

Universität Hamburg

Institut für Industriebetriebslehre
und Organisation

Industrielles Management
Arbeitspapier Nr. 5

Karl-Werner Hansmann
Michael Höck

**Studie zur Qualität von
Beratungsgesellschaften**

Eine empirische Untersuchung

ISSN 1618-2952

UH



Tor zur Welt der Wissenschaft

Zusammenfassung

Angesichts der zunehmenden Bedeutung von Beratungsleistungen im Industrie- und Dienstleistungssektor, wurde vom Institut für Industriebetriebslehre und Organisation der Universität Hamburg eine empirische Studie zur **Qualität von Beratungsgesellschaften** durchgeführt. Zu diesem Zweck wurde im April 2000 ein Fragebogen an die 1000 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland versendet, wobei eine Rücklaufquote von 7,1% erreicht werden konnte. Im folgenden sollen die wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst werden:

- Fast 50% aller befragten Unternehmen bedient sich bei der Vorauswahl geeigneter Berater lediglich einer Informationsquelle. Hauptsächlich handelt es sich hierbei um Vorgespräche oder – aus der Sicht der Beratungsgesellschaften – **Akquisitionsgespräche**. In diesen Verkaufsgesprächen werden hohe Erwartungen aufgebaut, so dass es nicht verwunderlich ist, dass im Durchschnitt nur **60% bis 75%** der ursprünglich **angestrebten Ziele** erreicht werden.
- Aufgrund unbefriedigender Zwischenergebnisse wird bei mehr als ein Drittel der untersuchten Projekte sowohl eine deutliche **Erhöhung des Budgets** (Ø 40%) als auch eine **Verlängerung der Projektdauer** (Ø 40%) vorgenommen.
- Während bei der Potential- (z.B. Referenzen, Branchenerfahrung) und Prozessqualität (z.B. Einbindung der Mitarbeiter) kaum Unterschiede zwischen den führenden Beratungsgesellschaften festgestellt werden konnten, bestehen hinsichtlich der **Ergebnisqualität** (hier: Zielerreichungsgrad) signifikante Differenzen. Die McKinsey & Company Inc., EDS/A.T. Kearney GmbH und die Arthur Andersen Managementberatung GmbH weisen einen überdurchschnittlichen Zielerreichungsgrad auf, demgegenüber erreichen die Boston Consulting Group und die Droege & Partner GmbH nur eine mittlere Erfolgsquote. Unter dem untersuchten Branchendurchschnitt liegen die Roland Berger & Partner GmbH sowie die Ernst & Young Consulting Inc..

September 2001

- Bei der Auswahl geeigneter Beratungsgesellschaften sollte ein stärkeres Gewicht auf **innovative Lösungskonzepte** und das **Qualitätsmanagementsystem der Beratung** gelegt werden. Darüber hinaus sollte, neben den eigenen Erfahrungen mit der Beratungsgesellschaft, auf die Führungsfähigkeiten, das Durchsetzungsvermögen und die Arbeitsproduktivität des Beraterteams geachtet werden.

- Entscheidend für den Erfolg einer Unternehmensberatung ist die **Kooperation mit den Geschäftspartnern**, das **Qualitätsmanagementsystem der Beratungsgesellschaft** sowie das **Durchsetzungsvermögen des Beraterteams**. Diese Aussage gilt für 85% aller erfolgreichen Unternehmensberatungen.

Für weitere Informationen stehen wir Ihnen gerne unter

Tel.-Nr.: 040/42838 -4642 und -4652

Fax-Nr.: 040/42838 -6496

Email : hoeck@econ.uni-hamburg.de

Internet : www.uni-hamburg.de/fb03-ibl/

zur Verfügung.

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung.....	5
2. Aufbau und Ziele der Untersuchung	7
3. Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	11
3.1 Allgemeine Einschätzung der Qualität von Unternehmensberatungen.....	11
3.2 Beurteilung der Qualität von einzelnen Beratungsprojekten	14
3.2.1 Auswahl der Berater	16
3.2.2 Beratungsprozeß	21
3.2.3 Ergebnis der Beratungen	23
3.2.2 Empfehlungen.....	28
4. Analyse der Erfolgsfaktoren	30
4.1 Die wichtigsten Auswahlkriterien	30
4.2 Drei Merkmale erfolgreicher Beratungsprojekte.....	33
Anhang	36

1. Einführung

Wachstum und Diversifikation der Beratungsleistungen

Die Unternehmensberatungsbranche hat 1999 in Deutschland ein Umsatzvolumen von ca. 21 Mrd. DM erreicht. Dies entspricht einem Wachstum von rund 13% gegenüber dem Vorjahr. Dabei sind es vor allem die großen, etablierten Beratungsgesellschaften, die kontinuierlich expandieren. Nach Schätzungen der Lünendonk Consultancy & Research GbR wurde die **Personalkapazität** der Top-25-Managementberatungen im letzten Jahr um 16% und im Segment der IT-Beratungen sogar um 25% aufgestockt. Ferner ist eine zunehmende **Angleichung des Leistungsspektrums** zu beobachten. Während früher der Beratermarkt stark segmentiert und durch einen hohen Spezialisierungsgrad gekennzeichnet war, sind inzwischen fast alle großen Beratungsgesellschaften dazu übergegangen, ein Full-Service-Angebot einzurichten, das sowohl Management- als auch IT-Beratungen umfasst. Eine Ursache für die Ausweitung des Serviceangebots ist der intensive, globale Wettbewerb in der Beraterbranche. Neben den Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Ablegern von Kredit- und Finanzinstituten nutzen immer mehr Hard- und Softwarehersteller bestehende Kundenkontakte, um ihre Beratungsleistungen auszudehnen.

Angesichts der hohen Personalzuwachsraten und des Ausbaus der Serviceleistungen stellt sich die Frage, ob die führenden Consulting-Unternehmen in der Lage sind, qualifiziertes Personal zu gewinnen, um eine gleichbleibend hohe Qualität zu gewährleisten.

Qualität der Beratungsgesellschaften

Grundsätzlich gestaltet sich die Qualitätsmessung von professionellen Dienstleistungen wie der Unternehmensberatung schwierig, da Beratungsleistungen stark personenabhängig sind. Zudem lässt sich der Wert einer Unternehmensberatung nur schwer quantifizieren. Auf der anderen Seite ist jedoch festzustellen, dass die Beratungsgesellschaften seit Beginn der 90er Jahre verstärkt **standardisierte Konzepte** anbieten, die mit mehr oder weniger großem Erfolg an die speziellen Bedürfnisse der Kunden angepasst werden. Hierzu gehören die Vielzahl neuerer und teilweise recht kurzlebiger „Managementphilosophien“, wie das Business Process Reengineering, Supply Chain Management oder Customer Relationship Management, aber auch standardisierte IT-Lösungen, wie z.B. die Einführung von SAP-Systemen oder Call Centern. Im folgenden soll die Qualität aus Sicht der Nachfrager erfasst werden, indem zum einen die **Einstellung** und zum anderen die **Zufriedenheit** der Kunden, d.h. die Diskrepanz zwischen erwarteter und erlebter Leistung, analysiert wird.

Geringe Ergebnisqualität

Wie sich in den letzten Jahren herausgestellt hat, besteht zwischen den hohen Ansprüchen der Management- bzw. IT-Konzepte und der in der Realität umgesetzten Projekte eine erhebliche Diskrepanz. Im Regelfall werden nur 60% bis 75% der angestrebten Ziele erreicht. Dieser verhältnismäßig **geringe Zielerreichungsgrad** kann zum einen auf überzogene Erwartungen oder interne Umsetzungsbarrieren, wie z.B. eine unzureichende Unterstützung durch die Geschäftsleitung, zurückgeführt werden. Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor ist die Qualität der Unternehmensberatung, die im folgenden eingehender untersucht werden soll.

2. Aufbau und Ziele der Untersuchung

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Beratungsleistungen im Industrie- und Dienstleistungssektor, wurde vom Institut für Industriebetriebslehre und Organisation der Universität Hamburg eine Studie zur Qualität von Beratungsgesellschaften durchgeführt. Das Ziel der empirischen Analyse ist es, ein aktuelles Bild von der **Beratungsqualität** der Top-Unternehmensberatungen zu vermitteln und aus den Ergebnissen Vorschläge für eine **erfolgreiche Beratung** abzuleiten. Im Vordergrund standen die führenden Management- und IT-Beratungen, die 90% des Umsatzvolumens des Beratermarktes in Deutschland ausmachen. Dagegen wurde das Segment der Personalberatungen, wegen der besonderen Charakteristika des Human-Ressource-Managements, von der Untersuchung ausgeschlossen.

Im April 2000 wurde eine schriftliche Befragung der **1000 umsatzstärksten Unternehmen** in Deutschland eingeleitet. Als Grundlage dienten die Adress- und Umsatzinformationen der Datenbank AMADEUS, wobei ein detaillierter Fragebogen an die jeweiligen Vorstandsvorsitzenden bzw. Geschäftsführer versandt wurde. Insgesamt konnte bei der Umfrage eine Rücklaufquote von 7,1% erreicht werden, so dass die vorliegende Untersuchung auf **71 abgeschlossenen Beratungsprojekten** bzw. ausgefüllten Fragebögen basiert.

