

---

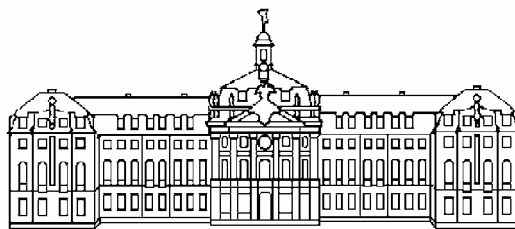
Manuskripte aus dem  
**Institut für betriebswirtschaftliches Management**  
im Fachbereich Chemie und Pharmazie

---

**Nr. 8**

Status quo und Entwicklungstendenzen interner  
Unternehmensberatungen –  
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

**Jens Leker / Dirk Mahlstedt / Kathrin Duwe**



Münster 2005



## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	II
Tabellenverzeichnis.....	II
Abkürzungsverzeichnis .....	III
1 Problemstellung .....	1
2 Vorgehensweise der empirischen Untersuchung.....	2
2.1 Konzeption der Befragung .....	2
2.2 Inhalt des Fragebogens .....	2
2.3 Auswertung der Befragung.....	5
2.4 Befragte Gruppe .....	5
3 Ergebnisse der empirischen Untersuchung .....	7
3.1 Allgemeine Betrachtung zur Einordnung.....	7
3.2 Organisation interner Beratungen.....	9
3.3 Funktionen interner Beratungen .....	11
3.4 Beratungsleistungen .....	13
4 Analyse der empirischen Ergebnisse.....	15
4.1 Organisation .....	15
4.2 Funktionen.....	17
5 Besondere Betrachtung des Bankensektors.....	19
6 Zusammenfassung und Ausblick.....	23
Anhang .....	25
Literaturverzeichnis.....	38

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Aufteilung der Befragten nach Branchen.....	5
Abbildung 2: Gründungsjahr der internen Beratungseinheit .....	7
Abbildung 3: Derzeitige Mitarbeiteranzahl.....	8
Abbildung 4: Entwicklung der Mitarbeiteranzahl.....	8
Abbildung 5: Eingliederung in das Unternehmen.....	9
Abbildung 6: Interne Strukturierung der Beratungseinheit.....	10
Abbildung 7: Bedeutung der Funktionen .....	11
Abbildung 8: Erfüllungsgrad der Funktionen in den Einheiten .....	12
Abbildung 9: Zukünftige Bedeutung der Funktionen .....	12
Abbildung 10: Heutiger und zukünftiger Fokus der Beratung.....	13
Abbildung 11: Gewichtete Summen der wichtigsten Projektthemen .....	14
Abbildung 12: Entwicklungen bei Beratungsthemen.....	14
Abbildung 13: Heutiger und zukünftiger Fokus bei Banken .....	21

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Befunde zur Organisation im Vergleich zur herrschenden Meinung.	16
Tabelle 2: Befunde zur Funktionen im Vergleich zur herrschenden Meinung ...	18
Tabelle 3: Besonderheiten und Entwicklungstendenzen im Bankensektor .....	22

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
Diss.	Dissertation
d.h.	das heißt
et al.	et alii (und andere)
ggf.	gegebenenfalls
ggü.	gegenüber
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
h.M.	herrschende Meinung
HR-Beratung	Human Resource-Beratung
Hrsg.	Herausgeber
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
Nr.	Nummer
o.S.	ohne Seite
s.	siehe
S.	Seite
Sp.	Spalte
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
Vgl.	Vergleiche
Vol.	Volume
z.B.	zum Beispiel
zw.	zwischen



## 1 Problemstellung

„Die größte Konkurrenz sind immer die Kunden.“ Mit diesem Ausspruch beschreibt Roland Berger als Vorsitzender der Roland Berger Strategy Consultants die Situation, dass interne Problemlösungen vielfach gegenüber der Inanspruchnahme von externen Beratern bevorzugt werden.<sup>1</sup> Einer Studie der Universität Oldenburg, Forschungsbereich Consulting Research, zufolge bleiben bei Dax- und M-Dax-Konzernen bereits 20 Prozent der Ausgaben für Beratung im eigenen Haus - Tendenz steigend.<sup>2</sup>

Nun stellt sich jedoch die Frage, welche besonderen Wettbewerbsvorteile institutionalisierte interne Beratungseinheiten besitzen, so dass sie sich zunehmend in Großunternehmen etablieren können. Es ist anzunehmen, dass sich durch die Integration der Beratertätigkeit zusätzliche Wirkungen und Möglichkeiten ergeben, die Vorteile für die interne Beratung darstellen. Zur Analyse dieser Stärken wurde eine empirische Untersuchung in Form einer schriftlichen Befragung unter internen Unternehmensberatungen durchgeführt.

Das vorliegende Arbeitspapier gründet sich auf eine Befragung zum Thema „Funktion und Organisation interner Unternehmensberatungen“ unter besonderer Berücksichtigung des Bankensektors. Es verfolgt das **Ziel**, die momentane Bedeutung sowie die zukünftige Entwicklung der Beratungsleistungen, Funktionen und Organisation zu identifizieren. Daraus wird abgeleitet, auf welche Weise die besonderen Stärken von internen Beratungen wahrgenommen werden und welche Richtung die weitere Entwicklung nehmen könnte.

KAPITEL 2 beschreibt die Struktur, die inhaltlichen Themen, die Auswertungsmethode sowie den Teilnehmerkreis der empirischen Untersuchung. In KAPITEL 3 werden die Ergebnisse der gesamten Umfrage vorgestellt, bevor diese in KAPITEL 4 auf bestehende Divergenzen zwischen der Wahrnehmung der befragten Unternehmen und der herrschenden Literaturmeinung hin analysiert werden. In KAPITEL 5 wird auf die Beratungen im Bankensektor, wiederum inklusive der Befunde über Zukunftstendenzen, näher eingegangen, um abschließend in KAPITEL 6 die Ergebnisse der Arbeit zusammenzufassen und einen kurzen Ausblick zu geben.

---

<sup>1</sup> Vgl. Gaitanides, M./Ackermann, I. (2002), S. 302.

<sup>2</sup> Vgl. Schlesinger, C. (2004), S. 64.

## 2 Vorgehensweise der empirischen Untersuchung

### 2.1 Konzeption der Befragung

Bei der Gewinnung der empirischen Daten wurde ein *standardisierter Fragebogen* verwendet, um eine möglichst gute Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu ermöglichen.

Der Fragebogen beinhaltet in seiner allgemeinen Struktur sowohl offene als auch geschlossene Fragen. Die offenen Fragen haben einen eher geringen Anteil und dienen dazu, eigene Schwerpunkte zu benennen. Der Vorteil des geschlossenen Teils liegt in den besseren Möglichkeiten der Datenauswertung, da sich die Antworten gut zusammenfassen und vergleichen lassen.<sup>3</sup>

Bei der Entwicklung des Fragebogens wurden die in der Literatur behandelten Empfehlungen bezüglich Aufbau, Wortwahl und Struktur berücksichtigt.<sup>4</sup> So weisen die Fragen und verwendeten Antwortskalen einen gleichen Aufbau auf, um durch den Wiedererkennungseffekt das Verständnis des Befragten zu erhöhen. Der Forderung nach einer mäßigen und ungeraden Stufenzahl wurde durch Verwendung von fünf Stufen - auch 5er-Skala genannt - nachgekommen. Zudem wurde Wert auf eine verbale Bezeichnung der Stufen gelegt.<sup>5</sup> Fragen mit vergleichbarem Inhalt wurden in Blöcken angeordnet.<sup>6</sup>

Als Zeithorizont für die Zukunftsbetrachtung wurden drei Jahre gewählt, damit die Schätzung ausreichend realistisch erscheint, aber zugleich einen längeren Zeitraum umfasst.

### 2.2 Inhalt des Fragebogens

Der Fragebogen mit dem Titel „Entwicklungstendenzen interner Unternehmensberatungen“ gliedert sich in vier Teile:

#### Teil I: Allgemeine Fragen zur Einordnung:

In diesem Teil werden in Form von offenen Fragen die Branche, das Alter und die Größe der Beratungseinheit sowie deren erwartete Tendenz für die Zukunft abgefragt. Dabei wird interne Beratung definiert als eine Dienstleistungsstelle im Unternehmen, die sich mit der Aufdeckung von strukturellen, prozessualen und methodischen Problemen aus allen Unternehmens-

---

<sup>3</sup> Vgl. Aschenbrenner, S. (2003), S. 97.

<sup>4</sup> Vgl. Lammers, F. (2004), S. 94, Schnell, R./Hill, P./Esser, E. (1999), S. 312-323 und Bortz, J./Döring, N. (2002), S. 253-260.

<sup>5</sup> Vgl. Aschenbrenner, S. (2003), S. 100. Zur Entwicklung und Anwendung von Antwortskalen vgl. auch Be-rekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P. (2004), S. 74-87 sowie Hüttner, M./Schwartz, U. (2002), S. 107-118.



bereichen und –ebenen befasst und der einheitlichen Willensbildung durch die Unternehmensleitung unterliegt.<sup>7</sup> Zudem fokussiert sich die Betrachtung auf institutionalisierte Einheiten, d.h. die sich ausschließlich und permanent der Erbringung der Beratung widmen.<sup>8</sup>

### Teil II: Fragen zur Organisation der internen Unternehmensberatung:

In einer Mischung aus offenen und geschlossenen Fragen wird die bestehende Eingliederung in das Unternehmen, die innere Organisation sowie deren Veränderungsabsichten thematisiert.

Bei der Eingliederung in das Unternehmen ist zum einen die Unterscheidung nach zentraler oder dezentraler Abteilung<sup>9</sup> sowie zum anderen die Gestaltungsform interessant. Diese kann je nach Weisungsabhängigkeit und Klientenkreis als Stabsabteilung, als Eingliederung in einen anderen Bereich<sup>10</sup> bis hin zu einer eigenen Dienststelle bzw. Gesellschaft erfolgen.<sup>11</sup>

Die Möglichkeiten bei der inneren Organisation<sup>12</sup> reichen von hierarchischen Strukturierungen, wie die Gliederung nach Beratungsschwerpunkten und -empfängern, über Gruppenorganisation als hierarchiefreie Struktur bis hin zur prozessorientierten Organisation.<sup>13</sup>

### Teil III: Fragen zu Funktionen interner Unternehmensberatung:

Die rein strukturierten Fragen beschäftigen sich mit der gegenwärtig wahrgenommenen und zukünftig vermuteten Bedeutung der Funktionen sowie deren Erfüllung in der Einheit.

Dabei werden folgende Funktionen unterschieden<sup>14</sup>:

- Als **Problemlösungsfunktion** wird die Unterstützung bei Problemstellungen mit Lösungsvorschlägen bezeichnet.
- Die **Koordinationsfunktion** besteht in der Angleichung unterschiedlicher Zielsetzungen im Unternehmen und der Herstellung einer Verbindung zwischen Hierarchiestufen und Funktionsbereichen.

---

<sup>6</sup> Vgl. Lammers, F. (2004), S. 94.

<sup>7</sup> Vgl. Dekom, A. (1969), S. 17 und Theuvsen, L. (1994), S. 60 f.

<sup>8</sup> Vgl. Hoyer, H. (2000), S. 58.

<sup>9</sup> Zu den Vor- und Nachteilen des Zentralisations- bzw. Dezentralisationsmodells vgl. Niedereichholz, C. (2000), S. 33 f. und Grundei, J./Donauer, B. (2000), S. 176 f.

<sup>10</sup> Die Eingliederung kann in einem Zentralbereich wie Personal oder IT oder in einem Funktionalbereich wie Einkauf erfolgen.

<sup>11</sup> Vgl. Mohe, M. (2003), S. 228 ff.

<sup>12</sup> Einen Überblick über mögliche Strukturierungen liefert Niedereichholz, C. (2000), S. 36 f.

<sup>13</sup> Zum Ansatz der prozessorientierten Gliederung vgl. Munser, R. (2001), S. 45 ff.

<sup>14</sup> Vgl. hier und im Folgenden Blunck, T. (1993), S. 59 ff und Schmidt, L./Brandt, N./Ahlers, F. (2000), S. 261 ff.

- Durch bereichsübergreifende Projekte fördert die **Kommunikationsfunktion** den zwanglosen informalen Austausch von Einheiten, die im regulären Unternehmensgeschehen nicht miteinander in Berührung stehen.
- Die **Wissensfunktion** zeigt sich in zwei Ausprägungen:
  - Einerseits kann das Inhouse Consulting als Wissenszentrum fungieren, so dass innerbetriebliche Wissenspotentiale systematisch und zentral dokumentiert werden.<sup>15</sup>
  - Andererseits erfolgt eine Wissensförderung der Linien-Mitarbeiter durch stetigen Wissenstransfer zwischen den Beteiligten und speziellen Schulungen durch die Berater.<sup>16</sup>
- Die **Innovationsfunktion** beschreibt die Möglichkeit interner Beratungen, Innovationen im Unternehmen anzustoßen, voranzutreiben und zu bewerten.
- Hinter der **Personalentwicklungsfunktion** steht die Intention, Mitarbeiter der Beratungseinheit weiterzubilden und zu fördern, damit diese im Anschluss an die Beratertätigkeit in Linienpositionen wechseln können.<sup>17</sup>
- Im Rahmen der **Organisationsentwicklung**<sup>18</sup> kann der interne Berater Einstellungen im Unternehmen beeinflussen und Umdenkungsprozesse initiieren.

