

# **Das Consulting C – Grundzüge eines Prozessreferenzmodells für Beratungsunternehmen**

Volker Nissen, Michael Seifert

Institut für Wirtschaftsinformatik  
Technische Universität Ilmenau  
Helmholtzplatz 3, D-98693 Ilmenau  
volker.nissen@tu-ilmenau.de (korresp. Autor)

**Abstract:** Im vorliegenden Beitrag werden die Grundzüge eines Referenzmodells für Beratungsunternehmen vorgestellt, wobei der aktuelle Stand vor allem Anforderungen der IV-Beratung widerspiegelt. Das Modell soll mittelfristig insbesondere solchen Beratungshäusern Unterstützung bei der Gestaltung und Steuerung der eigenen Unternehmensprozesse bieten, die aufgrund ihres Wachstums den Übergang vom gründerzentrierten Kleinunternehmen zu stärker formalisierten Organisationsstrukturen und Abläufen bewältigen müssen.

## **1 Hintergrund, Ziele und Einordnung des Modellierungsprojektes**

Unternehmensberatung soll hier verstanden werden als professionelle Dienstleistung [MSDK99], die durch eine oder mehrere, im allgemeinen fachlich dazu befähigte und von den beratenen Klienten hierarchisch unabhängige Person(en) zeitlich befristet sowie meist gegen Entgelt erbracht wird und zum Ziel hat, betriebswirtschaftliche Probleme des beauftragenden Unternehmens interaktiv mit den Klienten zu definieren, strukturieren und analysieren, sowie Problemlösungen zu erarbeiten, und auf Wunsch ihre Umsetzung gemeinsam mit Vertretern des Klienten zu planen und im Unternehmen zu realisieren [Ni07b; 3]. Dabei differenziert der Bund Deutscher Unternehmensberater (BDU) e.V. zwischen Strategie-, Organisations-, IV- und Personalberatung.

Strategieberatung zielt darauf ab, Wettbewerbsvorteile für den Klienten aufzubauen oder zu erhalten. Die Organisationsberatung untersucht Organisation und Prozesse in Unternehmen auf Optimierungspotenziale. Im Zentrum der IV-Beratung stehen Fragen der Informationsverarbeitung von Klienten [Ni08a]. Auf die Personalberatung soll hier nicht eingegangen werden, da sie im Folgenden keine weitere Bedeutung hat.

Der deutsche Beratungsmarkt ist anbieterseitig stark zersplittert. Er wird zahlenmäßig dominiert von Beratungsunternehmen mit weniger als 5 Mio € Jahresumsatz. Hier sind knapp 98 % aller Firmen einzuordnen [BDU07; 5]. Trotz der nicht nur auf dem deutschen Markt großen Bedeutung kleiner Unternehmensberatungen, ist das Manage-

ment solcher Beratungshäuser wissenschaftlich vergleichsweise wenig erforscht [Ra99; 876]. Mintzbergs klassische Arbeiten zu Organisationsstrukturen, insbesondere *operating adhocrazies*, legen nahe, dass die Koordination von Aktivitäten in solchen Organisationen durch einen Prozess wechselseitiger Abstimmung (*mutual adjustment*) zwischen den Beschäftigten erreicht wird, der auf informeller Kommunikation in einem durch Projektarbeit dominierten Umfeld aufbaut [Ra99; 877f.]. „*Control of work rests in the hand of the doers*“ [Mi83; 4].

Die Abläufe in kleinen Beratungsunternehmen sind allgemein stark bestimmt von der Präsenz und Expertise des Unternehmensgründers [Ra00; 659]. Darüber hinaus spielen auch Einflüsse aus der Gründerfamilie in kleinen Beratungshäusern oft eine erhebliche Rolle [Ra01; 395f.]. Im Gegensatz zur Situation in großen Beratungsfirmen laufen Prozesse, wie etwa die Personalrekrutierung, oft informell ab [Ra99; 892]. Dieses geringe Maß formaler Strukturierung in der Organisation beziehungsweise fehlender Standardisierung bezüglich der Vorgehensweisen ist bei kleinen Unternehmen akzeptabel und nicht selten sogar vorteilhaft. Die Arbeitsabläufe können so an Präferenzen der Klienten und Berater oder andere situative Gegebenheiten dynamisch angepasst werden.