September 2001

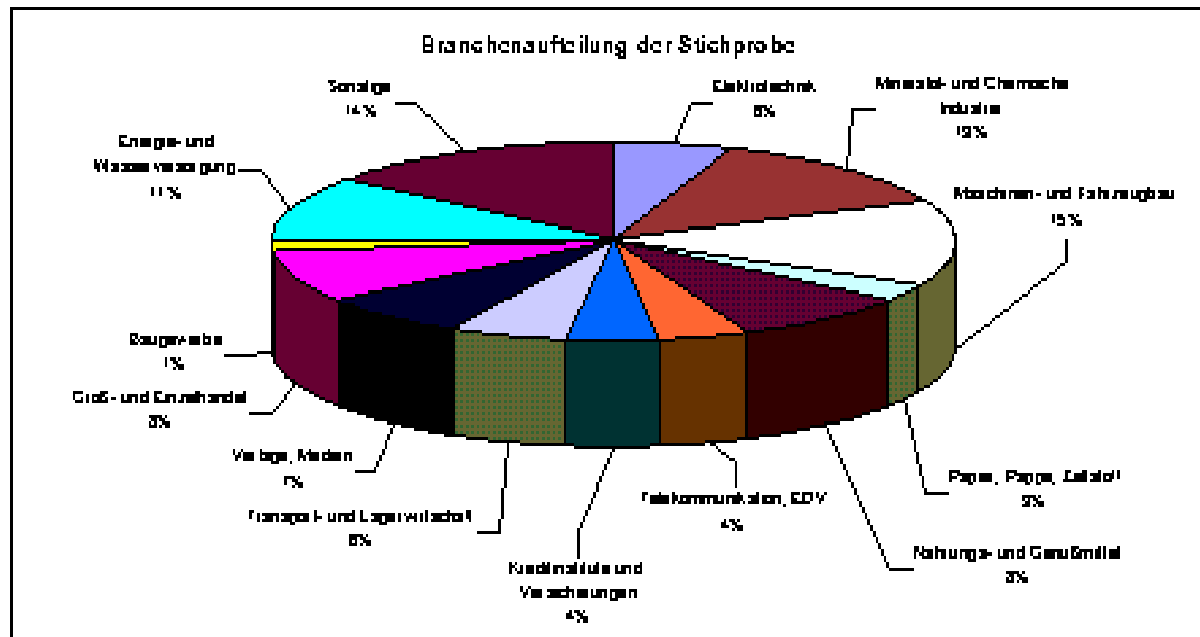


Abb. 2-1: Branchenverteilung der Stichprobe

Die befragten Großunternehmen stammen aus über 13 Branchen (vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**), wobei der Schwerpunkt im verarbeitenden Gewerbe liegt. Überproportional vertreten sind die Bereiche Energie- und Wasserversorgung sowie Mineralölindustrie und Chemische Industrie, die gegenwärtig zu den Hauptgeschäftsfeldern der Beratungsbranche zählen.

Von den insgesamt 71 untersuchten Projekten sind 12 von der McKinsey & Company Inc. durchgeführt worden. Danach folgen die Boston Consulting Group sowie Roland Berger & Partner GmbH mit jeweils sieben Projekten (vgl. Abb. 2-2). Diese Unternehmensberatungen sind auch am häufigsten in die engere Auswahl bei den Ausschreibungen gekommen. Beispielsweise gehörte die McKinsey & Company Inc. bei 25, Boston Consulting Group bei 20 und Roland Berger bei 18 Projekten zum sogenannten „**evoked set**“ der Großunternehmen.

September 2001

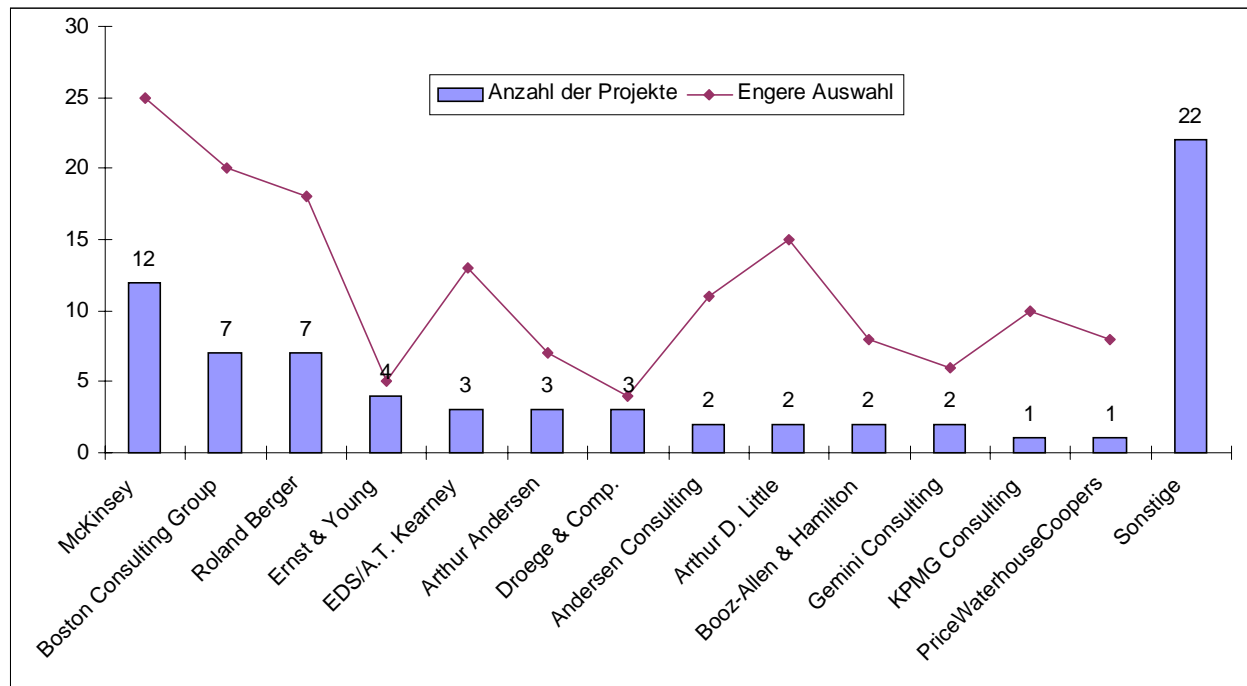


Abb. 2-2: Untersuchte Projekte der Beratungsgesellschaften

Auffällig ist, dass einige Beratungen, wie Arthur D. Little, EDS/A.T. Kearney, Andersen Consulting oder KPMG, zwar verhältnismäßig häufig in die engere Auswahl kommen, jedoch nur selten davon profitieren. Diese geringen Abschlussquoten sind ein Indiz für die offensive Verkaufs- und Expansionsstrategie der o.a. Management- und IT-Beratungen. Andere Beratungsgesellschaften, wie Droege & Company oder Ernst & Young Consulting, konzentrieren sich dagegen auf ausgewählte Branchen oder bestehende Kundenkontakte. Unter den sonstigen Beratungen sind diejenigen Firmen aufgeführt, die einen Jahresumsatz von 10 Mio DM nicht erreichen und somit zu den mittleren bzw. kleineren Beratungsgesellschaften zählen.

In den nachfolgenden Abschnitten werden die wesentlichen Ergebnisse der empirischen Studie dargestellt. Ein vollständiger **Fragebogen** sowie der **Tabellenband** befinden sich im Anhang. Dabei gliedert sich die Auswertung analog dem Aufbau des Fragebogens in sechs Abschnitte:

- Allgemeines zur Qualität der Beratungsgesellschaften
- Auswahl der Beratungsunternehmen
- Beratungsprozess
- Ergebnis der Beratung
- Empfehlungen für zukünftige Projekte

Anschließend werden die Erfolgsfaktoren der Beratungsprojekte eingehender analysiert. Aus den Ergebnissen sollen Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet werden, die zukünftig Beratungsgesellschaften engagieren wollen.

3. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

3.1 Allgemeine Einschätzung der Qualität von Unternehmensberatungen

Zunächst wurden die befragten Großunternehmen aufgefordert, die Servicequalität ausgewählter Unternehmensberatungen auf einer Skala von 1 (ungenügend) bis 6 (sehr gut) einzuschätzen. Dabei war es nicht notwendig, dass die Befragten bereits Erfahrungen mit den genannten Beratungen gesammelt haben. Vielmehr sollte die **Einstellung** abgebildet werden, die sich teils aus eigenen Erfahrungen, teils aus Image oder Mund-Propaganda zusammensetzt. Zu den im Fragebogen vorgegebenen Beratungsgesellschaften gehören:

Abk.	Beratungsgesellschaft	Umsatz Inland 1999 in Mio DM	Personal 1999	Schwerpunkt
AC	Andersen Consulting Unternehmensberatung GmbH	1240	2401	Technologie
McK	McKinsey & Company Inc.	730	1420	Management
KPMG	KPMG Consulting GmbH	524	1380	Technologie
RB	Roland Berger & Partner GmbH	490	1341	Management
PWC	PriceWaterhouseCoopers Unternehmensberatung GmbH	481	1800	Technologie
E&Y	Ernst & Young Consulting GmbH	407	1456	Technologie
BCG	Boston Consulting Group	360	490	Management

September 2001

GC	Gemini Consulting GmbH	360	600	Management
<hr/>				
EDS/ATK	EDS/A.T. Kearney GmbH ¹	352	590	Management
<hr/>				
ADL	Arthur D. Little International Inc.	210	372	Management
<hr/>				
BAH	Booz-Allen & Hamilton Inc.	205	300	Management
<hr/>				

Quelle : Lünendonk Consultancy & Research GbR 2000 (www.luenendonk.de)

Aufgrund unterschiedlicher **Bekanntheitsgrade** divergiert bei dieser Fragestellung die Anzahl der Qualitätsbeurteilungen. Die meisten Nennungen erhielt die Roland Berger & Partner GmbH (54) – was auf ein intensives Marketing hindeutet – sowie die seit längerem etablierten Strategieberatungen Boston Consulting Group (54) und McKinsey & Company Inc. (53). Einen geringeren Bekanntheitsgrad weisen die Gemini Consulting GmbH (42) und die Booz-Allen & Hamilton Inc. (40) auf. Einen Gesamtüberblick vermittelt Abb. 3-1, in der die Mittelwerte der Qualitätsurteile zusammengefasst sind.

Insgesamt betrachtet, weisen die Beratungsgesellschaften eine gute bis ausreichende Qualität auf. Die Boston Consulting Group erreicht aus der Sicht der befragten Großunternehmen die höchste Servicequalität. Auf den Plätzen 2 und 3 folgen die McKinsey & Company Inc. und die Arthur D. Little International Inc.. Demgegenüber belegen die KPMG Consulting GmbH sowie die Gemini Consulting GmbH im Qualitätsranking die hinteren Plätze.

