

# Zur Effektivität kommerzieller Beratungsleistungen in der ostdeutschen Strukturkrise

Von Prof. Dr. Markus Pohlmann, Heidelberg\*)

*Um den Gedanken einer Erfolgskontrolle von Beratungsleistungen zu retten, muß die Ebene der Handelnden und ihrer Vereinbarungen eingeblendet werden. Am Beispiel der kommerziellen Beratungsleistungen während der ostdeutschen Strukturkrise wird gezeigt, daß nicht nur die Etablierung von Beratung schwierig war, sondern die Akteure häufig von der Beratung enttäuscht waren. Ein für die Unternehmen im Aspekt der notwendigen Strukturänderungen erfolgloses Beratungsgeschäft war keine Seltenheit. Die Effektivität der Beratung erwies sich als an hohe Voraussetzungen geknüpft und diese keineswegs als Allzweckmittel, den Wandel der Organisation voranzutreiben.*

## 1 Problemstellung

Die Suche nach Bestimmungsgründen für den Erfolg bzw. Mißerfolg von Unternehmensberatung hat insbesondere in der betriebswirtschaftlichen Analyse eine lange Tradition. Die Bestimmung einzelfallübergreifender Erfolgsdeterminanten war Ziel vieler wissenschaftlicher Anstrengungen. Der Grund dafür ist einfach. Eine hinreichende Beschreibung dieser Faktoren gliche einem Rezept, dessen Anwendung und Befolgung die Wahrscheinlichkeit eines Erfolges von Unternehmensberatung deutlich erhöhen könnte. Barrieren und Hindernisse könnten im Vorfeld identifiziert, ausgeräumt oder umgangen werden. „Eine Theorie der Unternehmensberatung“, so schreiben denn auch Mugler und Lampe, „sollte darüber Auskunft geben können, unter welchen Bedingungen ein Beratungserfolg erzielt werden kann“<sup>1</sup>.

Diese Forderung nach isolierbaren, klar definierbaren und identifizierbaren Ursache-Wirkungs-Beziehungen ist ebenso verständlich wie ihre Einlösung unter bestimmten Prämissen hoffnungslos erscheint. Geht man – ob explizit oder implizit – davon aus, daß ein bestimmter Beratungsinput immer denselben Output erzielt oder zumindest erzielen kann, wird man die Suche jedenfalls unter falschen Prämissen beginnen. Man vergißt, was zwischen Input und Output in der Regel vermittelt: komplexe Organisation. Diese bestimmt erst, was als relevanter Input zur Kenntnis genommen und als Output produziert wird und sie tut dies jedesmal neu – in einer keineswegs immer für sie selbst kalkulierbaren Weise. Dies führt dazu, daß auch unter sonst gleichen Rahmenbedingungen eine wiederholte Einspeisung desselben Beratungsinputs die Vorhersagbarkeit des Outputs in der Regel nicht verbessert. Da Beratung kein Produkt wie jedes andere ist, sondern Beratungswissen sich erst in einem Beratungsprozeß unter Beteiligung der Beratenen herausbildet, ist schon der Beratungsinput nie derselbe. Es gibt auch in diesem Geschäft keinen Wissenstransfer nach dem Vorbild des Nürnberger Trichters. Die Vorstellung, daß es sich um Abgabe und Aufnahme von Wissenseinheiten dreht, die im Verlauf der

\*) Institut für Soziologie an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Sandgasse 9, 69117 Heidelberg – Der Artikel wurde unter Mitarbeit von Holger Gerlach verfaßt.

<sup>1</sup> Mugler/Lampe 1987: 479 f.

Vermittlung identisch bleiben, ist erkenntnistheoretisch lange ad absurdum geführt. Wissen ist unabdingbar auf aktive Aneignung verwiesen. Es ist keine Substanz, sondern Ausdruck eines Aneignungsprozesses. Hinzu kommt, daß eine einzelne Unternehmensberatungsmaßnahme selten einschneidend oder punktuell genug ist bzw. die Verwertungs- und Umweltbedingungen selten gleichbleibend genug sind, um die Wirkung der „Dosis“ Unternehmensberatung auf die Kosten-, Umsatz oder gar Gewinnsituation des gesamten Unternehmens exakt bemessen zu können. Unter diesen Bedingungen ist allein schon die Herstellung von Bemeßbarkeit eine herkulische Aufgabe für die Wissenschaft. Und der Stall des Augias ist immer wieder voller Mist.

Man kann sich dies leicht verdeutlichen. Schon die Bestimmung des Bemessungszeitraums wirft nur schwer lösbare Fragen auf. Bis wann oder ab wann soll sich der Effekt der Unternehmensberatung auf die Ertragssituation des Unternehmens ausgewirkt haben? Ein kurzfristiger Bemessungszeitraum vernachlässigt den strategischen Effekt, ein langfristiger die vielleicht noch am ehesten feststellbare akute Wirkung. Damit steht man jedoch nur am Anfang einer langen Reihe von schwerwiegenden Zurechnungsproblemen, die auch die ökonomischen Experten für Unternehmenserfolg verunsichert haben.

Es gibt also – und das können wir hier nur andeuten – eine Vielzahl von systematischen Gründen, die einfache Antworten auf die Frage nach den Erfolgsfaktoren in der Regel nicht erlauben. So weisen denn auch Mugler und Lampe zurecht darauf hin, daß „die Kenntnis solcher Ursache-Wirkungs-Beziehungen (samt ihren Rückkopplungen) aber noch relativ gering ist“ (ebd.). Und auch das Gabler Wirtschaftslexikon stellt resümierend fest: „Nach der offiziellen Beendigung des Beratungsprojektes stellt sich oft die Frage der Evaluierung des Beratungserfolges. Die Bewertung des Beratungserfolges ist auch theoretisch noch nicht befriedigend gelöst worden und gilt in der Praxis in vielen Fällen als objektiv kaum durchführbar. Ein großer Teil von positiven oder negativen Folgen eines Beratungseinsatzes beruht auf schwer zu quantifizierenden psychologischen Wirkungen, eine interne Zurechenbarkeit von Beratungsergebnissen ist nicht immer gegeben. Zudem wird die Beratungsleistung auch von externen Einflüssen wie z. B. der konjunkturellen Entwicklung überlagert“.