Überschreitet die Unternehmensgröße jedoch eine kritische Grenze, die nach unseren Erfahrungen bei einem Personalstamm von 30 – 50 Beratern liegt, besteht die Gefahr der Intransparenz und Überforderung für das Management. Mögliche Folgen sind Ineffizienzen und die Verdeckung von Risiken im Unternehmen. In dieser Situation ist ein Übergang zu formalen Organisationsstrukturen und standardisierten Vorgehensweisen zweckmäßig, um die gestiegene Komplexität beherrschbar zu halten. Gleichzeitig verschärft ein gegenüber den früheren Boomjahren der Beratung gesteigener Wettbewerbsdruck sowie die kontinuierlich fortschreitende Professionalisierung der Klienten im Umgang mit Beratern [Cz03] [Mo03] den Druck auf das Beratungsmanagement, der eigenen Unternehmensorganisation früher als in der Vergangenheit professionelle Strukturen zu geben. Oft lassen jedoch Ressourcenknappheit, Zwänge des Tagesgeschäfts und fehlendes Organisationswissen wenig Raum für die durchdachte Konzeption von Unternehmensabläufen, organisatorischen Rollen sowie Planungs- oder Controlling-Instrumenten.

Angesichts der dominanten Kundenorientierung und großen Flexibilitätsanforderungen in der Unternehmensberatung bei gleichzeitig sehr qualifiziertem Personal erscheint eine prozessorientierte Unternehmensorganisation für Beratungsfirmen angemessener als die klassisch-funktionale Gliederung. In Anlehnung an Becker und Kahn soll dabei als Prozess die inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge von Aktivitäten verstanden werden, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objektes notwendig sind [BK05; 6]. Das Hauptziel unserer Referenzmodellentwicklung besteht darin, die oben skizzierten Beratungsfirmen bei ihrem organisatorischen Transformationsprozess zu unterstützen. Referenzprozesse bieten grundsätzlich einen geeigneten Ausgangspunkt für die Gestaltung konkreter Unternehmensprozesse auf Basis von Erfahrungen einer Branche, die sonst mühsam individuell gewonnen werden müssten. Gleichzeitig sollen Vorschläge für Prozesskennzahlen, organisatorische Verantwortlichkeiten und Möglichkeiten der IT-Unterstützung den Unternehmen weitere Hilfestellungen geben.

Ein Nebenziel der Modellierung besteht außerdem darin, die Ausbildung von Studenten im Schwerpunkt „Unternehmensberatung“ an der TU Ilmenau (sowie eventuell anderen Lehrinrichtungen) anhand eines Prozessreferenzmodells zu vertiefen.

Prozessmodelle stellen generell eine abstrahierte und formale Darstellung der in einem Betrachtungsbereich ablaufenden Prozesse dar. Haupteinsatzzwecke der Prozessmodellierung liegen in der Organisations- und Anwendungssystemgestaltung [Sc99; 6]. Wesentliche Merkmale von Referenzmodellen sind in diesem Zusammenhang ihre Allgemeingültigkeit und der Empfehlungscharakter [Br03; 31ff.] im gewählten Anwendungsbereich. Zwei bekannte Beispiele sind das „Handels-H“ [BS04] und das Supply Chain Operations Reference Model (SCOR)<sup>1</sup>. Bei Referenzmodellen können zwei grundsätzliche Funktionen unterschieden werden: zum einen die Erklärungsfunktion durch Erschaffung eines allgemeingültigen Abbildes zu Repräsentations- und Vergleichszwecken und zum anderen die Verbesserungsfunktion durch Erschaffung eines Idealmodells zur Ableitung von Handlungsimperativen oder Optimierungspotenzialen [OI06; 8].

Der Vorgang der Referenzmodellierung gliedert sich nach Fettke und Loos [FL04; 18-19] grob in die zwei Phasen der Konstruktion und der Anwendung. Die hier vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die Aufgabe der Referenzmodellkonstruktion und dabei speziell auf die Bereiche der Problemdefinition und der Konstruktion im engeren Sinne.

