

# Probleme der Wirkungsmessung der Beratung von KMU

Dr. Friedhelm Keuken

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Europäischer Sozialfonds  
für Deutschland



EUROPÄISCHE UNION



Projekträger im DLR  
Deutsches Zentrum für  
Luft- und Raumfahrt e.V.

## **Inhalt**

1	Vorbemerkungen .....	3
2	Was ist Unternehmensberatung? .....	4
2.1	Beratungsgegenstände und Beratungsziele .....	5
2.2	Beratungsunternehmen .....	5
2.3	Definitionen von Unternehmensberatung .....	6
2.3.1	Einige Beispiele für Definitionen in der Literatur .....	6
2.3.2	Definitionen helfen nicht weiter .....	8
2.4	Fehlende berufsständische Infrastruktur .....	8
2.5	Zwischenresümee I.....	9
3	Probleme der empirischen Beratungsforschung.....	9
3.1	Ergebnisse einer Meta-Untersuchung.....	9
3.2	Mögliche Ursachen für die geringe Vergleichbarkeit der Untersuchungsergebnisse.	12
3.3	Probleme der quantitativen Wirkungsmessung .....	12
3.4	Ansatz zur Bestimmung von Erfolgsfaktoren der Beratung.....	15
3.5	Einführung eines externen Bezugsrahmens .....	16
3.6	Zwischenresümee II.....	18
4	Lösungsvorschlag: Multi-Stakeholder Evaluation .....	18
5	Quellenverzeichnis .....	23
5.1	Literaturverzeichnis.....	23
5.2	Internetquellen.....	23

## 1 Vorbemerkungen

Das Projekt KMU-INNOSTRAT<sup>1</sup> hat sich die Aufgabe gestellt, dazu beizutragen, den Innovationstransfer für kleine und mittelständische Unternehmen zu verbessern. Es untersucht in diesem Rahmen insbesondere die Arbeit von Regierungsorganisationen, die Wirkung von Regierungsprogrammen, Umsetzungsstrukturen und -mechanismen, die Arbeit von Agenturen und Intermediären und legt einen besonderen Schwerpunkt auf die Arbeit von Beratungsunternehmen.

Das Thema Unternehmensberatung von KMU wurde u. a. in einer Reihe von Expertenworkshops untersucht, die in der Zeit von September 2010 bis Februar 2011 stattfanden. Das Ziel dieser Workshops bestand darin, Ansätze, Methoden und Modelle zur Beratung von KMU daraufhin zu überprüfen, inwieweit sie geeignet sind, Innovationsstrategien in KMU zu unterstützen, und welche Wirkungen sie entfalten. Die Workshops wendeten sich an Berater und Beraterinnen von KMU sowie an Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen im Bereich der Arbeits- und Wirtschaftswissenschaften sowie an Intermediäre. Die Workshops begannen jeweils mit der Vorstellung von spezifischen Beratungsansätzen für KMU, die mit Fallbeispielen illustriert wurden. Den Kern der Workshops bildete der Erfahrungsaustausch vor dem Hintergrund dieser Praxisbeispiele.

In einem ersten Workshop am 02.09.2010 wurde das Thema „Beteiligungsorientierung als methodische Grundlage einer Beratung“ bearbeitet. Dieses methodische Element, das möglichst große Teile des Kundensystems (Geschäftsführung, Beschäftigte) konsequent in die Problemanalyse, Strategieentwicklung und die Entwicklung und Umsetzung von Lösungsansätzen integriert, wird u. a. vom Förderinstrument „Potentialberatung“ des nordrhein-westfälischen Arbeitsministeriums unterstützt. Ausführliche Informationen zu diesem Beratungsförderinstrument sind bei der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.) erhältlich:

[www.gib.nrw.de/site/homepage/arbeitsbereiche/beschaefigungsfaehigkeit/potentialberatung](http://www.gib.nrw.de/site/homepage/arbeitsbereiche/beschaefigungsfaehigkeit/potentialberatung).

Die Dokumentation des Workshops ist im Internet verfügbar:

[www.kmu-innostrat.de/beteiligungsorientierung](http://www.kmu-innostrat.de/beteiligungsorientierung).

Am 04.11.2010 fand ein zweiter Workshop statt, der sich mit der Beratung von Unternehmensnetzwerken auseinandersetzte. Hier wurden verschiedene Beratungsansätze vorgestellt und diskutiert, die von Vertretern des Kompetenzzentrums Netzwerkmanagement e. V. präsentiert wurden, einem Zusammenschluss von Beratungsunternehmen und Institutionen, die sich mit der Beratung von strategischen Unternehmensnetzwerken auseinandersetzen: [www.kompetenzzentrumnetzwerkmanagement.de/](http://www.kompetenzzentrumnetzwerkmanagement.de/).

---

<sup>1</sup> „Erarbeitung eines breitenwirksamen Interventionssystems zur Initiierung von Innovationsstrategien in kleinen und mittelständischen Unternehmen“ (KMU-INNOSTRAT), gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Programms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ im Förderschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits des traditionellen Managements“, Laufzeit: 01.09.2008 – 31.08.2011.

Die Dokumentation dieses Workshops findet sich hier:

[www.gib.nrw.de/service/beratung-von-unternehmensnetzwerken](http://www.gib.nrw.de/service/beratung-von-unternehmensnetzwerken).

Am 20.01.2011 diskutierte ein weiterer Workshop einen Beratungsansatz zur Unterstützung eines „Managements des Wachstums“. Dieser Beratungsansatz ist das Ergebnis eines Forschungsprojektes des RKW Deutschland und der Hochschule RheinMain, Wiesbaden: [www.lernend-wachsen.de](http://www.lernend-wachsen.de).

Die Dokumentation findet sich hier:

[www.kmu-innostrat.de/management-des-wachstums](http://www.kmu-innostrat.de/management-des-wachstums).

Alle vorgestellten Beratungsansätze stießen beim Fachpublikum auf großes Interesse und sorgten für lebhaftere und anregende Diskussionen.

Eine besondere Bedeutung hatte ein Workshop mit dem Titel „Wirkungsmessung von Unternehmensberatungen für KMU“, der schließlich am 18.02.2011 durchgeführt wurde: [www.kmu-innostrat.de/wirkungsmessung](http://www.kmu-innostrat.de/wirkungsmessung). In diesem Workshop wurden Ansätze und erste Ergebnisse von Untersuchungen vorgestellt und diskutiert, die den Zusammenhang von Unternehmensberatungen und deren Wirkung auf KMU zu erheben und zu erklären suchten. Dieser Workshop sorgte bereits in der Vorbereitungsphase für angeregte Diskussionen, nicht zuletzt bei den Veranstaltern selbst. Im Laufe des Workshops und auch bei dessen Nachbereitung wurde eine Reihe von grundsätzlichen Fragen aufgeworfen, die bei Veranstaltern, Referenten und Teilnehmern zu einem Erkenntnisprozess führte, der mit nachfolgendem Beitrag nachvollzogen werden soll.

## **2 Was ist Unternehmensberatung?**

Was ist ein „richtiger“ Unternehmensberater, eine „richtige“ Unternehmensberaterin? Diese Frage wurde im Workshop von einer Teilnehmerin gestellt, die auch gleich mögliche Antworten vorschlug.

Ein Unternehmensberater/eine Unternehmensberaterin ist eine Person, der/die

- dafür sorgt, dass ein Unternehmen den Stempel für eine Zertifizierung erhält,
- in Fällen von Liquiditätsengpässen für Finanzmittel sorgt,
- einem Unternehmer/einer Unternehmerin die Buchhaltung und die betriebswirtschaftliche Auswertung erklärt,
- Unternehmen interessante Kontakte verschafft,
- mit Management und Beschäftigten ein Leitbild entwickelt,
- Unternehmen bei der Strategieentwicklung unterstützt.

Diese beispielhafte Aufzählung könnte beliebig lange fortgesetzt werden und führte doch nicht zu einer befriedigenden Antwort. Von daher sollen die verschiedenen Facetten der Unternehmensberatung weiter aufgeschlüsselt werden.