¹ Die Umsatz- und Mitarbeiterzahlen beziehen sich auf die A.T. Kearney GmbH

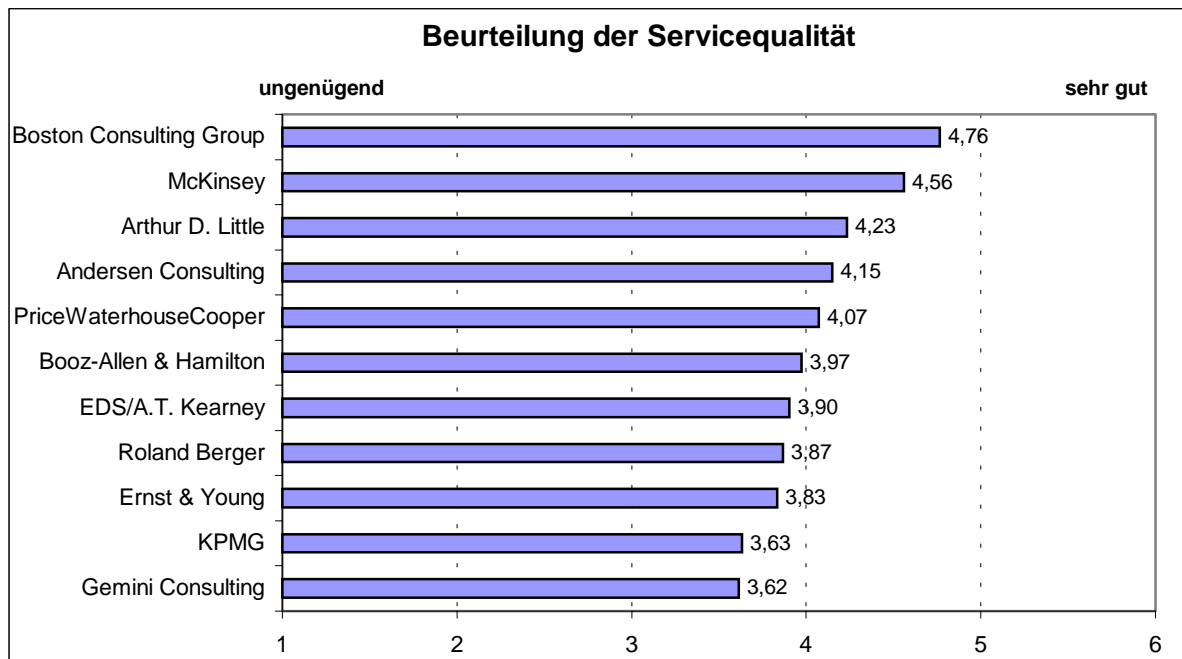


Abb. 3-1: Beurteilung der Servicequalität

Anschließend wurden den Unternehmen sechs Qualitätsfaktoren vorgegeben, die gemäß ihrer Wichtigkeit in eine Reihenfolge gebracht werden sollten.

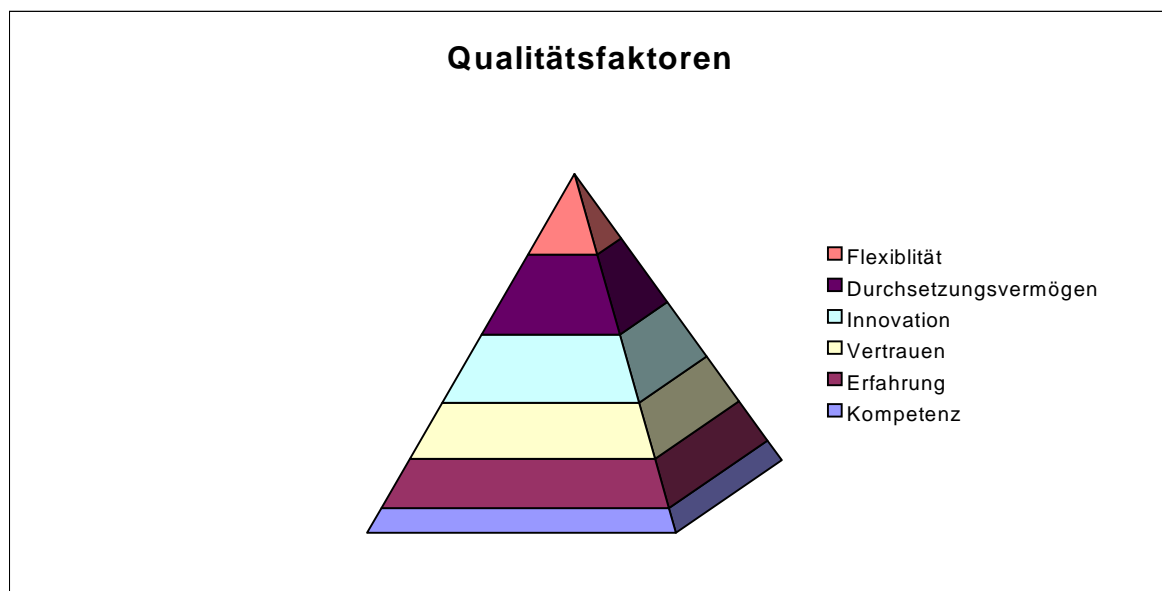


Abb. 3-2: Reihenfolge der Qualitätsfaktoren

Hieraus lässt sich eine Servicepyramide ableiten, wobei sich die Erfahrung und Kompetenz erwartungsgemäß als wichtigste Qualitätsdeterminanten erwiesen und

somit Minimalanforderungen an eine Beratungsgesellschaft darstellen (vgl. Abb. 3-2). Darüber hinaus sollte im Verlaufe des Auswahl- und Beratungsprozesses ein Vertrauensverhältnis aufgebaut und ein innovatives Lösungskonzept entwickelt werden. Das Durchsetzungsvermögen sowie die Flexibilität des Beraterteams werden dagegen als werterhöhende Faktoren angesehen, die die Kundenzufriedenheit positiv beeinflussen.

3.2 Beurteilung der Qualität von einzelnen Beratungsprojekten

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf repräsentative, bereits abgeschlossene Projekte. Es handelt sich zumeist um größere Beratungsprojekte, die sowohl Management- als auch IT-Aspekte umfassen.

Insgesamt betrachtet entfallen 43% der untersuchten Projekte auf **Organisationsberatungen**. Im Mittelpunkt stehen Reorganisationsmaßnahmen zur Verbesserung der Strukturen und Abläufe in verschiedenen Unternehmensbereichen. Außerdem sind in der Stichprobe **Strategieberatungen** mit 36% vertreten. Neben der Entwicklung und Überprüfungen von Vertriebs-, Marketing- oder Bereichsstrategien wird in einigen Fällen die Neuausrichtung des Unternehmens beratend begleitet. Ferner werden mit Hilfe der Berater die Strategieimplikationen moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, wie des M- und E-Commerce, analysiert. Lediglich 16% der Projekte werden von den befragten Unternehmen als **EDV-/IT-Projekte** bezeichnet. Diese Projekte beschäftigen sich hauptsächlich mit der Automatisierung von Vertragsabwicklungs- und Kundeninformationsprozessen. Weiterhin werden bei einigen Großunternehmen SAP-Systeme eingeführt und Internetangebote implementiert.

September 2001

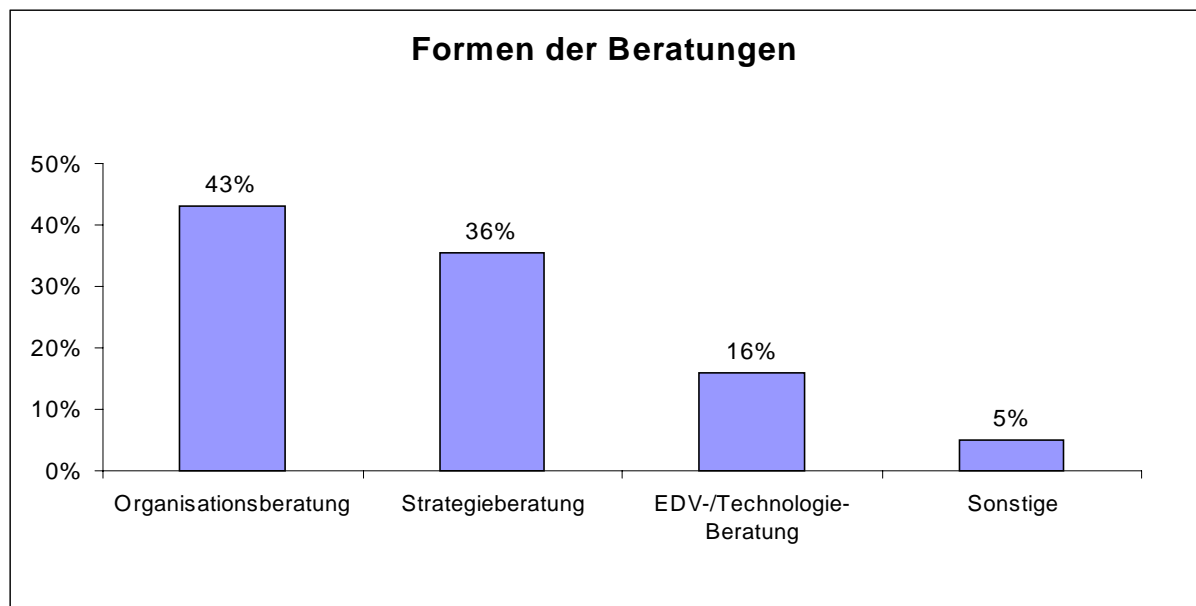


Abb. 3-3: Formen der Beratungen

Auffällig ist der hohe Anteil von Organisationsberatungen im Vergleich zu den EDV-/IT-Projekten. Er zeigt, dass die Unternehmen auf eine Implementierung der Strategie- und Technologieempfehlungen Wert legen und vor allem bei ihren Reorganisationsbemühungen auf die Unterstützung von externen Unternehmensberatern angewiesen sind.

Im Rahmen der Projekte werden vorwiegend die Bereiche Vertrieb/Marketing (20%), Organisation/Verwaltung (17%) sowie das Rechnungswesen (13%) von den Beratungsgesellschaften analysiert (vgl. Abb. 3-4). Diese Reihenfolge gilt unabhängig davon, ob eine Organisations-, Strategie- oder IT-Beratung durchgeführt wird.