## 2 Forschungsstand und Entwicklung des Referenzmodells

Die Unternehmensberatung stellt ein insgesamt noch wenig erforschtes Themenfeld dar, obwohl in den letzten Jahren die wissenschaftliche Auseinandersetzung hier einen spürbaren Aufschwung erfahren hat [Ni07b; 10]. Forschungsorientierte Literatur thematisiert dabei überwiegend Aspekte der Managementberatung. Hingegen besteht ein starkes Defizit an wissenschaftlicher Auseinandersetzung mit Themen der IV-Beratung [NB06; 7]. In analoger Weise konzentriert sich die Forschung auf große Beratungsunternehmen, während die besonderen Probleme kleiner und mittlerer Firmen vernachlässigt werden [Ni07b; 11]. So ist den Autoren dieses Beitrags auch kein Beispiel eines Prozessreferenzmodells für die Unternehmensberatung bekannt. Am ehesten ist hier auf eine Arbeit von Müller-Stewens und Kriegmeier hinzuweisen, die ein Wertschöpfungssystem für Professional Service Firms (zu denen unter anderem die Unternehmensberatungen gehören) entwerfen, das auch grundlegende Unternehmensprozesse benennt [MSK01].

In der relevanten wissenschaftlichen Literatur sowie der „Leitfadensliteratur“ [Wo00; 23] zur Unternehmensberatung finden sich jedoch Beschreibungen einzelner Geschäftsprozesse und Praktiken, die für das hier darzustellende Referenzmodell mit ausgewertet wurden. Im deutschsprachigen Raum haben dabei die Veröffentlichungen von Niederichholz [Ni04] [Ni06], die sich vor allem auf Inhalte des Vertriebs- und Beratungs-

---

<sup>1</sup> siehe [www.supply-chain.org](http://www.supply-chain.org)

prozesses konzentrieren, große Bekanntheit erlangt. Weitere Darstellungen des Beratungsprozesses sind beispielsweise enthalten in [Hi95] [Di98] und [KM07]. Anhaltspunkte für die Gestaltung anderer Prozesse der Unternehmensberatung finden sich zum Beispiel für die Produktentwicklung [Bi02; 87-89], das Wissensmanagement [Pe02], Qualitätsmanagement [Br06] [Ni06], Personalwesen [MSK01], Controlling [SF97] und das strategische Management [FW99], um nur einige zu nennen.

Die Entwicklung der Referenzprozesse erfolgte seit Mitte 2005 in mehreren Stufen durch Kombination deduktiver und induktiver Elemente. Ausgehend von eigenen Vorüberlegungen [Ni05], langjährigen eigenen Berufserfahrungen in prozessorientierten Beratungsunternehmen und einer intensiven Literaturanalyse wurde ein Basismodell formuliert. Dieses wurde in persönlichen Interviews mit erfahrenen Beratern und Managern eines uns gut bekannten mittelgroßen Beratungshauses vervollständigt und angepasst. Anschließend wurde das Modell an Kontaktpersonen in weiteren mittleren und großen Beratungsunternehmen zur Beurteilung und Ergänzung gesendet. Dieser Review erfolgte bei den Unternehmensberatungen auf Basis zusätzlicher Erläuterungen weitgehend selbständig. Die Ergebnisse, Korrekturwünsche und Anmerkungen wurden schriftlich zurückgesandt. Anschließend erfolgten noch Telefoninterviews mit den Kontaktpersonen, um die Ergebnisse zu besprechen und Unklarheiten zu beseitigen. Dann erfolgte die Konsolidierung der so gewonnenen Ergebnisse im Rahmen einer Überarbeitung des Basismodells. Dieses Vorgehen wurde insgesamt dreimal wiederholt, um den jetzigen Modellstand zu erreichen. Dabei wurden den einzelnen Prozessen und Prozessschritten auch Hinweise auf geeignete Kennzahlen zur Prozesssteuerung und weitere ergänzende Informationen zugeordnet. Hinweise auf *common* und *best practices* im Wissens- bzw. Qualitätsmanagement lieferten zusätzliche schriftliche Befragungen von insgesamt etwa 200 deutschen Beratungsunternehmen [Ni07c] [Ni08b].