#### Teil IV: Fragen zu Beratungsleistungen interner Unternehmensberatung:

Die Problemlösungsfähigkeit soll anhand der Beratungsleistungen näher untersucht werden. Hierbei wird der derzeitige und zukünftige Fokus der Beratung erfragt. Der BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATER unterteilt die Beratungsleistungen ihrem Ansatzpunkt nach in Managementberatung mit der Unterscheidung nach Strategie-, Prozess- und Organisationsberatung, IT-Beratung und HR-Beratung mit Personalberatung.<sup>19</sup>

Des Weiteren wird auf die Beratungsleistungen im Einzelnen eingegangen. Diese sind sehr uneinheitlich und richten sich nach der jeweiligen Ausrichtung und historischen Entwicklung im Unternehmen.<sup>20</sup> In der Untersuchung werden die jeweils fünf wichtigsten Projektthemen sowie die Einschätzung der Beratungsleistungen für die Zukunft erfragt.

---

<sup>15</sup> Vgl. Frey, P. (1989), S. 180 und Hoyer, H. (2000), S. 63.

<sup>16</sup> Vgl. Prokopenko, J./Johri, H./Cooper, C. (1997), o. S.

<sup>17</sup> Vgl. Hoyer, H. (2000), S. 61, Werner, W. (2000), S. 101 sowie Zimmermann, T./Menne, R. (2004), S. 6.

<sup>18</sup> Organisationsentwicklung wird definiert als eine Interventionsstrategie, die der „...Erleichterung und Intensivierung der Entwicklung von Organisationen“ durch Entfaltung ihrer Mitglieder und Optimierung des Problemlösungspotentials dient, Wohlgemuth, A. (1981), S. 57 und vgl. auch Wohlgemuth, A. (1985), S. 82.

<sup>19</sup> Vgl. BDU (2003), S. 10.

<sup>20</sup> Vgl. Schmidt, L./Brandt, N./Ahlers, F. (2000), S. 264.

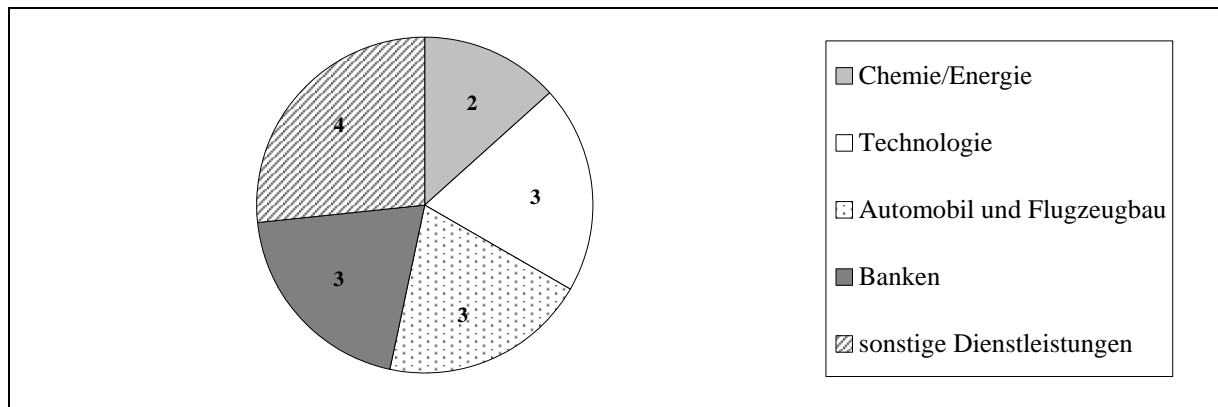
### 2.3 Auswertung der Befragung

Bei der *Auswertung* der Befragung wird eine deskriptive Analyse vorgenommen. Sie erfolgt mittels einer Mittelwertberechnung, bei der einer sehr hohen Bedeutung ein Wert von 5 und einer sehr niedrigen Bedeutung ein Wert von 1 zugeteilt wird. Sofern andere Auswertungsmethoden angewandt werden, wird dies explizit erwähnt. In KAPITEL 3 werden die Ergebnisse der gesamten Umfrage vorgestellt, bevor in KAPITEL 5 auf die Beratungen im Bankensektor näher eingegangen wird.

### 2.4 Befragte Gruppe

Die Auswahl der Teilnehmer der Untersuchung orientierte sich an dem Inhouse Consulting Netzwerk, das 1998 zum Austausch und Benchmarking ins Leben gerufen wurde. Es handelt sich dabei nicht um einen festen Verband, sondern eine lose Verbindung zwischen internen Beratungen von Großunternehmen unterschiedlichster Branchen.<sup>21</sup> Von den 21 angeschriebenen Unternehmen ergab sich ein Rücklauf von 15, was einem Prozentsatz von 71% entspricht. Dies ist vor dem Hintergrund durchschnittlich geringer Antwortquoten als erfreulich anzusehen<sup>22</sup> und kann als Indikator für die Aktualität und Wichtigkeit der Befragung gesehen werden. Die Branchenaufteilung gestaltet sich wie folgt:

Abbildung 1: Aufteilung der Befragten nach Branchen<sup>23</sup>



<sup>21</sup> Vgl. Niedereichholz, Ch. (1999), S. 83 und Mohe, M. (2002), S. 326.

<sup>22</sup> So werden nur sehr selten Quoten von mehr als 50 % erreicht. Vgl. Hüttner, M./Schwartzing, U. (2002), S. 70 f.

<sup>23</sup> Unter sonstige Dienstleistungen werden andere Finanzdienstleistungen als Banken, Telekommunikation und Logistik gefasst.

Da bislang lediglich Großkonzerne eine institutionalisierte Einheit errichtet haben, ist die Grundgesamtheit solcher Einheiten sehr gering. Daher stellt die ausgewählte Gruppe eine kleine aber dennoch solide Untersuchungseinheit dar.

Bei den befragten internen Unternehmensberatungen aus dem Bankensektor handelt es sich um die einzig bekannten Beratungseinheiten. Eine telefonische Umfrage zum Bestehen einer solchen Einheit unter den relevanten Banken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken in Deutschland<sup>24</sup> ergab, dass neben den befragten Beratungseinheiten keine weiteren im Sinne dieses Arbeitspapiers vorhanden sind.

---

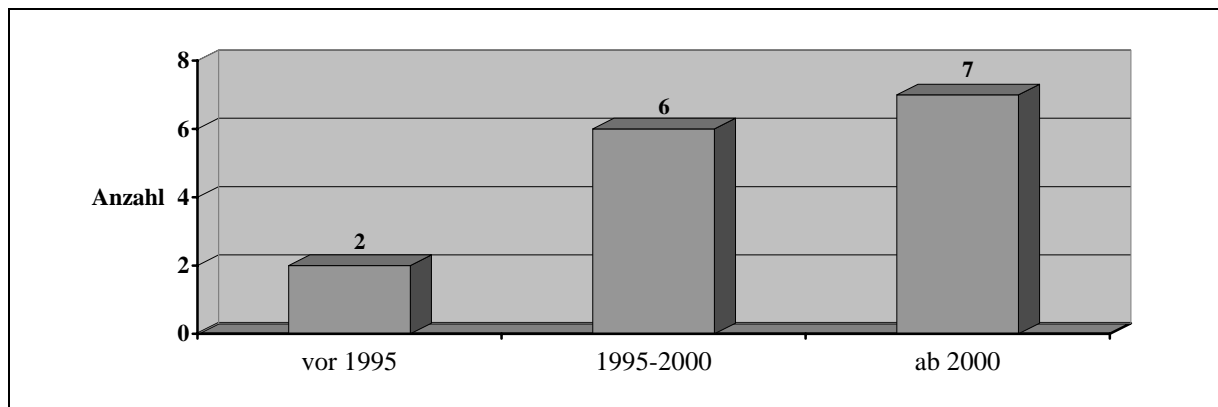
<sup>24</sup> Es wurden ausschließlich Universalbanken innerhalb der Top 50 der größten Banken betrachtet.

### 3 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

#### 3.1 Allgemeine Betrachtung zur Einordnung

Die Ergebnisse hinsichtlich des *Errichtungszeitpunkts* dieser internen Unternehmensberatungen decken sich mit der im Jahre 1999 durchgeführten Studie von GRASS und EBEL, die feststellten, dass „die interne Beratung ein Kind der neunziger Jahre ist“.<sup>25</sup> Nur eine Beratungseinheit wurde vor 1990 eingerichtet.<sup>26</sup> Der Entstehungszeitpunkt der meisten Einheiten erfolgte in den letzten zehn Jahren, insbesondere in den letzten vier Jahren (sieben Einheiten). Daran ist zu erkennen, dass das Konzept des institutionalisierten Inhouse Consulting in Deutschland noch relativ jung ist und sich im Aufbau befindet.

Abbildung 2: Gründungsjahr der internen Beratungseinheit



Bei der Klassifizierung der *Größe* nach wurde auf das Kriterium der Mitarbeiteranzahl zurückgegriffen. In Anlehnung an MOHE wurde folgende Größeneinteilung vorgenommen.<sup>27</sup>

- Kleine Einheiten: bis zu 10 Mitarbeiter
- Mittlere Einheiten: 11 bis 30 Mitarbeiter
- Große Einheiten: 31 bis 70 Mitarbeiter
- Sehr große Einheiten: ab 70 Mitarbeiter

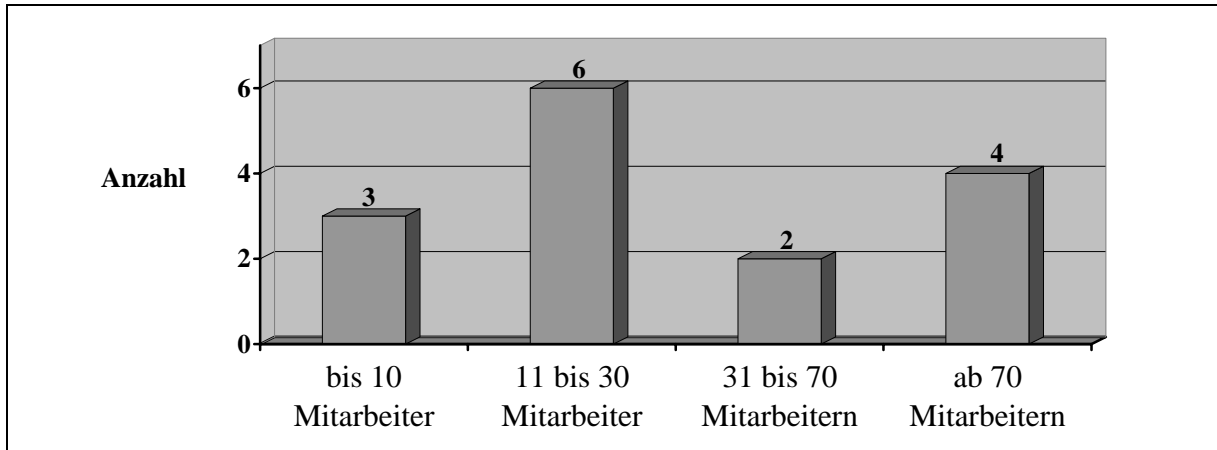
Gemäß dieser Einteilung lässt sich feststellen, dass interne Unternehmensberatungen jeder Größenklasse bestehen, wobei der Großteil eine mittlere Größe vorweist (sechs Beratungen). Immerhin vier Beratungseinheiten beschäftigen mehr als 70 Mitarbeiter.

<sup>25</sup> Grass, B./Ebel, B. (2000), S. 42.

<sup>26</sup> Diese Errichtung erfolgte im Jahr 1989.

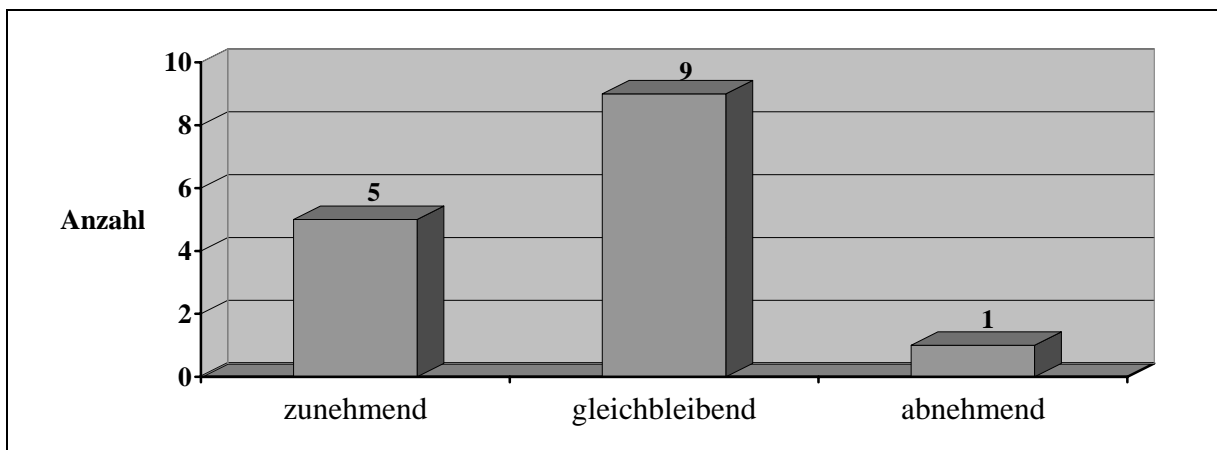
<sup>27</sup> Vgl. Mohe, M. (2003), S. 231.

Abbildung 3: Derzeitige Mitarbeiteranzahl



Bei der Betrachtung der *Entwicklung der Mitarbeiteranzahlen* lässt sich eine Wachstumstendenz erkennen. Immerhin vier der insgesamt fünfzehn internen Beratungseinheiten möchten ihre Einheit innerhalb der nächsten drei Jahre personell weiter aufstocken, während nur eine der befragten Abteilungen mit einer Abnahme der Mitglieder der Beratungsstelle rechnet. Alle übrigen sehen eine gleich bleibende Mitarbeiterzahl vor. Dies steht auch in Verbindung zum Errichtungszeitpunkt, da viele Einheiten noch im Aufbau bzw. in der Etablierungsphase sind.