September 2001

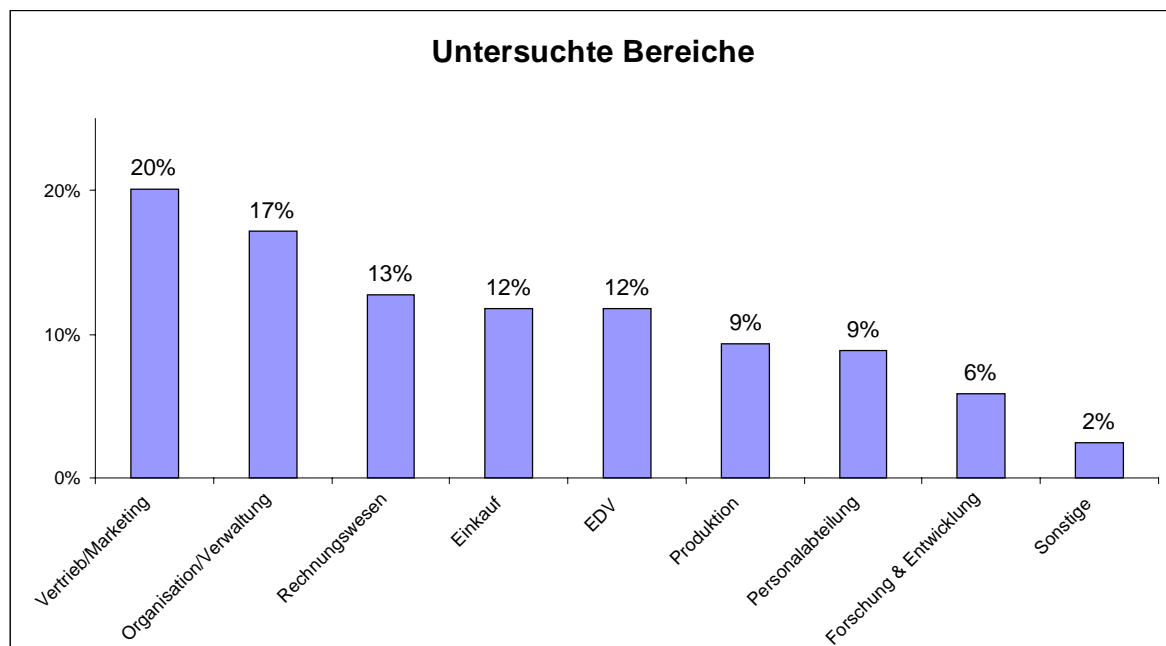


Abb. 3-4: Untersuchte Unternehmensbereiche

3.2.1 Auswahl der Berater

Fast die Hälfte aller befragten Unternehmen bedient sich bei der Auswahl geeigneter Berater lediglich **einer** Informationsquelle. Hauptsächlich handelt es sich um Vorgespräche bzw. - aus der Sicht der Beratungsgesellschaften - **Akquisitionsgespräche** (vgl. Abb. 3-5). In diesen Verkaufsgesprächen werden meist hohe Erwartung aufgebaut, so dass es nicht verwunderlich ist, dass die vordefinierten Projektziele nur selten erreicht werden (vgl. Abb. 3-14). Eigene Erfahrungen oder Empfehlungen von Verbänden bzw. anderer Unternehmen gehen etwas seltener in die Auswahlentscheidung mit ein. Es scheint, dass ein Großteil der befragten Unternehmen hauptsächlich auf die Vorschläge der Beratungsgesellschaften reagiert, anstatt selbst **innovative Lösungskonzepte** zu entwickeln, die anschließend mit Hilfe der Unternehmensberatungen umgesetzt werden.

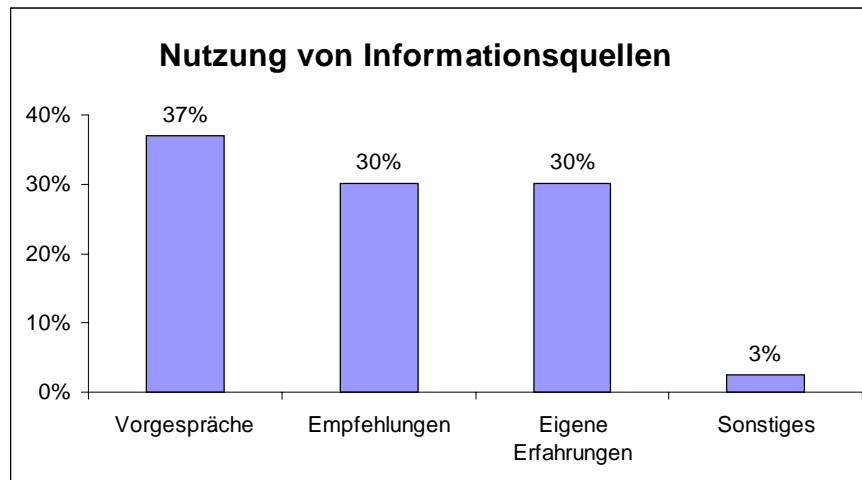


Abb. 3-5: Nutzung von Informationsquellen

Zu den **Mindestanforderungen**, die eine Beratungsgesellschaft erfüllen muss, um in die engere Auswahl zu kommen, gehören die Kompetenz bzw. Qualifikation (vgl. Abb. 3-6). Als Nachweis werden Referenzen, die Erfahrungen mit ähnlichen Projekten belegen, herangezogen, wobei die **Branchenerfahrung** deutlich höher eingestuft wird als die Technologieerfahrung. Das schriftliche Konzept sowie die internationale Erfahrung des Beraterteams spielen eine untergeordnete Rolle.

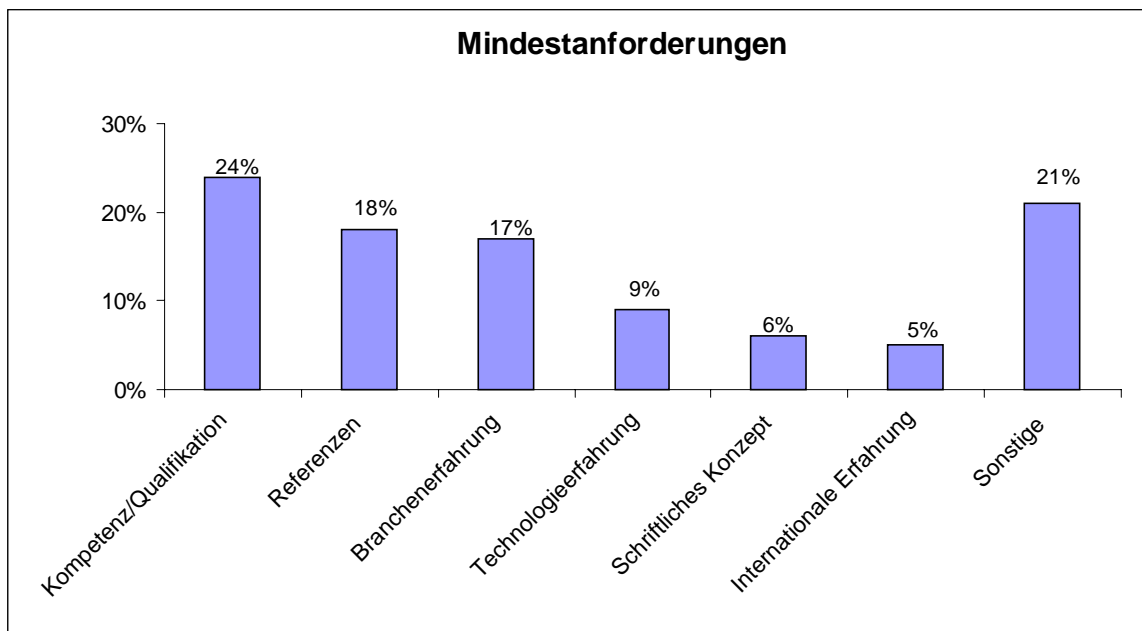


Abb. 3-6: Mindestanforderungen an die Beratungsgesellschaften

September 2001

Bei der Entscheidung, welche Beratungsgesellschaft gewählt wird, ist der Vorstand bzw. die Geschäftsleitung im hohen Maße beteiligt. Weniger stark wird die Bereichsleitung an der Auswahl beteiligt. Indessen tragen der Einkauf und der Betriebsrat kaum zur Entscheidungsfindung bei.

Die zuvor angeführten Mindestanforderungen spiegeln sich auch in der **Gewichtung der Auswahlkriterien** wider (vgl. Abb. 3-7). Das mit Abstand wichtigste Auswahlkriterium ist die Kompetenz bzw. Qualifikation des Beraterteams, gefolgt von der Branchenerfahrung des Teams und der Präsentation des Konzeptes. Auffällig ist, dass der Erfüllung der Ausschreibungsanforderungen, dem Preis-/Leistungsverhältnis und der **Technologieerfahrung** bei der Auswahlentscheidung eine geringere Bedeutung zugemessen wird, obwohl technische Barrieren zu den Haupthindernissen bei der Konzeptumsetzung zählen (vgl. Abb. 3-15).

Neben der **Gewichtung** der Auswahlkriterien sind in Abb. 3-7 die **Erfüllungsgrade** der einzelnen Kriterien aufgeführt. Aus der Abbildung geht hervor, dass den gewählten Beratungsgesellschaften eine relativ hohe Kompetenz und Qualifikation sowie eine gute Präsentation des Konzeptes bescheinigt werden. Gleiches gilt auch für die Referenzen und das schriftliche Exposé, die allerdings bei der Auswahlentscheidung ein geringeres Gewicht besitzen. Demgegenüber werden aus Sicht der befragten Großunternehmen die Branchenerfahrung und das Preis-/Leistungsverhältnis in Relation zu den restlichen Auswahlkriterien weniger gut erfüllt. Dies ist insofern bemerkenswert, als dass Referenzen, die häufig als Nachweis für die Branchenerfahrung herangezogen werden, offenbar in einem ausreichenden Maße vorliegen. Der vergleichsweise geringe Erfüllungsgrad bei der Branchenerfahrung scheint somit durch Faktoren bedingt zu sein, die nicht im Fragebogen erfasst werden, wie das Durchschnittsalter oder die Berufserfahrung der Beraterteams. Dem Qualitätsmanagementsystem der Beratungsgesellschaft wird bei der Auswahl eine geringe Bedeutung zugemessen, obwohl der Erfüllungsgrad dieses Kriteriums entscheidend für den Projekterfolg ist.