Aufgrund des noch frühen Forschungsstandes zu den Prozessen von Beratungsunternehmen und der vergleichsweise limitierten Datenbasis erheben die Angaben im Modell derzeit nicht durchweg den Anspruch, *best practice* (Prozesse und Lösungen der Branchenführer) zu sein. Vielmehr spiegeln sie gerade an den Stellen, wo sich keine eindeutigen Empfehlungen für die Prozessgestaltung ergaben, das mehrheitlich angetroffene Vorgehen in der Praxis im Sinne von *common practice* wider.<sup>2</sup> Generell ist bei der Anwendung von Referenzmodellen außerdem zu beachten, dass sie nur Ausgangspunkt eigener Überlegungen sein sollten und der unternehmensspezifischen Anpassung bedürfen, besonders bei wettbewerbsrelevanten Prozessen. Die Anpassungen können im vorliegenden Fall vor allem im Rahmen einer Instanziierung und weiteren Spezialisierung der Prozesse, Kennzahlen und sonstigen Modellinhalte erfolgen [Br07]. Je nach verfolgtem Geschäftsmodell müssen eventuell zusätzliche Prozesse ergänzt werden. Zu berücksichtigen ist hierbei auch die aktuell noch vor allem auf IV-Beratung fokussierende Modellausrichtung.

---

<sup>2</sup> Auf die noch weitgehend ungeklärte Problematik der Entstehung und Etablierung von *best practices* sei hier ergänzend kurz hingewiesen.

### **3 Das Referenzmodell „Consulting C“**

#### **3.1 Ordnungsrahmen**

Als erster Schritt entstand ein Ordnungsrahmen (Abbildung 1). Dieser dient dem Überblick und der Strukturierung des Gesamtproblemfeldes. Daneben soll er zu einem einheitlichen Begriffsverständnis im betrachteten Anwendungsfeld beitragen und eine Top-Down-Vorgehensweise ermöglichen, die von der obersten Aggregationsebene bis auf den vorab definierten Detaillierungsgrad die Modellerstellung und –nutzung unterstützt. Dazu muss der Ordnungsrahmen einen transparenten, einheitlichen Aufbau haben, um als Werkzeug der Komplexitätsbeherrschung zu dienen [DEGH04; 78f.].

Die Haupttätigkeiten werden in einer sachlogischen Ordnung um das zentrale Element des Customer Buyer Cycle gruppiert. Ein Dach, das die Unternehmensführungsaufgaben enthält, überspannt diese Aufgaben und deutet durch seine Dreiecksform die zunehmende Konkretisierung vom strategischen hin zum operativen Management an. Als Basis des Modells dienen elementare, in ihrer Ausprägung jedoch nur wenig beratungsspezifische betriebswirtschaftliche Grundfunktionen (z.B. Rechnungswesen).

In der Unternehmensberatung kommt dem Bestandskundengeschäft große Bedeutung zu, da hiermit über 80% des Umsatzes erwirtschaftet wird. Oft ergeben sich aus bestehenden Projekten bereits neue Folgeaufträge [BA04; 117]. Die Grenzen zwischen Beratung und Vertrieb verlaufen fließend. So kommen beispielsweise in der Angebotserstellung bereits Beratungselemente vor, während zum Ende eines Beratungsprozesses vermehrt Vertriebstätigkeiten notwendig sind, um Folgeprojekte anzustoßen und sich für diese bereits bestmöglich zu positionieren. Dieser Kreislauf, also die Gesamtheit aus Vertrieb und Beratung, kann auch als Beratung im weiteren Sinne bezeichnet werden. Die Gewinnung neuer Klienten ist dagegen sehr aufwändig. Daher wurde als zentrales Element im Ordnungsrahmen ein Kreislauf aus Vertrieb und Beratung etabliert, dem das Marketing und das Management von Kooperationspartnern (Partnermanagement) zuarbeiten und welcher der Überwachung durch das Qualitätsmanagement unterliegt.

Beratungsunternehmen sind personal- und wissensintensive Organisationen. Um dies angemessen zu repräsentieren, flankieren die Personal- und Innovationsprozesse das eigentliche Beratungsgeschäft. Zusammen bilden die drei Elemente Personal, Innovation und Wertschöpfung ein zum Klienten hin offenes C mit dem zentralen Element der Beratung im erweiterten Sinne. Das Personal als Kernressource bildet gewissermaßen die Basis des C, die Säule aus Marketing, Qualitäts- und Partner-Management spannt den Rahmen für das Beratungsgeschäft auf und die zukunftsorientierten Innovationsprozesse Wissensmanagement und Produktentwicklung bilden den Abschluss des C.