Abbildung 4: Entwicklung der Mitarbeiteranzahl



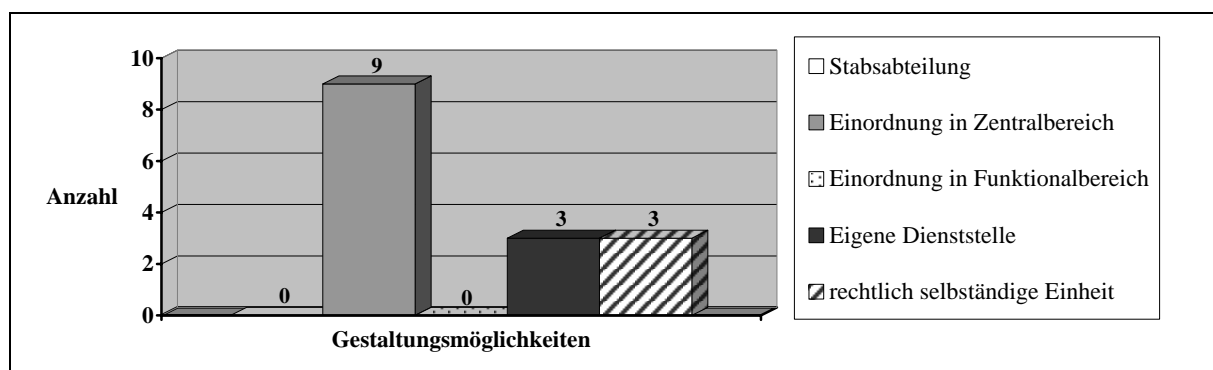
### 3.2 Organisation interner Beratungen

Bei der Organisation interner Beratungseinheiten ist zum einen interessant, wie sie in das Unternehmen eingegliedert sind, und zum anderen welche Strukturierungsform für die innere Organisation gewählt wurde.

Bei der Eingliederung in das Unternehmen wird zunächst die Frage nach *zentraler oder dezentraler Integration* untersucht. Hierbei zeigt sich eine eindeutige Befürwortung des Zentralisationsmodells. Nur zwei Befragte geben an, dass das Inhouse Consulting dezentral im Unternehmen organisiert ist.

Bei der Wahl der *Gestaltungsmöglichkeiten* zeigt sich eine weitgehend ähnliche Strukturierung der befragten Einheiten. Bei dem überwiegenden Teil ist die Beratertätigkeit in einen Zentralbereich eingebettet. Insgesamt 60% aller internen Beratungseinheiten sind in dieser Form organisiert. Dagegen wählen drei Unternehmen die eigene Dienststelle als Gestaltungsform. Ebenfalls drei interne Beratungen werden als rechtlich selbständige Einheit –entweder als GmbH oder als AG - geführt. Auffällig ist, dass bei keinem der Befragten das Inhouse Consulting in Form einer Stabsabteilung oder als Einbettung in einen Funktionalbereich in das Unternehmen integriert ist.

Abbildung 5: Eingliederung in das Unternehmen

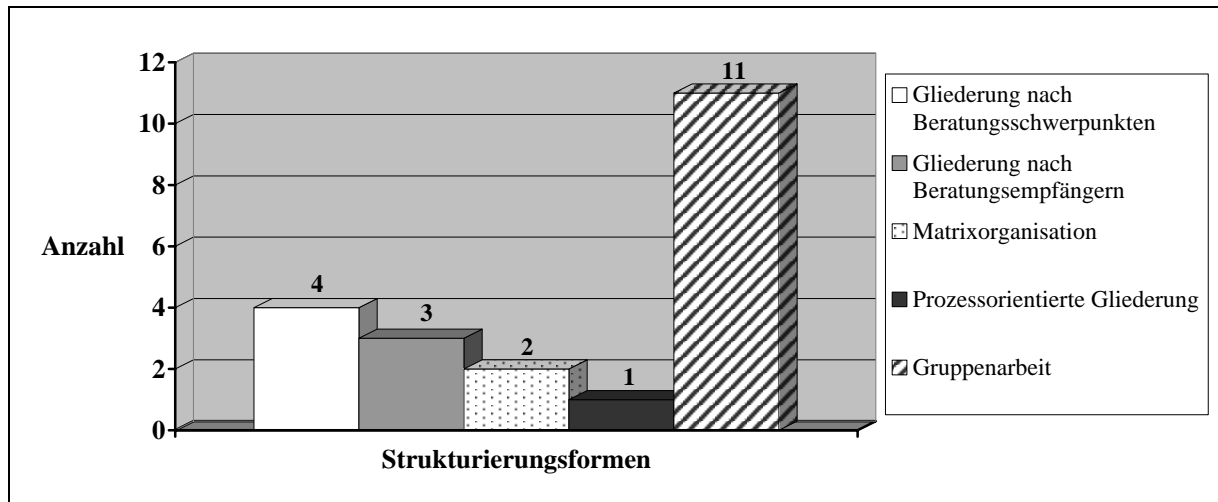


Veränderungen bei der Eingliederung in das Unternehmen sind von dem überwiegenden Teil nicht vorgesehen.

Bei der *inneren Strukturierung* der Einheiten kann bezüglich hierarchischer oder hierarchiefreier Strukturform keine eindeutige Befürwortung abgeleitet werden. Die reinen hierarchischen Gliederungen nach Beratungsschwerpunkten und Beratungsempfängern können insgesamt sieben Antworten auf sich vereinen. Ebenfalls hoher Beliebtheit erfreut sich die Gruppenarbeit, bei der je nach Projekt eine neue Zusammensetzung der Projektteams erfolgt. Im-

merhin 73% aller untersuchten Einheiten wenden diese Organisationsform an. Die gegebenen Antworten übersteigen die Gesamtheit der Befragten, da vielfach Mehrfachnennungen erfolgten. Es fällt auf, dass gerade hierarchische Formen entweder mit der Matrixorganisation oder der hierarchiefreien Strukturform der Gruppenorganisation kombiniert werden. Solch ein Mix wird von ca. einem Drittel angewendet. Eine prozessorientierte Strukturierung erfolgt hingegen nur sehr selten.

Abbildung 6: Interne Strukturierung der Beratungseinheit<sup>28</sup>



Veränderungen bezüglich der inneren Strukturierung werden insbesondere als Anpassung an sich wandelnde Gegebenheiten vorgesehen. So wird von drei Einheiten angegeben, dass die Organisationsstruktur zum einen regelmäßig an organisatorische Veränderungen des Mutterunternehmens und an die Bedürfnisse der Kunden angepasst wird. Zum anderen kann sie sich durch eine konsequente Ausrichtung an „Best Practice“-Lösungen verändern.

<sup>28</sup> Bei dieser Frage sind Mehrfachnennungen enthalten.



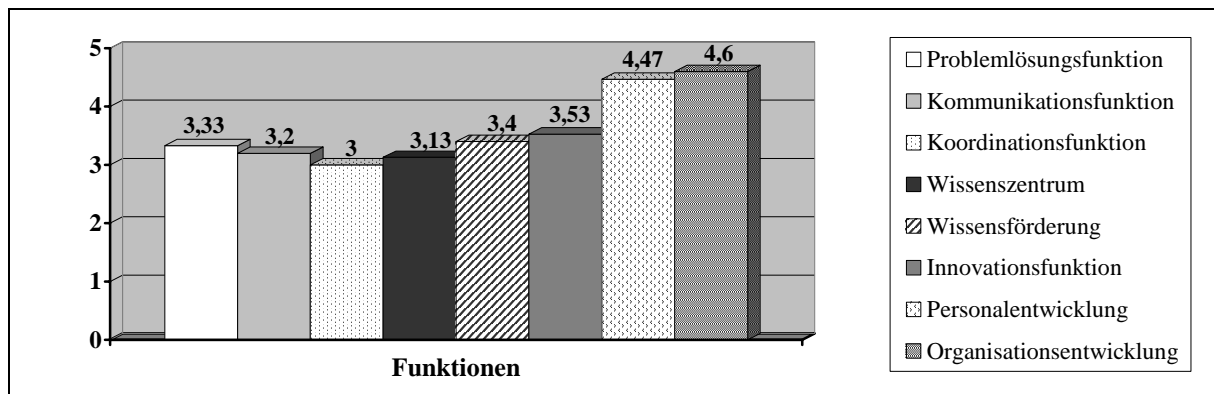
### 3.3 Funktionen interner Beratungen

Die befragten internen Unternehmensberatungen sprechen allgemein allen Funktionen eine **Bedeutung** zu. Die Befunde bestätigen damit, dass die offensichtliche Aufgabe der Problemlösung nur eine der Funktionen der Beratungseinheit darstellt. Bei der Frage nach der Bedeutung ist dieser Teilbereich sogar eher im Mittelfeld angesiedelt.

Eine sehr hohe Bedeutung wird gerade den Funktionen der Personal- und Organisationsentwicklung zugeordnet. Diese ragen mit einem Durchschnittswert von 4,6 bzw. 4,47 von möglichen 5 erreichbaren Punkten weit heraus.

Der geringste Wert wird der Koordinationsfunktion als Verbindung zwischen den Hierarchien und Fachbereichen zugesprochen. Über die Hälfte (acht von fünfzehn Befragten) ordnet ihr eine niedrige bis mittlere Bedeutung zu. Der Wissensfunktion wird im Schrifttum generell eine hohe Bedeutung beigemessen. Sie ist deshalb im Fragebogen weiter in die Bereiche Wissenszentrum und Wissensförderung unterteilt worden. Die Untersuchungsergebnisse zeigen indes ein anderes Bild. So wird die Bedeutung dieser Funktionen von den Befragten als mit am geringsten eingeschätzt. Die Wissensförderung erreicht zwar einen höheren Stellenwert, dies entspricht aber ebenfalls nur einem mittleren Bedeutungsgrad.

Abbildung 7: Bedeutung der Funktionen<sup>29</sup>

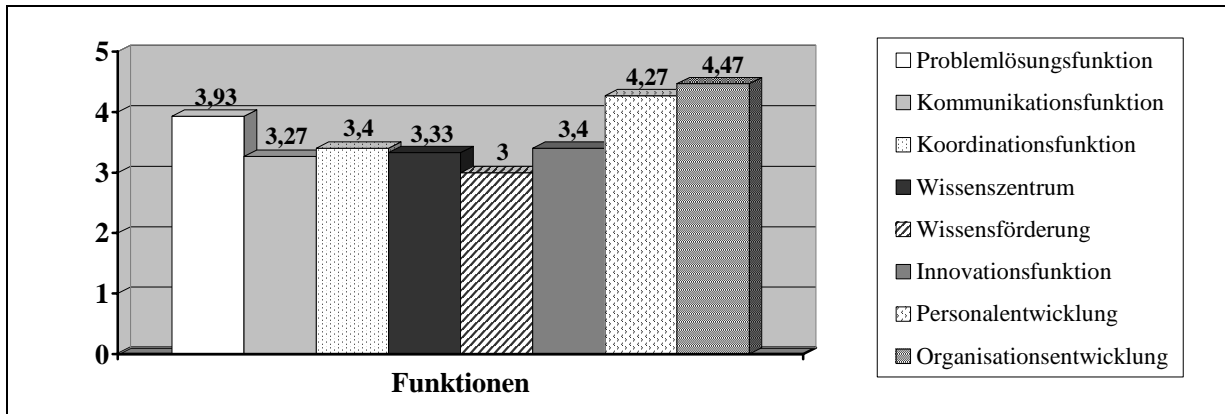


Die Funktionen werden von den Beratungseinheiten in unterschiedlicher Weise **erfüllt**. So fällt auf, dass gerade Funktionen, die als wichtig erachtet wurden, ein hoher Erfüllungsgrad zugesprochen wird. Insbesondere ist hierbei die Organisations- und Personalentwicklung zu nennen, aber auch die originäre Aufgabe der Problemlösung erfährt eine relativ hohe Zuwen-

<sup>29</sup> Bei den Werten handelt es sich um einen gewichteten Mittelwert, wobei die fünf Abstufungen aufsteigend gewichtet werden, indem einer niedrigen Bedeutung der Wert 1 und einer hohen Bedeutung der Wert 5 zugeteilt wird.

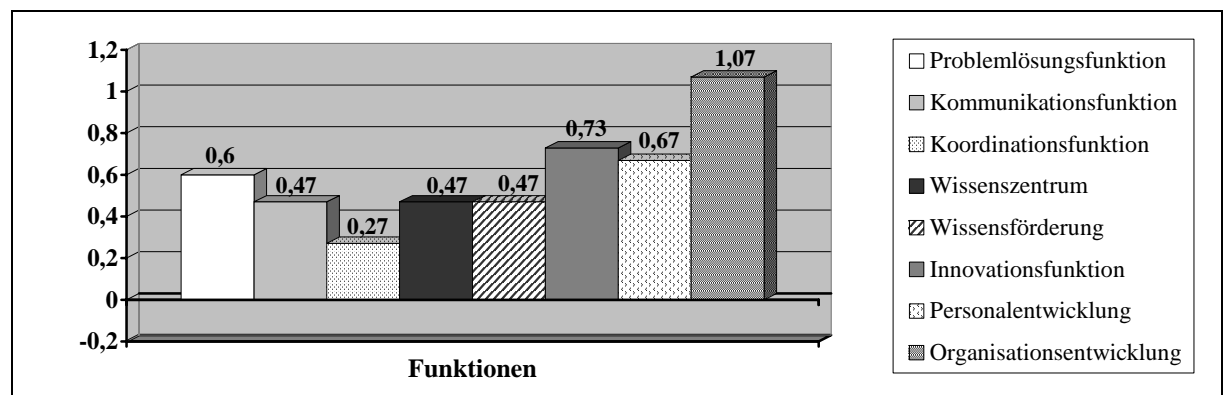
dung von Ressourcen. Dies hängt auch mit dem zu verkörpernden Leistungsanspruch zusammen. Demgegenüber wird aber gerade die Wissensfunktion sehr vernachlässigt. So befinden sich die beiden Ausprägungen Wissenszentrum und Wissensförderung auf den letzten drei Plätzen in der „Erfüllungsrangliste“.