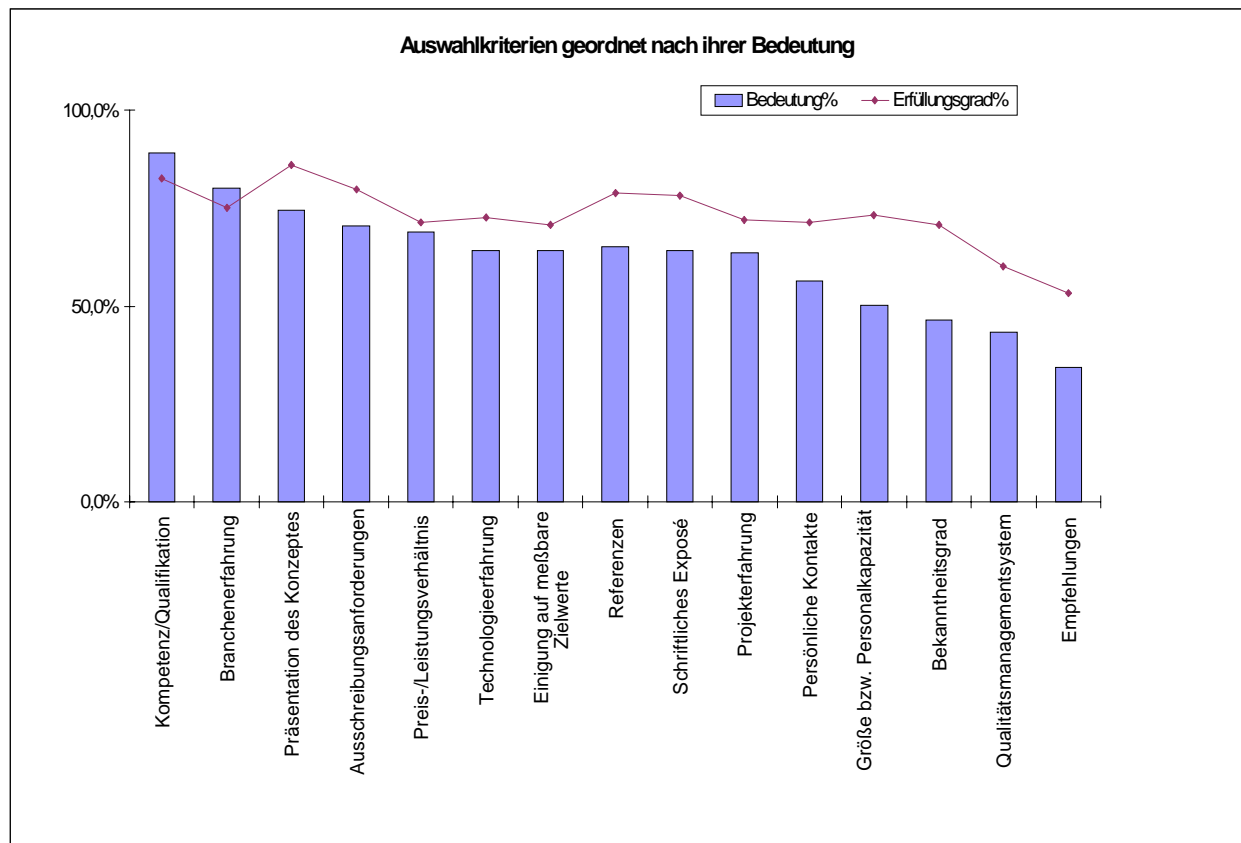


Abb. 3-7: Bedeutung und Erfüllungsgrade der Auswahlkriterien

Im folgenden sind die Erfüllungsgrade der Kriterien Kompetenz, Branchenerfahrung und Preis-/Leistungsverhältnis für die Beratungsgesellschaften im einzelnen aufgeführt. Dabei werden nur diejenigen Beratungen berücksichtigt, die mit mindestens drei Projekten in der Stichprobe vertreten sind.

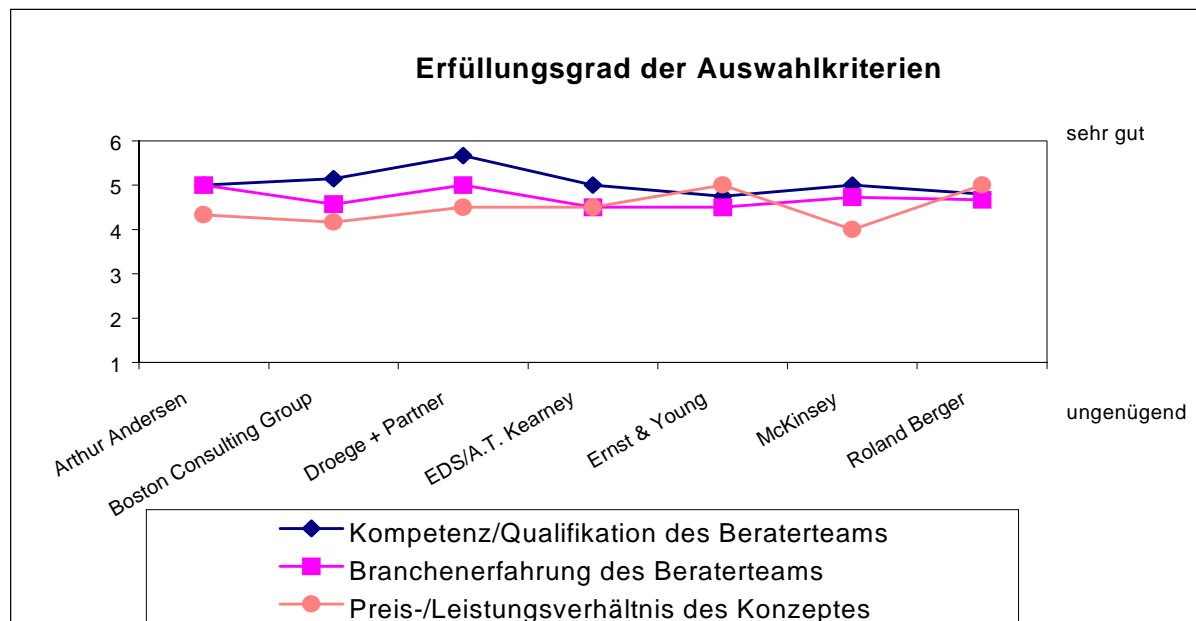


Abb. 3-8: Erfüllungsgrad der Auswahlkriterien

Abb. 3-8 verdeutlicht, dass den Beratern von Droege & Partner GmbH die höchste Kompetenz bzw. Qualifikation bescheinigt wird, während bei der Branchenerfahrung keine signifikanten Unterschiede zwischen den Beratungsgesellschaften festgestellt werden können. Bezüglich des Preis-/Leistungsverhältnisses liegen die Ernst & Young Consulting GmbH und die Roland Berger und Partner GmbH vorn.

3.2.2 Beratungsprozess

Die mittlere Dauer eines Beratungsprojektes liegt bei 8 ½ Monaten, wobei das Gesamtbudget ungefähr 4,2 Mio DM beträgt. Bemerkenswert ist, dass bei mehr als ein Drittel der untersuchten Projekte sowohl eine deutliche **Erhöhung des Budgets** (um Ø 40%) als auch eine **Verlängerung der Projektdauer** (um Ø 40%) vorgenommen wurde. Dies ist bei 17,6% der Projekte auf eine Veränderung der Aufgabenstellung und bei 20,3% auf eine Korrektur der Vorgehensweise zurückzuführen. Als Gründe für die Anpassungsmaßnahmen im Laufe der Beratung werden unbefriedigende Zwischenergebnisse, technische Zwänge, ein veränderter Teilnehmerkreis oder zusätzliche Anforderungen angegeben.

Verantwortlich für die Projekte sind vor allem der Vorstand bzw. die Geschäftsleitung sowie Projektmanager. Die Projektteams bestehen durchschnittlich zu 57% aus internen Mitarbeitern. Dieses leichte Übergewicht gegenüber den externen Beratern herrscht bei allen Beratungsformen vor.

Als bedeutendste Qualitätsfaktoren für einen guten **Beratungsprozess** werden von den Unternehmen insbesondere die Einbindung der Projektmitarbeiter, die gesamte Projektorganisation sowie die Kooperation mit Projektverantwortlichen genannt. Allerdings werden die restlichen Qualitätsfaktoren von den befragten Großunternehmen ähnlich hoch gewichtet. Lediglich der **Kooperation mit den Geschäftspartnern** wird eine deutlich geringere Bedeutung zugewiesen, obwohl die Einbindung der Geschäftspartner zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren einer Unternehmensberatung zählt (vgl. Kapitel 4.1).

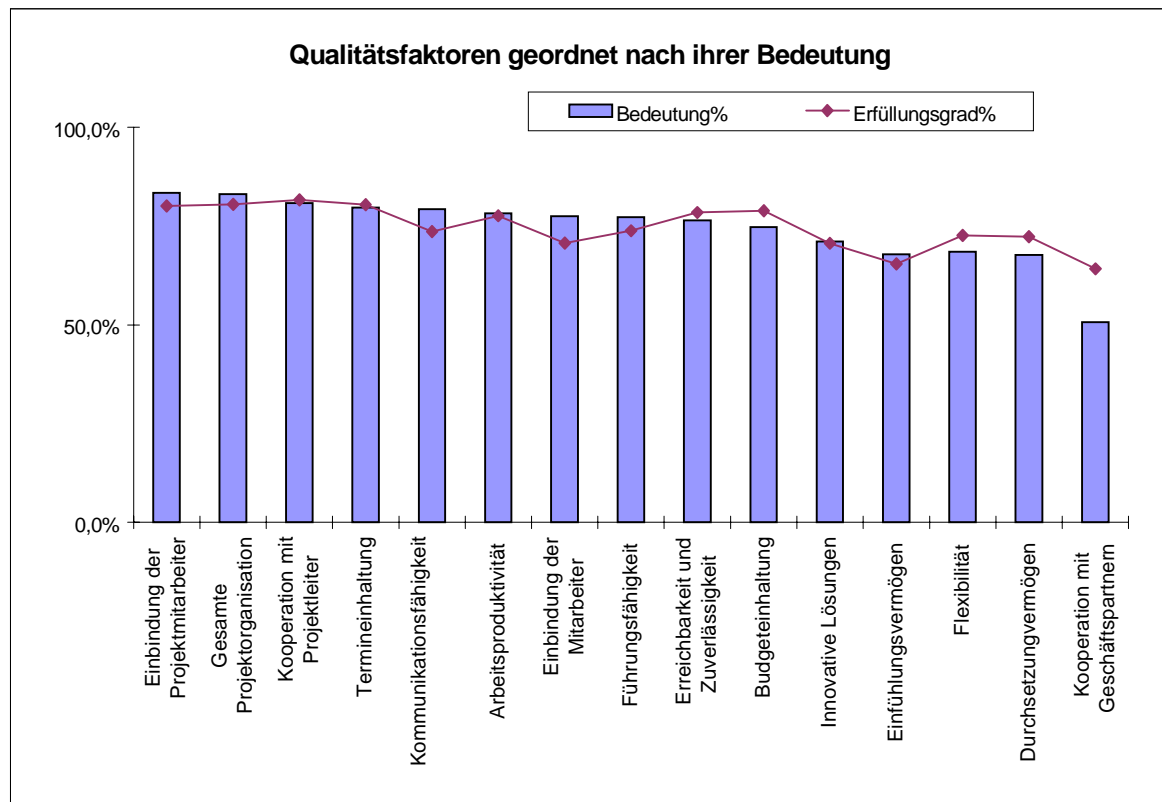


Abb. 3-9: Qualitätsfaktoren des Beratungsprozesses

Vergleicht man die Erfüllungsgrade der Qualitätskriterien, so ergibt sich ein ausgeglichenes Bild. Im Durchschnitt liegen die Erfüllungsgrade bei 75%, was auf eine grundsätzliche Zufriedenheit mit dem Beratungsprozess hindeutet. Lediglich die Erfüllungsgrade in den Bereichen Kommunikationsfähigkeit, Einbindung der Mitarbeiter und Einfühlungsvermögen liegen geringfügig unter dem Durchschnitt. Auffällig ist, dass die Budgeteinhaltung, trotz der zuvor beschriebenen Abweichungen bei 33% der untersuchten Projekte, als relativ gut bewertet wird.

