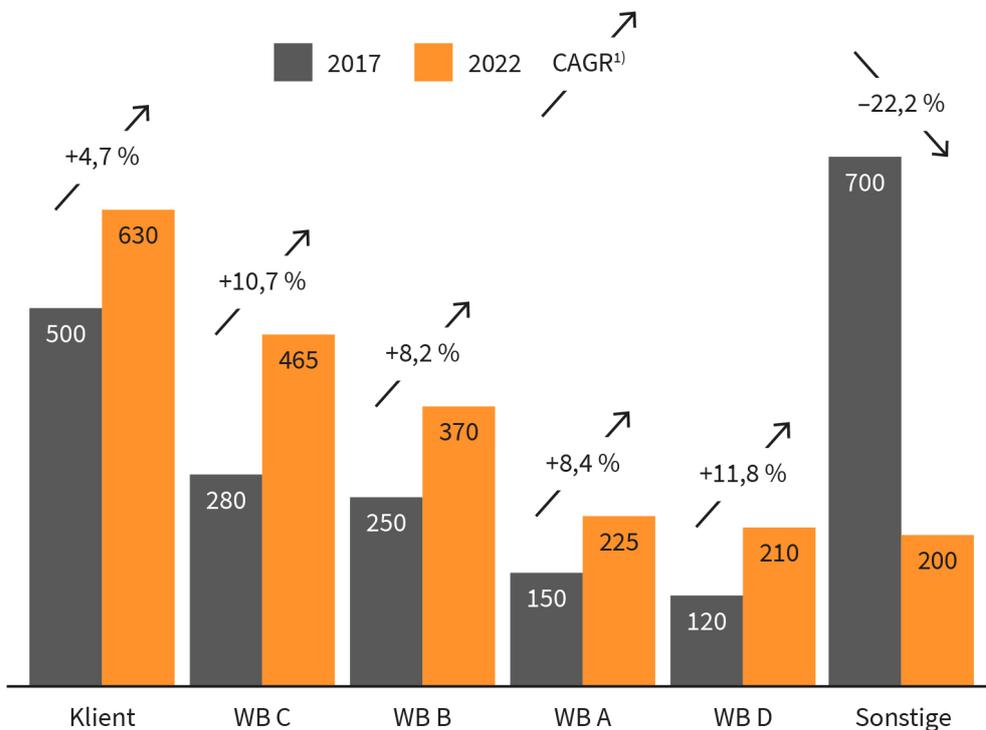
Mehmet entschließt sich, die Daten grafisch aufzubereiten, eingedenk des Ausspruchs eines seiner Professoren an der Universität: „Schließlich ist der Mensch ein Augentier.“ Mehmet erarbeitet zwei Diagrammformen, die ihm schlüssig erscheinen (Variante A und B):

Abbildung 21: Umsatz des Beispielunternehmens grafisch aufbereitet – Variante A und B

A) Umsatz (Mio. €) und Marktanteile (%)



B) Umsatz 2017 und 2022 (Mio. €)



1) Compound Annual Growth Rate

Quelle: Sibylle Pollehn, 2023.

Welche aber davon soll er wählen? Mehmet weiß, dass der Klient Kreisdiagramme (Variante A), auch Kuchendiagramme (engl.: pie charts) genannt, häufig verwendet und mit dieser Darstellungsform vertraut ist. Durch die Flächen der Kuchenstücke lassen sich die relativen Marktanteile der Unternehmen gut erkennen, allerdings ist die Veränderung der Marktanteile weniger gut ersichtlich.

Dagegen sind im Säulendiagramm (Variante B) die Umsatzänderungen durch Vergleich der Säulenhöhe besonders gut zu erkennen. Auch die jährlichen Wachstumsraten sind zu entnehmen. Nach welchen Kriterien soll er sich zwischen diesen Alternativen entscheiden?

- Welche Diagramme sind am besten zur Visualisierung geeignet?
- Wie lassen sich auf den Schaubildern seine Kernbotschaften den Rezipierenden unzweideutig klarmachen?
- Was sind überhaupt Kernbotschaften?
- Wie kann die Glaubwürdigkeit von Schaubildern oder Präsentationen allgemein erhöht werden?

Ob in einem Kundenteammeeting, einem internen Case Team Meeting (CTM) oder bei einer Präsentation vor den Auftraggebenden – in den meisten Fällen geht es darum, auf der Basis des augenblicklichen Wissenstands zu diskutieren und Entscheidungen zu treffen. Für eine sinnvolle Diskussion muss dieser aktuelle, häufig frisch erarbeitete Wissenstand vermittelt werden. Bei Präsentationen vor dem Auftraggebenden werden zusätzlich auch die daraus abgeleiteten Handlungsoptionen präsentiert, die zu treffenden Entscheidungen vorbereitet und eine Empfehlung abgegeben.

Hierfür ist es essenziell, die zu vermittelnden Informationen und Schlussfolgerungen so darzustellen, dass die Angesprochenen sie schnell und klar verstehen können, dass die Aufmerksamkeit also auf die zentralen Aussagen gelenkt wird. Ein gutes Schaubild oder eine gute Präsentation vermittelt nicht nur Wissen, sondern schafft darüber hinaus Vertrauen in die Arbeit der Managementberatung.

Im Folgenden betrachten wir drei wichtige Bausteine für das Erstellen einer überzeugenden Präsentation:

1. grafische Darstellung von Informationen,
2. Grundsätze für gutes Foliendesign und
3. Strukturierung von Informationen.

6.1 Grafische Darstellungen von Informationen

Ein wichtiger Teil der Arbeit von Consultants ist zahlenbasiert. Zahlen werden gesammelt und analysiert, es werden Schlussfolgerungen gezogen und darauf aufbauend Entscheidungen oder nächste Schritte geplant. Um dem Gedankengang der Beratenden zu folgen, muss auch jemand, der diesen Aspekt des Themas bisher nur wenig kennt, die wichtigen

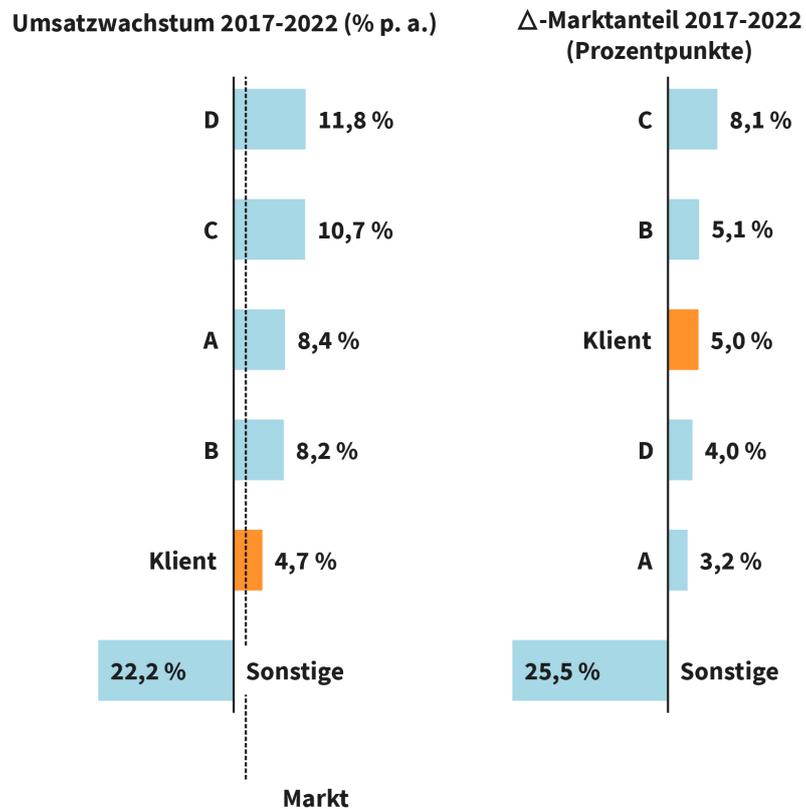
Fakten und ihre Bedeutung schnell erfassen können. Je länger eine Rezipientin oder ein Rezipient über die Bedeutung und Aussagen der Daten rätselt, desto eher verliert die sie präsentierende Person die Deutungshoheit. Schnelles Erfassen wird am einfachsten durch die Verwendung von Diagrammen erreicht, also die grafische Aufbereitung von Zahlen und Informationen. Wir wollen diesen Punkt zunächst anhand von Mehmeds konkretem Fallbeispiel diskutieren. Anschließend sollen die Erkenntnisse verallgemeinert werden, um so ein Konzept für zukünftige Probleme der Darstellung zur Verfügung zu stellen.

FALLBEISPIEL

Die zentrale Botschaft, die den Aufsichtsratsmitgliedern unseres exemplarischen Maschinenbauunternehmens vermittelt werden soll, ist die Zunahme des Marktanteils um fünf Prozentpunkte. Diese Information ist in den beiden von Mehmed angefertigten Diagrammen zwar enthalten, jedoch ist sie nicht augenfällig. Am besten ist sie noch im Kuchendiagramm erkennbar, weil das den Klienten betreffende Segment größer wird. Für eine quantitative Aussage muss aber gerechnet werden. Aus dem Säulendiagramm kann auf die Zunahme des Marktanteils nur indirekt geschlossen werden, weil das jährliche prozentuale Umsatzwachstum des Klienten über dem des Gesamtmarkts von 1,0 % p. a. liegt.

Deshalb bietet sich ein Vergleich der Wettbewerber an, der die jährlichen Umsatzwachstumsraten einerseits oder die Veränderung der Marktanteile andererseits einander gegenüberstellt. Das kann beispielsweise durch folgendes Diagramm geschehen:

Abbildung 22: Aussagekräftigere grafische Aufbereitung der Daten des Beispielunternehmens



Quelle: Sibylle Pollehn, 2023.

Durch die Art der Darstellung und die farbliche Hervorhebung der Balken des Klienten – eine gute Methode, um die Aufmerksamkeit der Rezipienten auf das Wichtige zu lenken – lässt sich aus dem Balkendiagramm klar ablesen, dass der Klient schneller als der Markt gewachsen ist und Marktanteile gewonnen hat.

Noch ein weiterer Aspekt wird klar, auf den Mehmet seine Projektleiterin sofort aufmerksam macht: dass alle großen Wettbewerber schneller wachsen als der Klient. Dieser Umstand könnte auf eine bis dahin noch unerkannte Wettbewerbschwäche hindeuten und ist Gegenstand intensiver Diskussionen innerhalb des Beratungsteams. Sie bringt Mehmet nicht nur ein dickes Lob der Projektleiterin im nächsten Performance Review ein, sondern auch eine Menge Folgearbeit, um diesem Verdacht nachzugehen. Insofern wird auch an diesem Fallbeispiel deutlich, wie sehr Beratungsprojekte Parallelen zum wissenschaftlichen Diskurs aufweisen und dass neue Erkenntnisse typischerweise neue Fragen aufwerfen.