Abbildung 8: Erfüllungsgrad der Funktionen in den Einheiten



In der *Zukunftsbetrachtung* wird bei allen Funktionen durchweg eine steigende Entwicklung erwartet, was sich aus den positiven Werten ableiten lässt. Anhand Abbildung 9 kann diese steigende Tendenz abgelesen werden. Insbesondere der Organisationsentwicklung sprechen fast alle Befragten (zwölf von fünfzehn Nennungen) eine wachsende Bedeutung zu. Auch der Innovations- und Personalentwicklungsfunktion wird von vielen Befragten eine höhere Bedeutung für die Zukunft vorausgesagt. Erst auf dem vierten Platz folgt hier die Problemlösungsfunktion. Im Vergleich dazu wird der Koordinationsfunktion nur eine geringe Steigerung angedacht.

Abbildung 9: Zukünftige Bedeutung der Funktionen<sup>30</sup>

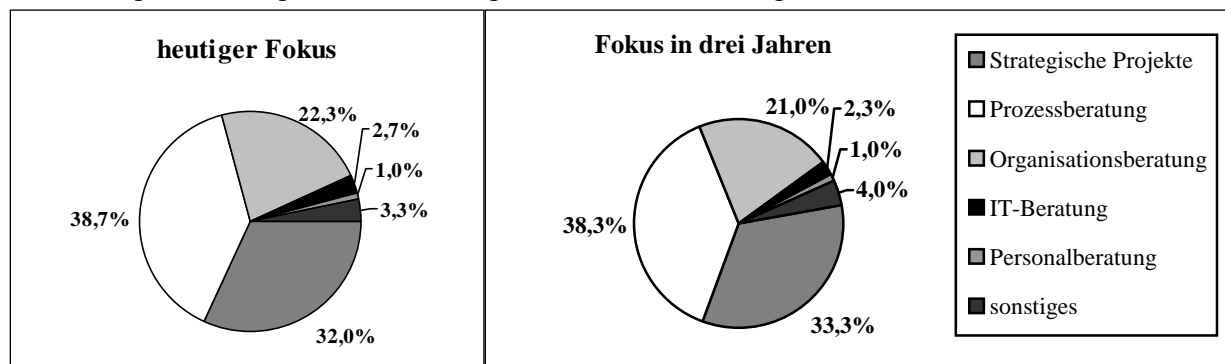


<sup>30</sup> Erläuterungen zur Berechnung der Werte können Anhang II, Frage 12, entnommen werden.

### 3.4 Beratungsleistungen

Im Zusammenhang mit der Problemlösungsfunktion werden die Beratungsleistungen näher betrachtet. Der generelle *Fokus der Beratung* liegt wie erwartet auf der Prozessberatung<sup>31</sup>, wobei auch strategische Projekte mit 32% einen sehr hohen Stellenwert besitzen. Eine in der Literatur diskutierte Entwicklung hin zur Strategie<sup>32</sup> lässt sich allerdings nicht feststellen, da der Fokus in der Zukunft als sehr konstant angesehen werden kann (heute 32% und 33,3% in drei Jahren). Ähnliches lässt sich bei der Prozessberatung beobachten, die kaum an Bedeutung verliert.

Abbildung 10: Heutiger und zukünftiger Fokus der Beratung



Zur genauen Betrachtung der *Beratungsleistungen* wurden die fünf bedeutsamsten hervorgehoben. Hierbei wurde eine Skala von fünf Gewichtungsstufen verwendet, wobei den als am wichtigsten erachteten Aufgaben ein Wert von fünf zugeordnet wurde. Durch Addition dieser Werte ergibt sich die gewichtete Summe der Beratungsleistungen (s. Abbildung 11). Als die Beratungsthemen mit dem größten Anteil am Leistungsportfolio kristallisierten sich Prozessoptimierung, Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Implementierung von Steuerungsmodellen heraus.

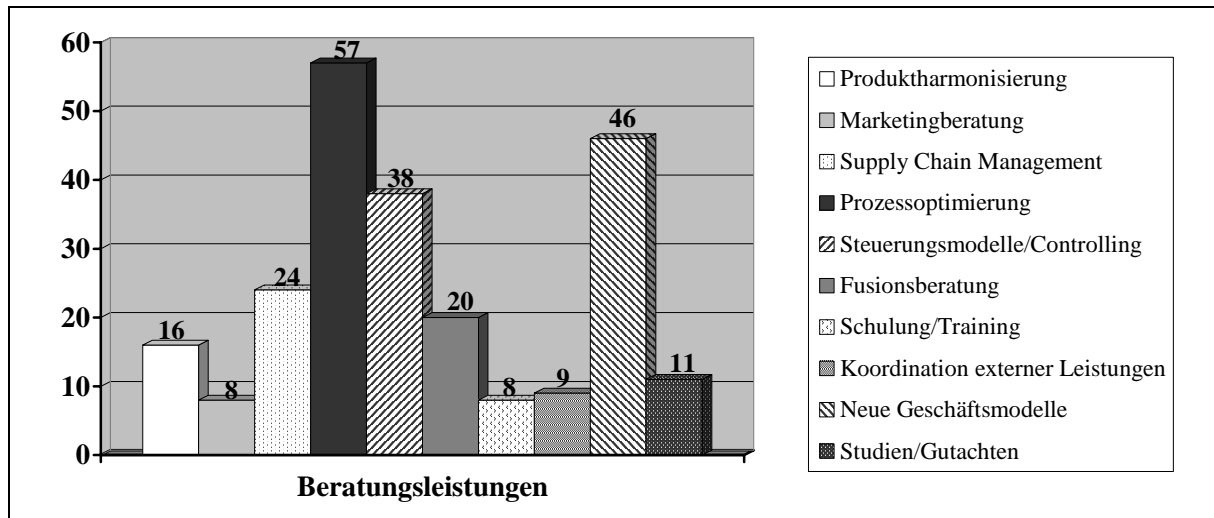
Auffällig ist, dass alle internen Beratungen die Prozessoptimierung als Aufgabenbereich benennen. Demgegenüber stehen Beratungsleistungen, die von vielen internen Beratungseinheiten nicht erbracht werden. Insbesondere Koordination und Auswahl externer Beratungsunternehmen fällt bei neun von den fünfzehn Befragten nicht in deren Aufgabenbereich. Ebenfalls

<sup>31</sup> Die Prozessberatung in Form von Begleitung, Gestaltung und Steuerung von Veränderungsprozessen wird auch in der Literatur als ein bedeutsames Tätigkeitsfeld erachtet. Vgl. Klein, L. (2002), S. 142 f und Hoyer, H. (1999), S. 14 f.

<sup>32</sup> Vgl. Grass, B./Ebel, B. (2000), S. 44.

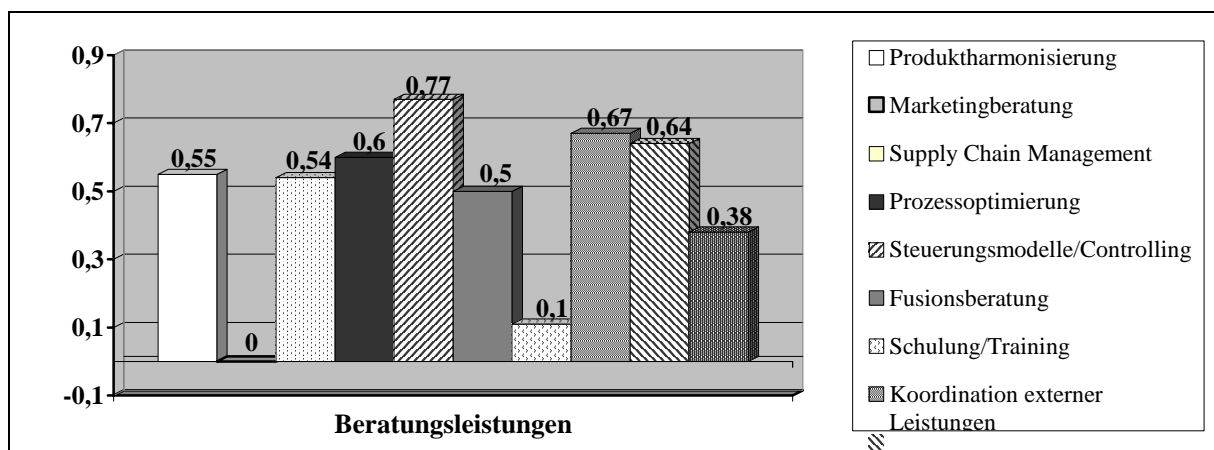
werden Studien und Gutachten selten von internen Beratungseinheiten erbracht. Nur die Hälfte der Befragten ordnen diese ihrem Leistungsspektrum zu.

Abbildung 11: Gewichtete Summen der wichtigsten Projektthemen<sup>33</sup>



Die Einschätzung der befragten Beratungseinheiten bezüglich der **Zukunft** ergibt, dass gerade den bereits wichtigen Themen wie der Entwicklung neuer Geschäfts- und Steuerungsmodelle sowie der Prozessoptimierung weitere Zukunftschancen zugedacht werden. Überraschend erscheint die geteilte Ansicht über die Koordination Externer. Die Befragten, die dies als einen Aufgabenbereich anerkennen,<sup>34</sup> sehen gerade hier großes Wachstumspotential für die nächsten drei Jahre. Abbildung 12 demonstriert das erwartete Leistungsportfolio, wobei ein positiver Wert das erwartete Wachstum wiedergibt.<sup>35</sup>

Abbildung 12: Entwicklungen bei Beratungsthemen



<sup>33</sup> Zur Berechnung der gewichteten Summe vgl. Anhang II, Frage 14.

<sup>34</sup> Sechs Befragte zählen die Koordination externer Beratungsleistung zu ihrem Aufgabengebiet.

<sup>35</sup> Beratungsleistungen, die bisher und auch in Zukunft nicht erbracht werden, wurden aus der Betrachtung herausgenommen. Zur Erläuterung der Bewertung vgl. Anhang II, Frage 16.

## 4 Analyse der empirischen Ergebnisse

Zur Analyse werden die empirischen Befunde mit dem Meinungsbild der Literatur zum Inhouse Consulting verglichen.

### 4.1 Organisation

In der Literatur zur optimalen Eingliederung der Beratungseinheit in das Unternehmen wird das *Zentralisationsmodell* als vorteilhaft herausgestellt, da es eine Vielzahl der Funktionen besser realisieren kann als das Dezentralisationsmodell.<sup>36</sup> Die Empirie deckt sich hier mit der Literaturmeinung, da die überwiegende Anzahl der befragten internen Beratungen zentral in das Unternehmen integriert sind. Durch diese Konzentration der Beratungstätigkeit auf eine zentrale Stelle kann von einer geeigneten Organisation ausgegangen werden, um die als sehr wichtig erachteten Funktionen Wissens-, Koordinations- und Personalentwicklungsfunktion auszuführen.

Bei den *Gestaltungsmöglichkeiten* zur Eingliederung in das Unternehmen wird im Schrifttum ein Entwicklungsprozess hin zur Weisungsunabhängigkeit und einem breit gefächerten Leistungsangebot angenommen. Diesem Entwicklungsprozess folgend, entstehen interne Beratungseinheiten vielfach in Stabsfunktionen oder als Teil eines Zentral- oder Funktionalbereiches. Die Entwicklung geht hin zu zentralen Dienststellen bis hin zu einer eigenständigen Rechtspersönlichkeit.<sup>37</sup> Angesichts der überwiegenden Eingliederung in einen Zentralbereich und der damit zusammenhängenden Weisungsgebundenheit ist eher von einem mittleren Entwicklungsstand der internen Unternehmensberatungen auszugehen. Zur Beurteilung einer Entwicklung wird die Studie von GRASS und EBEL herangezogen, der zufolge im Jahre 1999 ein Drittel aller Unternehmen das Inhouse Consulting in Form einer Stabsstelle strukturiert hatten. Eine eigene Gesellschaftsform besaß bei der Wahl der Gestaltungsmöglichkeit nur eine untergeordnete Bedeutung.<sup>38</sup> Dahingehend kann von einer Weiterentwicklung der Beratungseinheiten ausgegangen werden, denn eine Institutionalisierung als Stabsstelle findet gemäß dieser Umfrage nicht mehr statt. Vielmehr geht der Trend mehr in Richtung eigener Dienststelle oder sogar eigener Gesellschaft. Immerhin drei von fünfzehn Einheiten sind als rechtlich selbständige Gesellschaft in Form einer GmbH oder AG organisiert. Dies ermöglicht

---

<sup>36</sup> So können bspw. die Wissens- und Koordinationsfunktion durch eine zentrale Beratungsstelle besser realisiert werden als bei mehreren dezentralen Einheiten. Vgl. Munser, R. (2001), S. 42.

<sup>37</sup> Vgl. Klanke, B. (1992), S. 107 f. Diese Entwicklung sehen auch JOHRI/MOLNAR, die zu Beginn eine rigide Struktur vorschlagen, die in einem Entwicklungsprozess zu einer unabhängigen Struktur mit unternehmerischen Freiräumen reift. Vgl. Johri, H./Molnar, J. (1989), S. 39 ff.

Eigenverantwortung der Beratungseinheiten. Insgesamt besteht weiterhin noch Entwicklungspotential hin zu mehr Selbständigkeit. Diese Feststellung deckt sich mit der Beobachtung der noch sehr jungen Einheiten, da der Errichtungszeitpunkt vielfach innerhalb der letzten vier Jahre liegt.