## 2.1 Beratungsgegenstände und Beratungsziele

Die Unternehmensberatung wird von Unternehmen für die Erreichung ganz unterschiedlicher Ziele in Anspruch genommen. Die folgende Aufzählung vermittelt einen Eindruck des Themenspektrums dieser Beratungsgegenstände und der entsprechenden Beratungsziele.

Beratungsgegenstand	Mögliche Beratungsziele (Beispiele)
Beschaffungswesen	Lieferbereitschaft erhöhen
Ertragslage	Kostensenkung
Familienunternehmen	Verständigung zwischen Familiensystem und Unternehmen
Fertigung	Einführung neuer Technologien und Arbeitsmethoden
Finanzen	Liquidität sicherstellen
Fluktuation, Fehlzeiten	Verbesserung der Gesundheit am Arbeitsplatz
Fusionen	Marktposition stärken
Generationswechsel	Bestand des Unternehmens sichern
Innovationsberatung	Mitarbeiter in Innovationsstrategien einbeziehen
IT	PPS-System erneuern
Kostenmanagement	Outsourcing
Managementberatung	Coaching der Geschäftsleitung
Marketing	Vertriebskompetenzen stärken
Personal	Weiterbildung stärken
Qualitätsmanagement	Zertifizierungen
Reorganisation	Entscheidungswege verkürzen
Sicherheit	Geschäftsgeheimnisse bewahren
Unternehmenskrise	Sanierung des Kerngeschäftes
Unternehmensorganisation	Organisationskultur durch Leitbildentwicklung stärken
Unternehmensstrategie	Auslandsmärkte erschließen
Vertrieb	E-Business einführen

Diese Aufzählung umfasst nur einen kleinen Ausschnitt der möglichen Beratungsinhalte und -ziele, zeigt aber schon die thematische Bandbreite auf.

## 2.2 Beratungsunternehmen

Zur weiteren Strukturierung dieses unübersichtlichen Feldes werfen wir im Folgenden einen Blick auf die Beratungsunternehmen selbst.

Tätigkeitsbezogene Merkmale von Beratungsunternehmen können unterschieden werden:

nach **Kundengruppen** (Handwerk, Einzelhandel, Medien, Produktionsbetriebe, Dienstleistung, Automotive, Gesundheit, usw.),

nach **Schwerpunktfunktionen** (Existenzgründung, Marketing, Finanzierung, Personal, Management, IT, QM, usw.),

nach **Unternehmensgrößen** (Kleinstbetriebe, Kleinunternehmen, Mittelstand, Großunternehmen, börsennotierte Konzerne),

nach **Regionen** (lokal, regional, national, international, global),

nach **Größe der Beratungsunternehmen** (Beratungskonzerne vs. eine Vielzahl von kleinen und mittelständischen Beratungsunternehmen).

Vor dem Hintergrund der Frage nach der Wirkung von Beratung lohnt sich ein Blick auf mögliche **Rollen**, die von Beratern und Beraterinnen eingenommen werden:

- Advokat,
- Beobachter,
- Coach,
- Experte,
- Ghostwriter,
- Gutachter,
- Mediator,
- Moderator,
- Promotor,
- Prozessberater,
- Rechercheur,
- Trainer.

Auch diese Liste ließe sich umfangreich fortsetzen.

Unserem Ziel, das Phänomen Unternehmensberatung besser zu erfassen, kommen wir jedoch kaum näher. Vielmehr führt uns der Blick auf Beratungsgegenstände und -ziele, Beratungsunternehmen und -rollen vor allem die enorme Heterogenität der Beratungslandschaft vor Augen.

## **2.3 Definitionen von Unternehmensberatung**

### **2.3.1 Einige Beispiele für Definitionen in der Literatur**

Im Folgenden soll versucht werden, diese Heterogenität mit Hilfe von Definitionen überschaubarer zu machen. Dazu wurden einige beispielhafte Definitionsversuche zusammengestellt.

### **Definition Unternehmensberatung (1)**

„Unternehmensberatung wird definiert als höherwertige, persönliche Dienstleistung, die durch eine oder mehrere unabhängige und qualifizierte Person(en) erbracht wird. Sie hat zum Inhalt, Probleme zu identifizieren, zu definieren und zu analysieren, welche die Kultur, Strategie, Organisation, Prozesse, Verfahren und Methoden des Unternehmens des Auftraggebers betreffen. Es sind Problemlösungen (Sollkonzepte) zu erarbeiten, zu planen und im Unternehmen umzusetzen. Dabei bringt der Berater seine branchenübergreifende Erfahrung und sein Expertenwissen ein“ (Niedereichholz 2001, S. 1).

### **Definition Unternehmensberatung (2)**

„Unternehmensberatung ist eine professionelle, zur hauptberuflichen Tätigkeit wesentlich dazugehörnde oder diese sinnvoll ergänzende Dienstleistung mit dem Ziel einer Verbesserung der Überlebensfähigkeit und/oder Ertrags- bzw. Kostensituation der Kundenorganisation. Der Berater hat für sich selbst die Absicht der Einkommenserzielung und für sein eigenes Unternehmen das Ziel einer Umsatzsteigerung und/oder Gewinnerzielung“ (Heuermann/Herrmann 2003, S. 12).

### **Definition Unternehmensberatung (3)**

„Unternehmensberatung ist Rat und Mithilfe bei der Erarbeitung und Umsetzung von Problemlösungen in allen unternehmerischen, betriebswirtschaftlichen und technischen Funktionsbereichen. Unternehmensberater ist der, der einzig und allein im Auftrag des Klienten und ausschließlich in dessen Interessen tätig ist.

Als Beratungsfelder unterscheidet man:

- Strategieberatung
- Organisationsberatung
- IT-Beratung und-Services
- Personalberatung“

(BDU, 2007: [http://admin.preview.bdu.de/docs/downloads/BDU\\_Online/Karriere/Berufseinstieg.pdf](http://admin.preview.bdu.de/docs/downloads/BDU_Online/Karriere/Berufseinstieg.pdf)).

### **Definition Unternehmensberatung (4)**

„Unter Beratung subsumieren wir Dienstleistungen, die in Projektform organisiert sind und Kunden bei der Identifizierung und Lösung von strategischen und operationalen Problemen unterstützen“ (Duschek, Lerch, Sydow: Netzwerkberatung in Clustern, in: Gruppendynamik Organisationsberatung (2010) 41: 125 – 143).

### **Definition Consulting (1)**

„Consulting (deutsch: Beratung) i. e. S. ist die Mitwirkung externer Personen oder Organisationen zur Lösung meist betriebswirtschaftlicher Probleme des Klienten“ (Meyer/Schwering 2000, S. 47).

## **Definition Consulting (2)**

„Consulting ist die individuelle Aufarbeitung betriebswirtschaftlicher Problemstellungen durch Interaktion zwischen externen, unabhängigen Personen oder Beratungsorganisationen und einem um Rat suchenden Klienten“ (Gabler Wirtschaftslexikon 2004, S.611).

## **Definition Organisationsberatung**

„Mit Organisationsberatung wird eine spezifische Form der Dienstleistung bezeichnet, bei der ein Berater (oder eine Beratergruppe) einer ratsuchenden Organisation Handlungsempfehlungen gibt. Konstitutiv für die Beratungsinteraktion ist dabei, dass der oder die Berater bisher am Handlungs- oder Entscheidungsprozeß, der verändert werden soll, nicht beteiligt waren und dass das Ergebnis der Beratung eine (implizit oder explizit) normative Aussage zur Veränderung enthält (Beratungsempfehlung)“ (Lück 2004, S. 495).