Vom Datensatz zum Diagramm

Mehmets Vorgehensweise lässt sich verallgemeinern. Der entscheidende erste Schritt ist die Festlegung der Kernbotschaft, die vermittelt werden soll („Klient gewinnt Marktanteile“). Im zweiten Schritt macht sich Mehmet klar, dass er eine Rangfolge vergleichen möchte („Marktanteilsveränderungen der Wettbewerber“). Über diese Überlegungen gelangt er zu einer zielführenden Diagrammform, dem Balkendiagramm.

Eine umfassende Darstellung findet sich bei Zelazny (1996), der einen dreistufigen Prozess beschreibt, wie aus Zahlen Bilder werden, zusammengefasst in der folgenden Darstellung:

Abbildung 23: Der Weg von den Ausgangsdaten zum passenden Diagramm



Quelle: Sibylle Pollehn, 2023, in Anlehnung an Zelazny, 1996, S. 20.

Aussage

Ausgangspunkt der Überlegung ist die zentrale Aussage, die auf Basis der Zahlen vermittelt werden soll. Häufig sind Datensätze komplex und enthalten mehr als eine relevante Botschaft. Daher ist es wichtig, sich Klarheit über die mit diesem Schaubild zu vermittelnde Kernaussage zu verschaffen, damit wie nachfolgend beschrieben ein Diagrammtyp gefunden werden kann, der diese optimal unterstützt.

Vergleich

Der zweite Schritt basiert auf der Erkenntnis, dass der Visualisierung der Kernaussage immer ein Vergleich zugrunde liegt. Zelazny (1996) unterscheidet insgesamt fünf Grundtypen des Vergleichs:

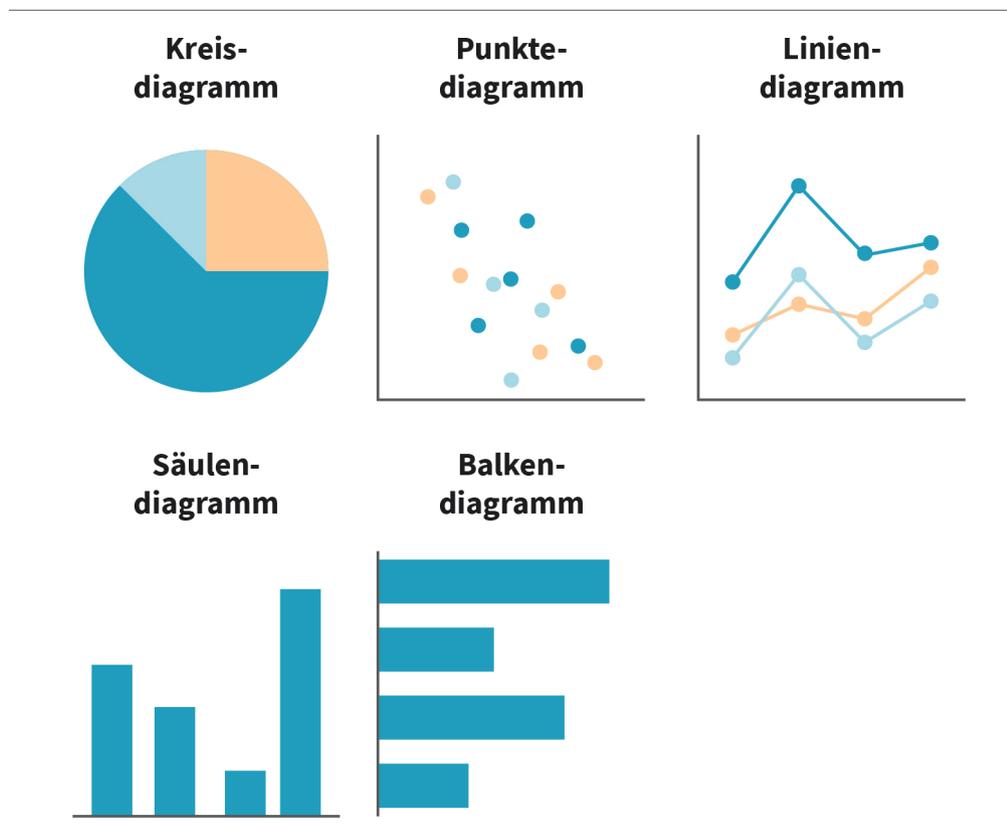
1. **Strukturvergleich:** Beim Strukturvergleich soll gezeigt werden, welchen Anteil an einer Grundgesamtheit einzelne Komponenten haben, aus denen sich die Grundgesamtheit zusammensetzt. Zum Strukturvergleich gehört beispielsweise die Darstellung, aus welchen Produkten oder Wettbewerbern sich ein Markt zusammensetzt.
2. **Korrelation:** Beim Korrelationsvergleich geht es um die Frage, ob zwei Größen miteinander korrelieren. Die Korrelation der CO₂-Konzentration in der Atmosphäre mit dem globalen Temperaturanstieg oder die Ausfallwahrscheinlichkeit von Forderungen mit dem Einkommen der Kundschaft sind mögliche Beispiele.
3. **Zeitliche Entwicklung:** Beim Zeitreihenvergleich geht es darum, wie sich eine betrachtete Größe über die Zeit verändert. Die Veränderung des Umsatzes über die letzten fünf Jahre oder der Anstieg der globalen Temperaturen seit Beginn der Wetteraufzeichnungen sind Beispiele für einen Zeitreihenvergleich.

4. **Häufigkeit/Verteilung:** Beim Häufigkeitsvergleich geht es darum, wie häufig eine bestimmte Größenklasse auftritt. Als Beispiel könnte genannt werden, wie häufig etwa Kundinnen und Kunden ihre Rechnungen innerhalb einer bestimmten Frist begleichen oder mit welcher Häufigkeit Aufträge bestimmte Auftragsvolumina aufweisen.
5. **Rangfolge:** Beim Rangfolgevergleich werden Objekte nach einer quantitativen Größe einander bewertend gegenübergestellt. Typisch für den Rangfolgenvergleich wäre etwa der Vergleich von Umsatzrenditen verschiedener Geschäftsbereiche.

Diagrammtyp

Zelazny (1996) beschreibt fünf Grundtypen von Diagrammen, die in der folgenden Abbildung aufgeführt sind.

Abbildung 24: Grundtypen von Diagrammen



Quelle: Sibylle Pollehn, 2023, in Anlehnung an Zelazny, 1996, S. 19.

Der entscheidende Schritt ist nun, dass er den Vergleichsarten bestimmte Diagrammtypen zuweist, die für den jeweiligen Vergleich besonders gut geeignet sind (s. Tabelle 7 „Einsatz von Diagrammtypen bei Vergleichen“). Dadurch wird die Kunst der Diagrammgestaltung durch ein reproduzierbares Vorgehen ersetzt, das zielführende Darstellungen zum Ergebnis hat.

Tabelle 3: Einsatz von Diagrammtypen bei Vergleichen

B. Vergleich	C. Diagrammtyp				
	Kreisdiagramm	Punktendiagramm	Liniendiagramm	Säulendiagramm	Balkendiagramm
Strukturvergleich					
Korrelation					
Zeitl. Entwicklung					
Häufigkeit/Verteilung					
Rangfolge					

Quelle: Sibylle Pollehn, 2023, in Anlehnung an Zelazny, 1996, S. 37.

In der Retrospektive wird damit auch klar, warum Mehments erste Wahl zunächst auf ein Kreisdiagramm gefallen ist. Die Darstellung der Marktanteile entsprach einem Strukturvergleich, der nach Zelazny (1996) zielführend als Kreisdiagramm dargestellt werden kann. Schließlich wurde Mehmet klar, dass er die Veränderung der Marktanteile vergleichend als Rangfolge der Wettbewerber darstellen muss. So entschied er sich für das Balkendiagramm, um seine Kernaussage optimal zu illustrieren.

Aus der Rückschau wird auch eine Einschränkung der von Zelazny (1996) dargestellten, linearen Vorgehensweise ersichtlich: Manchmal ist es unmöglich, die von ihm vorgeschlagene Reihenfolge strikt einzuhalten. Warum? Aufgrund der Komplexität vieler Datensätze sind nicht immer alle Kernbotschaften von vornherein ersichtlich. In solchen Fällen kann es einfacher sein, zunächst vorläufige Diagramme zu erstellen und zu benutzen, um schnell ein besseres Verständnis der Daten zu gewinnen. Manchmal können erst durch dieses Verständnis Kernbotschaften formuliert und anschließend die optimale Darstellungsform gemäß Zelaznys (1996) Vorgehensweise gefunden werden.

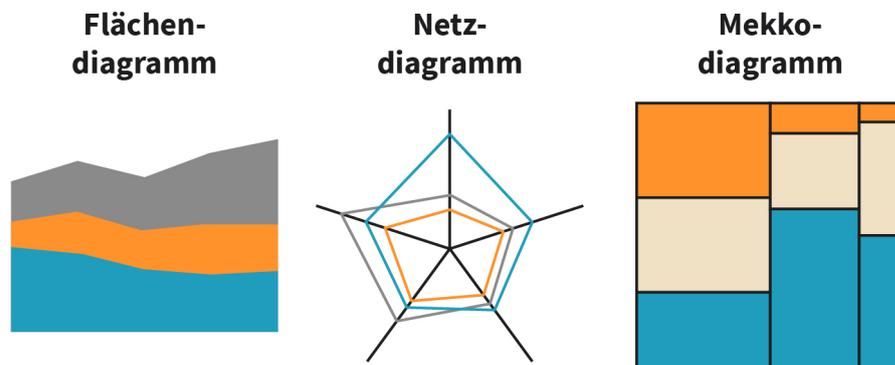
Dieser zirkuläre Prozess, in dem neue Erkenntnisse neue Fragen aufwerfen, ist ein weiteres Beispiel für Parallelen zwischen Beratungsprojekten und wissenschaftlichem Diskurs. Auch Mehmet ist erst über den Umweg des Kreis- und Säulendiagramms auf die zweite Kernbotschaft gestoßen, dass der Klient langsamer wächst als seine großen Wettbewerber.