Von der herrschenden Meinung im Schrifttum werden bei der *inneren Organisation* flexible Strukturen bevorzugt. Bei kleinen internen Beratungseinheiten kann dies am besten hierarchiefrei erfolgen.<sup>39</sup> Mit wachsendem Aufgabenumfang und zunehmender Größe wird sich die Struktur hin zur Hierarchie verändern.<sup>40</sup> Ähnliches lässt sich auch bei der empirischen Untersuchung feststellen. So zeigt sich die Flexibilität im großen Anteil an Gruppenorganisationen. Die internen Einheiten haben einen hohen Anreiz, sich weitgehend selbst zu organisieren und projektspezifische Teams zu bilden. Die Kombination mit hierarchischen Elementen wie der Gliederung nach Beratungsempfängern oder -schwerpunkten macht aber deutlich, dass gerade die größeren Beratungseinheiten nicht ohne eine hierarchische Ordnung auskommen.

Tabelle 1 fasst die Ergebnisse der Analyse zusammen.

Tabelle 1: Befunde zur Organisation im Vergleich zur herrschenden Meinung

Organisation	Herrschende Meinung	Befunde	Vergleich
Eingliederung in das Unternehmen			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentral oder dezentral</li> </ul>	zentral	zentral	identisch
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltungsmöglichkeiten</li> </ul>	Entwicklungsprozess zu mehr Weisungsunabhängigkeit	Tendenz zu mehr Weisungsunabhängigkeit	mittleres Entwicklungsniveau
Innere Organisation der Beratungseinheit	möglichst flexibel <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleine Einheiten: hierarchiefrei</li> <li>• Große Einheiten: hierarchische Form</li> </ul>	flexibel durch Gruppenorganisation Kombinationen aus hierarchischen und hierarchiefreien Formen	Flexibilität vorhanden – durch Kombinationen auch in großen Einheiten

Quelle: eigene Darstellung.

<sup>38</sup> Vgl. Grass, B./Ebel, B. (2000), S. 42.

<sup>39</sup> Vgl. Dekom, A. (1969), S. 39 und Allanson, S. (1985), S. 153.

<sup>40</sup> Vgl. Klanke, B. (1992), S. 105.

## 4.2 Funktionen

Die hohe Bedeutung der *Personalentwicklungsfunktion* deckt sich mit den einschlägigen Aussagen im Schrifttum. Diese wird in der Literatur als Stärke anerkannt, da durch die unterschiedlichen Problemstellungen und deren Lösungen wichtige Kompetenzen für eine zukünftige Führungspersönlichkeit geschult werden.<sup>41</sup> Dies wird von den Befragten sehr gut wahrgenommen. Verwunderlich erscheint, dass die *Organisationsentwicklung* ebenfalls als sehr bedeutsam und damit höher eingeschätzt wird als die herrschende Literaturmeinung. Diese geht wegen des Vorwurfs geringer Problemdistanz interner Einheiten nur von einem eingeschränkten „geeignet“ als Wettbewerbsvorteil aus.<sup>42</sup> Auch bei der Betrachtung der weiteren Entwicklung ändert sich das Bild nicht. Diese beiden Funktionen werden auch für die Zukunft als sehr wichtig erachtet.

Dagegen werden der *Wissens- und Koordinationsfunktion* nur untergeordnete Rollen hinsichtlich der Bedeutung und auch der Erfüllung zugeteilt. Damit wird ihnen zu wenig Beachtung geschenkt, da sie in der Literatur beide als sehr geeignet eingeordnet werden. Insbesondere der Wissensspeicherung und -archivierung wird zu wenig Bedeutung geschenkt. Diese wird im Schrifttum als besonders geeignet beurteilt.<sup>43</sup> Aber auch die Koordination verschiedener Bereiche im Unternehmen zu einer gesamtsystemweiten Sichtweise wird zu wenig betrachtet.<sup>44</sup> Die Zukunftsbetrachtung zeigt keine Korrektur der Wahrnehmung bei diesen beiden Funktionen. So bekommt die Koordinationsfunktion sogar die niedrigste Wachstumsrate für die Zukunft, so dass ihre Eignung zur Bildung von Wettbewerbsvorteilen auch in der Zukunft nicht erkannt wird.

Die *Problemlösungsfunktion* erhält von den Befragten bei der Frage nach der Bedeutung nur einen mittleren Platz. Angesichts der Tatsache, dass es sich um die offensichtlichste Funktion des Inhouse Consulting handelt, erscheint dies erstaunlich. Es entspricht jedoch der herrschenden Literaturmeinung, die der Problemlösungskompetenz nur unter Umständen die Möglichkeit eines Wettbewerbsvorteils zuweist, da sich durch die dauerhafte Präsenz im Un-

---

<sup>41</sup> Gemäß WERNER werden vier wichtige Kompetenzen vermittelt: Einsicht in das Mutterunternehmen, Anwenden von Managementtechniken, Förderung der persönliche Kompetenz sowie die Fähigkeit zum Projektmanagement, vgl. Werner, W. (2000), S. 102.

<sup>42</sup> Vgl. Wohlgemuth, A. (1985), S. 86.

<sup>43</sup> Eine interne Beratung stellt „... eine ideale Plattform zum Sammeln, Generieren, Transferieren und Implementieren von Wissen und best-practice-Lösungen dar“, Hoyer, H. (2000), S. 63.

<sup>44</sup> Der interne Berater kann dazu beitragen, die Ressortdenkweise zu einer gesamtsystemweiten Sichtweise zu koordinieren, indem er übergeordnete Unternehmensziele in die Problemlösungen einfließen lässt. Vgl. Hoyer, H. (1999), S. 19.

ternehmen auch Nachteile bei der Problemlösung ergeben können.<sup>45</sup> Nur in bestimmten Problemsituationen ist eine interne Beratung sinnvoller.<sup>46</sup> Dies wird von den Befragten den Ergebnissen entsprechend wahrgenommen. Ebenfalls bei der *Kommunikationsfunktion* entspricht die Wahrnehmung der herrschenden Meinung, denn sowohl in der Literatur<sup>47</sup> als auch in der Befragung erhält sie eine Position im Mittelfeld.

Leicht überbewertet wird die *Innovationsfunktion*, die in der Literatur aufgrund der möglichen Innovationsträgheit, die aus der Unternehmenszugehörigkeit resultieren kann, nur unter Umständen eine Stärke für die interne Einheit darstellt.<sup>48</sup> Von den Befragten wird ihr hingegen eine mittlere Bedeutung und Erfüllung im Unternehmen bescheinigt. Umso verwunderlicher erscheint die von den Beratern erwartete starke Zunahme der Bedeutung der Innovation. Trotz der Einschränkungen messen ihr die befragten Einheiten eine stark wachsende Bedeutung für die Zukunft bei und nehmen dadurch die Funktion als bedeutender als in der Literatur wahr. Tabelle 2 fasst alle Ergebnisse zusammen.

Tabelle 2: Befunde zur Funktionen im Vergleich zur herrschenden Meinung

Funktion	Befunde	Herrschende Meinung	Vergleich
	Bedeutung bei den Befragten	als Stärke für interne Beratung	Wahrnehmung
Problemlösungsfunktion	mittel	u. U. geeignet	gemäß h.M.
Koordinationsfunktion	gering	sehr geeignet	unbedeutender
Kommunikationsfunktion	mittel	geeignet	gemäß h.M.
Wissensfunktion	gering	sehr geeignet	unbedeutender
Innovationsfunktion	mittel	u. U. geeignet	bedeutender
Personalentwicklungsfunktion	sehr hoch	sehr geeignet	gemäß h.M.
Organisationsentwicklungsfunktion	sehr hoch	geeignet	bedeutender

Quelle: eigene Darstellung.

<sup>45</sup> Zu den Vor- und Nachteilen einer internen Unternehmensberatung vgl. Kelley, R. (1979), S. 111 ff und Klanke, B. (1992), S. 122 f.

<sup>46</sup> Zur Make-or-also-Buy-Problematik in Bezug auf Problemlösungen vgl. Kehrer, R./Schade, C. (1995), S. 467 ff und Wiedei, J. (1999), S. 32 f.

<sup>47</sup> Die Effekte der Kommunikationsfunktion können sich auch bei externen Beratern ergeben, da sie dieselben bereichs- und hierarchieübergreifenden Projekte durchführen Vgl. Bartling, U. (1985), S. 44 ff.

<sup>48</sup> Vgl. Klanke, B. (1992), S. 118.



## 5 Besondere Betrachtung des Bankensektors

In einer abschließenden Analyse werden besondere Entwicklungstendenzen für interne Beratungen im Bankensektor herausgearbeitet. Hierbei wird die Grundgesamtheit der empirischen Untersuchung in zwei Gruppen unterteilt - einerseits in die drei bankenorientierten Beratungen und andererseits in eine Vergleichsgruppe, die Beratungseinheiten anderer Branchen umfasst. Angesichts der nur geringen Anzahl banknaher interner Beratungen sind allerdings nur begrenzt Aussagen möglich. Die Untersuchung stellt vielmehr eine Tendenz dar.

### *Allgemeine Daten*

Es lässt sich feststellen, dass insbesondere im Bankensektor sehr große Beratungseinheiten bestehen. Unter den vier sehr großen internen Beratungen sind zwei betrachtete Einheiten zu finden. Die dritte Einheit fällt mit 65 Mitarbeitern in die Größenkategorie „groß“. Somit existieren im Bankensektor im Vergleich mit den Einheiten aus anderen Branchen überdurchschnittlich große Beratungsstellen.

Die genaue Betrachtung des Errichtungszeitraumes lässt hingegen keine besonderen Rückschlüsse zu. Das Inhouse Consulting entstand wie bei den meisten anderen internen Unternehmensberatungen innerhalb der letzten 9 Jahre.<sup>49</sup>

Allerdings sind diese Einheiten, die Mitarbeiterzahlen betreffend, weniger auf Wachstum ausgerichtet. Die drei Befragten geben ein unklares Bild ab, da sowohl steigende als auch gleich bleibende bzw. sogar sich verringernde Mitarbeiteranzahlen erwartet werden. Eine Erklärung hierfür könnte in der oben beschriebenen überdurchschnittlichen Größe liegen.

### *Organisation*

Von den befragten internen Beratungseinheiten aus dem Bankensektor sind zwei als zentrale Dienststelle sowie eine als Kombination aus einer Eingliederung in einen Zentralbereich und als rechtlich selbständige Gesellschaft organisiert. Somit sind interne Unternehmensberatungen der Bankenbranche in ihrem Entwicklungsstand sehr weit vorangeschritten. Sie sind damit sehr viel eigenständiger und weisungsunabhängiger als der Durchschnitt der befragten Beratungen.

---

<sup>49</sup> Die Einheiten im Bankensektor wurden 1996, 2000 und 2003 errichtet.

In Bezug auf die innere Organisation findet sich bei allen drei Einheiten eine hierarchische Gliederung entweder nach Beratungsempfängern oder nach Beratungsschwerpunkten. Angesichts der Größe sind sie eher hierarchisch strukturiert als die Vergleichsgruppe. Um dennoch flexibel und projektorientiert beraten zu können, wird diese hierarchische Gliederung in einem Fall mit einer Gruppenorganisation kombiniert.

### ***Funktionen***

Der Organisations- und Personalentwicklungsfunktion wird auch von den bankennahen Beratungseinheiten eine sehr hohe Bedeutung beigemessen sowie ein hoher Erfüllungsgrad zugesprochen. So geben etwa bei der Personalentwicklung alle drei Einheiten an, dass sie diese voll erfüllen. Daneben wird noch ausgeprägter als im Gesamtschnitt die Innovation als eine sehr wichtige Funktion erachtet. Alle drei internen Beratungseinheiten im Bankensektor gehen von einer zunehmenden Bedeutung der Innovationsfunktion aus, welche damit in der Zukunftsbetrachtung den höchsten Wert erreicht. Dies steht im Gegensatz zu der Vergleichsgruppe, bei der der Innovationsfunktion nur eine eher mittlere Bedeutung angedacht wird.

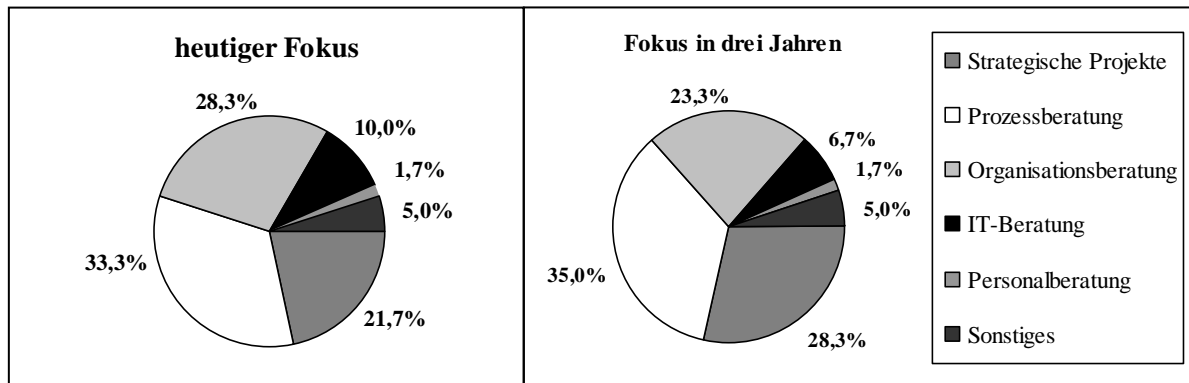
Zudem sehen die banknahen internen Beratungen die Wissensfunktion sehr gespalten. Im Gegensatz zu der Vergleichsgruppe der übrigen Branchen beurteilen sie die Wissensförderung im Unternehmen als ebenfalls sehr bedeutsam. So wird die Wissensförderung der Mitarbeiter als sehr wichtig wahrgenommen und ihr wird ein hoher Erfüllungsgrad anerkannt. Dagegen wird gemäß der Untersuchung die Wissensspeicherung sehr vernachlässigt, da zwei von drei internen Beratungseinheiten ihr nur einen niedrigen oder mittleren Erfüllungsgrad bescheinigen. Dies deckt sich mit der Vergleichsgruppe, ist aber dennoch als problematisch zu betrachten. Denn gerade die Funktion als Wissenszentrum wird in der Literatur als besonderer Wettbewerbsvorteil eingeschätzt.