### **2.3.2 Definitionen helfen nicht weiter**

Es zeigt sich, dass die Definitionsversuche je nach Standort und Interesse der Autoren ebenso vielfältig sind, wie die Beratungslandschaft selbst. Bereits 2003 schrieben Heuermann/Herrmann: „Was ist ein Unternehmensberater, bzw. was versteht man unter dem Begriff „Unternehmensberatung“? Die Antwort ist auf den ersten Blick einfach: Fast alles und nichts. ... Hier (in der Literatur) überrascht den Leser eine Vielzahl teilweise synonym, teilweise mit der Absicht der Unterscheidung gebrauchter Bezeichnungen wie Berater, Unternehmensberater, Consultant, Organisationsberater, Organisationsentwickler, Management-Consultant, Strategy-Consultant, vom jeweiligen Autor mit mehr oder weniger sorgfältiger Definition ausgeführt. Diese Vielfalt hat ihre Wurzeln zum einen in Vorlieben der Autoren und zum anderen in der möglichen Vielfalt von unklar abgegrenzten Tätigkeiten und Rollen, für die der eine oder andere Interessierte, d.h. Verbände, Beratungsfirmen, Einzelberater auch eine Nische zu definieren versucht“ (Heuermann/Herrmann 2003, S. 9). Diese Feststellung gilt heute mehr denn je.

## **2.4 Fehlende berufsständische Infrastruktur**

Ein wesentlicher Grund für diese Heterogenität ist sicherlich das Fehlen einer entsprechenden berufsständischen Infrastruktur. Viele freiberufliche Berufsgruppen wie Ärzte, Rechtsanwälte, Architekten, Steuerberater u. a. verfügen über entsprechende Infrastrukturen und bewegen sich in einen rechtlich definierten Rahmen. Dies ist im Bereich der Unternehmensberatung deutlich anders. Unternehmensberatung ist kein anerkannter Ausbildungsgang. Bis auf wenige Ausnahmen an einigen Fachhochschulen oder Universitäten lässt sich Unternehmensberatung nicht studieren. Es gibt keine Kammer, die dieses Berufsfeld bündelt und weiterentwickelt. Die bestehenden Beratungsverbände organisieren jeweils nur einen kleinen Ausschnitt der Beratungsunternehmen. Insbesondere für die große Zahl der kleinen Beratungsunternehmen gibt es keinen etablierten Verband, der verbindliche Qualitätskriterien nach innen und außen kommunizieren könnte.



## **2.5 Zwischenresümee I**

Wenn wir zu der Ausgangsfrage der Teilnehmerin im Workshop zur Wirkungsmessung zurückkommen, die wissen wollte, was denn eigentlich Unternehmensberatung ist und was die Arbeit von Unternehmensberatern und Unternehmensberaterinnen auszeichnet, so muss festgestellt werden, dass alle dargestellten Beratungsgegenstände und Beratungsziele, alle dargestellten Arten von Beratungsunternehmen und alle angewendeten Beratungsmethoden und eingenommen Beratungsrollen, so vielschichtig, vielfältig und unterschiedlich sie auch sein mögen, mit Fug und Recht den Anspruch erheben können, zum Feld der Unternehmensberatung dazu zu gehören.

## **3 Probleme der empirischen Beratungsforschung**

### **3.1 Ergebnisse einer Meta-Untersuchung**

In den letzten 20 Jahren hat es immer wieder Versuche gegeben, Fassetten der Unternehmensberatung empirisch zu erheben. Michael Mohe (2004) untersuchte im Rahmen einer Meta-Analyse 37 Studien zu diesem Thema, die im Zeitraum von 1991 bis 2003 publiziert wurden. Mohe stellt ausführlich die unterschiedlichen methodischen Herangehensweisen, die jeweils untersuchten Samples und die Qualitäten der verschiedenen Arbeiten dar. Die Einzelheiten sollen hier nicht wiederholt werden. Dem interessierten Leser/der interessierten Leserin sei die Lektüre dieses Aufsatzes aber empfohlen.

Dass die Erhebung der Wirkung von Unternehmensberatung alles andere als trivial ist, zeigt sich nicht zuletzt an der Streuung der Ergebnisse zu bestimmten Fragestellungen. Die nachfolgenden Tabellen zeigen, dass die Ergebnisse der verschiedenen Studien schlecht miteinander vergleichbar sind. Aber auch in den Fällen, in denen eine gewisse Vergleichbarkeit vorliegt, kommen die Studien zu höchst unterschiedlichen Ergebnissen.

Mehrere der untersuchten Studien gehen z.B. der Frage nach, welche Kriterien die beauftragenden Unternehmen für die Auswahl ihres Beratungsunternehmens herangezogen haben.

## Ambiguität und Unvergleichbarkeit verschiedener Untersuchungen

hier: Kriterien zur Beraterauswahl

<b>Rang</b>	<b>Kaas/ Schade (1995), S. 1075 f.</b>	<b>Kohr (2000), S. 23</b>	<b>Hirn/ Student (2001), S. 55</b>	<b>Kohlbeck (2001), S. 213</b>	<b>Höck/ Keuper (2001), S. 430 f.</b>	<b>Mohe/ Kohlbeck (2003), S. 14</b>
1	Guter Ruf	Problem- verständnis	Fachliche Kompetenz	Reputation	Qualifikation	Beratung aus früheren Projekten bekannt
2	Branchen- reputation	Realisierbar- keit des Konzeptes	Persönliche Kompetenz	Beratungs- philosophie	Branchen- erfahrung	Kompetenz des Beraters
3	Beratungs- angebot	Einbindung des Klienten in das Projekt	Persönlich- keit des Beraters	Referenzen	Präsentation des Konzep- tes	Vorgelegtes Beratungs- konzept
4	Persönliche Bekannt- schaft	Vorgestellte Beratungs- methode (Methoden- kompetenz)	Beauty Contest	Kosten	Aus- schreibungs- anforderun- gen	Preis-/Leis- tungs- verhältnis
5	Empfehlung durch Geschäfts- freunde	Darstellung des Nutzens für den Kun- den	Empfehlung	Präsentation	Preis-/Leis- tungsverhält- nis	Reputation

Quelle: Mohe, M.: Stand und Entwicklungstendenzen der empirischen Beratungsforschung – Eine qualitative Meta-Analyse für den deutschsprachigen Raum. In: Die Betriebswirtschaft 64 (6), 2004, S. 701

Die Ursache für die schlechte Vergleichbarkeit der Untersuchungen liegt u. a. darin begründet, dass einzelne Studien Items für die Entscheidungsfindung identifiziert haben, die von keiner anderen Studie genannt werden, z. B. „Einbindung des Klienten in das Projekt“, „Beauty Contest“ oder „Präsentation“.

Die Tabelle zeigt aber auch, dass selbst dann, wenn verschiedene Studien vergleichbare Entscheidungskriterien untersuchen, die Ergebnisse höchst unterschiedlich ausfallen. So kommen beispielsweise Kohlbeck und Kaas/Schade in ihren Untersuchung zu dem Ergebnis, dass die „Reputation“ das wichtigste bzw. zweitwichtigste Entscheidungskriterium für die Beraterauswahl sei, während Mohe/Kohlbeck der Meinung sind, dieses Kriterium sei von allen das unwichtigste. Ähnlich sieht es beispielsweise bei dem Kriterium „Beratungsverständnis“ aus. Für Kohlbeck ist die „Beratungsphilosophie des Beraters“ das zweitwichtigste Kriterium, bei Kohr rangiert die „Vorgestellte Beratungsmethode“ erst an vierter Stelle.

Auch hinsichtlich des Kriteriums „Bekanntheit“ fällt das Ergebnis unterschiedlich aus. Während Mohe/Kohlbeck herausgefunden haben, dass das Kriterium „Beratung aus früheren Projekten bekannt“ das wichtigste Auswahlkriterium sei, rangiert die „Persönliche Bekanntheit“ bei Kaas/Schade erst an vierter Stelle.

Ein ähnliches Bild ergibt sich, wenn Mohe die Studien hinsichtlich der Frage vergleicht, inwieweit die jeweils untersuchten Beratungen als erfolgreich eingestuft werden.