Im folgenden sind die Qualitätsfaktoren

- Einbindung der Projektmitarbeiter,
- Gesamte Projektorganisation,
- Kommunikationsfähigkeit des Beraterteams,
- Einbindung der betroffenen Mitarbeiter,

September 2001

- Leitungsfähigkeit des Beraterteams und
- Einfühlungsvermögen des Beraterteams,

für die untersuchten Beratungsgesellschaften einzeln ausgewiesen sind:

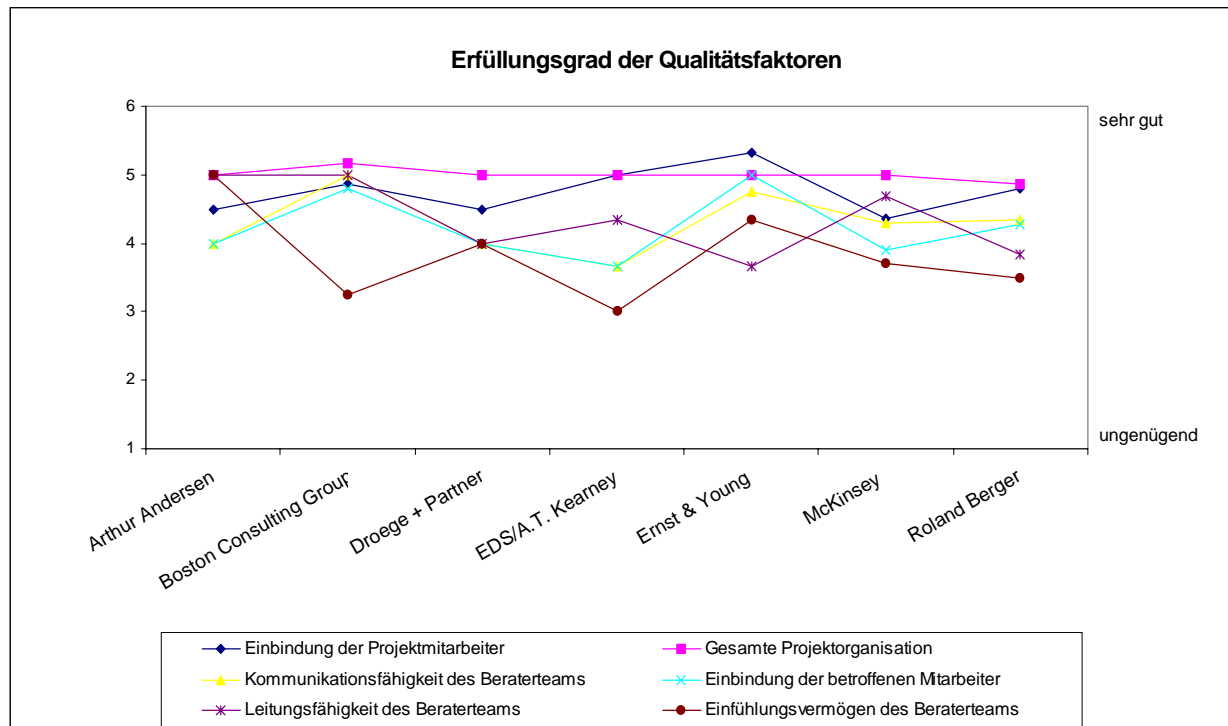


Abb. 3-10: Erfüllungsgrade der Qualitätsfaktoren

Abb. 3-10 zeigt, dass die Berater der Boston Consulting Group und der EDS/A.T. Kearny GmbH leichte Defizite auf dem Gebiet des **Einfühlungsvermögens** besitzen. Zudem wird bei einigen Consulting-Unternehmen, wie Ernst & Young Consulting, Droege & Partner und Roland Berger, die **Führungsfähigkeit** der Beraterteams bemängelt. Dagegen werden die gesamte Projektorganisation sowie die Einbindung der Projektmitarbeiter i.d.R. als gut eingestuft.

3.2.3 Ergebnis der Beratungen

Bei nur 50% der Projekte wird die **Umsetzung** der Strategie-, IT- und Organisationsvorschläge von den Beratungsgesellschaften begleitet, wobei rund 80% der Empfehlungen tatsächlich implementiert werden.

Alles in allem können 78% der untersuchten Beratungsprojekte als **erfolgreich** eingestuft werden (vgl. Abb. 3-11). Hierbei handelt es sich um diejenigen Projekte, die nach Auskunft der befragten Großunternehmen einen Zielerreichungsgrad² von 5 oder 6 aufweisen.

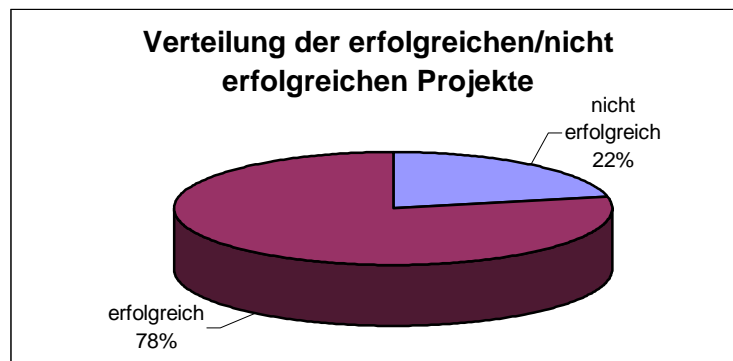


Abb. 3-11: Anteil erfolgreicher Projekte

Betrachtet man den Zielerreichungsgrad der Projekte getrennt nach den einzelnen Beratungsformen, werden die geringfügig niedrigeren Erfolgsquoten der Strategie- und IT-orientierten Projekte deutlich, die bei 75% liegen (vgl. Abb. 3-12).

² Die Skala reicht von 1 (gar nicht) bis 6 (vollständig).

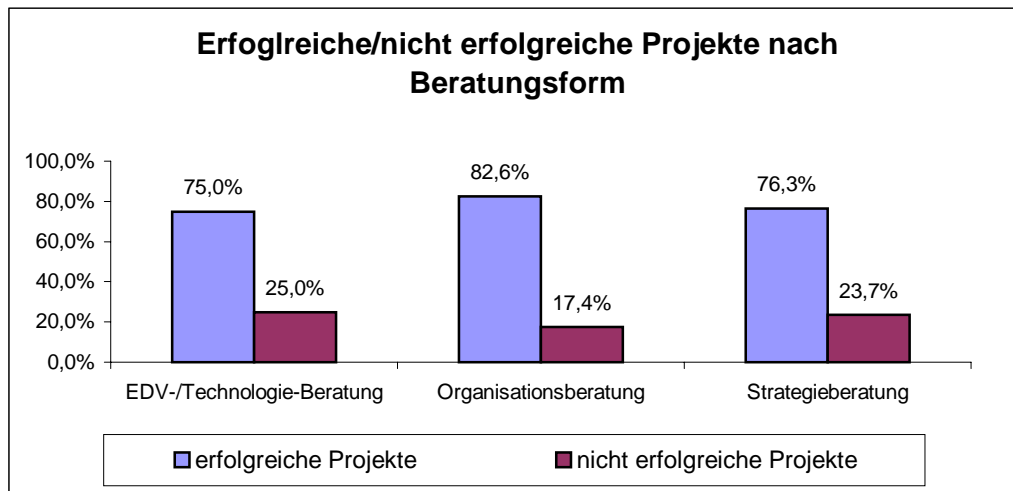


Abb. 3-12: Erfolg des Projektes getrennt nach Beratungsform

Außerdem bestehen zwischen den Beratungsgesellschaften **signifikante Unterschiede** (vgl. Abb. 3-13). Während die McKinsey & Company Inc., EDS/A.T. Kearney GmbH und die Arthur Andersen Managementberatung einen überdurchschnittlichen Zielerreichungsgrad aufweisen, erreichen die Boston Consulting Group und die Droege & Partner GmbH nur eine mittlere Erfolgsquote. Unter dem Branchendurchschnitt liegen die Roland Berger & Partner GmbH sowie die Ernst & Young Consulting Inc..