Die fehlende Möglichkeit der Zurechnung der Effekte der Beratertätigkeiten auf das Gesamtgeschehen im Betrieb ver- oder behindert also im Regelfall – auch nach herrschender Meinung in der Ökonomie – eine, wie auch immer „objektive“ Erfolgsbestimmung von Unternehmensberatungsleistungen. Dies erscheint denn auch in der Ökonomie bis auf weiteres ad acta gelegt. Die Frage, welche Art von Beratungsinput den gewünschten Output unter allen Bedingungen erzielt, erwies sich für viele Experten nicht nur in der Regel als unbeantwortbar, sondern eben auch als zu einfach oder gar falsch gestellt.

Deutlich wird schnell, daß man zumindest die Ebene der Handelnden und ihrer Vereinbarungen einblenden muß, um den Gedanken der „Erfolgskontrolle“ wenigstens in Ansätzen retten zu können. So schreibt denn auch das Gabler Wirtschaftslexikon weiter: „Eine sinnvolle Erfolgskontrolle setzt eine Vereinbarung zwischen Berater und Klient über die einer Evaluierung zugrundeliegenden Kriterien bereits vor Beginn des Beratungseinsatzes voraus, die während der Durchführung des Projektes nur einvernehmlich modifiziert werden können.“ Und auch Meffert weist in seiner Begründung der Unmöglichkeit einer objektiven Bestimmung des Bera-

tungserfolges diesen Weg: „Der Erfolg einer Unternehmensberatung wird in der Regel anhand von berater- und klientenspezifischen Kriterien, welche Ausdruck der unterschiedlichen Positionen im Beratungsprozeß sind, beurteilt.“<sup>2</sup>

Der Erfolg einer Unternehmensberatung kann also dort untersucht werden, wo er auch ausgehandelt wird: auf der Ebene der Interaktion und ihrer Gestaltung durch die Beteiligten.

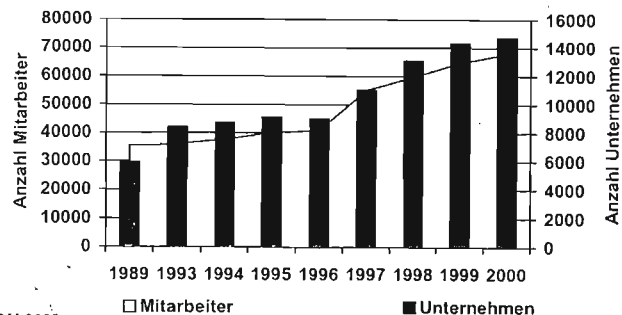
1. Im ersten Schritt kann man ihn daran bemessen, in welchem Ausmaß Beratung überhaupt nachgefragt wird. Dabei lohnt es sich, genau festzulegen, was als Beratung verstanden werden kann. Wenn unter dem Deckmantel von Beratung etwas anderes als Beratung praktiziert wird, so weist dies darauf hin, daß Beratung in diesem Problemkontext für die Beteiligten keine probate Form des Wissenstransfers ist. Es dreht sich also um das Ausmaß der Institutionalisierung von Beratung, welches bereits Hinweise für den Erfolg der Beratung liefert – wenn auch nicht für den Erfolg durch Beratung.
2. Dadurch gewinnt man im zweiten Schritt einen Zugang dazu, unter welchen Bedingungen und wie Erfolg auf der Interaktionsebene bestimmt wird bzw. woran die Beratungen in der Wahrnehmung der Beteiligten scheitern. Wird die Beratungsinteraktion von einer oder von beiden Seiten als Mißerfolg definiert, so kann sie als intersubjektiv gescheitert gelten. Natürlich muß im umgekehrten Fall, wenn es gelingt, einen Unternehmensberatungserfolg konsensuell festzustellen, die Beratung nicht zwangsläufig die Renditesituation des Unternehmens (oder der Unternehmensberatung) verbessert haben. Aber sie muß in organisationalen Kontexten als Erfolg ausgewiesen werden. Sie muß damit in der Regel nach herkömmlichen *intersubjektiven* Maßstäben reifbar sein. Und dies kann – insbesondere wenn Positionen und Investitionen (und ihre Infragestellung) damit verbunden sind – bereits ein hoher Anspruch sein. Denn Unternehmensberatung trägt als Sonderaufwand, als außeralltägliche Belastung, in der Regel in den Unternehmen hohe Begründungs- und Kritiklasten. An die Stelle des Erfolgskriteriums „Beitrag zur Rendite“ setzen wir daher zunächst eine intersubjektive Rationalitätsabwägung, in der verschiedene Rationalitätskriterien (wenn auch nicht immer nur ökonomische) zur Geltung kommen.
3. Im dritten Schritt interessiert uns, ob und inwieweit die Beratung zur Strukturänderung der Organisation beitragen und den Problem- und Handlungshorizont im Unternehmen erweitern konnte. An die Stelle des kaum bemeßbaren Renditekriteriums rückt nun die Funktionalität der Beratung, bemessen an der Erweiterung der Handlungsressourcen der beteiligten Akteure bzw. Organisationen. Eine Beratung ist dann gescheitert, wenn sie im Unternehmen folgenlos verpufft und/oder ihre Funktion nicht erfüllt, Reflexions- und Orientierungswissen in einer Form zu produzieren, die den Problem- und Handlungshorizont auf Seiten der beratenen Organisation erweitert.
4. Im vierten und letzten Schritt kann die Frage gestellt werden, ob Beratung in Krisensituationen erkennbar die Überlebenswahrscheinlichkeiten von Unternehmen erhöht. Diese Frage führt zwar zurück zu den Problemen objektiver Erfolgsbemessung von Beratungsleistungen, soll aber gleichwohl am Beispiel der ostdeutschen Strukturkrise diskutiert werden.

