

Inhouse Consulting - Alternative zur externen Beratung?!

Du möchtest als Unternehmensberater arbeiten, aber trotzdem bei einem großen angesehenen Konzern angestellt sein? Das schließt sich aus! Zumindest noch vor 30 Jahren. Inzwischen haben sich die Zeiten gewandelt. Unternehmen bauen verstärkt ihr Inhouse Consulting Einheiten aus. Als Resultat gibt es immer mehr offene Stellen für fest angestellte Consultants, die ihren Arbeitgeber beraten. Im Beitrage erfährst Du, was Inhouse Consulting ist, wie es sich zur Beratung durch Externe unterscheidet und wie Du von dieser Form der Unternehmensberatung profitieren kannst.

Die 10 wichtigsten Infos über Inhouse Consulting

Frage #1: „Was ist Inhouse Consulting eigentlich?“

Inhouse Consulting, manchmal auch In-house Consulting mit Bindestrich, Inhouse Beratung als eingedeutschte Fassung oder interne Unternehmensberatung, ist eine Sonderform des Consultings. Die Grundidee ist, dass interne Berater – die sogenannten Inhouse Consultants – als **festangestellte Mitarbeiter das eigene Unternehmen in Projekten beraten**. Neben ihrem Arbeitgeber unterstützten Inhouse Consultants zunehmend auch assoziierte Unternehmen (Tochterfirmen, Schwesterunternehmen etc.), Partnerorganisationen sowie Lieferanten und Kunden.

Übrigens ist der **Begriff** ‚Inhouse Consulting‘ wie auch ‚Unternehmensberater‘ bzw. ‚Unternehmensberatung‘ **in Deutschland bislang nicht geschützt**. Klare Kriterien für die Beratungsform fehlen. Damit darf sich faktisch jede unternehmensinterne Einheit als Inhouse Consulting bzw. deren Mitarbeiter als Inhouse Consultants bezeichnen.

Frage #2: „Seit wann gibt es diese Form Inhouse Consultings?“

Bereits während der 1980er Jahre begannen deutsche Unternehmen interne Beratereinheiten aufzubauen. Einen großen **Schub** erhielt diese Consulting Form dann **Mitte der 1990er**. Zu dieser Zeit professionalisierten immer mehr Unternehmen, alle voran die DAX-30 Konzerne, ihre Projektarbeit und stellten dafür geeignetes Beraterpersonal ein. Hauptmotivation für Inhouse Consulting war und ist es, [Fachwissen](#) und [Methodenkompetenz](#) intern zu bündeln und dem eigenen Management zur Verfügung zu stellen.

Frage #3: „Worin unterscheidet sich die Arbeit eines Inhouse Consultants zu einem externen Berater?“

Für einen Inhouse Consultant ist der **primäre Kunde der eigene Arbeitgeber**. Obwohl Beratungen wie beispielsweise [Lufthansa Consulting](#) oder [Porsche Consulting](#) mittlerweile über drei viertel ihres Umsatzes bei externen Organisationen generieren, bleibt ihre Muttergesellschaft bzgl. des Projektvolumens stärkste Abnehmer.

Dabei heißt Inhouse nicht gleichzeitig on-site. Da speziell große Unternehmen global verteilt ihre Zweigstellen und Niederlassungen unterhalten, müssen auch interne Berater **regelmäßig ihre Koffer packen**. Schließlich rangiert die [Vergütung für Consultants](#) dieser Zunft [auf einem ähnlichen Niveau](#) zu der von externen Beratern. Nachfolgende Übersicht enthält zentrale Unterscheidungsmerkmale auf Unternehmens- und Beraterebene.

Praxis: *Aus meiner Erfahrung ist der Arbeitsinhalt eines internen Consultants zu dem von externen Beratungen deckungsgleich. Im Gespräch mit Inhouse Consultants verschiedener deutscher Unternehmen berichteten diese mir von typischen Consulting Aufgaben im Prozess- und IT-Management. Auch hinsichtlich dem Arbeitspensum kann ich bisher keine Unterschiede zwischen hauseigener und -fremder Beratung feststellen. Je nach Team, Projekt und Kunde, geht ein Arbeitstag regulär nach 8 Stunden zu Ende oder dauert die ganze Nacht an.*

