

# Inhouse Consulting: neuer Trend im Beratungsmarkt

**STUDIE.** Beachtliche zwei Drittel der „DAX30“-Unternehmen verfügen über hausinterne Unternehmensberater – eine sogenannte Inhouse-Consulting-Unit (IHC). Das hat die erste Studie zum Inhouse-Consulting-Markt, die von „Bayer Business Services“ und der European Business School (ebs) durchgeführt wurde, ergeben. Die Studie spricht von einem neuen Trend im Beratungsmarkt, dem vor allem große Konzerne folgen.

Die Analysten schätzen, dass es insgesamt 100 bis 150 Inhouse-Consulting-Einheiten (ICH) mit 2.000 bis 2.600 Inhouse-Consultants in Deutschland gibt. Der gesamte Inhouse-Beratungsmarkt wird auf 450 bis 650 Millionen Euro in 2007 geschätzt. Über 60 Prozent der Befragten gehen von einem Wachstum der intern erbrachten Beratungsleistungen in den nächsten drei Jahren aus. Besonders hohes Potenzial wird dabei in den kleinen und mittleren IHC-Einheiten beobachtet. Als bekanntes

Beispiel gilt die „Bayer Business Consulting“. 1998 gegründet, zählt sie mit rund 80 Beratern zu den großen deutschen IHC-Einheiten. Mit einem erwarteten Mitarbeiterwachstum von über zehn Prozent jährlich liegt Bayer gut im Trend.

## Sprungbrett für Managementnachwuchs

Die Mehrzahl der Inhouse-Consulting-Units sind als GmbHs oder selbstständige

Stabsstellen im Unternehmen organisiert. 85 Prozent der Einheiten berichten direkt an den Konzernvorstand oder die Konzerngeschäftsführung. Dies gewährleistet Durchsetzungsstärke und zugleich eine Unabhängigkeit im Konzern. Hauptrisiko dieser Struktur ist, dass die mit Inhouse Consultants in Berührung kommenden Linienmitarbeiter die IHC-Units als „verlängerten Arm des Vorstands“ wahrnehmen könnten. Für die Durchsetzung von Entscheidungen und die Motivation aller

## Initiative „dichter dran“

**Hintergrund.** Die Initiative „dichter dran“ wurde von Inhouse-Consulting-Einheiten namhafter Konzerne gegründet. Ein gemeinsamer Internet-Auftritt dient als Informations- und Diskussionsplattform. Mitglieder der Initiative sind: Bayer Business Consulting, BSH Bosch und Siemens Hausgeräte, Commerz Business Consulting, Managementberatung Deutsche Bahn, Deutsche Bank Inhouse Consulting, MCG Management Consulting Group (E.ON) und RWE Consulting. Ziel ist neben dem kontinuierlichen Informationsaustausch auch die Schaffung eines klaren Inhouse-Consulting-Profiles.  
[www.bayerbusinessconsulting.de](http://www.bayerbusinessconsulting.de)  
[www.inhouse-consulting.de](http://www.inhouse-consulting.de)



Beteiligten ist die Vorstandsnähe jedoch von großem Vorteil. Die befragten Unternehmen nennen zahlreiche Gründe und Motive für den Aufbau ihrer Consulting-Abteilungen. Die wichtigsten sind:

- Reduktion von Kosten, die durch exklusive Beauftragung externer Beratungen entstehen
- Entwicklung „passender“, marktnaher Strategien aus dem Unternehmen heraus
- Bewährung des internen Managementnachwuchs
- Schnelle und umfassende Einführung neu eingestellter Manager in den Konzern
- Bildung einer schnellen und umsetzungsstarken, von den Mitarbeitern akzeptierten „Eingreiftruppe“.

Bemerkenswert dabei ist, dass sich IHC-Einheiten in den letzten Jahren als Sprungbrett für den Managementnachwuchs durchgesetzt haben. 66 Prozent der Berater wechseln nach drei bis vier Jahren von der selbstständigen Beratungseinheit in den Mutterkonzern. Bei großen IHC-Units sind es sogar bis zu 78 Prozent der Berater. Über 85 Prozent der

IHC-Einheiten berichten direkt an den Vorstand und haben deshalb eine gute Sichtbarkeit beim Top-Management.

Die Sichtbarkeit gegenüber Geschäftsführung oder Vorstand verbessert die Karrierechancen der internen Berater. Inhouse-Consulting-Einheiten werden konsequenterweise zunehmend als unternehmensinterner Talentpool betrachtet. Das Verständnis der Einheiten als Talentpool spiegelt sich im Altersdurchschnitt wider. 56 Prozent der Berater sind unter 35, lediglich acht Prozent sind älter als 46 Jahre. Der Frauenanteil liegt im Durchschnitt bei 30 Prozent (33 Prozent in großen Einheiten). Unabhängig von der Größe der Einheiten, in denen sie arbeiten, verfügen 80 Prozent der Inhouse-Consultants über einen Master-Abschluss oder ein Diplom.