2 Meffert 1990: 190.

## 2 Zur Institutionalisierung von Beratung

Weltweit ist die Consultingbranche eine derjenigen mit dem stabilsten Wachstum, sowohl personell als auch im Hinblick auf das Umsatzvolumen. Der deutsche Beratungsmarkt bildet hier keine Ausnahme: Der größte deutsche Unternehmensberaterverband, der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU), meldet – mit Ausnahme des Einbruchs von auf den neuen Markt spezialisierten Unternehmensberatungen – seit Jahren kontinuierliche Zuwächse auf dem Markt für Unternehmensberatung. „*Anything goes*“ scheint die Devise auf einem (nach wie vor ohne Professionalisierung der Berater funktionierendem) Markt für Beratungswissen zu sein, auf dem in Deutschland bereits mehr als 30 Mrd. und weltweit schätzungsweise weit mehr als 200 Mrd. DM (was ungefähr dem BSP einiger europäischen Volkswirtschaften wie z. B. Finnland oder Norwegen entspricht) umgesetzt werden. Der Umsatz von Beratung hat sich damit in den letzten 10 Jahren mehr als verdoppelt. Die Zuwachsraten liegen seit Jahren stabil im zweistelligen Bereich.

Die spektakulären Erfolge (und Mißerfolge) der großen Beratungsunternehmen und die damit verbundene Fokussierung der öffentlichen Berichterstattung auf die Top-Unternehmen der Branche lassen jedoch oft übersehen, daß die zwanzig größten deutschen Beratungsfirmen nur etwa 0,2 % der Gesamtanbieterseite ausmachen. Zwar fallen die Wachstumsraten der kleineren Beratungsfirmen deutlich geringer aus als die der großen. Die TOP 40-Beratungsgesellschaften in Deutschland realisierten 2000 im Durchschnitt 18 Prozent Wachstum, das der kleineren Firmen liegt bei wesentlich geringeren 2,5 Prozent. Gemessen an der absoluten Zahl der Beratungsaufträge übernehmen die kleinen und mittelgroßen Beratungsunternehmen jedoch das Gros der Problembehandlungen. Auf dem deutschen Beratungsmarkt waren nach Angaben des BDU im Jahr 2000 ca. 68.000 Management-, Personal- und IT-Berater in 14.700 zumeist kleineren Beratungsgesellschaften tätig.<sup>3</sup>



Quelle: BDU 2000.

Abbildung 1: Der Beratungsboom in Deutschland, 1989–2000

Dieser Boom scheint für viele zu belegen, daß Beratung (trotz vieler anderer Funktionen, die sie erfüllt) offensichtlich auch den häufig weitgesteckten Erwartungen

<sup>3</sup> Vgl. BDU 2000.

der Kunden, den organisationalen Wandel anzustoßen oder voranzutreiben, gerecht wird. Ob dies stimmt und Beratung im Regelfall tatsächlich einen Beitrag zum organisationalen Wandel zu leisten vermag, muß sich aber im folgenden erst noch zeigen. Jedenfalls zeigt sich anhand dieser Daten, daß sich Beratung in erstaunlicher Weise als eine wichtige und weit verbreitete Form des Wissenstransfers institutionalisiert hat. Natürlich muß der Wissenstransfer nicht immer der zentrale Grund sein, warum Berater engagiert werden. Zur Legitimation längst getroffener Entscheidungen, zur Durchsetzung oder zum bloß symbolischen Ausweis von Veränderung werden Berater ebenfalls engagiert. Aber der Wissenstransfer ist mit Sicherheit einer der wichtigsten Gründe, Berater ins Unternehmen zu holen. Der diesbezügliche Erfolg der Beratung ist deshalb auf den ersten Blick beeindruckend.

Aber natürlich kann man sich nicht darauf verlassen, was in der Praxis als „Beratung“ deklariert wird. Dies hat in einem Großteil der Beratungsliteratur nur für Verwirrung gesorgt. Es hat sich gezeigt, daß es sich nicht lohnt, den „Gemischtwarenladen“ von Beratungsfirmen auf einen Nenner bringen zu wollen. Vieles was als Beratung deklariert wird, hat nichts mit Beratung zu tun. Hier interessiert aber im folgenden eine besondere Form des Wissenstransfers, die sich vergleichsweise einfach und klar von anderen Interaktionsformen abgrenzen läßt.

1. Beratung ist durch eine wechselseitige soziale Bezugnahme geprägt, die über reines Markthandeln (wie beispielsweise in einer minimalen sozialen Situation an der Börse) hinausweist. Beratung ist prozessual, an Normen der Wechselseitigkeit orientiert und als Kontraktgut nachträglich veränderbar. Sie ist nicht, wie dingliche Produkte, in den Eigenschaften genau spezifizierbar, und ohne wechselseitige Kenntnis und Beteiligung der Vertragspartner ist sie (anders als materielle Produkte) nicht zu produzieren.
2. Beratung setzt (anders als Erziehung oder bestimmte Formen der Therapie) sowohl Mündigkeit als auch eine „Souveränität in eigenen Belangen“ auf der Seite der zu Beratenden voraus. Wird diese Fähigkeit zur Selbstbestimmung negiert, findet Belehrung und keine Beratung statt.<sup>4</sup>
3. Daran schließt an, daß die Beratung, darauf hat Arimond bereits früh hingewiesen, absolute Freiheit läßt, den Rat anzunehmen oder nicht.<sup>5</sup> Sie ist darauf gerichtet, den Handlungshorizont der Beratenden zu erweitern – und nicht ihn durch Anweisungen zu verengen. Der Berater bietet Orientierung, er weist nicht an.
4. Mit Beratung ist dabei eine Interaktionsform angesprochen, bei der selbst gehandelt werden muß und gerade deswegen Rat eingeholt wird. Das heißt, die Beratung ist immer *subsidiär*, als Hilfe zur Selbsthilfe ausgelegt. Darüber besteht in der Literatur weitgehend Einigkeit.<sup>6</sup> Der Berater übernimmt nicht die Handlungsvollmachten des Beratenden (Substitution), sondern begleitet ihn höchstens im Handlungsvollzug.