Ambiguität und Unvergleichbarkeit verschiedener Untersuchungen

hier: Erfolgsquoten der Unternehmensberatung

<b>Untersuchung</b>	<b>erfolgreich</b>	<b>eher erfolgreich, gut</b>	<b>eher nicht erfolgreich</b>	<b>nicht erfolgreich</b>	<b>Beratungsprodukt</b>	<b>Anzahl der Teilnehmer, Stichprobe</b>
Fritz/Effenberger (1998), Bewertung durch Kunden	69 %		31 %		Strategieberatung	N = 74 von den 450 größten Unternehmen Deutschlands
Hirn/Student (2001), Bewertung durch Kunden	40 – 50 %	ca. 20 – 40 %	ca. 20 – 40 %	0 – 10 %	nur Empfehlung/ Gutachten	N = ca. 100, davon 3 ganz große
Höck/Keuper (2001), Bewertung durch Kunden	9 %	69 %	5 %	1 %	Strategie, Organisation, IT	N = 71 aus den 1000 größten in Deutschland
Hoffmann/Hlawacek (1991), Bewertung durch Berater + Kunden	32,2 %	30,7 %	25,8 %	11,3 %	nur Empfehlung	N = 61, Mittelstand
Wall/Seifert (2001) Bewertung durch Kunden	25 %	60 %	15 %		ERP-Projekte	N = 38
Geschätzter Mittelwert	30 %	40 %	20 %	10 %		

Quelle: Mohe, M.: Stand und Entwicklungstendenzen der empirischen Beratungsforschung – Eine qualitative Meta-Analyse für den deutschsprachigen Raum. In: Die Betriebswirtschaft 64 (6), 2004, S. 702

Während Hirn/Student zu dem Ergebnis kommen, dass zwischen 40 und 50 % der Beratungsprojekte erfolgreich waren, glauben Höck/Keuper, dass dies nur für 9 % ihrer untersuchten Beratungsprojekte zutrifft. Auch die Einschätzungen hinsichtlich nicht erfolgreicher Beratungen gehen auseinander.

Höck/Keuper identifizieren 1 % der untersuchten Beratungen als nicht erfolgreich, während Hoffmann/Hlawacek zu dem Ergebnis kommen, dass 11,3 % der untersuchten Beratungen als nicht erfolgreich einzuschätzen seien.

Die Ergebnisse von Mohe überraschen insofern, als man erwartet, dass sich bei der Zusammenstellung einer Reihe von Untersuchungen Muster und Ergebniscluster herausbilden. Tatsächlich geschieht das Gegenteil. „Wer nun mit der Zunahme neuerer empirischer Untersuchungen auf eine Steigerung der Ergebniskonsistenz hofft, wird enttäuscht. Die vorgelegten Ergebnisse der neuen empirischen Beratungsforschung haben die Ambiguität weiter gesteigert (....). Verdeutlichen lässt sich dies am Beispiel der Beraterauswahl (...). Die gleiche Ambiguität zeigt sich bei der Erfolgseinschätzung von Beratung. Die in den Studien ausgewiesenen Erfolgsquoten und Zufriedenheitswerte unterliegen großen Spannweiten“ (Mohe 2004, S. 700 – 701).

### **3.2 Mögliche Ursachen für die geringe Vergleichbarkeit der Untersuchungsergebnisse**

Mohe nennt mehrere Gründe für die geringe Vergleichbarkeit der vorliegenden Untersuchungsergebnisse. Ein erster Grund ist die vorgefundene Methodenvielfalt. Die untersuchten Studien haben sehr unterschiedliche qualitative und quantitative Methodenansätze gewählt. In den meisten Fällen wurden subjektive Einschätzungen von den Kundenunternehmen, z. T. aber auch Einschätzungen von Beratungsunternehmen erhoben. Die Wirkungsmessung scheiterte an der Tatsache, dass im Zeitverlauf neben der Beratungsintervention auch viele andere Einflussfaktoren auf das Unternehmen einwirkten und beobachtete Veränderungen nicht eindeutig auf die Beratungsintervention zurückgeführt werden konnten. Eine weitere Ursache für die Qualitäts- und Ergebnisstreuung der Studien ist die Nichtexistenz einer einschlägigen wissenschaftlichen Community. Jede Studie steht für sich und arbeitet das Forschungsfeld jeweils neu auf. Es gibt eine große Zahl unterschiedlicher Autoren, die das Thema nach Abschluss der Studie in der Regel nicht weiter verfolgen (vgl. Mohe, ebenda, S. 702).

### **3.3 Probleme der quantitativen Wirkungsmessung**

Vor dem Hintergrund dieser unübersichtlichen Ausgangssituation veranstaltete das Projekt KMU-INNOSTRAT am 18.02. den Workshop zum Thema „Wirkungsmessung von Unternehmensberatungen für KMU“.

Zunächst wurden die durch die G.I.B. vorgestellten Ansätze der quantitativen Wirkungsmessung diskutiert. Seit Ende des Jahres 2000 bietet die Landesregierung Nordrhein-Westfalens die „Potentialberatung“ an, ein Beratungsförderungsprogramm, das seine Zielsetzungen inhaltlich und methodisch relativ präzise beschreibt: „Die Potentialberatung soll Unternehmen und Beschäftigte dabei unterstützen, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung zukunftsorientiert zu sichern und auszubauen. Mithilfe externer Beratungskompetenz und unter Beteiligung der Beschäftigten sollen die Potentiale des Unternehmens ermittelt und darauf aufbauend die Umsetzung notwendiger Veränderungsschritte in die Praxis begleitet werden“ ([www.gib.nrw.de/site/homepage/arbeitsbereiche/beschaefigungsfahigkeit/potentialberatung](http://www.gib.nrw.de/site/homepage/arbeitsbereiche/beschaefigungsfahigkeit/potentialberatung)).

„Eine Potentialberatung beinhaltet:

- Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens hinsichtlich der mit einer Beratungsstelle für Potentialberatung identifizierten Problem- und Aufgabenstellung, Unternehmensstrategie
- Entwicklung von Lösungswegen und Handlungszielen sowie deren Verortung im Zusammenhang der Handlungsfelder Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Arbeit und Gesundheit, Personalentwicklung, Qualifizierungsbedarf, Altersstruktur, Fachkräftebedarf
- Festlegung von Maßnahmen in einem Handlungsplan
- Umsetzung dieser Maßnahmen gemäß den zeitlichen Möglichkeiten

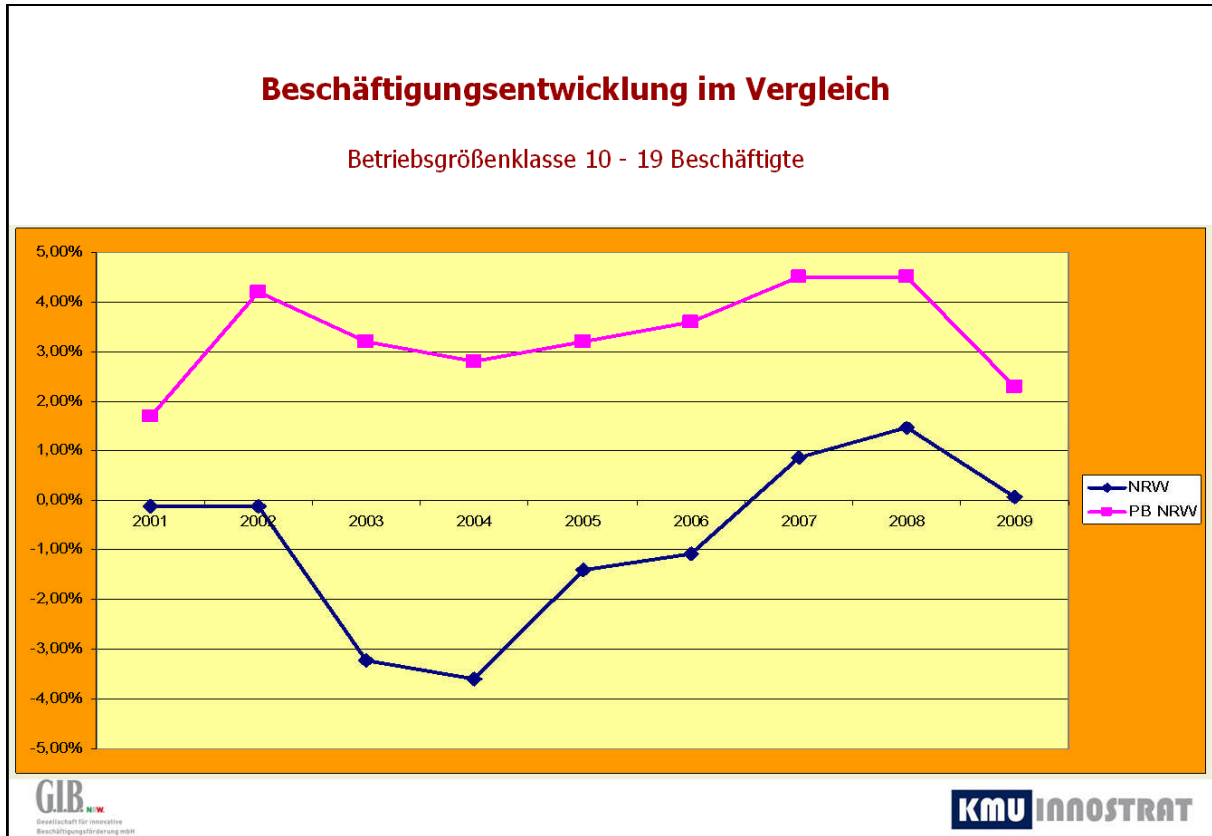
Prozessbezogenes Ergebnis der Potentialberatung ist ein unter Einbeziehung der Beschäftigten entwickelter verbindlicher betrieblicher Handlungsplan“ (Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen: Informationsblatt zur Potentialberatung in Nordrhein-Westfalen, Stand: 1.8.2010,