Weitere Diagrammtypen

Es gibt weitere Diagrammtypen, die sich nicht einfach einem der fünf Diagrammgrundtypen zuordnen lassen. Sie können allerdings weitgehend als Sonder- oder Mischformen der Grundtypen angesehen werden. Hierzu gehören beispielsweise:

- **das Flächendiagramm:** Darstellung der zeitlichen Entwicklung einer Aufteilung (z. B. Entwicklung der Stromerzeugung in Deutschland nach Energieträgern),
- **das Netzdiagramm** (engl.: spider diagram, radar diagram): Vergleich von Objekten anhand mehrerer gleichwertiger Kriterien (z. B. Kompetenzzuschreibung an politische Parteien in den Bereichen Wirtschafts-, Umwelt-, Außen-, Innen- und Finanzpolitik) sowie
- **das Mekko-Diagramm** (auch Mosaikdiagramm): Vergleich mehrerer Objekte nach absoluter Größe und prozentualer Aufteilung gleichzeitig (z. B. Umsatz nach Produktgruppen und Regionen).

Abbildung 25: Flächen-, Netz- und Mekko-Diagramm



Quelle: Sibylle Pollehn, 2023.

Kompliziertere Formen entstehen auch bei komplexeren Aussagen. So zeigt Mehrets finale Darstellung zwei Balkendiagramme nebeneinander. Um die zeitliche Entwicklung von Umsatz und Gewinn darzustellen, könnten z. B. die Werte jeweils auf ein Basisjahr normiert und dann als zwei Linien dargestellt werden, die jede vom Basiswert 100 ausgehen. Der Vergleich zweier Häufigkeiten wäre dann ein Säulendiagramm, in dem für jeden Intervall zwei Säulen unterschiedlicher Farbe nebeneinanderstehen.

Unberührt davon bleibt aber der Grundsatz, der in Architektur und Design durch die Arbeiten von Bauhaus und Chicagoer Schule populär wurde: „Form follows function“ – die Form des Diagramms wird durch die Kernaussage bestimmt.

6.2 Grundsätze für gutes Schaubilddesign

Diagramme sollen helfen, große Datenmengen schnell zu überblicken, komplexe Zusammenhänge auf einen Blick zu verstehen, Entwicklungen aufzuzeigen oder Muster zu erkennen. Sie stehen jedoch nicht allein, sondern eingebettet in Schaubilder. Wie ist ein Schaubild aufgebaut, und was zeichnet ein gutes Schaubild aus? Wir werden zunächst Aufbau und Aufgaben von Schaubildern betrachten und anschließend darauf eingehen, welche Hebel sicherstellen, dass ein Schaubild seine Aufgaben erfüllt.

Aufbau von Schaubildern

Schaubilder weisen standardisierte Bestandteile auf, die eine festgelegte Position auf dem Schaubild einnehmen:

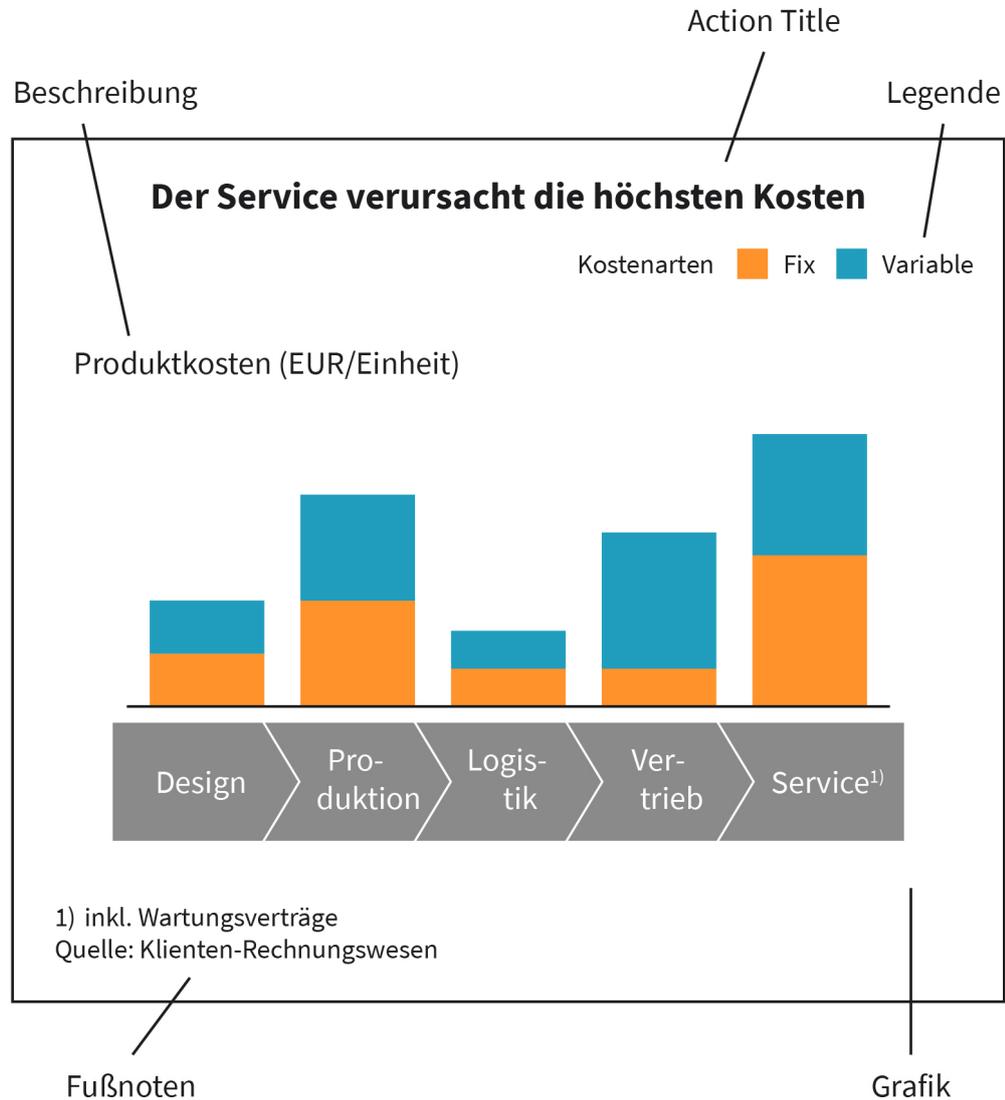
- die Überschrift, die wir als „**Action Title**“ bezeichnen werden;
- häufig ein Diagramm samt Legende und Beschreibung, die oft in einer Unterüberschrift platziert wird sowie
- Fußnoten und Quellenangaben.

Action Title

Ein Action Title ist die Überschrift eines Schaubilds, die bereits die Kernaussage des Schaubilds beinhaltet.

Die sprachliche Unterscheidung zwischen „Schaubild“ und „Diagramm“ wird in der Praxis übrigens nicht immer stringent eingehalten.

Abbildung 26: Der generische Aufbau von Schaubildern



Quelle: Andreas Herrmann und Sibylle Pollehn, 2023.

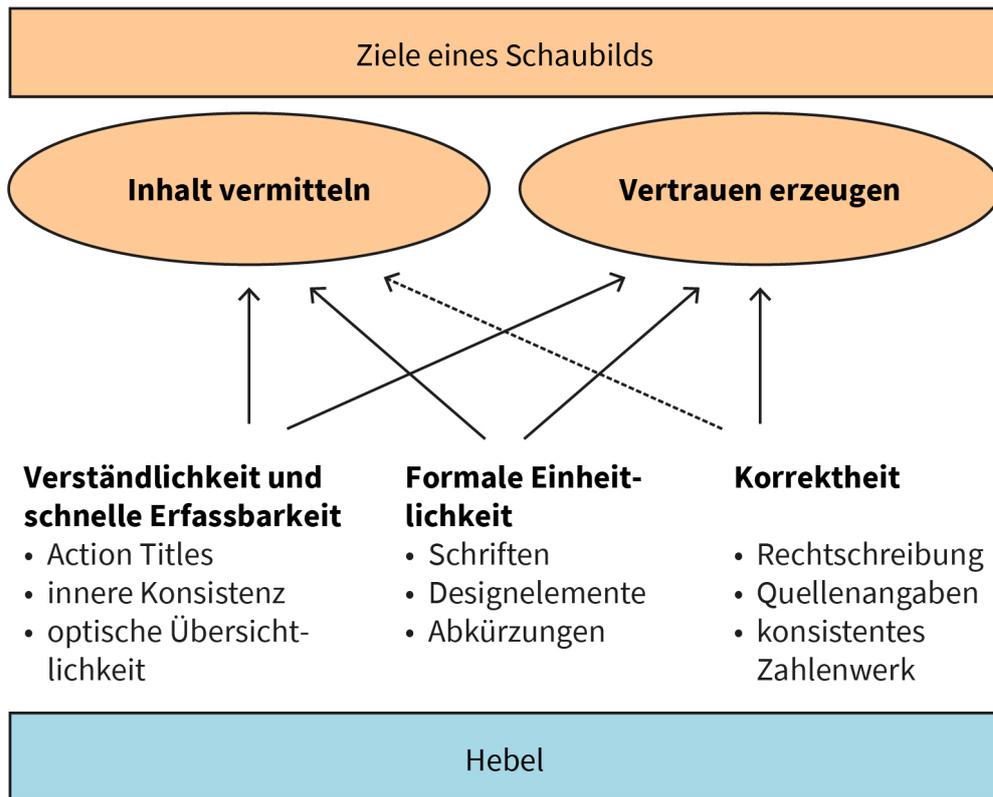
Aufgaben eines Schaubilds

Schaubilder haben eine unmittelbare, inhaltliche Aufgabe und eine allgemeine, eher emotionale: Sie sollen den Betrachtenden einen bestimmten Inhalt, meist als Teil einer größeren Argumentationskette, schnell und unkompliziert vermitteln, und sie sollen beim Klienten Vertrauen in das Beratungsunternehmen und seine Arbeit erzeugen. Die Bedeutung von Zweitem ist nicht zu unterschätzen, denn schlampige, inkonsistente oder kaum verständliche Folien führen bei Zuhörenden oft zu dem Gefühl „Wenn die es noch nicht einmal schaffen, ihre Inhalte verständlich rüberzubringen, was soll ich dann von ihren Analysen und Empfehlungen halten?“ und unterminieren so das Vertrauen des Klienten in die Managementberatung.

Um diese beiden Ziele zu erreichen, gibt es drei Hebel, deren Funktionen die folgende Abbildung aufzeigt:

1. Verständlichkeit und schnelle Erfassbarkeit,
2. formale Einheitlichkeit und
3. Korrektheit.

Abbildung 27: Ziele eines Schaubilds und zur Verfügung stehende Hebel



Quelle: Sibylle Pollehn, 2023.