Nur wenn diese vier Voraussetzungen erfüllt sind, können wir von Beratung sprechen. Daran ändert nichts, daß Beratungsfirmen unter dem Deckblatt „Beratung“ auch vieles anderes als Beratung anbieten. Immer dann, wenn Beratungsfirmen

<sup>4</sup> Vgl. im Gegensatz dazu ältere Beratungsliteratur wie z. B. Dahl 1967: 71.

<sup>5</sup> Arimond 1966: 186.

<sup>6</sup> Vgl. dazu auch Brem-Gräser 1993: 15; Willke 1994: 30 ff.

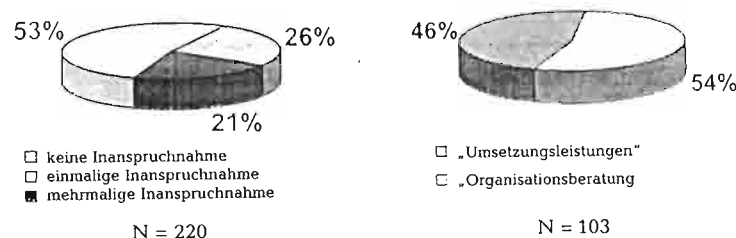
Gutachten verkaufen, die Umsetzung von Problemlösungen übernehmen, Co-Management betreiben oder mit der Verfügungsmacht von Banken oder Investoren ausgestattet Betriebe umgestalten, findet eine andere Form des Wissenstransfers statt. Diese ist nicht per se schlechter oder besser oder gar irrelevant. Sie läßt sich in einer wissenschaftlichen Betrachtung nur nicht als Beratung klassifizieren.

Damit dezimiert sich das Beratungsvolumen, das tatsächlich auf Beratung in dem hier verstandenen Sinne beruht, bereits beträchtlich. In einer neueren Untersuchung zu dem Beratungsaufkommen in Deutschland, Österreich und der Schweiz versuchen *Walger/Scheller* die unterschiedlichen Beratungsphilosophien der Beratungsunternehmen (N = 285) zu klassifizieren. Nach ihrer Klassifikation führen dabei 1,7 % Gutachtenberatung, 84,7 % Expertenberatung, 11,4 % Organisationsentwicklungs- und Personalentwicklungsberatung und 2,2 % systemische Beratung durch.<sup>7</sup> Wichtig ist dabei, daß die Expertenberatung nur zum Teil als Beratung in unserem Sinne verstanden werden kann. Sie ist nach *Walger* zum einen dadurch definiert, daß die Problemdefinition vom Spezialisten geleistet wird und spezifische, vorher festgelegte Beratungstools zur Anwendung kommen. Dies schließt nach unserer Definition nicht aus, daß Beratung stattfindet. Zum anderen spielt aber auch die Beteiligung an der Umsetzung der Lösungsvorschläge eine Rolle. Soweit diese stattfindet und die Berater als Co-Manager agieren, können wir nicht mehr von Beratung sprechen. Dies war nach den Ergebnissen von *Walger/Scheller* bei 41 % der Expertenberatung der Fall. Während die Organisationsentwicklungs-, Personalentwicklungs- und systemische Beratung qua Definition unserem Beratungsverständnis entsprechen, kann ein Teil der Expertenberatung (34,7 %) und die Gutachtenberatung, insgesamt also 36,4 %, nicht als Beratung deklariert werden.

Diese Quote entspricht auch in etwa unseren Ergebnissen zur Beratungslandschaft in Ostdeutschland von Mitte bis Ende der 90er Jahre, also nach der Treuhandphase. Es zeigte sich, daß sich zwar der Rückgriff auf Unternehmensberatung in Ostdeutschland als die wichtigste Form der Inanspruchnahme externer Hilfe für betriebliche Probleme herauskristallisierte. Fast jeder zweite Betrieb hatte seit der Treuhandphase unseren Ergebnissen zufolge<sup>8</sup> mindestens einmal Leistungen von Unternehmensberatungsfirmen in Anspruch genommen. Aber diese waren nach Angaben der befragten Manager zu 46,3 % der Fälle Leistungen, die auf Co-Management, Management auf Zeit oder Beteiligung an der Umsetzung zielten. Sie können deswegen in unserem Sinne nicht als Beratung klassifiziert werden. In 53,7 % der Fälle beschränkte sich Beratung allerdings auf Analyse- und Konzeptentwicklungsleistungen, basierte auf subsidiären Beratungsvorstellungen und entsprach damit unserem Verständnis von Beratung. Solche Beratungsleistungen werden im folgenden unter dem Begriff der „Organisationsberatung“ zusammengefaßt.

7 Vgl. zu den Unterscheidungen *Walger/Scheller* 1998: 18–40, 62–68; vgl. dazu auch *Walger* 1995.

8 Unsere Ergebnisse basieren auf vier, an der Friedrich-Schiller-Universität Jena, Institut für Soziologie durchgeführten Untersuchungen: 1. eine von 1996 bis 1999 durchgeführte Untersuchung von Unternehmensberatern und beratenen Unternehmen mit 12 Fallstudien; 2. eine 1997/98 durchgeführte schriftliche Befragung von 230 in Ostdeutschland tätigen Unternehmensberatern; 3. eine von 1995 bis 1997 durchgeführte Untersuchung von Management und Belegschaften in 10 ostdeutschen Betrieben (Ø-Größe 289 Mitarbeiter) mit insgesamt 110 Interviews; 4. eine 1997/98 durchgeführte schriftlichen Befragung von insgesamt 220 Managern von ebenso vielen Industrieunternehmen in Ostdeutschland (Ø-Größe 102 Mitarbeiter).