Einen vergleichsweise besonders niedrigen Stellenwert besitzt die Koordinationsfunktion. Sie erreicht sowohl in der Bedeutung als auch in der Erfüllung dieser Aufgaben den letzten Platz. In der Zukunftsbetrachtung wird ihr als einzige sogar eine sinkende Bedeutung zugedacht.

### Beratungsleistungen

Bei der Ausrichtung der Beratung lässt sich eine unterschiedliche Schwerpunktsetzung feststellen. Im Gegensatz zu den übrigen Befragten findet sich gerade im Bankensektor ein großer Anteil an IT-Beratung. Dieser beträgt im Durchschnitt derzeit 10% der Beratungsthemen, während die Vergleichsgruppe lediglich 0,8% der Projekte der IT-Beratung zuordnen. Die Bedeutung wird aber innerhalb der nächsten drei Jahre zugunsten strategischer Themen schrumpfen. Im Gegensatz zu der branchenübergreifenden Analyse, die keine Entwicklung hin zur Strategie-Beratung erkennen lässt, werden die bankorientierten Beratungen ihren Fokus auf strategische Themen von derzeit 21,7% auf 28,3% erweitern.

Abbildung 13: Heutiger und zukünftiger Fokus bei Banken



Hinsichtlich der Beratungsleistungen ist festzustellen, dass sich interne Beratungseinheiten im Bankensektor eher unerheblich von anderen Branchen unterscheiden. Sie sehen ihre Hauptaufgaben ebenfalls in der Prozessberatung, Entwicklung neuer Geschäfts- und Steuerungsmodelle. In diesen Bereichen erwarten sie auch zunehmende Wachstumschancen. Der einzige Unterschied liegt in der Fusionsberatung. Alle drei Beratungseinheiten sind in diesem Beratungsfeld tätig<sup>50</sup> und es wird von allen Befragten eine zunehmende Berater Tätigkeit erwartet. Der Fusionsberatung kommt neben der Entwicklung neuer Geschäfts- und Steuerungsmodelle die höchste Bedeutung für die Zukunft zu. Dies deckt sich mit der Aussage des BUNDESVERBANDS DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATER, der eine zunehmende Konsolidierung des Bankensektors und somit vermehrten Beratungsbedarf in diesem Bereich vorhersieht.<sup>51</sup> Des Weiteren werden als besondere Projektthemen Kosten- und Qualitäts-Management, Effizienzanalysen sowie deren Umsetzung aufgeführt.

<sup>50</sup> In der Vergleichsgruppe der internen Beratungseinheiten übriger Branchen sind nur sieben von zwölf Befragten im Bereich Fusionsberatung tätig.

<sup>51</sup> Vgl. BDU (2003), S. 12.

In Tabelle 3 werden die Besonderheiten der banknahen internen Unternehmensberatungen und identifizierte Entwicklungstendenzen noch einmal zusammengefasst.

Tabelle 3: Besonderheiten und Entwicklungstendenzen im Bankensektor

<b>Kategorie</b>	<b>Besonderheiten</b>	<b>Entwicklungstendenzen</b>
Allgemeine Daten	sehr große Einheiten	Mitarbeiteranzahlen nicht unbedingt auf Wachstum gerichtet
Organisation	vergleichsweise hohes Entwicklungsniveau	-
	Kombination aus hierarchischer Struktur mit Matrix- und Gruppenorganisation	-
Funktion	Innovationsfunktion vergleichsweise von hoher Bedeutung	Personal- und Organisationsentwicklungsfunktion sowie die Innovationsfunktion wird an Bedeutung zunehmen
	Wissensfunktion wird sehr gespalten wahrgenommen	keine Änderung der Wahrnehmung bei Wissensfunktion
	Koordinationsfunktion als sehr unbedeutend erachtet	Koordinationsfunktion wird an Bedeutung verlieren
Beratungsleistungen	vergleichsweise sehr hoher Anteil an IT-Beratung	Tendenz hin zu strategischen Themen
	Fusionsberatung von großer Bedeutung	weiterhin zunehmender Bedarf an Fusionsberatung erwartet

Quelle: eigene Darstellung.

## 6 Zusammenfassung und Ausblick

Das Ziel der empirischen Untersuchung bestand darin, die Wahrnehmung der Stärken einer institutionalisierten internen Beratung anhand ihrer Funktionen und Organisation durch Befragung interner Beratungseinheiten aufzudecken.

Diese Umfrage erfolgte unter den Mitgliedern des Inhouse Consulting Netzwerkes zu den Themen Beratungsleistungen, Funktionen und Organisation. Bei der **Organisation** war festzustellen, dass die Zentralisation der Beratungstätigkeit bevorzugt wird, welche eine Realisierung einer Vielzahl von Funktionen begünstigt. Die Analyse der Gestaltungsmöglichkeiten lässt auf einen mittleren Entwicklungsstand der befragten internen Beratungseinheiten deuten. Es besteht hier somit noch Entwicklungspotential zu mehr Weisungsunabhängigkeit, welche in manchen Fällen durch eine eigene Dienststelle oder Gesellschaft bereits erreicht ist. Bei der inneren Strukturierung der Einheiten kann bezüglich hierarchischer oder hierarchiefreier Strukturformen wie der Gruppenarbeit keine eindeutige Befürwortung abgeleitet werden. Vielmehr lässt sich eine Kombination aus beiden feststellen.

Unter den **Funktionen** werden die Personal- und Organisationsentwicklung als sehr bedeutsam angesehen, während der Koordinations- und Wissensfunktion eher eine untergeordnete Rolle zugewiesen wird. Hierin zeigen sich Differenzen zwischen den Befunden und der herrschenden Literaturmeinung. So wird die Organisationsentwicklung von den Befragten als wichtiger wahrgenommen, wohingegen die Stärke durch die Koordinationswirkung und Wissensarchivierung nicht erkannt wird. Die Zukunftsbetrachtung zeigt keine grundlegenden Änderungen, da speziell die für wichtig erachteten Funktionen als sehr positiv in ihrer Entwicklung angesehen werden.

Es war festzustellen, dass bei den **Beratungsleistungen** die Prozessoptimierung, die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und das Erstellen von Steuerungsmodellen mit deren Umsetzung dominieren. Hierin sehen die Befragten auch den zukünftigen Bedarf. Geteilter Meinung sind sich die Befragten hinsichtlich der Fusionsberatung. Nur die Hälfte sieht hierin ein bedeutsames Betätigungsfeld mit Wachstumschancen. Studien und Gutachten werden hingegen weitgehend nicht zum Tätigkeitsbereich gezählt.

Durch einen Vergleich der Beratungseinheiten aus dem **Bankensektor** mit den branchenübergreifenden Ergebnissen lassen sich Besonderheiten und Entwicklungstendenzen identifizieren. So zeigte sich, dass insbesondere im Bankensektor sehr große Beratungseinheiten bestehen. Dadurch sind diese Einheiten insbesondere durch eine starke hierarchische Struktur, aber

auch durch eine sehr flexible und weisungs-unabhängige Eingliederung in das Unternehmen geprägt. Zudem ist hinsichtlich der Beurteilung der Funktionen erkennbar, dass insbesondere der Innovation ein hoher Stellenwert zukommt. Dahingegen wird ebenfalls die Funktion als Wissenszentrum und Koordination vernachlässigt. Auffällig ist der vergleichsweise hohe Anteil an IT-Beratung. Darüber hinaus ist gerade in diesem Bereich eine Tendenz zu strategischen Themen beobachtbar. Bei den Beratungsleistungen ist die Bedeutung der Fusionsberatung im Verhältnis zu den übrigen Branchen besonders hoch.

Es muss jedoch beachtet werden, dass es sich bei den Überlegungen und Untersuchungen nur um eine Betrachtung durch die internen Beratungseinheiten selbst handelt. Die Befragung des Klientenkreises zum empfundenen Beitrag einer internen Beratungseinheit wäre somit ein sinnvoller nächster Schritt.

## **Anhang**

### **Anhang I: Fragebogen zu Entwicklungstendenzen interner Unternehmensberatungen**

#### **Fragebogen**

**zu**

#### **Entwicklungstendenzen interner Unternehmensberatungen**

Wenn Sie **Rückfragen** beim Ausfüllen des Fragebogens oder zur Studie haben, richten Sie diese bitte jederzeit an:

Frau Kathrin Duwe  
Tel.: 0163-419 78 19  
E-Mail: [duwe@uni.de](mailto:duwe@uni.de)

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen sobald wie möglich – spätestens aber bis zum 24. November 2004 – zurück an:

Kathrin Duwe  
Blücherstr. 16  
48153 Münster

Oder per E-Mail an: [duwe@uni.de](mailto:duwe@uni.de)

### **Wichtige Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens:**

Der beiliegende Fragebogen ist wie folgt strukturiert:

Teil I: allgemeine Fragen zur Einordnung

Teil II: Fragen zur Organisation der internen Unternehmensberatung

Teil III: Fragen zu Funktionen interner Unternehmensberatung

Teil IV: Fragen zu Beratungsleistungen der internen Unternehmensberatung

Streng vertrauliche Behandlung Ihrer Angaben:

- Die Untersuchung erfolgt im Rahmen einer Diplomarbeit zum Thema „Funktion und Organisation interner Unternehmensberatung – Entwicklungstendenzen im Bankensektor“.
- Alle von Ihnen zur Verfügung gestellten Angaben werden streng vertraulich behandelt und die Veröffentlichung erfolgt ausschließlich in anonymisierter Form.

Ihr Beitrag:

- Das Ausfüllen des vorliegenden Fragebogens dauert ca. 30 Minuten.
- Die Vollständigkeit Ihrer Antworten ist für mich von großer Bedeutung. Bitte beantworten Sie die Fragen daher so präzise wie möglich.
- Wenn Sie einzelne Fragen nicht beantworten können oder wollen, schicken Sie bitte dennoch den Fragebogen auch unvollständig ausgefüllt an mich zurück. Selbst nicht vollständig ausgefüllte Fragebögen können eine wertvolle Hilfestellung sein.

Erläuterungen zur Bearbeitung des Fragebogens:

- Kreuzen Sie bitte das Zutreffende an.
- Wenn Sie in einer Frage eine Kästchenreihe vorfinden, drücken Sie bitte durch Ankreuzen eines dieser Kästchen aus, welches Merkmal zutreffend ist. Die beiden äußeren Kästchen kennzeichnen Extremwerte, die übrigen stehen für Zwischenwerte.
- Wenn es Ihnen möglich ist, dann lassen Sie Textfelder bitte nicht unbeantwortet.

**Für Ihre Mitarbeit bedanke ich mich bereits an dieser Stelle sehr herzlich.**



## Fragebogen zu Entwicklungstendenzen interner Unternehmensberatungen

### Teil I: Allgemeine Fragen zur Einordnung

1. In welcher **Branche** ist das Mutterunternehmen der internen Unternehmensberatung tätig?
  
2. **Seit wann** besteht die interne Unternehmensberatung?
  
3. Wie viele **Mitarbeiter** umfasst die Beratungseinheit?
  
4. Wie wird sich die **Mitarbeiteranzahl** in den nächsten 3 Jahren **verändern**?
  - Anzahl an Mitarbeitern wird zunehmen
  - Anzahl an Mitarbeitern wird in etwa gleich bleiben
  - Anzahl an Mitarbeitern wird abnehmen

### Teil II: Fragen zur Organisation der internen Unternehmensberatung

5. Ist die Beratungstätigkeit **zentral oder dezentral** organisiert?
  - Zentrale Abteilung
  - Dezentrale Beratungseinheit
  
6. In welcher Form ist die interne Beratungseinheit **in das Unternehmen eingliedert**?
  - eigene Dienststelle
  - Stabsabteilung
  - Einordnung in einen Zentralbereich
  - Einordnung in einen funktionalen Teilbereich
  - rechtlich selbständige Unternehmenseinheit
  - Sonstiges:
  
7. Ist innerhalb der nächsten 3 Jahre eine **Veränderung** der Eingliederung in das Unternehmen geplant?
  - ja  nein

Wenn ja: Welche Veränderung:

8. Wie ist die Beratungseinheit **intern organisiert**?

- Gliederung nach Beratungsschwerpunkten
- Gliederung gemäß der Geschäftsbereiche der Mutterorganisation
- Prozessorientierte Gliederung
- Matrixorganisation
- Gruppenarbeit, d.h. je nach Projekt neue Zusammenstellung der Projektteams
- Sonstiges:

9. Ist innerhalb der nächsten 3 Jahre eine **Veränderung** der internen Organisation geplant?

- ja  nein

Wenn ja: Welche Veränderung:

**Teil III: Fragen zu Funktionen interner Unternehmensberatung**

10. Wie beurteilen Sie die **Bedeutung** folgender Funktionen einer internen Beratung?

	niedrig				hoch
Kostengünstige Problemlösung anbieten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikation im Unternehmen fördern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbindung zwischen Hierarchiestufen und Funktionsbereichen herstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovationen im Unternehmen vorantreiben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissen durch Dokumentation vergangener Projekte im Unternehmen archivieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissensförderung im Unternehmen durch Mitarbeiterschulungen und Austausch während der Projekte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter der Beratungseinheit weiterbilden und fördern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Unternehmen alte Sichtweisen aufweichen und Umdenkungsprozesse initiieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. In welchem Maße **erfüllt** Ihre Beratungseinheit Ihrer Meinung nach folgende Aufgaben?

	niedrig				hoch
Kostengünstige Problemlösung anbieten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikation im Unternehmen fördern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbindung zwischen Hierarchiestufen und Funktionsbereichen herstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovationen im Unternehmen vorantreiben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissen durch Dokumentation vergangener Projekte im Unternehmen archivieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissensförderung im Unternehmen durch Mitarbeiterschulungen und Austausch während der Projekte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter der Beratungseinheit weiterbilden und fördern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Unternehmen alte Sichtweisen aufweichen und Umdenkungsprozesse initiieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Wie schätzen Sie die **Bedeutung** dieser Aspekte **in der Zukunft** ein. Die Bedeutung wird

	sinken				steigen
Kostengünstige Problemlösung anbieten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikation im Unternehmen fördern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbindung zwischen Hierarchiestufen und Funktionsbereichen herstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovationen im Unternehmen vorantreiben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissen durch Dokumentation vergangener Projekte im Unternehmen archivieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissensförderung im Unternehmen durch Mitarbeiterschulungen und Austausch während der Projekte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter der Beratungseinheit weiterbilden und fördern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Unternehmen alte Sichtweisen aufweichen und Umdenkungsprozesse initiieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Teil III: Fragen zu Beratungsleistungen der internen Unternehmensberatung**

13. Geben Sie den **aktuellen und zukünftigen Fokus** der Projekte in Prozent an:

	<b>Heute</b>	<b>in 3 Jahren</b>
Strategische Projekte		
Prozessberatung		
Organisationsberatung		
IT-Beratung		
HR-Beratung/Personalberatung		
Sonstige:		

14. Benennen Sie bitte aus der folgenden Liste die **5 wichtigsten Projektthemen** Ihrer Beratungseinheit, indem Sie in das Kästchen eine 1 für sehr hohe Bedeutung bis hin zur 5 eintragen.