Verständlichkeit und schnelle Erfassbarkeit

Die primäre Aufgabe eines Schaubilds ist es, Inhalte leicht verständlich und selbsterklärend zu vermitteln. Im besten Fall erkennen Adressaten beim ersten Blick auf ein Schaubild dessen Kernaussage anhand des Action Title und können sich dann innerhalb weniger Sekunden die Hintergründe für diesen Gedankengang zusammenlesen: Diagramm kurz erfassen, dabei optisch zu den wichtigen Bestandteilen hingeführt werden, ggf. Überschriften von Textboxen und Stichpunkte überfliegen. Anschließend können sich die Anwesenden erneut auf die mündlichen Ausführungen der Präsentation konzentrieren, die Präsentierenden erhalten die Aufmerksamkeit der Rezipierenden und können ihre Gedankengänge vermitteln. Eine wichtige Rolle spielen hierbei Action Titles.

Action Titles und die Kernaussage

Oft lässt sich bereits am Anfang einer Filmszene erahnen, in welche Richtung die Handlung gehen wird: romantisch, spannend, traurig o. Ä. Es ist die Filmmusik, die dem Geschehen einen emotionalen Kontext gibt. Sie führt uns in eine Richtung und bereitet uns auf die kommenden Szenen vor. Die gleiche Rolle übernehmen Action Titles für ein Schaubild: Der Action Title beinhaltet die Kernaussage des Schaubilds, gibt dadurch, wie die Musik bei der Filmszene, den Zusammenhang, in dem die Rezipienten das Schaubild betrachten sollen und nimmt so die Schlussfolgerung vorweg, die die Rezipierenden der Grafik entnehmen sollen. Systematisch wurde das Thema des „Framings“ zum ersten Mal als „Asian Disease Problem“ 1981 von Tversky & Kahneman untersucht (Gillenkirch, 2018).

BEISPIELE: ACTION TITLES VS. ÜBERSCHRIFTEN

Klassische Überschriften beschreiben ein Schaubild, Action Titles fassen die Kernaussage zusammen. Klassische Überschriften lauten z. B. „Umsatzentwicklung“, „Wettbewerbssituation“ oder „Umfrageergebnisse“. Entsprechende Action Titles lauten hingegen „70 % der Umsatzsteigerung stammen aus den internationalen Märkten“, „Vor allem chinesische Wettbewerber drängen erfolgreich auf die europäischen Märkte“ oder „Unsere Kunden sehen uns bei Innovation vorn, halten unser Preis-Leistungs-Verhältnis aber für schlecht“.

Im Falle von Mehrets Schaubild für den Aufsichtsrat wäre eine klassische, beschreibende Überschrift „Umsatzwachstum und Veränderung der Marktanteile“, ein Action Title könnte dagegen z. B. lauten: „[Klientenname] gewinnt Marktanteile, wächst jedoch langsamer als die großen Wettbewerber“.

Schaubilder stehen fast nie allein. Meist sind sie Bestandteil einer Präsentation, die ein gewisses Ziel hat, die Zuhörenden also einen bestimmten Gedankenpfad entlangführen soll, eine bestimmte Empfehlung vorbereitet oder eine Entscheidung des Managements herbeiführt. In diesem Gedankenpfad hat das Schaubild eine bestimmte Rolle und soll weitere Gedankenschritte vorbereiten. Ein Schaubild, das keine solche Rolle hat, das den adressierten Personen nicht eine bestimmte Aussage mitgeben soll, kann normalerweise ohne Verluste aus einer Präsentation entfernt werden.

Wichtig ist hierbei nicht nur, dass jedes Schaubild eine Kernaussage vermittelt, sondern auch, dass es nur genau eine Kernaussage vermittelt und nicht mehrere gleichzeitig. Sobald versucht wird, zwei wichtige Gedankengänge (wenn sie nicht wichtig wären, würden sie in Deiner Präsentation nicht vorkommen) auf einem Schaubild zu erläutern, ergeben sich Probleme. Ein prägnanter Action Title kann nur eine zentrale Aussage transportieren, ein Diagramm – auch eine sinnvolle Kombination aus zwei Diagrammen – nur eine Kernaussage optimal unterstützen. Mehrere wichtige Gedankengänge auf einem Schaubild führen also zu Verwirrung und Verständnisschwierigkeiten bei den Rezipierenden.



MERKE

Daher die Regel: auf jedem Schaubild ein Gedankengang. Möchtest Du zwei Kernaussagen kommunizieren, dann wirst Du ihnen mit jeweils einem eigenen Schaubild besser gerecht. Lässt sich keine Kernaussage aus dem Schaubild ableiten, ist es ein Kandidat für das Back-up im Appendix der Präsentation mit unterstützenden Analysen.

Die Qualität der Action Titles (und des Aufbaus der Präsentation, s. u.) lässt sich anschließend kontrollieren, indem Du alle Action Titles hintereinander liest, ohne die zugehörigen Schaubilder zu betrachten. Ist die Präsentation auch dann vollständig nachvollziehbar und verständlich?

Innere Konsistenz

Unabhängig davon, welcher Gedankengang mit dem Schaubild vermittelt werden soll, ist alles auf genau diese Kernaussage abzustimmen: inhaltliche und grafische Elemente, Action Title, Unterüberschrift, Diagramm und erklärende Textboxen – die einzelnen Elemente müssen sich zu einem Gesamtbild ergänzen, nicht aber die Gedanken der adressierten Personen in verschiedene Richtungen lenken. Nicht nur wäre Dein Schaubild dann nicht mehr gut verständlich, es ließe sich auch kaum in eine geradlinige Argumentationskette einbauen.

Optische Übersichtlichkeit

Die Verständlichkeit eines Schaubilds hängt auch von seiner optischen Übersichtlichkeit ab. Schaubilder sind meist aus zwei Gründen unübersichtlich: Sie können schlicht „zu voll“ sein, also zu viel Text beinhalten, zu viele Daten, zu kleine Schriftgrößen, und/oder „grafisch zu komplex“ sein, z. B. ...

- ... zu viele Informationselemente enthalten (z. B. Tabellen und Diagramme und Textboxen),
- zu viele grafische Designelemente aufweisen (viele unterschiedliche Schriftarten und -größen, Gliederung durch Zahlen und Spiegelstriche etc.) oder
- einen unübersichtlichen Gesamtaufbau haben.

Optische Übersichtlichkeit wird auch dadurch unterstützt, dass die Aufmerksamkeit der Rezipierenden durch farbliche Hervorhebungen gezielt auf die relevanten Stellen eines Diagramms gelenkt wird. Dazu müssen nicht nur die wichtigen, die Kernaussage betreffenden Teile eines Diagramms – z. B. der Marktanteil des Klienten – hervorgehoben, sondern auch die anderen Teile – z. B. die Marktanteile der Wettbewerber – optisch zurückgedrängt werden, indem sie einheitlich weiß oder in verschiedenen Grautönen dargestellt werden. Auch hier können wir uns von Bauhaus und der Chicagoer Schule inspirieren lassen. „Less is more“, also „weniger ist mehr“ sagte schon Ludwig Mies van der Rohe, ein führender Architekt des Neuen Bauens zu Beginn des 20. Jahrhunderts, und drückte damit seine Vorstellung vom schnörkellosen Bauen, dem Verzicht auf schmückende Verzierungen und die

Bevorzugung schlichter, einfacher Formen aus. Auch im Design von Schaubildern gilt „less is more“, damit – wie in der Architektur – der Blick nicht durch Schnörkel und Verzierungen vom Wesentlichen abgelenkt wird.



MERKE

Wenn Du Dein Schaubild in allen Elementen auf seine Kernaussage ausrichtest und optisch nicht zu vollpackst, hast Du den wichtigsten Schritt auf dem Weg zur guten Verständlichkeit eines Schaubilds gemeistert.

Formale Einheitlichkeit

Eine grundlegende Regel für eine gut lesbare Folie ist einfach: formale Einheitlichkeit. Dazu gehört eine Vereinheitlichung der grundlegenden Schriften:

- Verwendung nur einer Schriftart (ggf. Ausnahmen für Spezialfälle wie Zitate) und
- Verwendung weniger, immer gleicher Schriftgrößen (und Farben) für bestimmte Inhalte, also definierte Größen und Farben für Überschriften, Unterüberschriften, Text, Legenden, Fußnoten, Quellenangaben etc.

BEISPIEL: EINHEITLICHKEIT IN IU-SKRIPTEN

Betrachte die Vereinheitlichungen in diesem Skript und anderen der IU unter diesem Gesichtspunkt der Vereinheitlichung: Du erkennst Lektionsüberschriften auf den ersten Blick an der Nutzung von Versalien, die Tiefe der Gliederung an Schriftgröße und einer ggf. vorangestellten Zahl (die Nummerierung einer Lektion gibt immer die übergreifende Nummer vor, z. B. „6“; ein Lernzyklus bewegt sich auf der darunterliegenden Gliederungsebene und trägt z. B. die Nummer „6.1“; die Untergliederung innerhalb eines Lernzyklus ist unnummeriert), und wenn Du am Ende einer Lektion die Zusammenfassung suchst, hast Du Dir vielleicht angewöhnt, auf einen Kasten mit kleinem Buch-Piktogramm zu achten.

Auch andere Designelemente sowie Abkürzungen o. Ä. sollten standardisiert werden, um formale Einheitlichkeit zu gewährleisten, z. B.:

- einheitliche Positionierung und Ausrichtung von Bestandteilen des Schaubilds,
- festgelegtes Farbschema,
- einheitlicher Verweis auf Fußnoten,
- Aussehen von Deckblatt und Agenda oder
- einheitliche Schreibweisen von Datum, Gewichten oder Währungen.

Der Format Guide

Viele Managementberatungen entwickeln zur Gestaltung von Schaubildern einheitliche, immer zu verwendende Regeln, die im sogenannten „Format Guide“ zusammengefasst werden. Ein Format Guide standardisiert Designelemente und wird sowohl unter ästhetischen Gesichtspunkten als auch im Hinblick auf gute Lesbarkeit entwickelt. Durch die so vorgeschriebene Vereinheitlichung und Übersichtlichkeit ermöglicht er es, sich leichter und schneller in einem Dokument zurechtzufinden und daher die Aufmerksamkeit auf die Inhalte zu richten. Er stellt sicher, dass Dokumente dem Corporate Design entsprechen, und erleichtert einzelnen Consultants das Schreiben von Präsentationen, weil sie in der häufig stressigen Phase einer Präsentationserstellung nicht über diese Fragen nachdenken müssen. Zudem können nach Format Guide erstellte Schaubilder auch zwischen Teams ausgetauscht oder leicht aus dem firmeninternen Knowledge Management übernommen werden.