[www.gib.nrw.de/service/downloads/Def\\_Potenzialberatung.pdf](http://www.gib.nrw.de/service/downloads/Def_Potenzialberatung.pdf)).

Da der Europäische Sozialfonds eine wesentliche Finanzierungsquelle dieses Beratungsförderungsprogramms ist, ist die Entwicklung der Beschäftigung in den beratenen Unternehmen ein wesentlicher Indikator für den Erfolg der Beratungsprojekte.

Zur Erhebung der Beschäftigungsentwicklung in den beratenen Unternehmen werden bei Beantragung der Projekte die Unternehmen nach ihrer Beschäftigtenzahl gefragt. Am Ende des Beratungsprojektes, etwa ein Jahr später, werden die Unternehmen erneut nach der Anzahl ihrer Beschäftigten befragt. Aus der Differenz lässt sich der sogenannte Beschäftigungssaldo ermitteln. Da mit ca. 1.700 Beratungsprojekten pro Jahr eine entsprechende Datenmenge vorliegt, lassen sich die erhobenen Beschäftigungssalden mit der Beschäftigungsentwicklung aller Unternehmen der entsprechenden Betriebsgrößenklasse in Nordrhein-Westfalen vergleichen.

Die folgende Grafik zeigt das Ergebnis dieses Vergleichs für Unternehmen der Betriebsgrößenklasse 10 – 19 Beschäftigte, die am häufigsten vertretene Betriebsgrößenklasse in diesem Förderinstrument.



Quelle: G.I.B., 2011

Es zeigt sich, dass die Unternehmen in Nordrhein-Westfalen (dunkle Kurve) in der Zeit des konjunkturellen Abschwungs und im kleinen Umfang auch schon 2001/2002 Personal abgebaut haben und seit 2006 wieder wachsen, wobei sich dieses Beschäftigungswachstum in 2009 wieder verlangsamte. Die hellere Kurve zeigt die Beschäftigungsentwicklung der Unternehmen, die eine Potentialberatung durchgeführt haben. Auch hier ist der Konjunkturzyklus zu erkennen, aber auf deutlich höherem Niveau. Die Beschäftigung der beratenen Unternehmen entwickelte sich über alle Konjunkturzyklen hinweg deutlich besser als im Durchschnitt der nordrhein-westfälischen Unternehmen vergleichbarer Größe.

Diese Kurven laden zu vielfältigen Interpretationen ein. Es ließe sich argumentieren, dass die gemessene bessere Beschäftigungsentwicklung der beratenen Unternehmen die Folge der in Anspruch genommenen Beratung ist. Möglich ist aber auch, dass dieses Beratungsförderungsangebot insbesondere solche Unternehmen anspricht, die eher dazu neigen, ihre Strategien zu reflektieren, mittelfristig zu planen und sich in kritischen Entscheidungssituationen externen Know-hows zu bedienen. Unternehmen mit dieser Grundhaltung sind durchschnittlich besser aufgestellt als der Durchschnitt aller Unternehmen. Damit wäre die erfolgreichere Entwicklung der beratenen Unternehmen weniger auf das Beratungsprojekt als solches, als vielmehr auf den Selektionsprozess zurückzuführen, den das Beratungsförderungsprogramm bei der Gewinnung von Un-

ternehmen unbeabsichtigt erzeugt. Eine befriedigende Antwort auf die Frage, welche These auf das beobachtete Phänomen besser zutrifft, kann an dieser Stelle nicht gegeben werden, weil der Datengenerierungsprozess sowie die Daten selbst dies nicht ermöglichen.

### **3.4 Ansatz zur Bestimmung von Erfolgsfaktoren der Beratung**

In einem zweiten Beitrag dieses Workshops stellte Prof. Dr. Stefan Bieler die Ergebnisse eines aktuellen Forschungsprojektes vor, das an der FHDW Hannover in Kooperation mit der NBank durchgeführt wurde (vgl. Bertram, Bieler, Siebers 2010).

Im Rahmen dieser Studien wurden zwölf Beratungsprojekte untersucht. Es wurden jeweils Interviews sowohl mit den beratenen Unternehmen als auch mit den Beratungsunternehmen durchgeführt. Anschließend fand eine „Perspektivenverschränkung“ statt, d. h. die Einschätzungen der beratenen Unternehmen und der Beratungsunternehmen wurden aufeinander bezogen mit dem Ziel, Erfolgsfaktoren von Beratungsprozessen in mittelständischen Unternehmen zu identifizieren. Ausschlaggebend für eine als erfolgreich bewertete Beratung ist also die positive Bewertung eines Beratungsprojektes sowohl durch das Beratungsunternehmen als auch durch das beratene Unternehmen. Die Studie unterteilte die Beratungsprojekte in drei Kategorien: Zertifizierungsberatung, Sanierungsberatung und Strategieberatung.

Zertifizierungsberatungen erfolgen mit dem Ziel, dem Unternehmen zu einer Zertifizierung zu verhelfen. Das Beratungsergebnis, das erteilte Zertifikat, hat somit einen Produktcharakter, über dessen Qualität sich Unternehmen und Berater relativ leicht verständigen können (vgl. ebenda, S. 10).

Sanierungsberatungen haben nach Ansicht der Autoren das Ziel, Unternehmen in Krisensituationen zu einer Finanzierung zu verhelfen. Insofern fällt es auch hier Unternehmen und Berater leicht, sich auf das Erfolgskriterium einer solchen Beratung zu verständigen (ebenda, S. 11).

Strategieberatungen hingegen sind ergebnisoffener. Sie durchlaufen oft verschiedene, auch ungeplante Phasen, sie entwickeln Eigendynamiken und sind bezüglich des Ergebnisses weniger präzise planbar. Dadurch wird es für Beratungsunternehmen und Kundenunternehmen schwieriger, sich über das zu erzielende Projektergebnis zu einigen (ebenda, S. 12).

Zur Illustration präsentierte Bieler ein Beispiel einer als erfolgreich bewerteten Beratung: Ein ehemals aktiver Hauptmann der Bundeswehr, der sich schon innerhalb der Bundeswehr mit Zertifizierungsfragen beschäftigt hat, wirkt als Zertifizierungsberater. Die Beratung erfolgt dergestalt, dass der Berater im beratenen Unternehmen ein Büro bezieht und für das Unternehmen ein Qualitätshandbuch erstellt. Die notwendigen Informationen fragt er bei der Geschäftsführung und den Mitarbeitern ab. Das Unternehmen erhält daraufhin mit vergleichbar geringem Aufwand das gewünschte QM-Zertifikat. Insofern verläuft die Beratung zu beiderseitiger Zufriedenheit.

Ähnlich verhält es sich bei Sanierungsberatungen. Wenn eine Finanzierungszusage zustande kommt, führt dies ebenfalls zu beiderseitigen positiven Einschätzungen, was bei den Forschern zu einer positiven Beratungsbewertung führt.