	Kriterien	Externe Beratung	Inhouse Beratung	Deine Notizen & Präferenz
Unternehmen	Kunden	Andere Organisationen	primär eigene Arbeitgeber	
	Beratungskosten	Hoch	Mittel	
	Projektstartgeschwindigkeit	Mittel	Hoch	
	Projektfizienz	Mittel	Hoch	
	Wissensabflussrisiko	Hoch	Gering	
	Führungskräftenachwuchs	Gering	Hoch	
	Impuls & Ideenpotential	Hoch	Mittel	
	Objektivität	Hoch	Mittel	
Berater	Leistungsdruck	Hoch	Mittel	
	Arbeitspensum	Hoch	Mittel	
	Persönliche Wirksamkeit	Mittel bis hoch	Mittel	
	Reisetätigkeit	Mittel bis hoch	Gering bis mittel	
	Vergütung	Mittel bis hoch	Mittel	

Consulting-Life.de | Autor: Dr. Christopher Schulz

Gegenüberstellung von Inhouse Consulting zu einer regulären Unternehmensberatung

Frage #4: „Welche Unternehmen beschäftigen Inhouse Consultants?“

Stand 2019 verfügen eine Vielzahl deutscher Firmen über einen eigenen Beraterstamm. Angefangen von A wie [Allianz](#) bis V wie [Volkswagen](#), investieren insbesondere mittlere bis große Unternehmen in interne Consultants. So unterhalten **23 der 30 DAX-Konzerne eigene Beratereinheiten**. Dazu haben diese ein eigenes Netzwerk - das [Inhouse Consulting Network \(ICN\)](#) - gegründet. Neben den Multis beschäftigen auch immer mehr mittlere Unternehmen hauseigene Berater. Ein aktuelles **Ranking der Inhouse Beratungen** findest Du auf dieser [Webseite](#).

Nachfolgend eine Zusammenstellung der mir bekannten deutschsprachigen **Inhouse Consulting Einheiten** samt Angaben der beschäftigten Berater. Die Quellen sind das [ICN](#), das Buch [Consulting in Zahlen](#)* sowie eigene Internetrecherche. Nicht zu jeder konnte ich Mitte 2019 eine Webseite finden. Sende mir gerne weiterführende Infos per [E-Mail](#).

- [Allianz Inhouse Consulting](#) (25)
- [BASF Management Consulting](#) (120)
- [Bayer Business Consulting](#) (160)

- BMW (53)
- [Boehringer Ingelheim Internal Consulting](#) (20)
- BSH Bosch und Siemens Hausgeräte Inhouse Consulting (29)
- Bundesagentur für Arbeit Inhouse Consulting (53)
- [Bundesministerium der Verteidigung BwConsulting](#) (120)
- [Commerz Business Consulting](#) (130)
- [Continental Business Consulting](#) (100)
- [DB Management Consulting](#) (80)
- [Deutsche Bank Group Management Consulting](#) (80)
- [Deutsche Telekom Center for Strategic Projects](#) (60)
- [DHL Consulting](#) (100)
- [E.ON Inhouse Consulting](#) (100)
- Infineon Inhouse Consulting (11)
- [Flughafen München Projektmanagement und Inhouse Consulting](#) (25)
- [HVB Inhouse Consulting „Transformation & Development“](#) (55)
- [Inhouse Consulting Postbank](#) (25)
- [innogy Consulting](#) (140, ehemals RWE Consulting)
- [KfW Bankengruppe - Internes Consulting](#) (25)
- [Lufthansa Consulting](#)
- [Mercedes-Benz Management Consulting](#) (> 24)
- [Merck Inhouse Consulting](#) (70)
- [Nestlé Corporate Projects](#)
- [Otto Group Consulting](#) (35)
- [Porsche Consulting](#) (580)
- [REWE Group - Strategie & Consulting](#) (45)
- [Siemens Management Consulting](#)
- [thyssenkrupp Management Consulting](#) (70)
- [Volkswagen Consulting](#) (110)
- [Zurich Insurance Internal Consulting](#) (49)

Frage #5: „Warum setzen Organisationen verstärkt auf das Inhouse Consulting?“

Aus Sicht eines Unternehmens bietet die Beschäftigung einer eigenen Beratertruppe mehrere Vorteile. Kurz zusammengefasst führen das Web, die