Wo kein Format Guide existiert, ist es sehr sinnvoll, sich am Anfang des Schreibens einer Präsentation kurz Gedanken über diese Fragen zu machen, und sei es anhand der Erstellung der ersten wenigen Folien, und die dabei getroffenen Entscheidungen konsistent in der ganzen Präsentation umzusetzen.

Korrektheit

Fehlerfreie Rechtschreibung

Besonders folgenreich für die Vertrauenswürdigkeit einer Präsentation und daher automatisch auch der sie erstellenden Managementberatung ist mangelnde Korrektheit, allem voran das Auftauchen von Schreibfehlern. Auch Klienten arbeiten mit **Heuristiken** und könnten so unweigerlich von vorhandenen Rechtschreibfehlern – wie auch z. B. von schwer verständlichen Schaubildern – auf eine mangelhafte Qualität der Analysen schließen. Nicht umsonst liest Du deshalb Deine Bewerbung auf eine Stelle lieber einmal zu viel Korrektur und bittest ggf. noch eine Freundin oder einen Freund, das Geschriebene zu überprüfen. Schreibfehler in einer Präsentation sind ein absolutes No-Go.

Angabe von Quellen

Inhaltlich wird Vertrauenswürdigkeit u. a. durch die Angabe von Quellen aufgebaut. Woher kommen Marktzahlen, Aussagen über die Liefertreue oder Einschätzungen über den Wettbewerber? Die Angabe von Quellen macht die Analysen nachvollziehbar, sie ermöglicht es also den Präsentierenden selbst oder anderen, zu der verwendeten Quelle zurückzukehren und die Zahlen oder Aussagen zu überprüfen oder zu ergänzen. Des Weiteren wirken die Analysen und Schlussfolgerungen objektiver, weil sie auf Daten Dritter basieren.

Konsistentes Zahlenwerk

Konsistenz bezieht sich ausdrücklich auch auf das verwendete und präsentierte Zahlenwerk. Die gleiche Größe, z. B. der Gesamtumsatz oder der Gesamtmarkt Europa 2022, muss immer den genau gleichen Wert haben, unabhängig davon, wie er heruntergebrochen oder aus welchen Einzeldaten er zusammengezählt wird.

Heuristik

Umgangssprachlich auch Daumenregeln genannt, sind Heuristiken Methoden, um auf Basis von unvollständigen Informationen, ohne komplizierte und vergleichsweise langwierige Denkprozesse Entscheidungen zu treffen. Sie führen ressourcensparend und schnell zu Schlussfolgerungen, deren Qualität in den meisten Lebenssituationen ausreicht (Utikal, 2020).

Vor allem die Verwendung unterschiedlicher Quellen für den gleichen Gegenstand kann zu großen Unterschieden führen, z. B., weil verschiedene Quellen unterschiedliche Definitionen für den betrachteten Gegenstand verwenden, auf unterschiedlichen Datenquellen aufsetzen oder unterschiedliche Erwartungen bezüglich der Zukunft haben. Erliege nicht der Versuchung, in solchen Fällen verschiedene Werte zu verwenden. Einzige Ausnahme: wenn genau diese Tatsache interessant ist, z. B. verbunden mit der Aussage „Dieser Markt ist so neu und dynamisch, dass bisher keine verlässlichen Zahlen zu finden sind.“ In allen anderen Fällen solltest Du konsistent sein, Dir eine Meinung bilden und Deine Entscheidung für oder gegen gewisse Quellen begründen können.

Eine weitere Quelle möglicher Abweichungen sind Rundungen und Additionen. Beispielsweise kann die Aufsummierung von Marktanteilen, die auf eine Nachkommastelle genau angegeben werden, manchmal einen Gesamtmarkt von 99,9 % oder 100,1 % ergeben. Hier hilft ein Disclaimer in den Fußnoten: „kann Rundungsfehler enthalten“, und natürlich müssen diese Marktanteile o. Ä. innerhalb eines Schaubilds auch auf die gleiche Weise gerundet werden, also auf die gleiche Anzahl an Nachkommastellen.

Sobald die Zuhörenden verwirrt zwischen zwei Folien hin- und her blättern und Du Fragen zu unterschiedlichen Zahlen beantworten musst, ist Dir also ein Fehler unterlaufen. Vermeide es daher auch, für den gleichen Inhalt unterschiedliche Zahlen anzugeben, etwa aus unterschiedlichen Jahren, in unterschiedlichen Einheiten (z. B. Währungen), in unterschiedlichen Größenordnungen (z. B. Millionen und Milliarden) oder nach unterschiedlichen Definitionen (z. B. BIP nominal oder nach Kaufkraftparität).

6.3 Strukturierung von Information

Das beste Schaubild hilft nicht, wenn es nicht in eine logisch aufgebaute, stringent erzählte und leicht nachvollziehbare Geschichte eingebaut ist. Als „Geschichte“ oder „Storyline“ bezeichnet man in der Managementberatung häufig die Argumentationskette, die einer Präsentation zugrunde liegt. Wie aber soll eine Präsentation aufgebaut und strukturiert werden, damit sie gut empfangen werden kann?

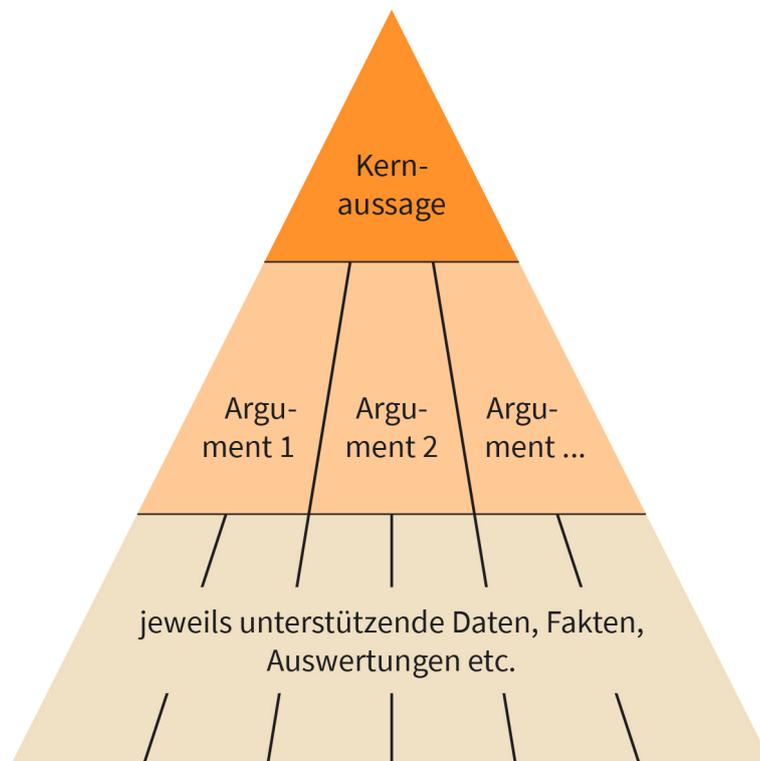
Anders als bei Kriminalromanen gewinnt eine Präsentation nicht durch unerwartete Wendungen. Im Gegenteil: Eine gute Präsentation zeichnet sich durch Klarheit aus, sodass ihren Ausführungen leicht zu folgen ist und die Schlussfolgerungen nachvollziehbar erscheinen.

Wer Ergebnisse und Schlussfolgerungen erarbeitet, hat meist selbst einen langen Erkenntnisprozess durchlaufen, vermutlich mit Datensammlungen, Analysen, Diskussionen und falschen Fährten, und schlussendlich kristallisiert sich aus dem ursprünglichen Nebel das Ergebnis heraus, die Schlussfolgerung, auf die alle vorherige Arbeit hinauslief. Wenn Du Deine Präsentation jedoch genauso aufbaust, wie Du die Ergebnisse erarbeitet hast, ist es für die Rezipierenden unnötig kompliziert, sie werden sich die Details nicht merken können, und es besteht die Gefahr, dass sie das Interesse ganz verlieren und abschalten.

Das Pyramidenprinzip

In ihrem Standardwerk „The Pyramid Principle“ (dt. „Das Prinzip der Pyramide“) erklärt Barbara Minto (2002), dass Klarheit durch die richtige Reihenfolge geschaffen wird, in der Informationen präsentiert werden, sowie durch eine spezielle logische Gliederung der Informationen. Sie schlägt vor, die eigenen Gedanken und die daraus entwickelten Argumentationsketten in Form einer Pyramide zu organisieren (s. Abbildung „Das Pyramidenprinzip nach Barbara Minto“). Dabei wird die zu vermittelnde Kernaussage an der Spitze der Pyramide logisch durch gleichwertige, einzelne Argumente gestützt, die sich wiederum jeweils aus einer darunterliegenden Ebene sie stützender Daten ableiten.

Abbildung 28: Das Pyramidenprinzip nach Barbara Minto



Quelle: Sibylle Pollehn, 2023, in Anlehnung an Minto, 2002.

Kern dieses Pyramidenprinzips ist es, die zentrale Schlussfolgerung gleich zu Beginn zu präsentieren und erst dann die stützenden Argumente. Damit greift das Pyramidenprinzip die Denkweise unseres Gehirns auf: Dieses versucht automatisch, einzelne Informationen zu ordnen und einen übergreifenden Zusammenhang herzustellen. Solange der Zusammenhang unklar ist, wird immer ein Teil der Gedankenkapazität abgelenkt sein in dem Versuch, diesen herauszufinden. Wird die Schlussfolgerung aber zuerst präsentiert und der Gesamtzusammenhang dadurch geklärt, können sich die Rezipierenden auf die folgenden Informationen konzentrieren, sie einordnen und daher besser verarbeiten und

aufnehmen. Der Fokus auf Deine Präsentation bleibt erhalten, die Zuhörenden können den logischen Argumentationen besser folgen, sodass die Wahrscheinlichkeit, dass Du den Adressatenkreis inhaltlich überzeugen kannst, deutlich steigt.

Um Informationen in dieser veränderten Reihenfolge zu präsentieren, müssen natürlich Analysen, Argumente und Schlussfolgerungen gut durchdacht und bereits vor Erstellen der Präsentation in den richtigen logischen Zusammenhang gebracht werden.