Der vor wenigen Jahren eingeführte Bachelor ist der am wenigsten verbreitete Abschluss (3 Prozent). Auffällig ist die Zahl der Promotionen, PHDs und MBAs in den mittleren IHC-Einheiten: 28 Prozent der Berater in diesen IHC-Units weisen solche Abschlüsse vor. Neben der Funktion als Talentpool verfolgen die Auftraggeber durch die Schaffung eigener IHC-Units zwei weitere sehr wichtige Ziele: Die Kostenreduktion gegenüber externen Beratungen, sowie die Bildung einer schnellen Eingreiftruppe.

### Alternative zu den „McKinseys“ dieser Welt

Beim Einsatz der internen Berater geht es ganz überwiegend um klassische Strategieberatung und Strategieumsetzung. Die Aufgaben drehen sich um Restrukturierungen, Benchmarking und Markterschließung. Interne Berater, die somit überwiegend klassische Strategieberater wie McKinsey ersetzen, werden in der Regel bei kurzfristigem Beratungsbedarf oder wenn spezielle Kenntnisse aus dem Unternehmensalltag erforderlich sind eingesetzt. Die Anbahnung von Aufträgen läuft nach dem Motto „Erfolgreiche Projekte führen zu Folgeaufträgen“. Außerdem werden Inhouse-Consultler oft von den Geschäftsführern oder Vorständen in unterschiedliche Geschäftsbereiche „geschickt“. Manchmal funktionieren interne Netzwerke der Inhouse-Consultler als


Empfehler und Unterstützer bei der Projektakquise. Ein permanenter Austausch mit Entscheidungsträgern hilft hier weiter.

Um an Aufträge zu kommen, müssen die Inhouse-Consulting-Units regelmäßig aber auch eigene Problemfelder im Unternehmen identifizieren, die dann intern „verkauft“ werden. Die Leitung von Inhouse-Consulting-Projekten kann beim Inhouse-Consulting durchaus auch beim (unternehmensinternen) Kunden liegen. Die auf den Angaben der befragten Unternehmen basierende Verteilung der Projektverantwortung sieht wie folgt aus:

- In 41 Prozent der Fälle liegt die Leitung bei Inhouse-Consultants.
- 35 Prozent der Projekte leitet der Kunde. Dies ist meist gekoppelt mit einer Co-Projektleitung durch Inhouse-Consultants.
- In 23 Prozent der Aufträge gibt es eine gleichberechtigte Doppelspitze.

Je größer die IHC-Einheit, desto strategischer ihre Ausrichtung. Kleine Einheiten beraten schwerpunktmäßig in Sachen Prozessoptimierung. Kleine Inhouse-Consulting-Units haben ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den beiden Komponenten „Konzeption“ und „Implementierung“, während die großen Einheiten überwiegend mit konzeptionellem Fokus arbeiten. Bezüglich der Dauer und der Anzahl der durchgeführten Projekte sind deutliche Unterschiede je nach Größe der Einheiten zu beobachten. Während kleine Einheiten pro Jahr im Durchschnitt 14 Projekte durchführen, gaben mittlere 46 und große Einheiten 123 Projekte an. Dies führt dazu, dass Berater in kleineren Einheiten tendenziell an mehr Projekten beteiligt sind (1,55 pro Berater versus 1,12 in großen Einheiten).

In kleinen Einheiten arbeiten die Berater zudem länger „auf“ ihren Projekten. Im Schnitt sind dies 6,8 Monate. Im Vergleich verzeichnen mittlere und große IHC-Units eine durchschnittliche Projektdauer von 3,7 beziehungsweise 3,8 Monaten. Inhouse-Consultants arbeiten immer im Team – im Durchschnitt bearbeiten drei Berater einen Beratungsauftrag. Auf die Anzahl der Berater pro Projekt hat die Größe der Einheit keinen großen Einfluss. Inhouse-Consulting-Einheiten arbeiten selten mit externen Beratern zusammen. →



**Inhouse-Consulting-Einheiten** gelten als ideales Sprungbrett für karriereorientierte Nachwuchskräfte.

→ Insgesamt 55 Prozent der Befragten gaben an, selten oder sehr selten Projekte gemeinsam mit Externen zu bearbeiten. Sie unterstützen externe Berater auch nur sehr selten bei der Implementierung der entwickelten Konzeptionen (82 Prozent der Befragten antworteten „sehr selten“). Die Antworten unterstreichen, dass IHCs in den meisten Fällen sowohl konzeptionell als auch umsetzungsorientiert arbeiten.

Die befragten Auftraggeber vermitteln kein eindeutiges Meinungsbild über das Verhältnis zwischen internen und externen Beratern. Auf Basis ihrer Erfahrungen betonten sie die Bedeutung einer klar definierten Rollenverteilung für einen ein-

wandfreien Projektablauf. Grundsätzlich gaben die Auftraggeber an, dass sich das Verhältnis sehr verbessert habe, da vor allem die Anerkennung der internen Berater stark gestiegen sei.