Literatur (z.B. [Inhouse-Consulting](#)* herausgegeben von Christel und Joachim Niedereichholz sowie [Wikipedia](#)) und meine Erfahrung folgende **Argumente** ins Feld:

- **Kosteneinsparungen** und **Verhandlungsalternative** im Vergleich zur Beauftragung von externen Unternehmensberatern
- **Rascher Projektstart** aufgrund internen Wissens, einen bestehenden Personennetzwerk sowie kurzfristiger Beauftragung
- **Effiziente Projektdurchführung** aufgrund identischer Unternehmenskultur und Sprache von Kunde und Berater sowie identischen Zielen
- **Verringerung von Abhängigkeiten** zu externen Unternehmen
- **Vermeidung des Abflusses internen Wissens** zu Wettbewerbern bei gleichzeitiger **Wahrung von Vertraulichkeit**
- Entwicklung eines kreativen, motivierten, belastbaren und änderungswilligen **Führungsnachwuchses**

Häufig sind interne Consultants nicht nur in die **Strategie- & Konzeptionsphase**, sondern ebenfalls in die **Planung & Umsetzung eines Projektes** eingebunden. Zu Gute kommt ihnen in dieser Phase ihr gesammeltes [Fachwissen](#) und -erfahrungen. Sie schlagen nicht nur Änderungen vor, sondern sind selbst Teil dieser.

Inhouse Consulting...

- ...ist für mich als Neueinsteiger eine Option.
- ...entspricht aktuell meinem Beschäftigungsstand.
- ...kommt vielleicht irgendwann einmal für mich in Frage.
- ...habe ich bereits hinter mir und bin nun Führungskraft.
- ...kenne ich nicht und will ich nicht.

⊗ Loading ...

Frage #6: „Worin liegen die Nachteile einer Inhouse Consultant Truppe für ein Unternehmen?“

Deutlich weniger ausführlich gehen das Web und die Bücher auf die Nachteile eines internen Beraterstabs ein. Das Buch [Consulting und Projektmanagement in Industrieunternehmen](#)* von [Dirk. H. Hartel](#) macht hier eine Ausnahme, indem es gleich mehrere Nachteile anführt. Zentrale **Argumente gegen interne Berater** sind demnach die Folgenden:

- Gefahr der **Subjektivität, Betriebsblindheit** und **Befangenheit** des Inhouse Consultants
- **Fehlende Impulse und Ideen von Außen** (Stichwort ‚im eigenen Saft schmoren‘)
- **Erschwerter Zugang zu externen Wissenspools** (z.B. Benchmarks, Best Practice Studien)
- Höhere Wahrscheinlichkeit von **Konfliktscheuheit** sowie **verminderten Leistungsdruck** der internen Berater
- Ggf. **geringeres Gehör in den Führungsetagen**

Fakt ist: Beraten interne Mitarbeiter das (Top-)Management, können diese nicht immer zu 100 Prozent die [Rollen eines Unternehmensberaters](#) wahrnehmen. Schließlich **steht für einen Inhouse Consultant häufig mehr auf dem Spiel**, als für einen externen Berater. Nach Projektende verbleibt der Interne im Unternehmen und muss die (Karriere-)Konsequenzen seines Einsatzes tragen. Ihm geht es dabei so wie den internen Mitarbeiter. Der Inhouse Consultant ist **Teil des Systems**, welches er ändert. Das kostet Schlagkraft.

Frage #7: „Inwieweit verdrängen Inhouse Consultants zukünftig die externen Berater?“

[Laut Zahlen aus 2015](#) vergeben Unternehmen ein **Viertel ihrer Beratungsaufträge an Interne Consultants**. Andere [Quellen](#) berichten von 30 Prozent der Beraterausgaben, die auf das Inhouse Consulting Team entfällt. Obwohl diese Sonderform der Beratung wächst, werden zukünftig auch weiterhin externe Consultants die Unternehmen in der Erreichung ihrer Ziele unterstützen. Zum Einen, um die oben genannten Nachteile zu kompensieren. Zum Anderen, um Wettbewerbsdruck auf die internen Unternehmensberater auszuüben und diese für eine bessere Leistung anzuspornen. Bewusst fahren Organisationen diese **Doppelstrategie**. So kann es durchaus vorkommen, das Inhouse und externe Consultants in einem großen Projekt Seite an Seite arbeiten.