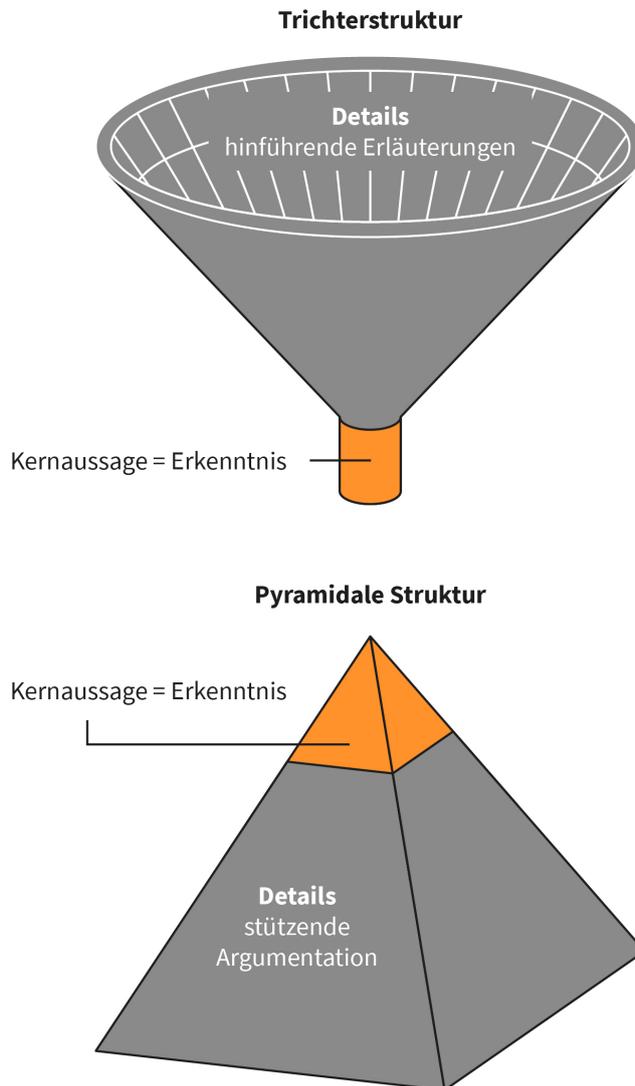
The key skill, then, is to be able to recognize which are your major and which your minor ideas, and to work out their relationships within the structure. The demands of logic and the limitations of a reader's ability to take in information dictate that this structure will always be pyramidal in shape (Minto, 2002, S. ix).

EXKURS: PYRAMIDENPRINZIP UND TRICHTERPRINZIP

Pyramidal aufgebaute Präsentationen beginnen mit der Kernaussage, die dann von erläuternden und begründenden Daten und Argumentationen gestützt wird. Das Trichterprinzip hingegen präsentiert die Kernaussage am Ende eines Texts als Ergebnis der vorangegangenen Ausführungen (s. Abbildung „Pyramidale Struktur und Trichterstruktur“). Während die pyramidale Struktur das Ergebnis in den Vordergrund stellt und daher im ergebnisorientierten Geschäftsleben Anwendung findet, betont das Trichtermodell den Prozess einer Erkenntnis. Es wird daher u. a. in wissenschaftlichen Abhandlungen verwendet, wo der Prozess genauso wichtig ist wie das Ergebnis (Wikipedia, 2021).

Betrachten wir beispielsweise eine studentische Haus- oder Abschlussarbeit. Nach einer Einleitung, die sich mit Hintergrund und Motivation der Arbeit beschäftigt und die Forschungsfrage präsentiert, werden in einem Theorieteil Forschungshistorie und aktueller Stand der Forschung beschrieben und in einem Methodenteil die eigene Vorgehensweise. Danach wird das Ergebnis präsentiert und diskutiert, bevor sich das Fazit nach einer kurzen Zusammenfassung vor allem mit Unsicherheiten und weiterführenden Fragestellungen und Forschungsansätzen beschäftigt.

Abbildung 29: Pyramidale Struktur und Trichterstruktur



Quelle: Sibylle Pollehn, 2023, in Anlehnung an Wikipedia, 2021d.

Auch Lehrveranstaltungen und Trainings benutzen das Trichterprinzip. Sachverhalte können dabei schrittweise entwickelt werden, um die Teilnehmenden an das Thema heranzuführen. So können Lehrende auf deren Bedürfnisse gezielter eingehen und sie besser „abholen“ und „mitnehmen“. Besonders deutlich wird das Trichterprinzip beim angloamerikanischen Ansatz, anhand von Fallbeispielen zu unterrichten. Auch in dieser Lektion haben wir diesen Ansatz verfolgt: Anhand eines Beispiels „aus der Praxis“ wird ein Problem diskutiert und die Lösung anschließend – als Beispiel einer induktiven Vorgehensweise – zu einer generellen Aussage verallgemeinert.

Die Executive Summary

Das Pyramidenprinzip funktioniert auf vielen Ebenen: Ganze Präsentationen können danach aufgebaut sein, indem die Ergebnisse zuerst präsentiert werden und die Details erst im Anschluss, oder auch einzelne Kapitel oder einzelne Schaubilder. Um eine gesamte Präsentation pyramidal aufzubauen, wird die anfängliche Zusammenfassung der Ergebnisse üblicherweise in Form einer „**Executive Summary**“ gegeben.

Executive Summary
Eine Executive Summary ist einer Präsentation vorgeschaltet und präsentiert auf ein bis zwei Seiten die zentralen Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen.

Die Executive Summary stellt die zentralen Schlussfolgerungen rein in Textform vor, wird aber für bessere Übersichtlichkeit und Verständlichkeit durch Stichpunkte o. Ä. gegliedert. Die Executive Summary gibt den adressierten Personen von Anfang an den Überblick über die Schlussfolgerungen der Ausführungen, damit diese gemäß des Pyramidenprinzips die Argumentationen gut verfolgen und inhaltlich einordnen können. Somit dient sie quasi als Action Title für die gesamte Präsentation. Auch in der Executive Summary selbst wird üblicherweise pyramidal argumentiert: Zuerst werden die Empfehlungen genannt und dann die Hauptgründe dafür.

Vorteile des Pyramidenprinzips

Das Pyramidenprinzip eignet sich hervorragend für schnelles Kommunizieren, nicht nur, weil es den Fokus auf die Darstellung eines Sachverhalts legt. Auch können detailliertere Erklärungen variabel in jeder Tiefe der Argumentation weitergeführt, abgebrochen oder übersprungen werden, sofern das Argument bereits verstanden ist, ohne dass Gesamtzusammenhang oder Gesamtargumentation leiden. Seinen festen Platz im Werkzeugkasten vieler Managementberatungen hat es aber auch aus einem anderen Grund: Um pyramidal zu argumentieren, müssen zuerst Kernaussage(n), Argumente, Begründungen und Daten geordnet und in einen logisch kohärenten Zusammenhang gebracht werden. Das Entwerfen der Argumentationspyramide führt also zu einem besseren Durchdenken der Materie und der jeweiligen Interdependenzen. Manchmal werden sogar Argumentationslücken offenbar, die dann noch mithilfe einer Analyse gefüllt werden können. Das Pyramidenprinzip zeigt also nicht nur eine Präsentationsreihenfolge und erlaubt, die Tiefe der Erklärungen zu variieren, ohne dass die Gesamtargumentation leidet. Sie zwingt auch zu strukturiertem Denken.



ZUSAMMENFASSUNG

Zahlen lassen sich leichter verstehen, Muster sich leichter begreifen, wenn sie mithilfe von Diagrammen visualisiert werden. Der Weg von den Ausgangsdaten zum passenden Diagramm beinhaltet drei Schritte:

1. Klarheit über die zentrale Botschaft oder Kernaussage, die mithilfe des Diagramms vermittelt werden soll;
2. Verständnis darüber, welcher Vergleich (aus den fünf Grundarten) angestellt wird: Vergleich von Struktur, Rangfolge, Zeitreihe, Häufigkeit oder Korrelation;
3. dementsprechende Zuordnung von einem von fünf Diagrammtypen, die für den jeweiligen Vergleich besonders gut geeignet sind. Diese Grundformen von Diagrammen sind Kreisdiagramm, Balkendiagramm, Säulendiagramm, Liniendiagramm und Punktediagramm. Die Form des Diagramms wird also durch die Kernaussage bestimmt.

Ein Diagramm ist üblicherweise eingebettet in ein Schaubild. Schaubilder haben standardisierte Bestandteile, die eine festgelegte Position auf dem Schaubild haben: Überschrift, Beschreibung, Diagramm, Legende und Fußnoten. Sie sollen den Betrachtenden nicht nur einen bestimmten Inhalt schnell und unkompliziert vermitteln, sondern auch Vertrauen in das Beratungsunternehmen und seine Arbeit erzeugen. Dazu müssen Schaubilder über folgende Eigenschaften verfügen: gute Verständlichkeit und schnelle Erfassbarkeit, formale Einheitlichkeit sowie Korrektheit.

Das wichtigste Prinzip, um Schaubilder verständlich und schnell erfassbar zu gestalten, ist die Ausrichtung auf die Vermittlung einer Kernaussage. Diese wird als Erstes in der Überschrift, dem sogenannten Action Title, präsentiert. Anschließend müssen alle weiteren inhaltlichen wie grafischen Bestandteile des Schaubilds darauf ausgerichtet werden, genau diese zentrale Aussage zu vermitteln. Zuletzt muss ein Schaubild optisch übersichtlich gestaltet werden. Formale Einheitlichkeit wird durch die Vereinheitlichung von Schriften, anderen Designelementen, Abkürzungen u. Ä. erreicht. Korrektheit bezieht sich zwar auf alles, wird aber am offensichtlichsten bei Rechtschreibung, Quellenangaben und einem konsistenten Zahlenwerk.

Schaubilder wiederum sind üblicherweise eingebettet in Präsentationen. Damit Zuhörende die präsentierten Informationen und Argumentationsketten besser verstehen können, werden Präsentationen nach dem Pyramidenprinzip aufgebaut: Zuerst wird die zu vermittelnde Kernaussage gezeigt, erst danach die sie logisch stützenden einzelnen Argumente. Diese leiten sich wiederum jeweils aus einer darunterliegenden Ebene von Daten ab, aus denen die Argumente gespeist werden. Klarheit in Präsentationen wird demnach erreicht durch die richtige Reihenfolge, in der die Informationen präsentiert werden, sowie durch ihre spezielle logische Gliederung, beides aus dem Pyramidenprinzip abgeleitet.