- Produktharmonisierung
- Marketingberatung
- Supply Chain Management
- Prozessoptimierung
- Steuerungsmodelle/Controlling
- Fusionsberatung
- Schulung/Training
- Auswahl und Koordination von externen Beratungsleistungen
- Entwicklung neuer Geschäftsmodelle
- Erstellen von Studien/Gutachten
- Sonstiges:

15. Welches sind die wichtigsten **inhaltlichen Themen**, mit denen sich Ihre Beratungseinheit beschäftigt?

16. Wie schätzen Sie die Entwicklungen der Beratungsleistungen ein? Werden diese Projektthemen von Ihrer Beratungseinheit **in der Zukunft seltener oder häufiger** erbracht werden?

	seltener			häufiger			bislang nicht und auch in Zukunft nicht
Produktharmonisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketingberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supply Chain Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prozessoptimierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steuerungsmodelle/Controlling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fusionsberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schulung/Training	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auswahl und Koordination von externen Beratungsleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entwicklung neuer Geschäftsmodelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erstellen von Studien/Gutachten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Noch einmal herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!**

**Anhang II: Ergebnisse des Fragebogens**Teil I: Allgemeine Fragen zur Einordnung

1. In welcher Branche ist das Mutterunternehmen der internen Unternehmensberatung tätig?  
Medizintechnik, Flugzeugbau, Elektrotechnik, Telekommunikation, Chemie, Finanzdienstleistung, Automobil, Technologie, Logistik, Handel und Dienstleistung, Energie, Bank
2. Seit wann besteht die interne Unternehmensberatung?

Gründungsjahr	vor 1995	1995-2000	ab 2000
Anzahl	2	6	7
davon Banken	0	2	1

3. Wie viele Mitarbeiter umfasst die Beratungseinheit?

Mitarbeiteranzahl	bis 10	11 bis 30	31 bis 70	ab 70
Anzahl	3	6	2	4
davon Banken	0	0	1	2

4. Wie wird sich die Mitarbeiteranzahl in den nächsten 3 Jahren verändern?

Entwicklung Mitarbeiteranzahl	zunehmen	gleich	abnehmen
Anzahl	5	9	1
davon Banken	1	1	1

Teil II: Fragen zur Organisation der internen Unternehmensberatung

5. Ist die Beratungstätigkeit zentral oder dezentral organisiert?

Zentralisations- oder Dezentralisationsmodell	Anzahl	davon Banken
Zentrale Beratungseinheit	13	3
Dezentrale Beratungseinheit	2	0

6. In welcher Form ist die interne Beratungseinheit in das Unternehmen eingegliedert?

Gestaltungsform	Anzahl	davon Banken
Eigene Dienststelle	3	2
Stabsabteilung	0	0
Einordnung in einen Zentralbereich	9	1
Einordnung in einen funktionalen Teilbereich	0	0
rechtlich selbständige Unternehmenseinheit	3	1
Sonstiges	1	0

7. Ist innerhalb der nächsten 3 Jahre eine Veränderung der Eingliederung in das Unternehmen geplant?

- Harmonisierung der beiden Teileinheiten ab ca. 2006;
- Übernahme von „Linienaufgaben“ im Bereich des Prozessmanagements sowie das Maßnahmenmanagement mit dem PIMs (Productivity Improvement Measures) in den Tochtergesellschaften eingefahren werden

8. Wie ist die Beratungseinheit intern organisiert?

Innere Gestaltung	Anzahl	davon Banken
Gliederung gemäß der Geschäftsbereiche der Mutterorganisation	3	2
Gliederung nach Beratungsschwerpunkten	4	1
Prozessorientierte Gliederung	1	0
Matrixorganisation	2	0
Gruppenarbeit, d.h. je nach Projekt neue Zusammenstellung der Projektteams	11	1
Sonstiges	0	0

9. Ist innerhalb der nächsten 3 Jahre eine Veränderung der internen Organisation geplant?

- Anpassung der Struktur an Veränderungen des Mutterkonzerns
- regelmäßige Orientierung an die Bedürfnisse der Kunden
- Orientierung am Best Practice

### Teil III: Fragen zu Funktionen interner Unternehmensberatung

10. Wie beurteilen Sie die Bedeutung folgender Funktionen einer internen Beratung? (in Klammern befinden sich die Angaben der internen Beratungseinheiten im Bankensektor)

<b>Funktionen (davon Banken)</b>	<b>niedrig</b>				<b>hoch</b>	<b>Mittelwert<sup>52</sup></b>
Kostengünstige Problemlösung anbieten	1 (0)	2 (0)	5 (2)	5 (-)	2 (1)	3,33 (3,67)
Kommunikation im Unternehmen fördern	2 (0)	2 (1)	5 (2)	3 (0)	3 (0)	3,20 (2,67)
Verbindung zw. Hierarchiestufen und Funktionsbereichen herstellen	2 (0)	5 (2)	1 (1)	5 (0)	2 (0)	3,00 (2,33)
Innovationen im Unternehmen vorantreiben	2 (0)	1 (0)	3 (0)	5 (1)	4 (2)	3,53 (4,67)
Wissen durch Dokumentation vergangener Projekte im Unternehmen archivieren	1 (0)	4 (1)	4 (0)	4 (1)	2 (1)	3,13 (3,67)
Wissensförderung im Unternehmen durch Mitarbeiterschulungen und Austausch während der Projekte	2 (0)	2 (0)	2 (0)	6 (1)	3 (2)	3,40 (4,67)
Mitarbeiter der Beratungseinheit weiterbilden und fördern	1 (0)	0 (0)	0 (0)	4 (0)	10 (3)	4,47 (5,00)
Im Unternehmen alte Sichtweisen aufweichen und Umdenkungsprozesse initiieren	0 (0)	0 (0)	2 (0)	2 (1)	11 (2)	4,60 (4,67)

11. In welchem Maße erfüllt Ihre Beratungseinheit Ihrer Meinung nach folgende Aufgaben? (in Klammern befinden sich die Angaben der Banken)

<b>Funktionen (davon Banken)</b>	<b>niedrig</b>				<b>hoch</b>	<b>Mittelwert<sup>53</sup></b>
Kostengünstige Problemlösung anbieten	1 (0)	0 (0)	3 (0)	6 (0)	5 (3)	3,93 (5,00)
Kommunikation im Unternehmen fördern	1 (0)	2 (1)	4 (0)	8 (2)	0 (0)	3,27 (3,33)
Verbindung zw. Hierarchiestufen und Funktionsbereichen herstellen	1 (0)	2 (1)	4 (1)	6 (1)	2 (0)	3,40 (3,00)
Innovationen im Unternehmen vorantreiben	2 (0)	0 (0)	5 (0)	7 (3)	1 (0)	3,33 (4,00)
Wissen durch Dokumentation vergangener Projekte im Unternehmen archivieren	2 (0)	3 (1)	6 (1)	1 (0)	3 (1)	3,00 (3,33)
Wissensförderung im Unternehmen durch Mitarbeiterschulungen und Austausch während der Projekte	2 (0)	0 (0)	5 (0)	6 (1)	2 (2)	3,40 (4,67)
Mitarbeiter der Beratungseinheit weiterbilden und fördern	1 (0)	0 (0)	1 (0)	5 (0)	8 (3)	4,27 (5,00)
Im Unternehmen alte Sichtweisen aufweichen und Umdenkungsprozesse initiieren	0 (0)	0 (0)	1 (0)	6 (3)	8 (0)	4,47 (4,00)

<sup>52</sup> Die insgesamt fünf Abstufungen werden aufsteigend gewichtet, wobei eine niedrige Bedeutung einen Wert von 1 zugeteilt bekommt bis hin zu einer hohen Bedeutung mit einem Wert von 5. Die hieraus berechnete Summe wird für den Mittelwert durch die Grundgesamtheit dividiert.

<sup>53</sup> Berechnung erfolgt analog zu Frage 10.



12. Wie schätzen Sie die Bedeutung dieser Aspekte in der Zukunft ein. Die Bedeutung wird...

(in Klammern befinden sich die Angaben der Banken)

<b>Funktionen (davon Banken)</b>	<b>sinken</b>				<b>steigen</b>	<b>Mittelwert<sup>54</sup></b>
Kostengünstige Problemlösung anbieten	1 (0)	0 (0)	3 (2)	6 (1)	5 (0)	0,93 (0,33)
Kommunikation im Unternehmen fördern	1 (0)	2 (0)	4 (1)	8 (2)	0 (0)	0,27 (0,67)
Verbindung zwischen Hierarchiestufen und Funktionsbereichen herstellen	1 (1)	2 (1)	4 (0)	6 (1)	2 (0)	0,40 (-0,67)
Innovationen im Unternehmen vorantreiben	2 (0)	0 (0)	5 (1)	7 (2)	1 (0)	0,33 (1,67)
Wissen durch Dokumentation vergangener Projekte im Unternehmen archivieren	2 (0)	3 (0)	6 (1)	1 (2)	3 (0)	0,00 (0,67)
Wissensförderung im Unternehmen durch Mitarbeiterschulungen und Austausch während der Projekte	2 (0)	0 (0)	5 (1)	6 (1)	2 (1)	0,40 (1,00)
Mitarbeiter der Beratungseinheit weiterbilden und fördern	1 (0)	0 (0)	1 (1)	5 (0)	8 (2)	1,27 (1,33)
Im Unternehmen alte Sichtweisen aufweichen und Umdenkungsprozesse initiieren	0 (0)	0 (0)	1 (1)	6 (0)	8 (2)	1,47 (1,33)

#### Teil IV: Fragen zu Beratungsleistungen der internen Unternehmensberatung

13. Geben Sie den aktuellen und zukünftigen Fokus der Projekte in Prozent an:

(in Klammern befinden sich die Angaben der Banken)

<b>Derzeitiger Fokus</b>	<b>bis 10 %</b>	<b>10-30%</b>	<b>30-50 %</b>	<b>ab 50 %</b>	<b>Mittelwerte in Prozent</b>
Strategische Projekte	4 (1)	4 (1)	4 (1)	3 (0)	32,0 (21,7)
Prozessberatung	1 (0)	2 (1)	6 (1)	6 (1)	38,7 (33,3)
Organisationsberatung	5 (0)	6 (2)	3 (1)	1 (0)	22,3 (28,3)
IT-Beratung	3 (1)	1 (1)	0 (0)	0 (0)	2,7 (10,0)
HR-/Personal-Beratung	3 (1)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1,0 (1,7)
Sonstige	2 (0)	2 (1)	0 (0)	0 (0)	3,3 (5,0)

<b>Fokus in 3 Jahren</b>	<b>bis 10 %</b>	<b>10-30%</b>	<b>30-50 %</b>	<b>ab 50 %</b>	<b>Mittelwerte in Prozent</b>
Strategische Projekte	4 (1)	2 (1)	5 (0)	4 (1)	33,3 (28,3)
Prozessberatung	1 (0)	1 (1)	6 (1)	7 (1)	38,3 (35,0)
Organisationsberatung	5 (1)	6 (1)	4 (1)	0 (0)	21,0 (23,3)
IT-Beratung	2 (0)	1 (1)	0 (0)	0 (0)	2,3 (6,7)
HR-/Personal-Beratung	3 (1)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1,0 (1,7)
Sonstige	2 (0)	2 (1)	0 (0)	0 (0)	4,0 (5,0)

<sup>54</sup> Bei der Zukunftsbetrachtung werden die insgesamt fünf Abstufungen aufsteigend gewichtet, wobei einer sinkenden Erwartung ein Wert von -2 bzw. -1, bei einer steigenden Erwartung ein Wert von 1 oder 2 be-rechnet. Eine gleich bleibende Erwartung entspricht dem Wert 0.