Praxis: *In mehreren Akquisevorhaben bei großen Unternehmen stand ich mit meinem Arbeitgeber bei der Angebotspräsentation in direkter Konkurrenz zu den hausinternen Consulting Firmen. In jedem der Fälle sicherten sich die Inhouse Consultants ein Stück vom Projektkuchen. Kein Wunder, so das einhellige Fazit meiner Kollegen und mir, schließlich bleibt das Geld somit ‚in der Organisation‘ und der interne Beratertrupp wird ausgelastet.*

Frage #8: „Wie sind Inhouse Consulting Einheiten im Unternehmen verankert?“

Inhouse Consulting ist nicht gleich Inhouse Consulting. Beispielsweise kann ein Unternehmen eine **kleine Projektgruppe** beauftragen, externe Consultants oder das Management in der Beratungsarbeit zu unterstützen. Die Kosten für diesen kurzen Consulting Einsatz werden auf die Abteilungen umgelegt.

Alternativ beschließt das Unternehmen die Inhouse Beratung als professionellen Dienstleister zu institutionalisieren. Dafür etabliert es eine feste **Einheit mit einem definierten Beraterportfolio**, [Methoden und Modellen](#) auf. Diese wird neu gegründet oder es wird eine bestehende Einheit in eine Inhouse Beratung umgewandelt. Gelegentlich wird ein Partner von einer renommierten externen Beratung für die Aufbauarbeiten abgeworben (siehe [Interview thyssenGroup Management Consulting](#)). Die internen Vollzeitberater stellen dem (kleinen bis

mittelgroßen) Projekt auf (Haupt-)Abteilungsebene für ihre Leistungen eine Rechnung.

Schließlich kann sich das Unternehmen auch für eine **Beratung als eigenständige Tochter** entscheiden. Diese unterstützt mit ihrem fortlaufend weiterentwickeltem Wissen alle Typen von Projekten der Mutter. Darüberhinaus bietet die Tochter ihre **Leistung auch öffentlich am Markt** für andere nicht im Wettbewerb zur Mutter stehenden Organisationen an. Die Verrechnung erfolgt zu marktüblichen Tages- und Gewerkesätzen. Das Inhouse Consulting wandelt sich, aus dem Cost Center wird ein (lukratives) Profit Center.

Unabhängig davon sind die Inhouse Consultants in der **Organisationspyramide** der Mutter häufig recht weit oben angesiedelt. Oft berichten sie direkt dem Vorstand bzw. dem Geschäftsführer.

Frage #9: „Worin besteht für einen Bewerber der Reiz und die Nachteile einer Inhouse Beratung?“

Speziell, wenn Du bereits eine **genaue Vorstellung der Branche** hast in welcher Du zukünftig arbeiten möchtest, solltest Du eine Stelle als Inhouse Consultant in Betracht ziehen. Allgemein gilt Inhouse Consulting als **Talentschmiede für die zukünftigen Nachwuchskräfte** eines Unternehmens. Bewährst Du Dich als Berater, stehen Dir gleich mehrere Türen als Führungskraft offen. Zu Gute kommen Dir dabei Dein breites [Fach-](#) und [Methodenwissen](#), das interne Netzwerk (teilweise bis hoch zum Vorstand bzw. Geschäftsführer) sowie der ‚Stallgeruch‘ Deines Arbeitgebers.

Möchtest Du neben Beratung zudem etwas Freizeit für [Familie](#), Freunde und Hobbies haben, so bietet Dir Inhouse Consulting gegenüber den [klassischen großen Beratungshäusern](#) **tendenziell etwas mehr Luft**. Klar, die Arbeitstage sind lang, manche Woche umfasst [60 und mehr Stunden](#). Letztlich bleibst Du jedoch ein interner Mitarbeiter. Das heißt: Arbeitszeitgesetze werden strenger interpretiert, auch hat der Betriebsrat ein Wörtchen mit zu reden. Obendrein wirst Du einen Ticken **weniger reisen**, schließlich gibt es am Standort der Muttergesellschaft viel zu tun.