ANHANG

LITERATURVERZEICHNIS

- Amerland, A., & Dunton, K. (2019). *Kulturelle Unterschiede werden meist vergessen*. springerprofessional.de. <https://www.springerprofessional.de/unternehmenskultur/recruiting/-kulturelle-unterschiede-werden-meist-vergessen-/17381988>
- Bakir, D. (2021). *Teslas geheime Geldmaschine: Der Gewinn kommt nicht aus dem Verkauf von Autos*. stern.de. <https://www.stern.de/wirtschaft/news/tesla-und-die-geheime-geldmaschine--der-gewinn-stammt-nicht-aus-dem-autoverkauf-30358900.html>
- Berwanger, D. D. J. (n. d.). *Gewerbe*. Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gewerbe-35599>
- Booz Allen Hamilton Inc. (n. d.). *The naval fleet: Doubling the Navy in half the time*. <https://www.boozallen.com/e/culture/the-naval-fleet.html>
- Boston Consulting Group GmbH. (n. d.). *Build-Operate-Transfer*. <https://www.bcg.com/de-de/capabilities/digital-technology-data/build-operate-transfer>
- Brien, J. (2021). *Tesla-Boom: Elon Musks Unternehmen so viel wert wie die Top-Ten-Autokonzerne zusammen*. t3n Magazin. <https://t3n.de/news/tesla-wert-vergleich-mitbewerber-1420185/>
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen e. V. (n. d.a). *Definition Unternehmensberatung*. <https://www.bdu.de/branche>
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen e. V. (n. d.b). *BDU-Studie „Honorare in der Unternehmensberatung 2019“*. <https://www.bdu.de/newsletter/ausgabe-12020/studie-honorare-im-consulting-steigen-leicht-an/>
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen e. V. (n. d.c). *Kennzahlen im Consulting*. <https://www.bdu.de/mediathek/publikationen/benchmarks-im-consulting/>
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen, Fachverband Öffentlicher Sektor. (2017). *Ist Pro-bono-Beratung wirklich selbstlos?* <https://www.bdu.de/fachthemenportal/markttrends/ist-pro-bono-beratung-wirklich-selbstlos/>
- Burth, A. (n. d.). *Prinzipal-Agent-Theorie*. HaushaltsSteuerung.de: Lexikon zur öffentlichen Haushalts- und Finanzwirtschaft. <https://www.haushaltssteuerung.de/lexikon-prinzipal-agenten-theorie.html>
- Calgary Environmental & Safety Management. (2018). *Calgary's climate program*. <https://www.calgary.ca/content/www/en/home/uep/esm/energy-savings/climate-change.html>
- Chess.com. (n. d.). *AlphaZero – Schach Engines*. <https://www.chess.com/de/terms/alphazero>

- Condrau, F. (2005). *Die Industrialisierung in Deutschland*. Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- consultancy.org. (n. d.). *Fees & rates*. <https://www.consultancy.org/consulting-industry/fees-rates>
- consulting.de. (n. d.). *HR-Berater*. <https://www.consulting.de/consulting-lexikon/einzelansicht/HR-Berater/>
- consulting.us. (2017). *US management consulting industry – by industry* [Abbildung]. <https://www.consulting.us/news/77/top-firms-capitalize-as-us-management-consulting-market-explodes-to-58-billion>
- consulting.us. (n. d.). *Consultancy industry*. <https://www.consulting.us/consulting-industry/consulting-market>
- Deloitte. (2016). *Get it on balance: Deloitte's solution for the upcoming lease accounting under IFRS 16: The crucial questions about lease accounting*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/real-estate/ch-en-get-it-on-balance.pdf>
- Duden Lernattack. (n. d.). *Soziale Frage – Die Industrialisierung einfach erklärt!* <https://lernattack.de/schuelerlexikon/geschichte/soziale-frage>
- Duden. (2022a). *Deduktion*. Cornelsen. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Deduktion>
- Duden. (2022b). *Empirie*. Cornelsen. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Empirie>
- Duden. (2023). *Beratung*. Cornelsen. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Beratung>
- European Environment Agency. (2016). *Correlation of energy consumption and GDP per person* [Abbildung]. <https://www.eea.europa.eu/data-and-maps/figures/correlation-of-per-capita-energy>
- Evers, A. (2021). *How Tesla is quietly expanding its energy storage business*. CNBC. <https://www.cnbc.com/2021/05/29/elon-musk-and-tesla-are-quietly-expanding-its-energy-storage-business.html>
- FEACO European Federation of Management Consultancies Associations. (2021). *Survey of the European Management Consultancy 2019/2020*. <https://www.feaco.org/site-page/feaco-annual-survey-european-mc-market>
- Firma.de. (2022). *Scheinselbständigkeit: Kriterien und Checkliste für Freiberufler*. <https://www.firma.de/unternehmensfuehrung/scheinselbstaendigkeit-kriterien-checkliste-freiberufler/>
- Firsthand & Vault. (2022). *Leading consulting firms prestige ranking U.S. 2021*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/190343/25-leading-us-consulting-firms-by-overall-prestige-2011/>

- Fischer, L. (2017). *Nach nur vier Stunden üben: Künstliche Intelligenz schlägt besten Schachcomputer der Welt*. Spektrum.de. <https://www.spektrum.de/news/kuenstliche-intelligenz-schlaegt-besten-schachcomputer-der-welt/1524575>
- Für-Gründer.de Redaktion. (n. d.). *3 mögliche Unternehmensstrategien: Kostenführerschaft, Differenzierung oder Nische*. <https://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/unternehmensstrategie/3-strategien/>
- fuse-ai. (2019). *Flightright-Gründer Dr. Philipp Kadelbach über Künstliche Intelligenz in der Rechtsprechung*. <https://fuse-ai.de/en/kunstliche-intelligenz-recht/flightright-gruender-dr-philipp-kadelbach-uber-kunstliche-intelligenz-in-der-rechtsprechung/>
- Gabler Wirtschaftslexikon. (2018). *Managementberatung*. Springer Fachmedien. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/managementberatung-37504>
- Gillenkirch, P. D. R. (2018). *Definition: Asian Disease Problem [sic!]*. Springer Fachmedien. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/asian-disease-problem-53906/version-276968>
- Gründerplattform.de. (n. d.). *Überblick: Deutsche Rechtsformen für Unternehmen*. <https://gruenderplattform.de/rechtsformen>
- Haase, T. (2017). *Versicherung ersetzt 34 Mitarbeiter durch Künstliche Intelligenz*. Deutschlandfunk Nova. <https://www.deutschlandfunknova.de/beitrag/versicherung-in-japan-statt-angestellten-rechnen>
- Hornung, H. (2019). *Eine Sonnenfinsternis erhellt die Physik*. <https://www.mpg.de/9236014/eddington-sonnenfinsternis-1919>
- Iken, K. (2016). *Rocket Girls der Nasa: Die Raumfahrt-Pionierinnen um Katherine Johnson*. *Der Spiegel*. <https://www.spiegel.de/geschichte/rocket-girls-der-nasa-die-raumfahrt-pionierinnen-um-katherine-johnson-a-1115066.html>
- Industrie- und Handelskammer München und Oberbayern. (n. d.). *Werkvertrag oder Dienstvertrag?* <https://www.ihk-muenchen.de/recht/vertragsrecht/werkvertrag-dienstvertrag/>
- Intergovernmental Panel on Climate Change. (2014). *AR5 climate change 2014: Mitigation of climate change – IPCC*. <https://www.ipcc.ch/report/ar5/wg3/>
- International Monetary Fund. (2021). *World Economic Outlook (October 2021) – GDP, current prices*. <https://www.imf.org/external/datamapper/PPPGDP@WEO>
- iRights e. V. (2018). *ANNA – Das vernetzte Leben*. <https://www.annasleben.de/snippet/algorithmen-und-ki-in-der-medizin-beispiele-aus-der-praxis/>

- Jens. (2021). *Die Google-Autos sind da: Vom ersten Google-Car bis zum neuen Fiat 500 & so könnte es weitergehen – GWB*. GoogleWatchBlog. <https://www.googlewatchblog.de/2021/10/die-google-autos-vom-oktober/>
- Kaiser, S. & Ringlstetter, M. J. (2010). *Strategic management of professional service firms: Theory and practice*. Springer.
- karriere.at. (n. d.). *Was macht man als Unternehmensberater?* <https://www.karriere.at/beruf/unternehmensberater>
- Kim, J. (2016). *Hängen Bildungsstand und Geburtenhäufigkeit von Frauen zusammen?* IZA World of Labor. <https://doi.org/10.15185/izawol.228>
- Kollwitz, K. (n. d.). *Ende*. Blatt 6 aus dem Zyklus „Ein Weberaufstand“ 1893–1897 (Kn 38 II a) [Strichätzung, Aquatinta, Schmirgel und Polierstahl]. Käthe Kollwitz Museum Köln. <https://www.kollwitz.de/blatt-6-ende>
- Kühl, E. (2014). Turing-Test: Ein Trickser namens Eugene Goostman. *Die Zeit*. <https://www.zeit.de/digital/internet/2014-06/turing-test-eugene-goostman-kritik>
- Kühn, S. (2012). *Das fünfte P im Marketing-Mix für Dienstleister*. experto.de. <https://www.experto.de/businesstipps/das-fuenfte-p-im-marketing-mix-fuer-dienstleister.html>
- Lexware Redaktion. (2022). *Scheinselbstständigkeit erkennen*. Lexware. <https://www.lexware.de/wissen/mitarbeiter-gehalt/scheinselbststaendigkeit-was-unternehmer-und-selbststaendige-beachten-sollten/>
- Lünendonk & Hossenfelder. (2021). *Lünendonk-Liste 2021: Führende Managementberatungen in Deutschland*. Lünendonk & Hossenfelder GmbH. <https://www.luenendonk.de/aktuelles/presseinformationen/luenendonk-liste-2021-fuehrende-managementberatungen-in-deutschland/>
- Maister, D. H. (1993). *Managing the professional service firm*. Free Press.
- McGarvey, J. (2012). *Electro-optic camera: The first DSLR*. <http://eocamera.jemcgarvey.com/>
- McKenna, C. D. (1995). The origins of modern management consulting. *Business and Economic History*, 24(1), 51–58. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Origins-of-Modern-Management-Consulting-Mckenna/087a20d1dde1e938ddc7fa1dc521f4bcb469d35e>
- McKinsey & Company. (2003). *McKinsey-Vordenker Marvin Bower ist tot/Berater starb in Florida im Alter von 99 Jahren*. presseportal.de. <https://www.presseportal.de/pm/14454/415488>
- Metzler Lexikon Philosophie. (2008). *Induktion*. Springer. <https://www.spektrum.de/lexikon/philosophie/induktion/964>