## Die Sicht der Auftraggeber

Auftraggeber heben positiv hervor, dass Inhouse-Berater den Vorteil kürzerer Einarbeitungszeiten gegenüber externen Beratern haben. Auch die absolute Vergleichbarkeit der erbrachten Leistungen interner und externer Consultants wurde betont. Ein häufig von Auftraggebern genannter Kritikpunkt ist eine vermutete Betriebsblindheit interner Berater. Diese

müssten, um ihre Erfolge auszubauen, „offen sein für Anregungen“ und ihre „Dienstleistung auch extern anbieten“, um dadurch Industrie-Know-how zu sammeln. Die Interviews mit den Auftraggebern ergaben zudem, dass der Verkauf der Beratungsleistungen nach außen nicht nur eine mögliche „Betriebsblindheit“ vermeiden hilft. Weitere Ansatzpunkte sind außerdem eine verstärkte Wahrung der Unabhängigkeit von internen Strukturen und eine konsequente Messung der Erfolge, um den Vergleich mit externen Beratern auf eine solide Datenbasis zu stellen. Zur Verbesserung der Reputation von internen Beratern schlagen die Auftraggeber die Systematisierung des Recruitments und die Gründung eines Weiterbildungsangebots vor.

Interne Berater werden den externen vorgezogen, wenn es um Projekte mit kurzfristigem Beratungsbedarf oder strategischer Ausrichtung geht. Interne sind auch die erste Wahl, wenn es auf spezielle Vorkenntnisse und Unternehmenskenntnisse ankommt. Die Auftraggeber nannten außerdem „Projekte, die oft wiederholt werden müssen“ als idealen Einsatzort für interne Berater. Die Aussage verdeutlicht das Ziel, Know-how intern aufzubauen. Als weiteres Betätigungsfeld für interne Berater wurden Implementierungsprojekte genannt, da die ICH-Units besser vernetzt seien. Fazit: Durch ihre Nähe zum Management werden interne Berater besonders für die Arbeit an Projekten mit direktem Unternehmensbezug, aber auch bei datensensiblen Themen angefragt.

## Hohe Zuwachsraten erwartet

Über 60 Prozent der Befragten rechnen mit einem Wachstum von bis zu 20 Prozent beim Inhouse-Consulting. Die Auftraggeber sehen vor allem für die kleineren Einheiten erhebliches Wachstumspotenzial. Als Grund wird angegeben, dass verstärkt Implementierungsaufgaben im Zuge neu entwickelter Konzernstrategien anstehen. Nur 15 Prozent der Teilnehmer erwarten einen Rückgang des internen Beratungsvolumens aufgrund einer Reduktion der gesamten Beratungsleistungen oder fehlenden Wettbewerbs für interne Berater.

Mirjam Fischer ●

## EnBW-Akademie gibt Einblick

### Workshop am 7. Mai: „Yes, we can – Inhouse Consulting erhöht Wertschöpfung.“

Zu einem kollegialen Austausch über die Chancen, als interner Berater erfolgreich zu sein, lädt die EnBW Akademie am 7. Mai 2009 nach Stuttgart ein. Es wird die Vorgehensweise der EnBW Akademie beim „Inhouse Consulting“ beschrieben und anhand von zwei ausführlichen Fallbeispielen zur Diskussion gestellt. Der Workshop umfasst folgende Themen:

- 1. Das Geschäftsmodell der EnBW-Akademie:** ganzheitlich integriert, vertikal differenziert und horizontal vernetzt. Warum es sinnvoll ist, Inhouse Consulting an eine Corporate University anzubinden: Wertschöpfung mit nachhaltiger Wirkung – weg von Einmaleffekten!
- 2. Performance.** Wie Inhouse Consulting den Wettbewerb mit Externen besteht. Warum eine Profitcenterstruktur und ein ROI-Versprechen gegenüber Managern wichtig sind.
- 3. Human-Captial-Faktor.** Wie man gute Consultants einstellt und sie weiterbildet, den Wissensaustausch organisiert und Beraterteams vorbildlich führt.
- 4. Risikofaktoren.** Wie man nicht zum „verlängerten Arm“ oder zum „Spielball“ wird. Wie man auf Zeit Externe ins Inhouse-Team integriert.

Referenten: Dagmar Woyde-Köhler, Geschäftsführerin der EnBW Akademie GmbH sowie Robert Dörzbach, Leiter Beratung der EnBW Akademie GmbH.

Workshop-Gebühr: 470 Euro zzgl. MwSt., Ort der Veranstaltung: EnBW-City, Schelmenwasenstr. 15, 70567 Stuttgart. Anmeldung und Infos bei: Julia Haller, Tel. 0711/8969-206 oder j.haller@enbw.com.

# Tagungshotels

haben viele Gesichter!



Fotos: www.toptagungshotels.de

Wir finden  
das Richtige **für Sie!**

**SCHNELL**

**GRATIS**

**ZUVERLÄSSIG**

## **TOP TAGUNGSHOTELS**

Ihr starker Partner in Sachen  
Tagungshotelvermittlung

### **Testen Sie unseren Service!**

E-Mail: [info@toptagungshotels.de](mailto:info@toptagungshotels.de)

Telefon: 00 49 / 9 31 / 4 60 78 60

# TOP



# TAGUNGSHOTELS