„Umsetzungsleistungen“ = Co-Management, Management auf Zeit, Umsetzung durch Berater;

„Organisationsberatung“ = Bestandsaufnahme, Analyse, Konzeptentwicklung, Lösungsvorschläge

Abbildung 2: Zur Inanspruchnahme von Leistungen von Beratungsfirmen und von Organisationsberatung in ostdeutschen Industrieunternehmen, 1997/98

Es zeigte sich also, daß von einer Institutionalisierung von Beratung als einer spezifischen Interaktionsform nur in etwas mehr als der Hälfte der Fälle ausgegangen werden kann. Und auch in diesen Fällen erwies sich die Beibehaltung dieser Interaktionsform im Beratungsprozeß häufig als schwierig. Beratung in der ostdeutschen Strukturkrise bedeutete auch, daß der Beratung enge Grenzen gesetzt wurden und es häufig zu einer Überformung von Beratung durch Stellvertretungsansprüche kam. Daß der Erfolg der Unternehmensberatung wesentlich von der Qualität der von den betrieblichen Experten zur Verfügung gestellten Informationen und von deren Eigenbeteiligung abhängt, wurde in den ostdeutschen Klein- und Mittelbetrieben nicht immer mitreflektiert und manchmal auch bewußt ignoriert. Die Wahrnehmung von Beratung war häufig ergebnis-, und nicht prozeßorientiert. Sie zeigte sich daher nicht immer an subsidiären, sondern häufiger auch an stellvertretenden Formen der Hilfe orientiert. In nicht wenigen ostdeutschen Klein- und Mittelbetrieben erschien den Managern Unternehmensberatung als eine Sache, die (mehr oder weniger) gut bezahlte Experten für sie erledigen.

Insgesamt läßt sich also auch am Beispiel der ostdeutschen Beratungslandschaft erkennen, daß bereits die Etablierung der Interaktionsform Beratung keineswegs selbstverständlich ist und Nutzungserwartungen, die auf substitutive Unterstützung und ergänzendes Co-Management ausgerichtet sind, dieser entgegenstehen. Beratung in dem hier verstandenen Sinn ist in Krisensituationen in ihrer Etablierung noch prekärer als ohnehin und zugleich mit höheren Scheiternsrisiken belastet.

### 3 Der wahrgenommene Erfolg von Beratung

Die Gründe dafür, daß es der Beratung, nur in der Hälfte der Fälle gelang, sich als dominante Organisationsform zu etablieren, zeichneten auch dafür verantwortlich, daß der intersubjektive Erfolg von Beratung nicht allzu groß war. In der ostdeutschen Strukturkrise wurde Beratung in einem engen Korsett von hoher Problemlkomplexität, hohem Problemdruck und wenig Zeit beansprucht und hatte entsprechende Schwierigkeiten, von den Beratern als erfolgreich erachtet zu werden.

Ø-Beratungsdauer	Unternehmen (n = 103)	Berater (n = 203)
bis eine Woche	32,6 %	24,2 %
bis einen Monat	42,7 %	46,0 %
bis zu einem halben Jahr	17,3 %	21,9 %
mehr als ein halbes Jahr	7,4 %	7,9 %

Tabelle 1: Durchschnittliche Beratungsdauer, 1997/98

Die Einschätzungen der Beratung durch die Beteiligten, sowohl von den Beratern als auch von den Beratenen, spiegeln die Schwierigkeiten der Beratung, unter diesen Bedingungen den Unternehmen einen Weg aus der Krise weisen zu können.

hauptsächliche Bereiche		hauptsächliche Bereiche (Mehrfachantworten)	
Marketing, Vertrieb	45,3 %	Produktion	27,8 %
Finanzen	44,4 %	Technologie	22,2 %
Controlling	38,1 %	Logistik	19,4 %
Organisation	37,0 %	Qualität	16,4 %
Personal	35,2 %	Beschaffung	14,8 %

Tabelle 2: Bereiche, in denen die Industrieunternehmen Beratung in Anspruch nahmen 1997/98, N = 103

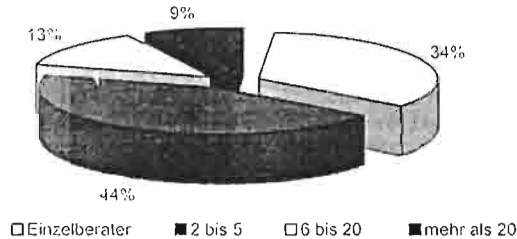


Abbildung 3: Größe der hinzugezogenen Beratungsfirmen, N = 103, 1997/98

Unabhängig von den Beratungsfeldern, die vergleichsweise breit gestreut waren und von der Größe der engagierten Beratungsunternehmen, war die Beratungsenttäuschung vergleichsweise hoch.

Wenn die Leistungen der Beratungsfirmen, wie in Zweidrittel der Fälle angegeben, nicht den gänglichen Erwartungen entsprach, so war dies negativ gemeint: Die Beratenen waren enttäuscht. Und diese Enttäuschung schlug sich auch in der zu fast 80 % geäußerten Absicht nieder, keine Beratungsleistungen mehr in Anspruch nehmen zu wollen. Deutlich geben die Ergebnisse zu erkennen, daß die Unzufriedenheit mit der „Beratung“ Dimensionen erreicht, die sich Dienstleister oder Produzenten in anderen Branchen kaum leisten könnten. Natürlich spielt dabei die Externalisierung von Verantwortung durch das Management ebenso eine Rolle wie die teilweise überschießenden Erwartungen, für wenig Geld ein Maximum an Hilfestellung zu bekommen.

Jedenfalls gaben rund 38 % der Manager der beratenen Firmen an, daß die Leistungen der Beratungsfirmen eher als Mißerfolg zu werten seien. Am stärksten zu betonen ist aber, daß im Falle der Organisationsberatung eine Einschätzung der Beratung als Mißerfolg wahrscheinlicher war als im Falle der „Umsetzungsleistungen“. Diese schuf mit 27,1 % Unzufriedenen ein geringeres Maß an Enttäuschung, ohne daß damit jedoch bereits etwas über die Nachhaltigkeit ihres Beitrags zum zielorientierten Wandel der Organisation gesagt wäre.