- Millerd, P. (2020). *A brief & fun history of the strategy consulting industry 1900–2020*. StrategyU. <https://strategyu.co/strategy-consulting-history/>
- Minto, B. (2002). *The pyramid principle: Logic in writing and thinking* (3. Aufl.). Pearson.
- Neuscheler, T. (2018). Manager-Lebensläufe: Jeder fünfte Dax-Chef begann seine Karriere als Unternehmensberater. *FAZ.NET*. <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/jeder-fuenfte-dax-chef-startete-seine-karriere-als-unternehmensberater-15624400.html>
- Niedereichholz, C., & Niedereichholz, J. (2012). *Das Beratungsunternehmen: Gründung, Aufbau und Strategie, Führung, Nachfolge*. Oldenbourg.
- Otto Group. (n. d.). *Otto Group Geschäftsbericht 2020/21*. Otto Group. https://www.ottogroup.com/media/protected/docs/de/Otto_Group_Geschaeftsbericht_2020_21_DE.pdf
- Phillips, J., & Phillips, P. (2010). *The consultant's scorecard: Tracking ROI and bottom-line impact of consulting projects* (2. Aufl.). McGraw-Hill Education.
- Pörzgen, G. (2021). Stirbt die Zeitung aus? *nd*. <https://www.nd-aktuell.de/artikel/1149765.zeitungskrise-stirbt-die-zeitung-aus.html>
- Quote Investigator. (2017, Dezember 29). *In God we trust; others must provide data*. <https://quoteinvestigator.com/2017/12/29/god-data/>
- quotemaster. (n. d.). *There is no such thing as business ethics. There is only one kind – you have to adhere to the highest standards*. Marvin Bower. <https://www.quotemaster.org/q2c602726e013617f112641ce427a0869>
- Reichel-Busch, O. (2019). *Strategische Neupositionierung von Unternehmungen: Erklärung eines erfolgreichen Wechsels in neue strategische Geschäftsfelder am Beispiel Preussag/TUI und Mannesmann*. Springer.
- Ritter, S. (2019). Warum diese Unternehmen an der Digitalisierung gescheitert sind. *Management Circle*. <https://www.management-circle.de/blog/etablierte-unternehmen-scheitern-an-der-digitalisierung/>
- Scherer, K. (2014). *Warum gehen großen Unternehmen die Ideen aus?* Brand eins online. <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2014/scheitern/warum-gehen-grossen-unternehmen-die-ideen-aus>
- Schick, U. (2018). *Was ist künstliche Intelligenz?* SAP News Center. <https://news.sap.com/germany/2018/03/was-ist-kuenstliche-intelligenz/>
- Schneider, J. (2018). *Strategieberatung*. Gabler Wirtschaftslexikon. Springer Fachmedien. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/strategieberatung-51728>

- Specht, P. (2018). *Die 50 wichtigsten Themen der Digitalisierung: Künstliche Intelligenz, Blockchain, Robotik, Virtual Reality und vieles mehr verständlich erklärt*. Redline.
- squaker.net. (n. d.). *Consulting-Karriere in Österreich*. <https://www.squaker.net/ratgeber/karriere/ausland/consulting-karriere-oesterreich/>
- Standage, T. (1999). *The Victorian Internet*. The Berkley Publishing Group.
- Stangl, W. (2022). *Turing-Test*. Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik. <https://lexikon.stangl.eu/2115/turing-test>
- Statista Research Department. (2022). *Professional services: Billable utilization by sector 2020*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1013412/employable-billable-utilization-professional-services-organizations-industry-segment/>
- Statista. (2022a). *Global consulting market size by region: Size of the global consulting market in 2019, by region*. Statista. <https://www-statista-com.pxz.iubh.de:8443/statistics/466488/global-management-consulting-market-by-region/>
- Statista. (2022b). *Size of the global consulting market from 2011 to 2020*. <https://www-statista-com.pxz.iubh.de:8443/statistics/466460/global-management-consulting-market-size-by-sector/>
- Statistisches Bundesamt. (n. d.). *Kaufkraftparitäten (KKP)*. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Preise/Internationaler-Preisvergleich/Methoden/erlaeuterungen-kaufkraftparitaeten.html>
- Staufenbiel Institut & Robert Steiner. (2020). *Fallstudien: Lösung ist Übungssache – so bereitest du dich vor*. <https://www.staufenbiel.de/?id=21192>
- Stephan, S., & Halmer, D. (2021). Algorithmus vs. Anwalt. Wie smarte Codes die deutsche Justiz auf den Kopf stellen. *FOCUS Online*. https://www.focus.de/finanzen/news/digitalisierung-algorithmus-vs-anwalt_id_24254541.html
- Student, D. (2014). Baur führt McKinsey im Überlebenskampf der Unternehmensberater. *manager magazin*. <https://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/baur-fuehrt-mckinsey-im-ueberlebenskampf-der-unternehmensberater-a-951828.html>
- Tesla. (n. d.). *About us*. <https://www.tesla.com/about>
- Trend Report. (n. d.). *Megatrends*. <https://www.trendreport.de/megatrends/>
- Utikal, V. (2020). *Können wir unserem Bauchgefühl bei Entscheidungen vertrauen?* Haufe.de. https://www.haufe.de/controlling/controllerpraxis/wann-fuer-entscheidungen-das-bauchgefuehl-nicht-ausreicht_112_522810.html
- Vigen, T. (n. d.). *Spurious correlations*. <http://tylervigen.com/spurious-correlations>

- Visser, C. (2008). *Lehm und andere Schichten*. <https://www.pnn.de/ueberregionales/die-sprache-der-manager-lehm-und-andere-schichten/22488978.html>
- welt-der-bwl.de. (n. d.). *Schöpferische Zerstörung*. Welt der BWL. <https://welt-der-bwl.de/Sch%C3%B6pferische-Zerst%C3%B6rung>
- Wikipedia. (2021). *Dekarbonisierung*. <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Dekarbonisierung&oldid=215836296>
- Wikipedia. (2021a). *Best Practice*. https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Best_Practice&oldid=210337092
- Wikipedia. (2021b). *Quelle (Versandhandel)*. [https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Quelle_\(Versandhandel\)&oldid=216889940](https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Quelle_(Versandhandel)&oldid=216889940)
- Wikipedia. (2021c). *Grad der Bewährung*. https://de.wikipedia.org/wiki/Grad_der_Bew%C3%A4hrung
- Wikipedia. (2021d). *Pyramidales Prinzip*. https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Pyramidales_Prinzip&oldid=211571116
- Wikipedia. (2022). *Beratung*. <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Beratung&oldid=219761464>
- Wikipedia. (2022). *Theorie*. <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Theorie&oldid=228012233#Definitionen>
- Wikipedia. (2022a). *Krise*. <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Krise&oldid=220649556>
- Wikipedia. (2022b). *Schöpferische Zerstörung*. https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Sch%C3%B6pferische_Zerst%C3%B6rung&oldid=220356084
- Wikipedia. (2022c). *Otto Group*. https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Otto_Group&oldid=221358104
- Wikipedia. (2023). *Karl Popper*. https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Karl_Popper&oldid=232231641#Wissenschaftstheorie
- Wübbenhorst, P. D. K. (n. d.). *Definition: Benchmarking*. Gabler Wirtschaftslexikon. Springer Fachmedien. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/benchmarking-29988>
- Zelazny, G. (1996). *Wie aus Zahlen Bilder werden* (4. Aufl.). Gabler.

TABELLEN- UND

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Begriffsdefinition „Beratung“	13
Abbildung 2: Handlungsebenen der Unternehmensführung und Zuordnung zu Beratungsarten	16
Abbildung 3: „Ende“ aus dem Zyklus „Ein Weberaufstand“ von Käthe Kollwitz	26
Abbildung 4: Wege zur Eindämmung der Klimakrise	33
Abbildung 5: Größe, Wachstum und regionale Aufteilung des globalen Markts für Managementberatung 2011–2019	36
Abbildung 6: Regionale Ausgaben für Management Consulting 2021 im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt zu Kaufkraftparität	37
Abbildung 7: US-Markt für Managementberatung nach Klientenindustrie 2017	38
Abbildung 8: Beratungsumsätze führender internationaler Unternehmensberatungen 2021	39
Abbildung 9: Führende Management-Consulting-Unternehmen nach Ansehen in den USA (2021)	40
Abbildung 10: Segmentierung der Managementberatungsunternehmen	41
Abbildung 11: Fragestellungen des Managements: Eskalationspotenzial, Wahrnehmung und Handlungsspielraum	52
Tabelle 1: Honorare in der Unternehmensberatung in Deutschland 2019	66
Abbildung 12: Ausschnitt aus einer typischen PG-Organisation	72
Abbildung 13: Der Virtuous Circle aus Insight – Impact – Trust	74
Abbildung 14: Phasen eines Beratungsprojekts	84
Abbildung 15: Projektplan „Auswahl eines ersten Zielmarkts für internationale Expansion“	87

Abbildung 16: Der Prozess wissenschaftlichen Arbeitens	100
Abbildung 17: Wissenschaftliches Schlussfolgern – Deduktion oder Induktion	102
Abbildung 18: Beispiel für positive Korrelation	104
Abbildung 19: Korrelation und Kausalität	105
Abbildung 20: Beispiel einer Scheinkorrelation	106
Tabelle 2: Umsatz des beispielhaften Maschinenbauunternehmens	110
Abbildung 21: Umsatz des Beispielunternehmens grafisch aufbereitet – Variante A und B	111
Abbildung 22: Aussagekräftigere grafische Aufbereitung der Daten des Beispielunternehmens	114
Abbildung 23: Der Weg von den Ausgangsdaten zum passenden Diagramm	115
Abbildung 24: Grundtypen von Diagrammen	116
Tabelle 3: Einsatz von Diagrammtypen bei Vergleichen	117
Abbildung 25: Flächen-, Netz- und Mekko-Diagramm	118
Abbildung 26: Der generische Aufbau von Schaubildern	120
Abbildung 27: Ziele eines Schaubilds und zur Verfügung stehende Hebel	121
Abbildung 28: Das Pyramidenprinzip nach Barbara Minto	127
Abbildung 29: Pyramidale Struktur und Trichterstruktur	129

 **IU Internationale Hochschule GmbH**
IU International University of Applied Sciences
Juri-Gagarin-Ring 152
D-99084 Erfurt

 **Postanschrift**
Albert-Proeller-Straße 15-19
D-86675 Buchdorf

 media@iu.org
www.iu.org

 **Hilfe & Kontakt (FAQ)**
Antworten rund um Dein Studium findest
Du jederzeit auf myCampus.