

# Steigerung der Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen für KMU. Ein ganzheitlicher Erklärungsansatz.



Warum fehlt Beratern weitgehend die Akzeptanz im Mittelstand? Sind es wirklich die zu hohen Kosten? Ist es die fehlende Aufgeschlossenheit der Unternehmen? Wo liegen die Berührungspunkte und Hemmschwellen?

Michael Scholz hat im Rahmen seiner Dissertation einen Erklärungsansatz entwickelt, der Antworten auf diese und weitere Fragen gibt.

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) machen bis heute signifikant geringeren Gebrauch von externen Unternehmensberatungsleistungen als Großunternehmen. Das DS&OR Lab hat sich mit der myconsult GmbH in einer mehrjährigen Forschungskoooperation der praxisrelevanten Frage befassen, warum bis heute eine solche Diskrepanz zwischen steigendem Beratungsbedarf und der tatsächlichen Inanspruchnahme bei KMU vorliegt.

Für effiziente Beratung ist eine ganzheitliche Sicht auf das Beratungsvorhaben notwendig — dies betrifft Berater und Kunden gleichermaßen. Den individuellen und höchst unterschiedlichen Beratungsvoraussetzungen von Kunden im KMU-Segment sollte mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Kosten allein stellen für KMU nur Symptome einer bis heute geringen Beratungsintensität dar. Das Argument "Beratung kostet zu viel" greift zu kurz, die Ursachen sind vielschichtiger und liegen tiefer.

Michael Scholz



## Die Problemstellung

Trotz der unbestritten gestiegenen Bedürftigkeit der Inanspruchnahme von Konsultationsleistungen, die aus der steigenden Komplexität und der Beschleunigung von wirtschaftlichen Geschehnissen, sowie einem verstärkten Wettbewerb und Globalisierungstendenzen resultieren, hat sich die Nachfragesituation in KMU bis heute kaum verändert. Im Jahr 2003 lag die Beratungsnachfragequote in KMU bei lediglich 15,6 %. Die Gründe, die von KMU für die geringe Inanspruchnahme angegeben werden, sind vielschichtig. Studien zufolge beurteilt diese Unternehmensgruppe bereits realisierte Beratungsprojekte häufig als nicht bis wenig erfolgreich. Weiterhin werden an erster Stelle Effizienzkriterien, d. h. zu hohe Kosten und eine zu geringe Qualität als wesentliche Hemmnisse angeführt.

## Die Methodik

Im Forschungsprojekt wurde eine ganzheitliche Analyse von Unternehmensberatung und der Vielzahl ihrer qualitativen und quantitativen Einflussfaktoren vorgenommen. Dabei wurden verschiedene Forschungsdisziplinen und Betrachtungsperspektiven berücksichtigt, um ein möglichst ganzheitliches Bild der komplexen Dienstleistung Unternehmensberatung zu erhalten. Zunächst wurden die Beratungseffizienz determinierende Elemente und ihre interdependenten Beziehungen aus Theorie und Praxis abgeleitet, um diese anschließend mit Experten aus Beratungs- und Kundenunternehmen in einer Delphi-Befragung zu validieren und zu plausibilisieren. Die Ergebnisse wurden in einem systemtheoretischen Erklärungsmodell zusammengefasst, welches einen neuen Erklärungsansatz propagiert. Während bisherige Beratungsansätze vielfach isolierte Einzelfaktoren als erfolgsrelevant einstufen, geht das Erklärungsmodell davon aus, dass es sich bei Unternehmensberatung um ein komplexes und hochdynamisches System handelt und sich Beratungseffizienz nur aus der Summe aller

Einzelfaktoren erklären lässt. Das Erklärungsmodell bietet eine umfassende Sicht auf die wesentlichen, die Beratungseffizienz beeinflussenden Determinanten und liefert einen Beitrag zur Konsolidierung der bis dato stark fragmentierten Beratungsforschung. Anschließend wurde das Modell auf konkrete Beratungssituationen in KMU konfiguriert und es wurde durch Simulationsstudien untersucht, welche sinnvollen Stellhebel zur Verbesserung der Beratungseffizienz in diesen konkreten Situationen existieren.

## Die Ergebnisse

Die Simulationsergebnisse zeigen eindrucksvoll, dass die Wahl geeigneter Stellhebel stets von der individuellen und zeitpunktbezogenen Beratungsausgangssituation abhängig ist. So kann z. B. die Intensivierung des Projektcontrollings in bestimmten Situationen effizienzfördernde, in anderen jedoch hemmende Wirkungen zeigen. Für effiziente Beratungsprojekte ist es daher essenziell, dass sich die Akteure ausreichend Zeit für die Situationsanalyse und die Wahl einer geeigneten Beratungsstrategie nehmen. Die Anwendung vorgefertigter Beratungsvorgehensmodelle, die i. d. R. lediglich den Beratungsinhalt, nicht aber die Eigenschaften der Akteure berücksichtigen, können damit per se keine effizienten Projekte sicherstellen. Dieser Umstand gilt im besonderen Maße für Projekte im Segment KMU. Im Erklärungsmodell muss der Determinante „Beratungsfähigkeit des Kunden“ eine besondere Schlüsselstellung für die Beratungseffizienz beigemessen werden. KMU-Beratungsprojekte stellen somit – im Gegensatz zu Beratungsprojekten in Großunternehmen, die selbst versierte Spezialisten beschäftigen – besonders sensible Systeme dar. Dies ist ein Grund, warum der Versuch der Anwendung von Beratungsvorgehen aus dem Großkundensegment bei KMU oftmals erfolglos ist. Weitere Ergebnisse des Forschungsvorhabens wurden in Form von Handlungsempfehlungen für Berater und Klienten zusammengefasst.