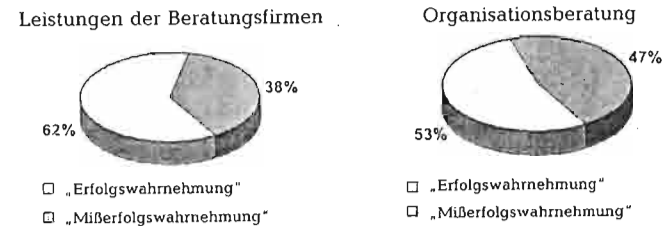


Abbildung 4: Die Wahrnehmung aller Leistungen der Beratungsunternehmen und der Organisationsberatung als Erfolg bzw. Mißerfolg, 1997/98

In bezug auf dieses hohe Maß an Unzufriedenheit mit Beratung ist unser Testfall Ostdeutschland mitnichten ein Sonderfall. Die Leistungen von Beratungsunternehmen werden auch nach anderen Untersuchungen zu ähnlichen Prozentanteilen als nicht befriedigend bewertet.

Erfolgseinschätzungen von Beratungen	Proz.	N	Typ <sup>1</sup>
Beratung führte nicht zu einem umsetzungsfähigen Ergebnis (Lachnit/Müller 1993).	24 %	161	KMU
Beratung führte nicht zu einer Umsetzung der Ergebnisse (Kailer/Merker 1999)	41 %	74	KMU
Die Beratung war ... eher ein Mißerfolg. (Pohlmann/Gerlach 1999)	38 %	104	KMU
Die Beratungsprojekte waren ... weniger erfolgreich (Fritz/Effenberger 1998).	31 %	141	GU
Die Beratungsprojekte haben die Erwartungen ... teilweise/ gar nicht erfüllt (manager magazin 2001).	55 %	100	GU
Die Beratungsprojekte wurden mit ... befriedigend oder schlechter bewertet (manager magazin 2001).	50 %	100	GU
Mit der Beratung ... teils/teils oder weniger zufrieden (Stöbe 1998)	63 %	83	Min.

1 KMU = Klein- und Mittelunternehmen; GU = Großunternehmen, Min. = Ministerien

Tabelle 3: Erfolgseinschätzungen von Unternehmensberatungen durch die Klientel nach unterschiedlichen Untersuchungen 1993-2001

Dabei gab es zentrale Faktoren, welche die Wahrnehmung von Beratung als Mißerfolg deutlich erhöhten. Je kleiner der Betrieb, je höher das Honorar, je geringer die Beratungsdauer und Kontinuität, aber auch je weniger betriebliche Experten beteiligt waren, desto wahrscheinlicher war eine Mißerfolgswahrnehmung der Beratenen.

Die Beratung war eher ein ...	Mißerfolg
<i>Beratungsdauer</i>	
Eine Woche	61,5 %
Bis einen Monat	31,6 %
Halbes Jahr und mehr	18,8 %
<i>Beratungskontinuität</i>	
ohne Unterbrechung (23,2 %)	26,1 %
mit kürzeren Unterbrechungen (59,6 %)	37,3 %
mit längeren Unterbrechungen (17,2 %)	52,9 %
<i>Einbezug der Organisationsmitglieder</i>	
intensive Zusammenarbeit mit allen	13,5 %
nur Zusammenarbeit mit Geschäftsführer	45,5 %
keine Zusammenarbeit	100,0 %
<i>Initiator der Beratung</i>	
Bank	54,5 %
eigene Initiative	25,9 %
<i>Beratungshonorar</i>	
gering	20,0 %
hoch	44,4 %
<i>Betriebsgröße</i>	
klein (20-49)	50,1 %
größer (über 200)	7,1 %

Tabelle 4: Mißerfolgswahrnehmungen von Beratung, 1997/98, N = 4.103

Daß diese Enttäuschung nicht einseitig war, davon gibt auch die Beraterbefragung Kunde. Die Berater schätzten den Beratungsprozeß ähnlich problematisch ein. Fast 80 % berichten von häufigen bzw. gelegentlichen Erschwernissen und Dreiviertel geben an, daß sie aus heutiger Sicht in einigen Fällen anders handeln würden.

#### 4 Der Beitrag der Beratungsfirmen zur Strukturänderung der Unternehmen

Die Einschätzung des Ergebnisses der Beratung durch die Beratenen heranzuziehen, ist deswegen auch bedeutsam, weil sich in den Fallstudien sehr klar gezeigt hatte, daß sich in den Organisationen, in denen die Beratung als Mißerfolg eingeschätzt wurde, auch nichts an den Problem- und Handlungshorizonten sowie an den etablierten Organisationsstrukturen geändert hatte. Die intersubjektive Einschätzung von-Beratung ist zugleich ein Indikator dafür, daß Beratungswissen in der Organisation folgenlos verpufft ist. Sie definiert zugleich die Grenze für die Effektivität der Leistungen der Beratungsfirmen. Wir können anhand der Ergebnisse der schriftlichen Befragungen nicht sagen, in welchem Maße umgekehrt die Erfolgseinschätzungen von Leistungen der Beratungsfirmen mit Strukturänderungen der Organisation in Verbindung standen. Dies konnten nur die qualitativen Fallstudien zeigen.

Anhand der Fallstudien zeigte sich, daß Organisationsberatung eine hoch voraussetzungsvolle Form einer Leistung von Beratungsfirmen war, die nur zur nach-

haltigen Strukturänderung der Organisation beitragen konnte, wenn privilegierte Gestaltungsbedingungen vorhanden waren oder geschaffen wurden. Bei diesen spielt eine Priorisierung von Beratung ebenso eine Rolle wie – ein altes Thema organisationalen Wandels – „Expertise im Umgang mit Expertise“. Je professionalisierter die Organisation war, desto eher schuf sie Gestaltungsformen von Beratung, die ihre organisationale Anschlußfähigkeit mit organisierten können und desto eher gelang es ihr, Strukturänderungen zu stabilisieren. Organisationsberatung konnte also dann auf einfache Weise zum zielorientierten Wandel der Organisation beitragen, wenn die Organisation selbst bereits Kompetenzen im reflexiven Umgang mit Expertise ausgebildet hat. Am größten erwiesen sich die Chancen der Organisationsberatung beim Typus der wissensbasierten Organisation. Deren Stabilisierungsmechanismen waren in der Krise auf einen beinahe wissenschaftlichen Experimentalismus in Sachen Strukturänderung ausgerichtet. In diesen Betrieben wurden die großen Erwartungsspielräume des meist professionellen Personals für Strukturereformen genutzt. Die starke Außenorientierung der Akteure sorgte zusammen mit der Kultur der Expertengemeinschaft für eine gering restriktive Gestaltung des Beratungsprozesses. Er erwies sich bis hin zur Entfaltung neuer Rationalitätsformen als hoch anschlussfähig. Immer dann, wenn Organisationen also mit experimentellen Strukturänderungen auf die Krise reagierten, entstand zwischen einer experimentellen Außenorientierung mit hoher Veränderungsbereitschaft und dem Einbezug von Organisationsberatung eine Wechselwirkung, die der Organisationsberatung große Veränderungsmöglichkeiten in der Organisation eröffnete.