Jedoch solltest Du eine Inhouse Consulting Laufbahn nicht mit einer regulären Unternehmenslaufbahn gleichsetzen. In eigenständig geführten Inhouse Consultancies berätst Du mit hoher Wahrscheinlichkeit auch firmenfremde Unternehmen. Zudem kannst Du mühelos **zu einer externen Beratung wechseln**. Aus einer internen Linienposition heraus ist dieser Karriereschritt deutlich schwieriger.

Inhouse Consultant zu sein hat auch ein paar Nachteile. In Sachen **Gehalt** kannst Du oft nicht mit externen Beratungen mithalten. Dein Salär bewegt sich - wie auch Deine Arbeitszeit - in den definierten Bändern der Muttergesellschaft. Auch leidet als Inhouse Consultant oft Deine **wahrgenommene Wirksamkeit** gegenüber den externen Kollegen. Gerne greifen Interne Deine Top-Leistung auf, verwässern diese oder stellen sich als Urvater Deine Ergebnisse dar. Der Erfolg hat viele Väter. Der Misserfolg wird dem internen Berater - dem **Sündenbock** - zugeschrieben.

***Praxis:** Zwei meiner Bekannten waren Inhouse Consultants bei Dax Unternehmen. Ihr Hauptarbeitsort war München, dem Standort Ihres Arbeitgebers. Nur gelegentlich mussten sie zu Niederlassungen in Europa reisen. Gefragt nach dem Arbeitspensum berichteten beide von 50-Stundenwochen. Das ist mehr als die interne Belegschaft, jedoch weniger als bei einer Top-Management-Beratung.*

Frage #10. „Welche Besonderheiten gelten bei der Bewerbung für eine Inhouse Beratung?“

Der Einstieg in eine Inhouse Beratung ist dem **Einstellungsprozess** in externe Consulting-Firmen sehr ähnlich. Der Bewerbungsverfahren unterteilt sich in mehrere Phasen. Genommen werden kreative, fokussierte und belastbare Kandidaten mit exzellenten Abschluss, Praktika- und/oder Auslandserfahrung sowie hohem Entwicklungspotential.

Fazit

„Das Beste aus zwei Welten“ - dieses Versprechen gibt Dir der Beratungstyp Inhouse Consulting. Die Industrie hat die Vorteile einer hauseigenen Beratertruppe erkannt, erweitert stetig ihr internes Consulting Portfolio.

Auch für Dich als angehende Berater ist Inhouse Consulting eine **interessante Alternative** zur normalen Unternehmensberatung. Neben dem Ausbau des internen Netzwerks und dem Erwerb von [Fachwissen](#), wirst Du gezielt auf Aufgaben einer Führungskraft vorbereitet. Dabei verzichtest Du nicht gänzlich aufs Privatleben und musst weniger oft den Koffer packen. Inhouse Consulting als komfortabler **Karriere Boost** - warum nicht?

Bonusmaterial

IN. UP! OUT? mit Moritz Neuhaus: [In-House Consulting | Vorteile und Unterschiede zu klassischer Beratung mit Katja Holzhey](#) - 25-minütiges Interview in der Katja Holzhey aus dem Nähkästchen plaudert.

- Consulting Career Lounge: [Inhouse Consulting bei thyssenkrupp - gerade jetzt der richtige Schritt](#) - Daniel Nerlich interviewt Dr. Tim Elringmann zum Inhouse Consulting bei thyssenkrupp.
- Consulting Career Lounge: [Warum der Einstieg über das Inhouse Consulting der Königsweg in die Industrie ist - Interview mit Dr. Christian Vinck von thyssenkrupp Management Consulting](#) - Daniel Nerlich interviewt Dr. Daniel Vinck zum Inhouse Consulting bei thyssenkrupp.
- Thomas Deelmann: [Consulting in Zahlen](#), ePubli, 2018 - Zahlen, Daten und Fakten zum Inhouse Consulting auf 4 Seiten inklusive weiterführender Literatur.
- Alexander Moscho und Ansgar Richter: [Inhouse Consulting in Deutschland*](#) - Solltest Du mit dem Gedanken spielen, interner Unternehmensberater zu werden, dann wirf ein Blick in dieses Buch. Die Autoren stellen interne und externe Beratung gegenüber und zeigen

anhand einer Studie sowie vielen Beispielen, wie Inhouse Consulting in der Praxis funktioniert.

- In [YouTube](#) stellen sich zahlreiche Unternehmen ihr Inhouse Consulting Portfolio vor