Die Beispiele verdeutlichen den Untersuchungs- und Bewertungsansatzes der Studie: Beratungsprojekte werden dann positiv bewertet, wenn sie sowohl vom Beratungsunternehmen, als auch vom beratenen Unternehmen als erfolgreich eingeschätzt wurden. Dies gelingt natürlich umso mehr, je besser sich jeweils Beratungsunternehmen und Auftraggeber auf klar zu beschreibende Beratungsprodukte verständigen können und je stärker Wirkungszusammenhänge formuliert werden können bzw. (scheinbar) auf der Hand liegen.

Dies ist bei Strategieberatungen schwieriger. Es gibt kein vorab klar definierbares Produkt. Darüber hinaus kann zu Beginn des Beratungsprozesses nicht vorhergesehen werden, welche Eigendynamiken die Beratung mit sich bringen wird. Insofern besteht ein höheres Risiko, dass sich die Erwartungen von Beratungsunternehmen und beratenen Unternehmen auseinander entwickeln.

Bei einem solchen Untersuchungsansatz wird bewusst auf eine quantitative Wirkungsmessung verzichtet. Stattdessen werden intersubjektive Einschätzungen hinsichtlich des Erfolges von Beratungsprojekten beim Beratungsunternehmen sowie bei dem beratenen Unternehmen eingeholt.

### **3.5 Einführung eines externen Bezugsrahmens**

Dem Innenverhältnis eines Beratungsprojektes ist unbestritten eine hohe Aufmerksamkeit zu widmen. Für das Zustandekommen und für den aus Sicht des beratenen Unternehmens erfolgreichen Abschluss eines Projektes ist es von enormer Bedeutung, dass die gegenseitigen Erwartungen zwischen Berater und Unternehmen aufeinander abgestimmt werden. Dies wird umso schwieriger und gleichzeitig wichtiger, je stärker der Prozesscharakter eines Beratungsprojektes zunimmt. Daher wird insbesondere bei Organisationsberatungen und bei systemischen Beratungsansätzen sehr viel Wert auf eine klare Auftragsklärung gelegt, über die im Laufe eines Beratungsprozesses immer wieder eine Verständigung hergestellt werden muss, da auch die Beratungsergebnisse durchaus von den anfangs formulierten Zielen abweichen können.

Die Workshopteilnehmer hatten gleichwohl kritische Nachfragen, insbesondere zu der Zertifizierungsberatung durch den ehemaligen Bundeswehrhauptmann. Unter anderem wurde kritisiert, dass die Erstellung eines QM-Handbuches durch einen externen Dritten doch keinerlei nachhaltige Wirkung für das Unternehmen selbst beinhalte und dass eine solche Beratung keinerlei Lerneffekte, weder fürs Management, noch für die Beschäftigten mit sich bringe. Aus der Perspektive des Untersuchungsansatzes der Studie sind diese Einwände irrelevant, da ihr als wesentlicher Erfolgsindikator die übereinstimmend positive Einschätzung von Beratungsunternehmen und Kundenunternehmen zugrunde liegt, unabhängig davon, wie externe Dritte das Beratungsprojekt einschätzen würden.

Die Einwände der Workshopteilnehmerinnen und -teilnehmer laufen auf einen grundsätzlich neuen Betrachtungsrahmen hinaus. Ihnen genügen nicht die intersubjektiven Einschätzungen der an den Beratungsprojekten beteiligten Akteure. Sie verlangen vielmehr nach objektivierbaren Kriterien zur Beurteilung von Beratungsprojekten um sich selbst ein Bild von den untersuchten Beratungsprojekten machen zu können.



Das Interesse, sich selbst ein Bild von einem Beratungsprojekt machen zu wollen, besteht nicht nur bei Wissenschaftlern. Insbesondere wenn Beratungsprojekte durch externe Dritte gefördert werden (z. B. mithilfe staatlicher Förderprogramme), verfolgen diese Fördergeber eigene Ziele und sind daran interessiert, den Zielerreichungsgrad beurteilen zu können.

Während unseres Workshops wurde eine ganze Reihe von Kriterien genannt, die aus Sicht der Teilnehmenden geeignet sein sollen, Beratungsprojekte zu beurteilen. Es folgt eine kleine, gegliederte Auswahl:

Arbeitsweise des Beratungsunternehmens:

- Beratungsqualität und Wohlfühleffekte,
- das gesamte System im Blick (statt Beratung von Einzelaspekten),
- Einzigartigkeit der Beratung (statt Beratung von der Stange),
- gute Auftragsarbeit abliefern (fachlicher Input, Lösung fachlicher Probleme),
- Hilfe zur Selbsthilfe,
- hoher Beteiligungsgrad des Kundenunternehmens (Beteiligungsorientierung),
- Interventionstiefe (Radikalität!),
- Kommunikation muss stimmen,
- Normen, Werte, Beratungsethik,
- partnerschaftliches Verhältnis,
- Unterstützung in konkreten Problemsituationen (Bedarfslage, Ausgangssituation),
- Vertrauen, Transparenz, Auftragsklärung,
- Zugänge (zum Klienten) finden.

Voraussetzungen beim Unternehmen:

- Veränderungsbereitschaft beim ratsuchenden Unternehmen.

Wirkungen der Beratung:

- nachhaltige Lerneffekte im Unternehmen,
- nachhaltige Wirkung,
- schnelle, messbare Lösungen/Erfolge,
- Unternehmen entwickelt sich weiter (kurz-/langfristig, qualitativ/quantitativ),
- Veränderungstiefe,
- Verbesserung der Fähigkeiten zur Unternehmensführung,
- Verbesserung der Problemlösungskompetenz (Unternehmen, Beschäftigte).

Aufwand für das Unternehmen:

- geringer Aufwand,
- gute Kosten-Nutzen-Relation.

Die Workshopteilnehmer wollten sich gegenseitig von ihren Beurteilungskriterien überzeugen. Das Problem ist aber nun, dass keine allgemeingültigen Beurteilungskriterien für Beratungsprojekte existieren. Dies erklärt auch, warum die von Mohe (2004) untersuchten Studien nicht vergleichbar sind: Jedes Forschungsprojekt beurteilt Beratungsprojekte von seinem individuellen Standpunkt aus und vor dem Hintergrund seiner jeweiligen Qualitäts- und Wertmaßstäbe. Von daher würde jede von Mohe untersuchte Studie ein bestimmtes Beratungsprojekt potentiell unterschiedlich bewerten.

### **3.6 Zwischenresümee II**

Halten wir kurz inne und vergegenwärtigen uns den bisherigen Diskussionsverlauf. Wir sind gestartet mit dem Ansinnen, die Wirkung von Beratung messen zu wollen. Bei der Diskussion der quantitativen Messergebnisse wurde schnell deutlich, dass Veränderungen des Kundensystems nicht ursächlich auf die Beratungsintervention zurückgeführt werden können, weil zeitgleich viele weitere, nicht isolierbare interne und externe Einflussfaktoren auf die Entwicklung des Unternehmens einwirken. Auch der Vergleich der Entwicklung beratener Unternehmen mit der Entwicklung aller Unternehmen der gleichen Betriebsgrößenklasse führt nicht zu stichhaltigen Ergebnissen, weil die gemessene bessere Performance der beratenen Unternehmen sowohl auf die Beratung, aber eben auch auf einen möglichen Selektionsprozess des Anreizsystems zurückgeführt werden kann.

Die Erhebung intersubjektiver Einschätzungen bei gleichzeitigem Verzicht auf quantitativ messbare Ergebnisse rief wiederum Kritik hervor, die nach „objektivierbaren“ Beurteilungskriterien verlangte. Gleichzeitig zeigte sich, dass keine Einigung über gemeinsame Wirkungsindekatoren möglich war. In der Folge wurden von den Teilnehmern mehrheitlich Inputindikatoren diskutiert, die Werte, Normen, Grundhaltungen, Rollen und beabsichtigte Ergebnisse beschreiben. Insofern haben sich die Workshopteilnehmer während der Diskussion vom Thema des Workshops, der Wirkungsmessung der Beratung, ein Stück weit entfernt und sich stattdessen stärker der Beschreibung von Qualitätskriterien für Inputfaktoren zugewendet.