#### 5 Die Leistungen von Beratungsfirmen und die Überlebenswahrscheinlichkeiten der beratenen Unternehmen

Im letzten Schritt unserer Erfolgsabschätzung von Leistungen der Beratungsfirmen kann man nun zeigen, daß diese, wie erwartet, keinen bemessbaren Effekt auf die Prosperitätslagen der ostdeutschen Betriebe hatten. Klassifiziert man deren Prosperitätslagen anhand von drei Faktoren: schwarze Zahlen im operativen Geschäft, Umsatz- und Beschäftigungszuwächse, so zeigt sich, daß die Inanspruchnahme von Leistungen der Beratungsfirmen keinen signifikanten Effekt auf die Prosperitätslage der ostdeutschen Betriebe hatte. Auf der Basis von vier einfach klassifizierten Prosperitätslagen der ostdeutschen Betriebe: Insolvenzbetriebe mit roten Zahlen, Beschäftigungs- und Umsatzrückgängen, Problembetriebe mit roten Zahlen, Beschäftigungsrückgängen, aber Umsatzzuwächsen, Konsolidierte Betriebe mit schwarzen Zahlen, aber Beschäftigungs- oder Umsatzrückgängen und Wachstumsbetriebe mit schwarzen Zahlen, Beschäftigungs- und Umsatzwachstum ließ sich, wie erwartet, kein Zusammenhang mit der Inanspruchnahmen von Leistungen von Beratungsfirmen herstellen. Es waren die großen Unternehmen, die am häufigsten Leistungen von Beratungsfirmen in Anspruch nahmen, ohne damit (im Untersuchungszeitraum) aus der wirtschaftlichen Problemzone zu gelangen.

Die Wachstumsunternehmen, die Umsatz- und Beschäftigungszuwächse mit schwarzen Zahlen kombinierten, bildeten mit 44,6 % die größte Gruppe des Samples (n = 83). Sie haben seit 1993 im Durchschnitt 24 Beschäftigte eingestellt und können einen Umsatzzuwachs von 5 Mio. DM pro Betrieb verzeichnen. Diese Unternehmen sind 1996 mit durchschnittlich 74 Beschäftigten immer noch eher kleine Unternehmen, die mit 13,7 Mio. DM pro Betrieb auch von der Umsatzsumme

bescheiden wirken. Leicht überdurchschnittlich wird dieser Umsatz in den alten Bundesländern realisiert, leicht unterdurchschnittlich im Ausland. In der Investitionsentwicklung pro Beschäftigten und Jahr seit 1993 stehen diese Unternehmen an zweiter Stelle. Es wurde also vergleichsweise viel investiert. Allerdings sind ihre Ausgaben für Forschung und Entwicklung leicht unterdurchschnittlich. Der Pro-Kopf-Umsatz ist dabei 1996 nur durchschnittlich. Die Unternehmen sind über alle Branchen gestreut, ihre Anteile sind jedoch besonders gering in der Glas- und Keramikindustrie und im Maschinenbau. Die Unternehmen sind zu zwei Dritteln Neugründungen, die ebenfalls zu zwei Dritteln unter rein ostdeutscher Geschäftsführung stehen. Es sind in aller Regel – zu drei Vierteln – konzernunabhängige Einzelunternehmen, die leicht unterdurchschnittlich in Einzel- und Kleinserie fertigen. Diese Unternehmen haben zwar in durchschnittlicher Anzahl Leistungen von Beratungsfirmen beansprucht, waren aber in weit überdurchschnittlicher Anzahl besonders von diesen enttäuscht. Weit mehr als die Hälfte der Unternehmen bewerten diese Leistungen als Mißerfolg, und zwar auch dann, wenn es sich um die ansonsten besser bewerteten Umsetzungsleistungen handelte.

	Insolvenz- betriebe	Problem- betriebe	Konsolidierte Betriebe	Wachstums- betriebe
Prozent (n)	9,1 % (16)	26,3 % (49)	20,0 % (37)	44,6 % (83)
Einbezug von Beratungsfirmen	35 %	59,0 %	38,0 %	45,0 %
davon Umsetzungsleistungen	50 %	26,0 %	21,4 %	43,1 %
davon Organisationsberatung	50 %	74,0 %	78,6 %	56,9 %
Einschätzung als Mißerfolg	34 %	27,6 %	36,1 %	56,5 %
Größe	klein	groß	mittel	klein
FuE	gering	mittel	hoch	mittel
Märkte	regional	international	regional	national
Management	ostdeutsch	westdeutsch	westdeutsch	ostdeutsch
Konzerne	selbständig	Konzern	gemischt	selbständig
Geschichte	Fortführung	gemischt	gemischt	Neugründung

Tabelle 5: Ökonomische Prosperitätslagen und Leistungen von Beratungsfirmen in der ostdeutschen Industrie, N = 185, 1997/98

Insbesondere auch die Organisationsberatung konnte in keiner erkennbaren Weise zur Erhöhung der Überlebenswahrscheinlichkeit während der Strukturkrise beitragen. Dies liegt insbesondere auch daran, daß Organisationsberatung unter großen Zeit- und finanziellen Restriktionen praktiziert wurde, die einen signifikanten Effekt der Beratungsleistungen auf die Überlebenswahrscheinlichkeit der Organisation noch unwahrscheinlicher als ohnehin machten.