September 2001

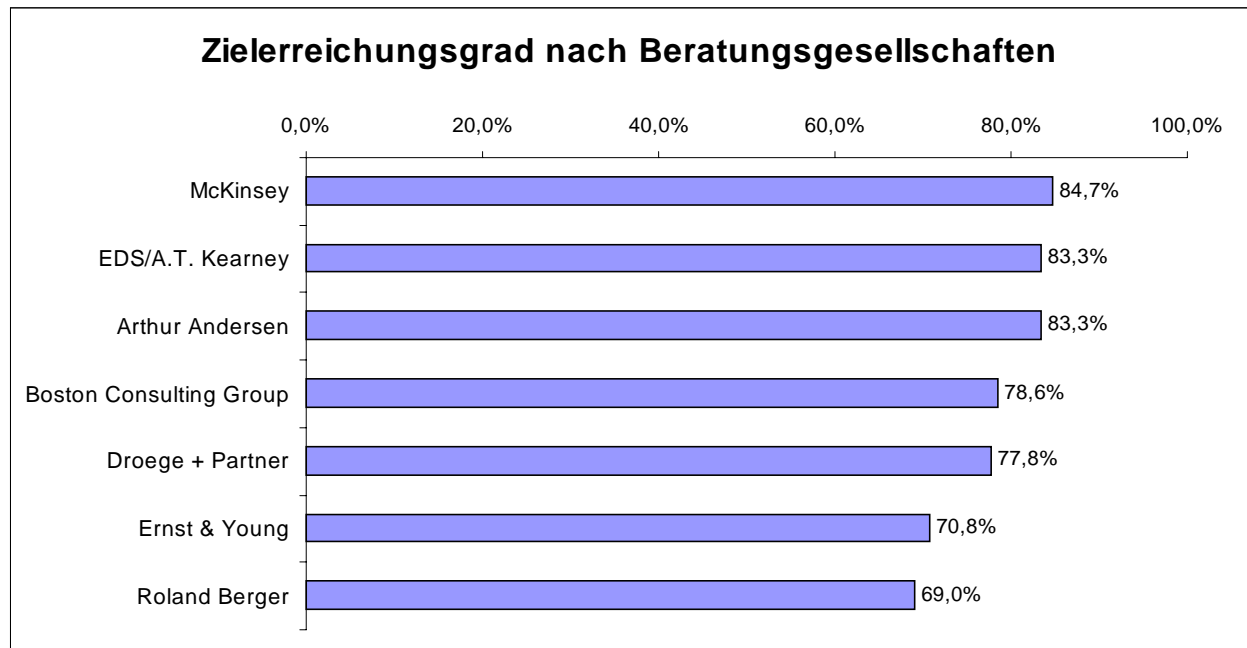


Abb. 3-13: Zielerreichungsgrad der Beratungsgesellschaften

In Abb. 3-14 sind die Zielerreichungsgrade und Bedeutungen der einzelnen Ziele der Beratungsprojekte dargestellt. Die Erfüllungsgrade schwanken zwischen 58% und 73% was auf eine gewisse Unzufriedenheit mit den Ergebnissen der Beratung hindeutet. Dabei werden die niedrigsten Zielerreichungsgrade im Rahmen der Umsatz-erhöhung und bei der Verbesserung der Innovationsfähigkeit realisiert.

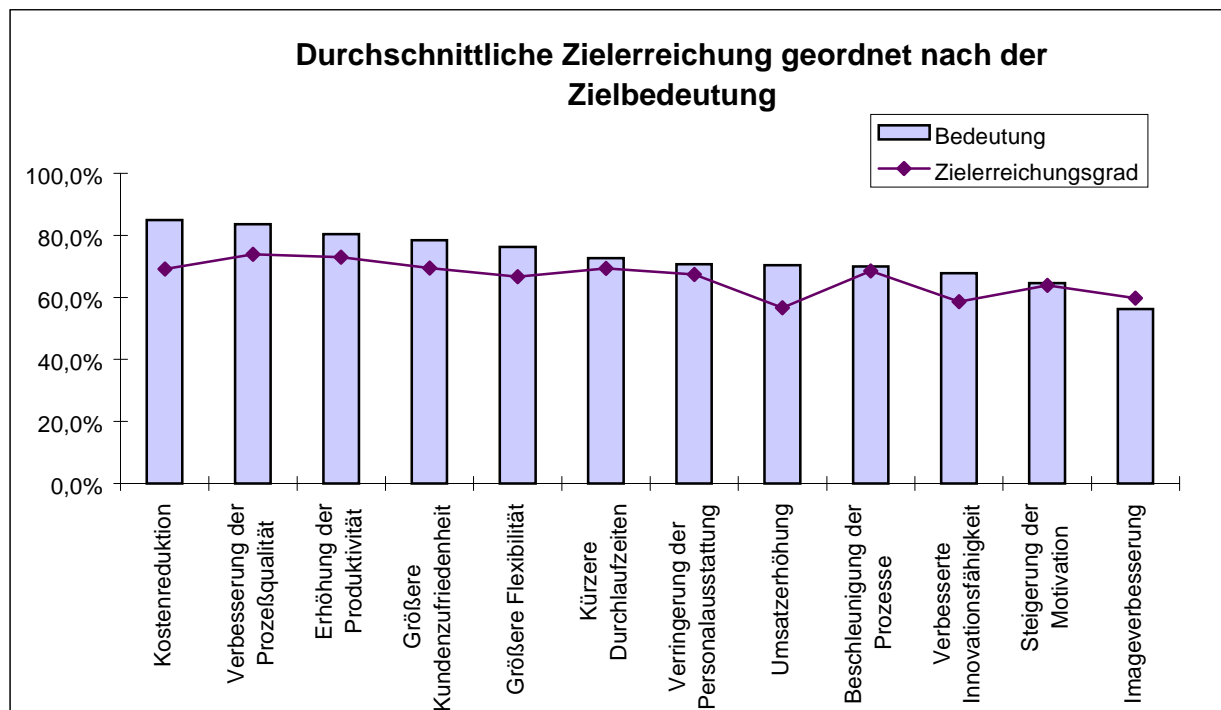


Abb. 3-14: Zielerreichungsgrad und Bedeutung einzelner Projektziele

Als Hindernisse bei der Umsetzung der Konzepte werden vor allem die Angst vor Personalabbau und Machtverlust sowie technische Barrieren und Konfliktscheu angegeben (vgl. Abb. 3-15). Der mangelnden Einbindung bzw. Motivation der Mitarbeiter wird dagegen eine geringere Bedeutung zugemessen, obwohl nach Auskunft der Großunternehmen gerade diese Faktoren bei zukünftigen Projekten verstärkt beachtet werden sollen (vgl. Abb. 3-17).

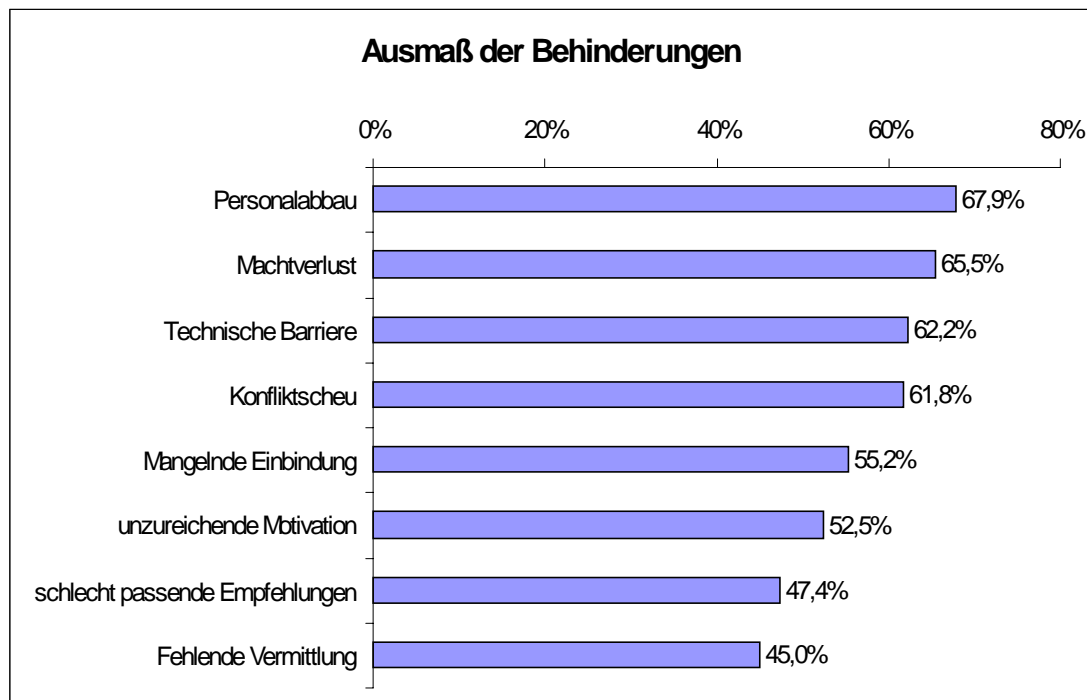


Abb. 3-15: Umsetzungsbarrieren

3.2.2 Empfehlungen

Nur 68% der untersuchten Unternehmen würde für ein ähnliches Projekt die gleiche Beratungsgesellschaft empfehlen.³ Der Blick auf die Empfehlungen geordnet nach Beratungsgesellschaften, verdeutlicht die Differenzen zwischen den Top-Beratungen. EDS/A.T. Kearney und Boston Consulting Group liegen hier auf den beiden ersten Plätzen, während Droege & Partner sowie Roland Berger & Partner in der zugrundeliegenden Stichprobe zu den weniger empfohlenen Beratungsgesellschaften zählen.

³ Hierzu zählen alle Beratungen, die auf der Empfehlungsskala einen Wert von 5 oder 6 erreichen.

September 2001

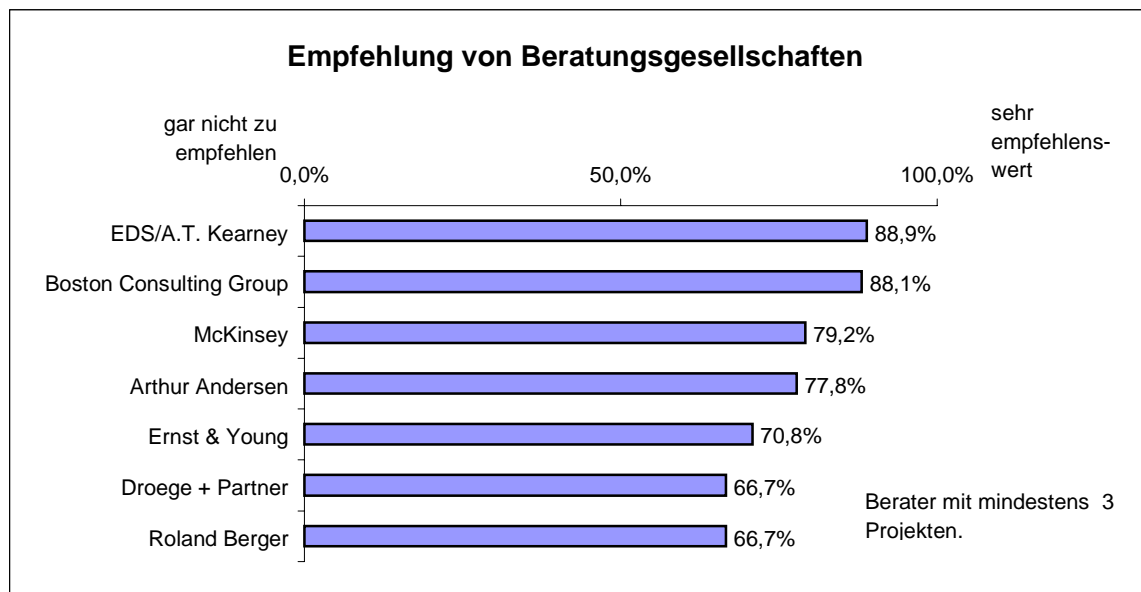


Abb. 3-16: Empfehlung von Beratungsgesellschaften

Bei zukünftigen Projekten würden die Unternehmen vor allem die Informationspolitik offensiver gestalten. Zusätzlich sollte die Einbindung der Mitarbeiter vorangetrieben sowie größere Anreize für die Projektmitarbeiter geschaffen werden.