## **4 Lösungsvorschlag: Multi-Stakeholder Evaluation**

Die bisherigen Bemühungen der Wirkungsmessung haben also bislang weder zu befriedigenden Ansätzen, noch zu validen Ergebnissen geführt.

Als erfolgversprechend könnte sich eine Multi-Stakeholder Evaluation bzw. ein Multi-Stakeholder Dialog erweisen. Dieser Ansatz wird u. a. bereits im Rahmen des Corporate Social Responsibility Managements und in der Entwicklungszusammenarbeit eingesetzt. Der Ausgangspunkt ist die Annahme, dass ein komplexer Sachverhalt unterschiedlichste Interessen berührt und gleichzeitig aus unterschiedlichen Perspektiven jeweils unterschiedlich wahrgenommen wird. Der Ansatz der Multi-Stakeholder Evaluation zielt also darauf ab, die Wahrnehmungen und Interessen der beteiligten Akteure aus ihren jeweiligen Perspektiven zusammenzuführen. Im Unterschied zum Ansatz von Bieler u. a. (vgl. Abschnitt: „Ansatz zur Bestimmung von Erfolgsfaktoren der Beratung“) werden hierbei nicht nur die Wahrnehmungen

gen der unmittelbar am Projekt beteiligten Akteure (Unternehmen, Beratungsunternehmen) erhoben, sondern darüber hinaus auch die von weiteren Beteiligten mit ihren spezifischen Interessensperspektiven (Stakeholder).

Die Stakeholder eines Beratungsprojektes sind beispielsweise

- Beratungsunternehmen,
- Unternehmenseigner, Geschäftsführung,
- Beschäftigte und deren Vertreter,
- öffentliche Fördergeber,
- Kunden,
- Lieferanten,
- Unternehmensfinanzierer,
- u. a.

Für die Generierung einer in wesentlichen Punkten geteilten Wahrnehmung eines Beratungsprojektes ist es erforderlich, dass sich die einzelnen Stakeholder im Vorfeld über die Qualitätsmerkmale von Beratungsprojekten austauschen, u. a. über

- die Zielsetzung der Beratung (Umsatz, Gewinn, Beschäftigungssituation usw.),
- Inputgrößen (Grundhaltung des Beraters/der Beraterin, Beratungsmethoden, -rollen, u. a.),
- Erfolgsindikatoren (betriebswirtschaftliche Indikatoren, Beschäftigungsindikatoren u. a.).

Für die konkrete Durchführung einzelner Beratungen ist es nur schwer vorstellbar, dass sich jeweils eine größere Gruppe von Beobachtern um ein Beratungsprojekt schart. Hilfreich erweist sich dieser Ansatz aber bei der Entwicklung von Beratungscommunities, wie sie etwa von Berufsverbänden oder auch von Programmmanagern öffentlicher Förderprogramme vorangetrieben werden.

Im Folgenden soll der Prozess des Community buildings am Beispiel des Förderinstrumentes „Potentialberatung“ beschrieben werden. Dieses vom Nordrhein-Westfälischen Arbeitsministerium verantwortete Förderinstrument nutzt Elemente eines Multi-Stakeholder Ansatzes für die inhaltliche Steuerung im Rahmen des Programmmanagements.

Das Instrument „Potentialberatung“ fördert die Beratung kleiner und mittelständischer Unternehmen, einschließlich Freiberuflern und Non-Profit-Organisationen, in Nordrhein-Westfalen in Höhe von 50 % der Beratungskosten, max. 500,00 € pro Beratungstag, max. 15 Beratungstage pro Beratungsprojekt. Die Förderkonditionen können im Einzelnen im Internet nachgelesen werden: [www.gib.nrw.de/service/downloads/Def\\_Potenzialberatung.pdf](http://www.gib.nrw.de/service/downloads/Def_Potenzialberatung.pdf). Im Folgenden soll das Augenmerk weniger auf das finanzielle Anreizsystem als vielmehr auf das inhaltliche Steuerungssystem gelegt werden.

Bei der Genese des Förderinstrumentes fanden auf Initiative des Fördergebers umfangreiche Konsultationen u. a. mit den Arbeitgeberverbänden, den Gewerkschaften, mit Vertretern der Kammern und mit ausgewählten Beratungsunternehmen statt. Es wurde Einigkeit über folgende strategische Zielsetzung des Förderprogramms hergestellt:

Mithilfe des Förderinstruments „Potentialberatung“ sollen Beratungen gefördert werden, die Unternehmen dabei unterstützen, ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu verbessern. Insofern sollen die Beratungen sich weniger auf aktuelle Tagesprobleme und Einzelfassetten des Unternehmens beziehen, sondern strategisch angelegt werden und das Unternehmen als Ganzes in den Blick nehmen. Das Ziel soll nicht darin bestehen, die Unternehmen mit Kostensenkungs- und Personalreduzierungsprogrammen in einen ruinösen Preiskampf zu treiben, sondern die Wettbewerbsfähigkeit durch eine hohe Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu sichern. Gleichzeitig sollen geförderte Beratungen dazu beitragen, die Qualität der Arbeit in den Unternehmen zu verbessern. Dazu gehören etwa: Stabilisierung und Ausbau der Beschäftigungssituation, Stärkung der beruflichen Weiterbildung, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Einbezug der Beschäftigten in betriebliche Entscheidungsprozesse u. a.

Aus diesen Zielsetzungen leiten sich Anforderungen an die methodischen Ansätze der teilnehmenden Beratungsunternehmen ab. Berater und Beraterinnen müssen in der Lage sein, ein Unternehmen ganzheitlich zu verstehen, zusammen mit dem Kundensystem strategische Zielsetzungen für das individuelle Unternehmen zu entwickeln und diese in konkrete Einzelmaßnahmen herunterzubrechen, anzupassen und zu implementieren. Die Berater/Beraterinnen agieren insofern weniger als Experten für betriebswirtschaftliche Einzelaspekte (Marketing, Personal, Controlling usw.), sondern vielmehr als Prozessexperten, die die Probleme zusammen mit dem Klientensystem lösen. Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die Beteiligungsorientierung. Berater/Beraterinnen arbeiten bei einem so verstandenen Beratungsansatz nicht nur mit dem unmittelbaren Auftraggeber zusammen, sondern beziehen die jeweils beteiligten Akteure (mittleres Management, Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen) in den Beratungsprozess ein.

Vor dem Hintergrund dieser programmatischen Setzungen lassen sich nun konkrete Indikatoren für die Beurteilung von Beratungsprojekten ableiten. Hier folgt eine kleine Auswahl:

<b>Zielsetzungen</b>	<b>Beispielhafte Indikatoren</b>
Strategieberatung	Planung der mittel- und langfristigen Entwicklung des beratenen Unternehmens als zentraler Gegenstand der Beratung.
Ganzheitliche Beratung	Gegenstand der Beratung ist die Zukunft des gesamten Unternehmens.
Prozessorientierte Beratung	Der Berater/die Beraterin ist Prozessexperte, der/die Probleme zusammen mit dem Klientensystem löst.
Beteiligungsorientierte Beratung	Der Berater/die Beraterin bezieht die jeweils betroffenen Akteure (mittleres Management, Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen) konkret in den Beratungsprozess ein.
Individuelle Lösungen erarbeiten	Die erarbeiteten Lösungen sind auf die individuelle Ausgangssituation und Zielsetzung des Kundenunternehmens zugeschnitten.
Begleitung der Umsetzung und Implementierung	Der Berater/die Beraterin belässt es nicht bei der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen, sondern unterstützt das beratene Unternehmen bei der nachhaltigen Implementierung der Lösungen.
Qualitätsverbesserung	Verringerung der Fehlerquote und der Retouren, positive Bewertung bei externen Qualitätstest, Realisierung höherer Verkaufspreise.
Stärkung der Weiterbildung	Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung, verbessertes Qualifikationsniveau, Übernahme von mehr Verantwortung durch Beschäftigte.
Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit	Vermehrte Erwähnung in Fachmedien, stärkere Positionierung gegenüber Wettbewerbern, Umsatzwachstum, verbesserter Deckungsbeitrag, Gewinnwachstum.
Verbesserung der Beschäftigungssituation	Erhöhung der Beschäftigtenzahl, Verringerung der Fehlzeiten, Stärkung der Mitarbeiterbindung, Verringerung der Fluktuation, Steigerung der Lohnsumme.