## 6 Resümee: Beratungsboom und Beratungsnachfrage

Deutlich wurde, daß anhand der verschiedenen Erfolgseinschätzungen von Beratung sich ein vergleichsweise differenziertes Bild zur Effektivität der Beratungsleistungen in der ostdeutschen Strukturkrise entwerfen läßt:

1. Es zeigte sich, daß die Leistungen von Beratungsunternehmen immer breiter nachgefragt werden, daß dies aber nur zur Hälfte tatsächlich Beratungsleistungen in dem hier verstandenen Sinne sind. Umsetzungsleistungen und Beratungsleistungen spielen zu fast gleichen Anteilen eine Rolle. Der Erfolg der Beratung läßt sich an dieser Etablierung ablesen, die gleichwohl, wie sich am ostdeutschen Beispiel zeigte, als Interaktionsform in der Krise immer wieder der Gefahr ausgesetzt ist, durch die für das Management entlastende Delegation von Handlungsvollmachten als Beratung unterlaufen zu werden.
2. Der Erfolg durch Beratung ließ sich weiter an der intersubjektiven Abschätzung der Beteiligten messen. Es zeigte sich, daß Beratung nicht nur in der ostdeutschen Strukturkrise ein enttäuschungsreiches Geschäft ist und ein vergleichsweise hohes Maß an Unzufriedenheit bei den Beratenen hinterläßt.
3. Diese Unzufriedenheit gefährdet in der Folge auch die Chancen der Beratung, organisationale Veränderungsprozesse anzuregen. Organisationsberatung konnte von sich aus nicht jene magische Qualität entfalten, die sie z. B. nach den Vorstellungen zur Prozeßberatung von Schein<sup>9</sup> zu einem Allzweckmittel für organisationale Änderungen machte. Trotz geleisteter Zahlungen war das Maß an organisational hergestellter „Folgenlosigkeit“ von Beratung, insbesondere von Organisationsberatung, beachtlich. Hoch anschlussfähig erwies sich Organisationsberatung vor allem in wissensbasierten Unternehmen, deren Professionalität und Expertise die Voraussetzungen für den Beratungserfolg schufen.
4. Und natürlich zeigte sich auch, daß die Leistungen der Beratungsunternehmen, wie erwartet, keine signifikanten Effekte in bezug auf die Überlebenswahrscheinlichkeiten während der Krise zeitigten. Dazu sind ihren Auswirkungen weder einschneidend noch berechenbar genug.

Aber dennoch, dies ist meine abschließende These, ändern der nicht erkennbare Beitrag zum Überleben der Organisation und das vergleichsweise hohe Maß an Beratungsenttäuschung langfristig nichts an der Beratungsnachfrage. Dies ist das stärkste Argument für eine sehr erfolgreiche Institutionalisierung von Unternehmensberatung. Es läßt sich einfach erklären. Erstens ist die Fluktuation bei den Klienten hoch. Für die Unternehmen, die zugrunde gehen, kommen in hinreichender Zahl neue nach. Zweitens wird die Enttäuschung (ähnlich wie in der Ehe) auf den Berater zugerechnet, und nicht auf die *Beratung* und ihre Gestaltungsformen. Und drittens bleibt der Aneignungshorizont der Unternehmen immer wieder vor den objektiv vorhandenen Aneignungsmöglichkeiten von Wissen in der Wirtschaft zurück. Und genau dadurch erscheint Beratung als flexible Form des Wissenstransfers immer wieder von neuem aktuell.

### Literaturverzeichnis

- Arimond, H. (1966): Zeitgemäße Berufsaufklärung, Psychologische Beiträge 9, o. O.  
 BDU (2000), Pressemitteilungen vom 5. Oktober 2000 und 7. Dezember 2000.  
 Brem-Gräser, L. (1993): Handbuch der Beratung für helfende Berufe. Band 2. E. Reinhardt.  
 Dahl, E. (1967): Die Unternehmensberatung. Eine Untersuchung ausgewählter Aspekte beratender Tätigkeiten in der Bundesrepublik Deutschland. Hain.  
 Ellgen, R.; Klaile, B. (1987): Unternehmensberatung: Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit. Poeschel.

9 Vgl. Schein 1969; 2000.

- Fritz, W.; Effenberger, J.* (1998): Strategische Unternehmensberatung. Verlauf und Erfolg von Projekten der Strategieberatung, DBW Vol. 58, No. 1: 103–119.
- Kailer, N.; Merker, R.* (1999): Kompetenz in der Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen – Defizite und Barrieren limitieren den Beratungserfolg, Berichte aus der Angewandten Innovationsforschung, Bochum.
- Lachnit, L.; Müller, S.* (1993): Nutzung von Unternehmensberatung in mittelständischen Unternehmen, Der Betrieb, Vol. 46, No. 28: 1381–1389.
- Manager Magazin (2001): Gewinner ohne Glanz, Heft 7: 49–61.
- Meffert, H.* (1988) Unternehmensführung und -beratung. Was bringt Consulting?, in: *Meffert, H./Wagner, H.* (Hrsg.) Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Arbeitspapier Nr. 47, Münster.
- Mugler, J.; Lampe, R.* (1987): Betriebswirtschaftliche Beratung von Klein- und Mittelbetrieben.
- Schein, E.* (1969): Process Consultation: Its Role in Organization Development. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E.* (2000): Prozeßberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung, Köln: Edition humanistische Psychologie.
- Stöbe, S.* (1998): Verwaltungsmodernisierung und Beratung: Ergebnisse einer Befragung, in: *Pekruhl, U.* (Hrsg.): Unternehmensberatung. Profil und Perspektiven einer Branche, Graue Reihe des IAT 1998-03, Gelsenkirchen: 47–57.
- Walger, G.* (1995): Idealtypen der Unternehmensberatung, in: *Walger, G.* (Hrsg.) (1995): Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis. Dr. Otto Schmidt: 1–18.
- Walger, G.; Scheller, C.* (1998): Das Angebot der Unternehmensberatungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Eine empirische Analyse, Berlin: QUEM-report.
- Willke, H.* (1994): Systemtheorie II: Interventionstheorie, Stuttgart, Jena: Fischer (UTB).