Abb. 3-17: Änderungen bei zukünftigen Projekten

4. Analyse der Erfolgsfaktoren

In den vorangegangenen Abschnitten wurde der bisherige Erfahrungsstand der Unternehmen mit den Beratungsgesellschaften abgebildet, wobei nicht zwischen erfolgreich und weniger erfolgreich durchgeführten Projekten differenziert worden ist. Im folgenden sollen deshalb die Faktoren, die den Erfolg einer Unternehmensberatung beeinflussen, mit Hilfe multivariater Analysemethoden eingehender untersucht werden. Als erfolgreich werden dabei diejenigen Großunternehmen eingestuft, die ihre angestrebten Ziele vollkommen oder zumindest überwiegend erreicht haben.

4.1 Die wichtigsten Auswahlkriterien

Zunächst sollen aus der Vielzahl möglicher Auswahlkriterien die wichtigsten, voneinander unabhängigen Auswahlkriterien herauskristallisiert werden. Zu diesem Zweck wurde in einem ersten Schritt eine Faktorenanalyse mit den Erfüllungsgraden der Auswahl- und Qualitätskriterien des Beratungsprozesses (vgl. Abb. 3-7 und Abb. 3-9) als Variablen durchgeführt. Aus den Ergebnissen wird deutlich, dass die befragten Großunternehmen im Laufe des Evaluationsprozesses im wesentlichen drei **Auswahlkategorien** verwenden:

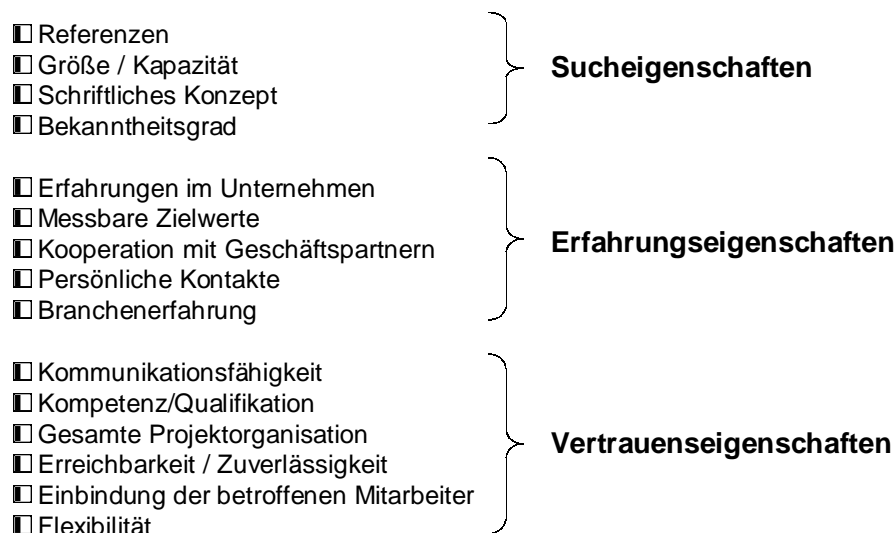


Abb. 4-1: Zugrundegelegte Auswahl- und Beurteilungskriterien

Zum einen werden bei der Auswahl und Beurteilung der Beratungsgesellschaften **Sucheigenschaften** zugrundegelegt. Hierzu zählen diejenigen Eigenschaften, die das Unternehmen vor der Auswahlentscheidung eindeutig bewerten kann, wie die Referenzen oder die Größe, aber auch das schriftliche Exposé sowie den Bekanntheitsgrad der Beratungsgesellschaft. Darüber hinaus werden **Erfahrungseigenschaften** herangezogen. Einerseits gehen die Erfahrungen im Unternehmen und persönliche Kontakte sowie die Beurteilung der Branchenerfahrung in die Auswahlentscheidung mit ein. Ferner wird Wert auf messbare Zielwerte und die Kooperation mit den Geschäftspartnern gelegt. Zudem fließen **Vertrauenseigenschaften** in die Beurteilung der Beratungsgesellschaften ein, die sich zum Zeitpunkt der Auswahlentscheidung einer genauen Beurteilung entziehen bzw. erst im nachhinein eingeschätzt werden können. Zu den Vertrauenskriterien zählen die Kommunikationsfähigkeit und Kompetenz/Qualifikation des Beraterteams sowie der Eindruck von der gesamten Projektorganisation und der Erreichbarkeit bzw. Zuverlässigkeit der Berater. Des weiteren wird auf die Einbindung der betroffenen Mitarbeiter und die Flexibilität geachtet.

In einem zweiten Schritt wurde eine Korrelationsanalyse durchgeführt, um den Zusammenhang zwischen den **Erfüllungsgraden** der einzelnen Auswahl- bzw. Beurteilungskriterien und dem jeweiligen **Erfolg der Projekte** zu analysieren.

Hierbei stellte sich heraus, dass zwischen den zuvor genannten **Sucheigenschaften** und dem **Erfolg des Beratungsprojektes** kein Zusammenhang besteht. Weder die Beurteilung der Referenzen noch die Größe der Beratungsgesellschaft oder die Einschätzung der Qualität des schriftlichen Exposés besitzen einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg der Unternehmensberatung, da diese „Mindestanforderungen“ von allen untersuchten Top-Beratungen ähnlich gut erfüllt werden. Vielmehr sollte bei der Suche nach einer geeigneten Beratungsgesellschaft verstärkt auf

- **innovative Lösungen** und
- **das Qualitätsmanagementsystem der Beratung**

geachtet werden.

Demgegenüber besteht zwischen den **Erfahrungseigenschaften** und dem **Zielerreichungsgrad** eine enge Beziehung. Alle in diesem Zusammenhang genannten Faktoren, mit Ausnahme der persönlichen Kontakte, korrelieren signifikant mit dem Projekterfolg.

Ebenfalls größere Unterschiede zwischen den zugrundegelegten Auswahlkriterien und den Erfolgsfaktoren ergeben sich bei den **Vertrauenseigenschaften**. Alle in Abbildung 4-1 aufgeführten Vertrauenseigenschaften, mit Ausnahme der Beurteilung der Beraterkompetenz bzw. -qualifikation, weisen keinen Zusammenhang mit dem Projekterfolg auf. Im Gegensatz dazu sollte

- **die Leitungsfähigkeit,**
- **das Durchsetzungsvermögen** und
- **die Arbeitsproduktivität**

bei der Auswahl und Beurteilung der Beraterteams wesentlich höher gewichtet werden.

4.2 Drei Merkmale erfolgreicher Beratungsprojekte

Ferner wurden mit Hilfe einer Diskriminanzanalyse die charakteristischen Merkmale erfolgreicher Beratungsprojekte herausgefiltert. Als Grundlage der Analyse dienen wiederum die Erfüllungsgrade der Auswahl- und Qualitätskriterien (vgl. Abb. 3-7 und Abb. 3-9) sowie die selbsteingestuften Zielerreichungsgrade (vgl. Abb. 3-11), wobei nur zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Projekten differenziert wurde. Es stellte sich heraus, dass man den **Erfolg einer Unternehmensberatung** am besten anhand der Kriterien

- Einbeziehung der Geschäftspartner
- Qualitätsmanagementsystem der Beratungsgesellschaft
- Durchsetzungsvermögen des Beraterteams

vorhersagen kann. Sobald in diesen drei Punkten hohe Erfüllungsgrade vorlagen, wurden die Projekte erfolgreich abgeschlossen. Diese Aussage gilt für 85% aller erfolgreich durchgeführten Projekte. Demzufolge sollten andere Einflussgrößen, wie die Kompetenz oder Branchenerfahrung, zwar ein hohes Gewicht bei der Auswahl besitzen, entscheidend für den Erfolg ist jedoch die Zusammenarbeit mit den Geschäftspartnern. Dies gilt insbesondere für Organisationsprojekte, da eine innerbetriebliche Optimierung der Geschäftsprozesse schnell an ihre Grenzen stößt, sobald die Veränderungen nicht mit den betroffenen Geschäftspartnern abgestimmt sind. Darüber hinaus ist für die Umsetzung der Reorganisationsbemühungen ein hohes Durchsetzungsvermögen des Beraterteams notwendig. Zudem sollte ein ausgeprägtes Qualitätsmanagementsystem der Beratungsgesellschaft vorhanden sein, um die Einhaltung der anvisierten Zwischenziele sicherzustellen. Beispielsweise könnte ein regelmäßiges Qualitäts-Auditing des Beratungsprojektes durch einen Partner des Consulting-Unternehmens erfolgen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass „Standard-Beratungen“, wie sie zur Zeit in vielen Unternehmen durchgeführt werden, nur teilweise zum gewünschten Erfolg führen. Insbesondere auf den Gebieten der Umsatzerhöhung und der Steigerung der Innovationsfähigkeit liegen die Zielerreichungsgrade nur bei 60 %. Dieses lässt sich im wesentlichen auf überzogene Erwartungen zurückführen, die in den Vorgesprächen aufgebaut werden. Den Beratungsteams fehlt es zum Teil an Führungsfähigkeiten und dem nötigen Durchsetzungsvermögen, um die Projekte zur vollen Zufriedenheit der Kunden abzuschließen. Dagegen werden die Projektorganisation und die Einbindung der Projektmitarbeiter von den befragten Großunternehmen als gut eingestuft.

Anhang

Fragebogen	S. 36
Auswertung der Rückläufe	S. 41