Als einfachster messbarer Indikator wurde das Beschäftigungswachstum gewählt. Dieser Indikator hat allerdings, allein betrachtet, nur eine begrenzte Aussagekraft (vgl. Abschnitt: „Probleme der quantitativen Wirkungsmessung“).

Wesentlicher erscheint in diesem Zusammenhang, dass in der Folge der weiteren Programmumsetzung dieses Wertesystem kontinuierlich in die Programmcommunity kommuniziert wurde und weiterhin wird. Dazu wurden vom Fördergeber und vom Programmmanagement ein Kommunikations- und Feedback-Systeme entwickelt, das u. a. beinhaltet:

- regelmäßige Seminarangebote für Berater und Beraterinnen,
- Erfahrungsaustausch zwischen Programmmanagement und Beratern und Beraterinnen,
- Publikation von Beispielen guter Praxis,
- Monitoring der Beratungsprojekte,
- externe Evaluation des Förderinstruments,
- Möglichkeit des Ausschlusses von Beratungsunternehmen aus dem Fördersystem bei grobem Verstoß gegen seine Grundsätze.

Die kontinuierliche Kommunikation der Werte und Zielsetzungen dieses Fördersystems trägt dazu bei, in der Programmcommunity ein gemeinsames Verständnis wachsen zu lassen, und bietet die Basis, um sich über die Zielerreichung sowohl des Fördersystems insgesamt als auch über einzelne Beratungsprojekte verständigen zu können. Selbstverständlich wächst der kommunikative Aufwand mit der Anzahl der involvierten Stakeholder und mit der Fluktuation innerhalb der Stakeholdergruppen.

Die quantitativen Dimensionen des Fallbeispiels „Potentialberatung“ stellen sich wie folgt dar:

- Räumliche Verfügbarkeit: Bundesland Nordrhein-Westfalen,
- Programmlaufzeit: seit Ende 2000, Ende offen,
- Fallzahlen: ca. 1.700 Beratungsprojekte pro Jahr, insgesamt ca. 15.500 (Stand: Ende 2010),
- beteiligte Beratungsunternehmen: ca. 2.000 für den Zeitraum 2009 – 2010,
- institutionelle Beratungsstellen für die Antragstellung: ca. 100, angesiedelt bei lokalen Akteuren wie Regionalagenturen, Wirtschaftsförderungen, Kammern u. a.,
- Bewilligungsstellen: bei den 5 Bezirksregierungen angesiedelt,
- Programmmanagement: G.I.B., Bottrop,
- Fördergeber: Landesregierung Nordrhein-Westfalen, Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW.

An diesem Fallbeispiel lässt sich erahnen, dass der kommunikative Aufwand zur Entwicklung und Verstetigung des Werte-, Ziel- und Bewertungssystems erheblich ist.

Das beschriebene System scheint ein praktikabler Lösungsansatz zu sein, um Bewertungen von Beratungsprojekten jenseits einzelner, subjektiver Wahrnehmungen zu ermöglichen. Um diese These zu prüfen, bietet es sich an, weitere Beratungscommunities, die von Berufsverbänden, Förderprogrammen oder durch andere Aggregationsmechanismen gebildet werden, hinsichtlich der Merkmale Werte und Zielsetzung der Beratungen, Rahmenbedingungen, Inputfaktoren und Erfolgsindikatoren vergleichend zu untersuchen.

## 5 Quellenverzeichnis

### 5.1 Literaturverzeichnis

Bertram, Ulrich/Bieler, Stefan/Siebers, Ruth (2010): Erfolgsfaktoren von Beratungsprozessen in mittelständischen Unternehmen, unveröffentlichtes Manuskript

Duschek, Lerch, Sydow: Netzwerkberatung in Clustern in: Gruppendynamik Organisationsberatung (2010) 41: 125 – 143

Gabler Wirtschaftslexikon, Wiesbaden 2004

G.I.B. mbH, Monitoringergebnisse der Potentialberatung, Bottrop 2011, unveröffentlichte Daten

Heuermann, Roland/Herrmann, Frank: Unternehmensberatung, Anatomie und Perspektiven einer Dienstleistungselite, München 2003

Lück, Wolfgang (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaft, München 2004

Meyer/Schwering: Lexikon für kleine und mittlere Unternehmen, München 2000

Mohe, Michael (2004): Stand und Entwicklungstendenzen der empirischen Beratungsforschung – Eine qualitative Meta-Analyse für den deutschsprachigen Raum, in: DBW 64 (2004) 6

Niedereichholz, Christel: Unternehmensberatung, Band 1, Beratungsmarketing und Auftragsakquisition, München, Wien 2001

### 5.2 Internetquellen

BDU, Bonn 2007, Definition Unternehmensberatung, abgerufen am 28.2.2011:

[http://admin.preview.bdu.de/docs/downloads/BDU\\_Online/Karriere/Berufseinstieg.pdf](http://admin.preview.bdu.de/docs/downloads/BDU_Online/Karriere/Berufseinstieg.pdf)

Gesellschaft für Consulting Research e.V., Ilmenau, Definition Unternehmensberatung, abgerufen am 28.2.2011: [www.tu-ilmenau.de/fakww/index.php?id=3439](http://www.tu-ilmenau.de/fakww/index.php?id=3439)

Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.), Bottrop, Förderinstrument „Potentialberatung“, abgerufen am 28.2.2011:

[www.gib.nrw.de/site/homepage/arbeitsbereiche/beschaefigungsfahigkeit/potentialberatung](http://www.gib.nrw.de/site/homepage/arbeitsbereiche/beschaefigungsfahigkeit/potentialberatung)

Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.), Bottrop, Dokumentation des Workshops „Beteiligungsorientierung als methodische Grundlage einer Beratung“ am 02.09.2010, abgerufen am 10.08.2011: [www.kmu-innostrat.de/beteiligungsorientierung](http://www.kmu-innostrat.de/beteiligungsorientierung)

Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.), Bottrop, Dokumentation des Workshops „Beratung von Unternehmensnetzwerken“ am 04.11.2010, abgerufen am 10.08.2011: [www.gib.nrw.de/service/beratung-von-unternehmensnetzwerken](http://www.gib.nrw.de/service/beratung-von-unternehmensnetzwerken)

Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.), Bottrop, Dokumentation des Workshops „Management des Wachstums“ am 20.01.2011, abgerufen am 10.08.2011:

[www.kmu-innostrat.de/management-des-wachstums](http://www.kmu-innostrat.de/management-des-wachstums)

Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.), Bottrop, Dokumentation des Workshops „Wirkungsmessung von Unternehmensberatungen von KMU“ am 18.02.2011, abgerufen am 10.08.2011: [www.kmu-innostrat.de/wirkungsmessung](http://www.kmu-innostrat.de/wirkungsmessung)

info-Magazin, Wien, Definition Unternehmensberatung, abgerufen am 28.2.2011:

[www.info-magazin.com/index.php?suchbegriff=Unternehmensberatung](http://www.info-magazin.com/index.php?suchbegriff=Unternehmensberatung)

Kompetenzzentrums Netzwerkmanagement e. V., Köln, abgerufen am 28.2.2011:

[www.kompetenzzentrumnetzwerkmanagement.de/](http://www.kompetenzzentrumnetzwerkmanagement.de/)

Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen: Informationsblatt zur Potentialberatung in Nordrhein-Westfalen, Stand: 1.8.2010, abgerufen am 3.3.2011:

[www.gib.nrw.de/service/downloads/Def\\_Potenzialberatung.pdf](http://www.gib.nrw.de/service/downloads/Def_Potenzialberatung.pdf)

RKW Deutschland, Berlin/ Hochschule RheinMain, Wiesbaden, Projekt „Management des Wachstums“, abgerufen am 28.2.2011: [www.lernend-wachsen.de](http://www.lernend-wachsen.de)

Wikipedia, Definition Organisationsberatung, abgerufen am 28.2.2011:

<http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationsberatung>