

Internal Consulting – Systematik und Entwicklungstendenzen interner Beratungen

Die Entwicklung des internen Beratungswesens stand lange Zeit unter keinem guten Stern. Mangelnde Objektivität, Betriebsblindheit, fehlendes Markt-Know-how, u.ä. waren die Hauptkritikpunkte. In der Tat haben es Propheten schwer, sich im eigenen Land durchzusetzen. Dennoch lässt sich heute feststellen, dass sich die traditionelle Sichtweise des „make *or* buy“ zugunsten eines „make *and* buy“ von Beratungsleistungen verschoben hat. Viele Unternehmen befinden sich in der Konzeptionsphase des Internal Consultings, was darauf schließen lässt, dass das Thema künftig noch bedeutender wird.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage: Was ist eigentlich Internal Consulting? Ein Internal Consultant ist grundsätzlich jemand, der/die „intern berät“ und damit Bestandteil des Systems ist, das er/sie berät. Eine derartige Betrachtung ist jedoch wenig hilfreich, denn: Was bedeutet aus systemischer Sicht mit Blick auf das „grenzenlose“ Unternehmen überhaupt noch „intern“? Welches System ist überhaupt gemeint? Interessanterweise haben viele interne Beratungen bereits eine derartige Kompetenz aufgebaut, dass sie ihre Dienstleistungen auch anderen Unternehmen anbieten und damit den Wettbewerb am Beratungsmarkt ebenfalls mitgestalten. Beispielsweise stehen die Spezialisten von Porsche Consulting auch dem Top Management anderer Unternehmen zur Seite und die internen Consultants von Lufthansa beraten externe Kollegen bei der Personalrekrutierung. Damit ist Internal Consulting nicht ausschließlich mit einer Ausrichtung der Beratungsleistungen auf die Unternehmensmitglieder verbunden, die Grenzen zwischen „intern“ und „extern“ fließen tendenziell mehr und mehr ineinander.

Die folgende Systematisierung des Internal Consulting soll einen Überblick über die unterschiedlichen Ausprägungsformen interner Beratungen geben und damit Anhaltspunkte für deren Implementierung in Unternehmen bieten.

Gründungsformen

- **Neugründung** interner Beratungen
- **Transformation** von **Stabs-, Linien- und Serviceeinheiten**
- Institutionalisation von **Projektteams**
- **Kauf** bzw. **Übernahme** einer **Consultingfirma**

Organisatorische Einbindung

- Interne Beratung als **Stabsstelle**
- Interne Beratung als **Dienstleistungsstelle**
- Interne Beratung als **eigenständiger Geschäftsbereich**
- Interne Beratung als **quasi-eigenständiger Geschäftsbereich**

Organisationsgrad

- **Zentrale** Organisation interner Beratungen
- **Dezentrale** Organisation interner Beratungen
- **Zentral-dezentrale** Organisation interner Beratungen

Verrechnungsform

- **Kostenlose** Bereitstellung
- **Kostendeckende** Verrechnung
- **Kombination** kostenloser Bereitstellung und kosten

Beratungsansatz

- **Fachberatung**
- **Prozessberatung**
- **Kombination Fach- und Prozessberatung**

Kunden

- **Top Management**
- **Middle Management**
- **Lower Management**

- Größe**
 - **Kleine** interne Beratungseinheiten (bis 10 Mitarbeiter)
 - **Mittlere** interne Beratungseinheiten (bis 30 Mitarbeiter)
 - **Große** interne Beratungseinheiten (bis 70 Mitarbeiter)
 - **Sehr große** interne Beratungseinheiten (ab 70 Mitarbeiter)

- Regionale Ausdehnung**
 - **Lokale** Orientierung interner Beratungen
 - **Nationale** Orientierung interner Beratungen
 - **Internationale** Orientierung interner Beratungen
 - **Globale** Orientierung interner Beratungen

- Marktbezogene Ausrichtung**
 - **Ausschließlich interne** Ausrichtung (100 % interne Kunden)
 - **Vorwiegend interne** Ausrichtung (80 % interne Kunden)
 - **Interne und externe** Ausrichtung (50 % interne Kunden)
 - **Vorwiegend externe** Ausrichtung (über 50 % externe Kunden)

Internal Consulting steht somit in einem zunehmend größer werdenden Spannungsfeld zwischen inhaltlichen, organisatorischen und marktbezogenen Faktoren. In diesem Zusammenhang stellt sich weiters die Frage, welche Vorteile interne Beratungen haben, um die eigenen Nachteile zu kompensieren und sich die Vorteile der externen Beratung zunutze zu machen.

Kriterium	Interne Beratung	Externe Beratung
Know-how des Beraters	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsspezifisches Fachwissen und innerbetriebliche Erfahrungen • Know-how bleibt im Unternehmen • Gefahr der Betriebsblindheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachwissen • Überbetriebliche Erfahrungen auch in Spezialgebieten • Bei längeren Beratungsprojekten vermindert sich die Problemdistanz
Abhängigkeit Berater - Kunde	<ul style="list-style-type: none"> • Ist ein Beitrag zur Versorgungsunabhängigkeit der Organisation • Gefahr, als Kontrollinstanz der Unternehmensleitung zu gelten 	<ul style="list-style-type: none"> • Relative Unabhängigkeit • Zumeist höheres Expertenimage • Bei mangelnder Identifizierung Gefahr von Akzeptanzproblemen
Informationszugang	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnis formaler und informaler Strukturen • Leichter Zugang zu unterschiedlichen Hierarchieebenen • Gefahr von Voreingenommenheit und mangelnder Objektivität 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestige des Beraters kann als Türöffner dienen • Höherer Aufwand für Informationsgewinnung
Effizienz der Beratung	<ul style="list-style-type: none"> • Präsenz im Unternehmen sichert Kontinuität der 	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Impulse, innovative Lösungen

	<ul style="list-style-type: none"> • Problembearbeitung • Ggf. geringerer Zeitdruck für die Implementierung • Gefahr der Vermeidung von Konfrontation und Risiko, da interne Berater/innen in der Organisation verbleiben 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschleunigte Problemlösung aufgrund höherer Kosten
Kosten für die Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Aufbau- und Anlaufkosten • Günstigere laufende Kosten • Kostengünstiger bei Beratungsprojekten mit langfristiger Realisierungsphase 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Beratungskosten • Jedoch leistungsbezogene Kosten

Der Erfolg interner Beratungen ist letztlich davon bestimmt, inwieweit es gelingt, das Eigene und Spezifische aufzubauen und ständig weiterzuentwickeln. Dies erfordert einen permanenten Veränderungsprozess, in dem das eigene Profil immer wieder auf den Prüfstein gelegt wird. Dabei gilt es, historisch gewachsene Strukturen ebenso zu berücksichtigen wie die Bestimmung der Kundengruppen und deren Nutzen sowie die Definition des eigenen Leistungsangebotes. Den Einsatzmöglichkeiten und Gestaltungsformen des Internal Consultings sind immer weniger Grenzen gesetzt.

Literaturhinweise:

1 Michael Mohe: Inhouse Consulting: Gestern, heute – und morgen?, in: Mohe/Heinecke/Pfriem (Hrsg.): Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell, Stuttgart 2002, S. 320 - 343

2 Jan Wurps / Bianca Musone Crispino: Inhouse Consulting in der Praxis – Ein Erfahrungsbericht der Volkswagen Consulting, in: Mohe/Heinecke/Pfriem (Hrsg.): Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell, Stuttgart 2002, S. 344 - 356