Der gebildete Ordnungsrahmen stellt in knapper Form die Konzeption eines Beratungsunternehmens dar. Er charakterisiert die zentrale Eigenschaft des Geschäftes als Einheit von Beratung und Vertrieb vor dem Hintergrund der personal- und wissensintensiven professionellen Dienstleistung „Unternehmensberatung“. Alle dargestellten Prozessbereiche sind im Referenzmodell vertreten, allerdings in unterschiedlichem Detaillierungsgrad, teils in Abhängigkeit von der Bedeutung des jeweiligen Prozesses.

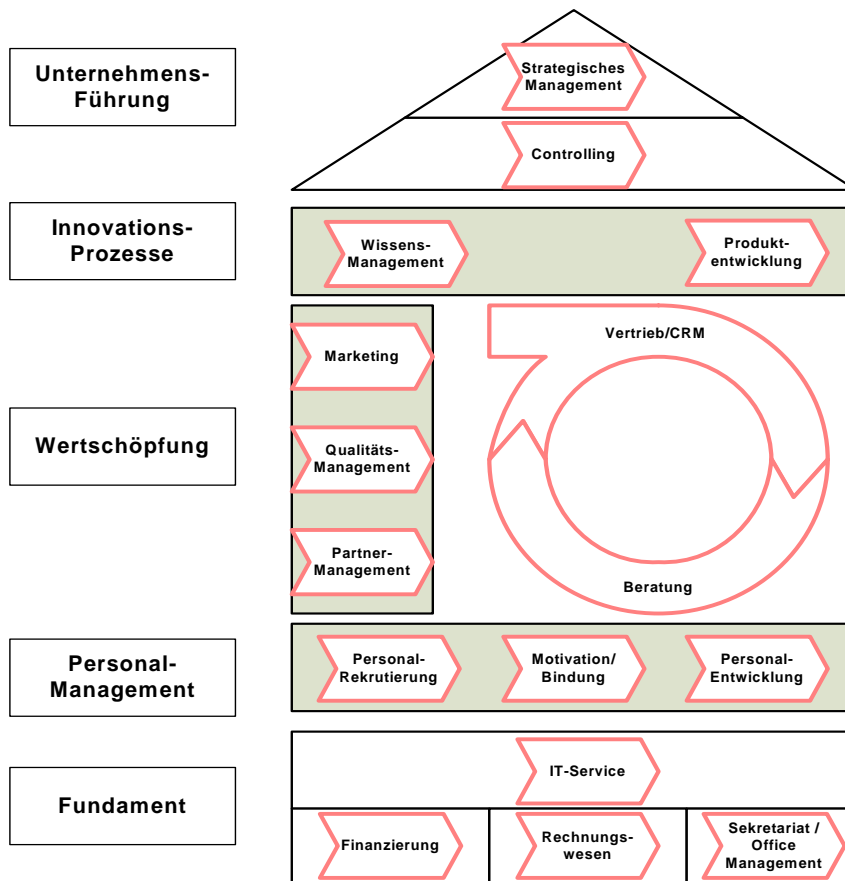


Abbildung 1: Ordnungsrahmen des „Consulting C“ für die Unternehmensberatung

### 3.2 Modellierung der Referenzprozesse

Die Modellierung der Referenzprozesse erfolgte mit Blick auf den modellierungstechnischen Grundsatz der Wirtschaftlichkeit [BRS95] zunächst nicht in der sehr differenzierten Form ereignisgesteuerter Prozessketten, sondern lehnt sich an eine Modellierungsmethode an, die Rohloff erfolgreich praktisch eingesetzt hat [Ro01]. Sie besteht aus einer Abwandlung des Wasserfallmodells durch kausale Aneinanderreihung von Prozessschritten. Den Prozessschritten sind ein Beschreibungsfeld, ein auslösendes Ereignis, Prozessergebnisse und eine oder mehrere Prozesskennzahlen (KPI) zugeordnet, welche unterhalb der Prozesskette platziert sind. Oberhalb der Prozesskette findet sich ein grobes Rollenkonzept. Ähnlich einem Aktivitätsdiagramm zeigt es die beteiligten Rollen oder Organisationseinheiten und bildet für jede ein Swimlane-Diagramm, welches durch unterschiedliche Aktivitätspunkte die jeweilige Beteiligungsform festlegt. Die konkrete Verantwortlichkeit einer Rolle im jeweiligen