14. Benennen Sie bitte aus der folgenden Liste die 5 wichtigsten Projektthemen Ihrer Beratungseinheit, indem Sie in das Kästchen eine 1 für sehr hohe Bedeutung bis hin zur 5 eintragen. (in Klammern befinden sich die Angaben von internen Beratungseinheiten im Bankensektor)

Beratungsleistungen	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	gewichtete Summe <sup>55</sup>
Produktharmonisierung	0 (0)	2 (2)	2 (0)	1 (0)	0 (0)	16 (8)
Marketingberatung	0 (0)	0 (0)	1 (0)	1 (0)	4 (0)	9 (0)
Supply Chain Management	1 (0)	2 (0)	3 (0)	2 (0)	1 (1)	27 (1)
Prozessoptimierung	8 (2)	2 (0)	2 (1)	1 (0)	1 (0)	57 (13)
Steuerungsmodelle/Controlling	1 (0)	7 (2)	1 (0)	1 (1)	0 (0)	38 (10)
Fusionsberatung	1 (0)	1 (1)	2 (0)	2 (0)	1 (0)	20 (4)
Schulung/Training	1 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (0)	2 (0)	9 (0)
Auswahl und Koordination von externen Beratungsleistungen	1 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (0)	3 (0)	10 (0)
Entwicklung neuer Geschäftsmodelle	6 (2)	3 (1)	1 (0)	0 (0)	1 (0)	46 (14)
Erstellen von Studien/Gutachten	1 (0)	1 (1)	0 (0)	2 (0)	0 (0)	13 (4)
Sonstige (s. unten)	4 (1)	1 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	19 (5)

sonstige Beratungsleistungen:

Benchmarking, Innovation Management, Restrukturierungsprogramme, Business-, Corporate- und Functional-Strategy, Organisationsberatung

15. Welches sind die wichtigsten inhaltlichen Themen, mit denen sich Ihre Beratungseinheit beschäftigt?

- branchenübergreifend: Marktentwicklung, Verbesserung der Prozess- und Produktqualität, Archivierungskonzepte, Multiprojektmanagement, Schnittstellenmanagement in Geschäftsprozessen, Process-, Organisations- und Kostenverbesserungen in der Post Merger Phase, Umsetzung des Change Programms
- bei Banken: Kostenmanagement, Qualitäts-Management, Umsatzsteigerung, Geschäftsmodellentwicklung und Umsetzung; Initiierung und Steuerung von Prozessoptimierungen, Entwicklung und Steuerung der Implementierung von Controlling-/Steuerungsmodellen, Effizienzanalyse, Leistungsanalyse der Banking Einheiten

<sup>55</sup> Die gewichtete Summe berechnet sich, indem die fünf angegebenen Leistungen gemäß ihrer Priorität gewichtet werden. Dabei wird einer sehr hohen Bedeutung - im Fragebogen mit einer 1 dargestellt - ein Wert von 5 zugeteilt. Dieser nimmt sukzessive ab, so dass eine im Fragebogen mit 5 beschriebene Leistung einen Wert von 1 bekommt. Alle nicht genannten Leistungen werden nicht berücksichtigt.

16. Wie schätzen Sie die Entwicklungen der Beratungsleistungen ein? Werden diese Projektthemen von Ihrer Beratungseinheit in der Zukunft seltener oder häufiger erbracht werden? (in Klammern befinden sich die Angaben von internen Beratungseinheiten im Bankensektor)

Beratungsleistungen	seltener		häufiger			gar nicht*	Mittelwert gesamt	Mittelwert ohne* <sup>56</sup>
Produktharmonisierung	0 (0)	2 (0)	2 (0)	6 (0)	1 (1)	4 (2)	2,6 (-1,3)	0,6 (2,0)
Marketingberatung	0 (0)	4 (1)	4 (0)	4 (0)	0 (0)	3 (2)	2,4 (-2,3)	0,0 (-1,0)
Supply Chain Management	0 (0)	1 (1)	4 (0)	8 (1)	0 (0)	2 (1)	3,1 (-1,0)	0,5 (0,0)
Prozessoptimierung	1 (0)	0 (0)	6 (2)	5 (0)	3 (1)	0 (0)	3,6 (0,6)	0,6 (0,6)
Steuerungsmodelle/ Controlling	0 (0)	0 (0)	6 (1)	4 (1)	3 (1)	2 (0)	3,3 (1,0)	0,7 (1,0)
Fusionsberatung	0 (0)	1 (0)	4 (1)	4 (1)	1 (1)	5 (0)	2,3 (1,0)	0,5 (1,0)
Schulung/Training	0 (0)	2 (0)	5 (1)	1 (0)	1 (0)	6 (2)	1,9 (-2,0)	0,1 (0,0)
Auswahl und Koordination von externen Beratungsleistungen	0 (0)	0 (0)	3 (0)	2 (1)	1 (0)	9 (2)	1,5 (-1,7)	0,6 (1,0)
Entwicklung neuer Geschäftsmodelle	0 (0)	1 (0)	5 (1)	6 (1)	2 (1)	1 (0)	3,4 (1,0)	0,6 (1,0)
Erstellen von Studien/ Gutachten	0 (0)	0 (0)	5 (1)	3 (0)	0 (0)	7 (0)	1,8 (0,0)	0,4 (0,0)
Sonstiges	0 (0)	0 (0)	2 (0)	0 (0)	1 (0)	12 (3)	0,7 (-2)	0,7 (0,0)

<sup>56</sup> Bei der Zukunftsbetrachtung werden die insgesamt fünf Abstufungen aufsteigend gewichtet, wobei einer sinkenden Erwartung ein Wert von -2 bzw. -1, bei einer steigenden Erwartung ein Wert von 1 oder 2 berechnet. Eine gleich bleibende Erwartung entspricht dem Wert 0. Sofern diese Leistung derzeit und in Zukunft nicht erbracht wird, wurde dies aus der Berechnung herausgenommen.

## Literaturverzeichnis

- Allanson, Sydney (1985): Interne Beratung - Strukturen, Formen, Arbeitsweisen, Diss., St. Gallen.
- Aschenbrenner, Sebastian (2003): Interne Unternehmensberater in der Assekuranz, Diss., Karlsruhe.
- Bartling, Ulrich (1985): Die Unternehmensberatung als externe Stabsstelle des Managements: Eine Untersuchung der Funktionen und Bedeutung der Unternehmensberatung unter besonderer Berücksichtigung ihrer Relevanz für Klein- und Mittelunternehmen, Frankfurt.
- BDU (2003): Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. - Facts and Figures 2003: Der deutsche Unternehmensberatermarkt in Zahlen, <http://www.bdu.de/downloads/UB/Pub/Brosch/Facts%20and%20Figures%202003.pdf>, Abruf 21.10.2004.
- Berekoven, Ludwig/Eckert, Werner/Ellenrieder, Peter (2004): Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen, 10. Aufl., Wiesbaden.
- Blunck, Thomas (1993): Funktionen und Gestaltung institutionalisierter interner Beratungsleistungen, Diss., Bern.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2002): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. Aufl., Berlin.
- Dekom, Anton (1969): The Internal Consultant, American Management Association Research Study 101, New York.
- Frey, Peter (1989): Innerbetriebliche Wissenspotentiale und deren Nutzungsmöglichkeiten, in: Hofmann, Michael/Sertl, Walter (Hrsg.): Management Consulting 1: Ausgewählte Probleme und Entwicklungstendenzen der Unternehmensberatung, 2. Aufl., Stuttgart, S. 179-237.
- Gaitanides, Michael/Ackermann, Ingmar (2002): Die größte Konkurrenz sind immer die Kunden - Interview mit Prof. Dr. h.c. Roland Berger, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, 71. Jg., Heft 5, S. 300-305.

- Grass, Brigitte/Ebel, Bernd (2000): Studie Inhouse Consulting, in: Breidenstein, Felix/Hafemann, Michael/Lukas, Andreas/Strecker, Otto (Hrsg.): Consulting in Deutschland 2000: Jahrbuch für Unternehmensberatung und Management, Frankfurt, S. 34-44.
- Grundeis, Jens/Donauer, Bodo (2000): Organisationsmanagement bei BMW - Inhouse Consulting als Basis für die Kooperation zwischen Organisations- und Fachbereichen, in: Frese, Erich (Hrsg.): Organisationsmanagement: Neuorientierung der Organisationsarbeit, Stuttgart, S. 171-181.
- Hoyer, Hartmut (1999): Interne Beratung, Teil 1, in: Unternehmensberater, Heft 1, S. 14-20.
- Hoyer, Hartmut (2000): Internes Consulting in Deutschland - Ergebnisse einer Marktuntersuchung, in: Niedereichholz, Christel (Hrsg.): Internes Consulting: Grundlagen - Praxisbeispiele - Spezialthemen, München, S. 55-81.
- Hüttner, Manfred/Schwarting, Ulf (2002): Grundzüge der Marktforschung, 7. Aufl., München.
- Johri, Hari/Molnar, James (1989): Developing an Internal Consulting Group in a Large Organisation Using an Institution-building Approach, in: International Journal of Public Sector Management, Vol. 2, Issue 3, S. 30-46.
- Kehrer, Rico/Schade, Christian (1995): Interne Problemlösung oder Konsultation von Unternehmensberatern?, in: Die Betriebswirtschaft, 55. Jg., Heft 4, S. 465-479.
- Kelley, Robert (1979): Should you have an Internal Consultant?, in: Harvard Business Review, Vol. 57, Issue November-December, S. 110-120.
- Klanke, Burkhard (1992): Interne Beratung, in: Wagner, Helmut/Reineke, Rolf-Dieter (Hrsg.): Beratung von Organisationen: Philosophien - Konzepte - Entwicklungen, Wiesbaden, S. 101-129.
- Klein, Louis (2002): Corporate Consulting: Eine systemische Evaluation interner Beratung, Diss., Heidelberg.
- Lammers, Frank (2004): Interview und Fragebogen als Diagnosetechnik, in: Kaune, Axel (Hrsg.): Change Management mit Organisationsentwicklung – Veränderungen erfolgreich durchsetzen, Berlin, S. 88-101.
- Mohe, Michael (2002): Inhouse Consulting: Gestern, heute - und morgen?, in: Mohe, Michael/Heinecke, Hans Jürgen/Pfriem, Reinhard (Hrsg.): Consulting - Problemlösung als Geschäftsmodell: Theorie, Praxis, Markt, Stuttgart, S. 320-343.

- Mohe, Michael (2003): Klientenprofessionalisierung: Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung, Marburg.
- Munser, René (2001): Prozessorientierte Strukturierung der internen Unternehmensberatung, in: *io Management Zeitschrift*, 70. Jg., Heft 4, S. 38-47.
- Niedereichholz, Christel (1999): Arbeitskreis Internes Consulting (AIC) gegründet, in: *Unternehmensberater*, Heft 1, S. 83.
- Niedereichholz, Christel (2000): Business Plan zur Positionierung einer internen Beratungseinheit, in: Niedereichholz, Christel (Hrsg.): *Internes Consulting: Grundlagen - Praxisbeispiele - Spezialthemen*, München, S. 13-54.
- o.V. (2003): Die 100 größten Banken in Deutschland: Positionswechsel in den Institutsgruppen, in: *Die Bank*, Heft 7, S. 498-500.
- Prokopenko, Joseph/Johri, Hari/Cooper, Chris (1997): *Internal Management Consulting: Building In-house Competencies for Sustainable Improvements*, Working Paper, International Labour Organization, Enterprise and Cooperative Department, Working Paper Nr. EMD/20/E, <http://www.ilo.org/public/english/65entrep/papers/emd20.htm>, Abruf: 1.11.2004.
- Schlesiger, Christian (2004): Ideales Sprungbrett, in: *Capital*, Heft 17, S. 64-67.
- Schmidt, Lars/Brandt, Nils/Ahlers, Friedel (2000): Inhouse-Consulting in der betrieblichen Praxis, in: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 69. Jg., Heft 5, S. 260-267.
- Schnell, Rainer/Hill, Paul/Esser, Elke (1999): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 6. Aufl., München.
- Theuvsen, Ludwig (1994): *Interne Beratung: Konzept - Organisation - Effizienz*, Diss., Wiesbaden.
- Werner, Wolfgang (2000): *Erfahrungsbericht: Interne Beratung in einem Großunternehmen der Chemischen Industrie*, in: Niedereichholz, Christel (Hrsg.): *Internes Consulting: Grundlagen - Praxisbeispiele - Spezialthemen*, München, S. 91-104.
- Wiede, Jan (1999): Zur Entscheidung Make-or-Buy von Beratungsleistungen, in: *Inhouse Manager Consulting*, 1. Jg., S. 30-33.
- Wohlgemuth, André (1981): *Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung: Neue Formen der Unternehmensberatung auf Grundlage des sozio-technischen Systemsansatzes*, Diss., Bern.

Wohlgemuth, André (1985): Berater für Organisationsentwicklung: Externe, interne oder kombinierte Integration?, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, 54. Jg., Heft 2, S. 81-89.

Zimmermann, Thomas/Menne, Rolf (2004): Interne Topmanagement-Beratung - warum und wie?, in: Sommerlatte, Tom/Mirow, Michael/Niedereichholz, Christel/Windau, Peter von (Hrsg.): Handbuch der Unternehmensberatung: Organisationen führen und entwickeln, Berlin, S. 1320; 1-15.





- Nr. 1** Leker, J. (2000): Die strategische Familie der „Brüder Veckinchusen“ – Anregungen aus der Betrachtung eines traditionsreichen Netzwerkansatzes.
- Nr. 2** Salomo, S., Leker, J. und Dröscher, M. (2001): Strategic innovation management in a multibusiness corporation – the case of CREA VIS.
- Nr. 3** Nicnerski, N. (2001): Ausgestaltung der strategischen Konkurrenzanalyse in deutschen Großunternehmen.
- Nr. 4** Nicnerski, N. (2001): Ausgestaltung der strategischen Konkurrenzanalyse in der Chemie-, Pharma- und Biotechnologiebranche.
- Nr. 5** Fischer, A. (2002): Einsatz qualitativer Daten in bankinternen Ratingsystemen für Firmenkunden.
- Nr. 6** Nicnerski, N. (2002): Zur Weiterentwicklung von strategischen Wettbewerbsanalysen.
- Nr. 7** Botterweck, B. (2004): Der Einsatz von quantitativen Verfahren im internen Rating.
- Nr. 8** Leker, J., Mahlstedt, D. und Duwe, K. (2005): Status quo und Entwicklungstendenzen interner Unternehmensberatungen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung.