

Kohr, Jürgen

**Book**

## Die Auswahl von Unternehmensberatungen: Klientenverhalten - Beratermarketing

Profession, No. 26

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Kohr, Jürgen (2000) : Die Auswahl von Unternehmensberatungen: Klientenverhalten - Beratermarketing, Profession, No. 26, ISBN 3-87988-494-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/117366>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Jürgen Kohr

# Die Auswahl von Unternehmensberatungen

Klientenverhalten – Beratermarketing

**Profession**

Wissenschaftsedition im Rainer Hampp Verlag

München und Mering 2000

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Kohr, Jürgen:**

Die Auswahl von Unternehmensberatungen : Klientenverhalten –  
Beratermarketing / Jürgen Kohr - München ; Mering : Hampp, 2000

(Profession; Bd. 26)

Zugl.: Lüneburg, Univ., Diss., 1999 u.d.T.: Einflußfaktoren bei der Auswahl  
von Unternehmensberatungen

ISBN 3-87988-494-3

Profession. Wissenschaftsedition im Rainer Hampp Verlag: ISSN 1434-6478

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen  
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

© 2000 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

[www.Rainer-Hampp-Verlag.de](http://www.Rainer-Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

**Meiner Familie**

## **Vorwort**

Ein guter Freund meinte einmal, es gäbe im Verlauf von Dissertationen externer Doktoranden drei typische Phasen: die Ankündigung, die Literatursuche und das Verschweigen. Das mein Vorhaben glücklicherweise einen „untypischen“ Verlauf genommen hat, ist der Verdienst einer Reihe von Menschen, denen ich hiermit herzlich danken möchte. Da ist zunächst mein Doktorvater und Erstgutachter Herr Prof. Dr. Edgar Kreilkamp, der mir in allen Phasen meines Projektes mit Rat und Tat zur Seite gestanden hat. Ebenfalls danke ich Herrn Prof. Dr. Egbert Kahle für die bereitwillige Übernahme des Koreferats und für seine inhaltlichen Anmerkungen. Viele Anregungen und Impulse erhielt ich auch von meinen Promotionskollegen bei den regelmäßigen Doktorandentreffen.

Daß ich diese Dissertation überhaupt schreiben konnte, ist der Flexibilität meines ehemaligen Arbeitgebers, dem Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. zu verdanken, der mir die notwendigen Rahmenbedingungen bot. Daher auch ein herzliches Dankeschön an meine ehemaligen Kolleginnen und Kollegen und insbesondere an den Geschäftsführer des BDU Herrn Christoph Weyrather.

Herrn Dr. Hubert Krantz danke ich für die Unterstützung bei der Gestaltung des Fragebogens und seine wertvollen Anregungen für die Durchführung der empirischen Untersuchung. Ohne den unermüdlichen Einsatz von Herrn Kurosch Bahrami bei der Beschaffung der notwendigen Literatur wäre dieses Projekt schon im Ansatz stecken geblieben. Auch dafür einen herzlichen Dank. Zum Schluß möchte ich noch meinem Vater Herrn Norbert Kohr und Herrn Dr. Jörg Seigner für ihren enormen Aufwand danken, den sie durch das Korrekturlesen der Arbeit auf sich genommen haben.

Gewidmet ist dieses Buch meiner ganzen Familie für die zu jedem Zeitpunkt und in jeder Hinsicht vorbildliche Unterstützung. Sie sorgte vor allem in kritischen Phasen für den notwendigen psychologischen Rückhalt und half mir immer wieder, die Bedeutung einer solchen Arbeit zu relativieren, wenn sie subjektiv einen zu hohen Stellenwert erlangt hatte. Aus diesem Kreis möchte ich besonders meine „Lebensabschnittsgefährtin“ Mona Lorvik hervorheben, die alle Höhen und Tiefen mit mir durchlebt hat, die mit dieser Arbeit verbunden waren. Auch tausend Dankeschön können dafür nicht genug sein, sollen aber die Hoffnung ausdrücken, daß dieser „Lebensabschnitt“ ewig dauert. Ælse deg!

Dr. Jürgen Kohr  
Bonn, den 5. Juni 2000

## EINFLUBFAKTOREN BEI DER AUSWAHL VON UNTERNEHMENSBERATUNGEN

### Klientenverhalten - Beratermarketing

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG.....</b>	<b>1</b>
1.1	BEGRÜNDUNG DER THEMENWAHL.....	1
1.2	ZIELSETZUNG UND AUFBAU DER ARBEIT.....	3
1.3	GEWÄHLTER FORSCHUNGSANSATZ .....	8
<b>2</b>	<b>GRUNDLAGEN ZUR UNTERNEHMENSBERATUNG.....</b>	<b>9</b>
2.1	STAND DER FORSCHUNG ZUR UNTERNEHMENSBERATUNG .....	9
2.2	BERATUNGSBEGRIFFE UND -DEFINITIONEN .....	14
2.3	MERKMALE DER UNTERNEHMENSBERATUNG .....	17
2.3.1	<i>Unternehmensberatung als Dienstleistung .....</i>	<i>17</i>
2.3.2	<i>Prozeßmerkmale der Unternehmensberatung .....</i>	<i>23</i>
2.3.3	<i>Systemmerkmale der Unternehmensberatung .....</i>	<i>26</i>
2.3.4	<i>Typologie von Beratungsprojekten .....</i>	<i>29</i>
2.4	MARKT FÜR UNTERNEHMENSBERATUNG.....	31
2.4.1	<i>Historische Entwicklung .....</i>	<i>31</i>
2.4.2	<i>Nachfrage nach Beratungsleistungen .....</i>	<i>34</i>
2.4.3	<i>Angebot von Beratungsleistungen .....</i>	<i>39</i>

<b>3</b>	<b>EINFLUßFAKTOREN BEI DER AUSWAHL VON UNTERNEHMENSBERATUNGEN .....</b>	<b>50</b>
3.1	UMWELTENTWICKLUNGEN .....	58
3.2	VOM KLIENTENSYSTEM AUSGEHENDE EINFLUßFAKTOREN .....	62
3.2.1	<i>Entscheidungsattribute</i> .....	62
3.2.1.1	Organisationale Faktoren .....	62
3.2.1.1.1	Ziele des Klientensystems .....	64
3.2.1.1.2	Motive des Klientensystems .....	65
3.2.1.1.3	Branche, Größe und Struktur des Klientensystems .....	67
3.2.1.2	Beratungsaufgabe .....	68
3.2.1.2.1	Erstmaligkeit .....	69
3.2.1.2.2	Komplexität .....	71
3.2.1.2.3	Problemdruck .....	71
3.2.1.2.4	Wahrgenommenes Risiko .....	73
3.2.2	<i>Prozeßbezogene Einflußfaktoren</i> .....	79
3.2.2.1	Phasen des Auswahlprozesses .....	79
3.2.2.1.1	Grobauswahl .....	85
3.2.2.1.2	Vorauswahl .....	85
3.2.2.1.3	Endauswahl .....	86
3.2.2.2	Prozeßcharakteristiken .....	87
3.2.2.2.1	Dauer des Auswahlprozesses .....	87
3.2.2.2.2	Formalisierung des Kaufprozesses .....	88
3.2.3	<i>Buying Center</i> .....	90
3.2.3.1	Umfang und Struktur des Buying Centers .....	92
3.2.3.2	Rollen im Buying Center .....	94
3.2.3.3	Informationsverhalten .....	96
3.2.3.4	Entscheidungsverhalten .....	100
3.2.3.4.1	Ansätze aus der Konsumentenforschung .....	101
3.2.3.4.2	Typologien des Entscheidungsverhaltens .....	103
3.2.3.4.3	Auswahlkriterien .....	106
3.2.3.5	Von der Individual- zur Gruppenentscheidung .....	114
3.2.3.5.1	Ansätze zur Lösung von Zieldifferenzen .....	114
3.2.3.5.2	Kommunikation im Buying Center .....	116
3.2.3.5.3	Einfluß im Buying Center .....	118

3.3	VOM BERATERSYSTEM AUSGEHENDE EINFLUßFAKTOREN .....	121
3.3.1	<i>Suche nach einem Marketingansatz für Unternehmensberatungen</i> .....	121
3.3.1.1	Selbstverständnis der Branche .....	122
3.3.1.2	Marketing-Praxis in der Unternehmensberatung .....	123
3.3.1.3	Forderungen an ein Marketing für Unternehmensberatungen .....	126
3.3.1.4	Relationship Marketing als Ansatz für Unternehmensberatungen .....	129
3.3.1.4.1	Geschäftsbeziehungsmodell zur Beschreibung der Berater-Klienten-Beziehung .....	129
3.3.1.4.2	Das Modell von Grönroos und seine Übertragung auf die Unternehmensberatung .....	137
3.3.2	<i>Erstkontaktphase</i> .....	143
3.3.2.1	Traditionelle Marketingfunktion .....	146
3.3.2.1.1	Image und Unternehmensberatung .....	149
3.3.2.1.2	Imagestrategie für Unternehmensberatungen .....	155
3.3.2.1.3	Marketing - Mix .....	162
3.3.2.1.3.1	Leistungspolitik .....	163
3.3.2.1.3.2	Kommunikationspolitik .....	170
3.3.2.1.3.3	Preispolitik .....	173
3.3.2.1.3.4	Distributionspolitik .....	176
3.3.2.2	Interaktive Marketingfunktion - Networking .....	178
3.3.3	<i>Akquisitionsphase</i> .....	182
3.3.3.1	Projektselektion .....	183
3.3.3.2	Informationssammlung .....	185
3.3.3.3	Zusammensetzung des Selling Centers .....	186
3.3.4	<i>Durchführungsphase</i> .....	188
3.3.4.1	Qualität und Kundenzufriedenheit .....	189
3.3.4.2	Qualität und Image .....	190
3.3.4.3	Einfaches Qualitätsmodell für Unternehmensberatungen nach Seigner .....	194
3.3.5	<i>Marketing bei bestehenden Kunden</i> .....	199



---

<b>4</b>	<b>EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG</b> .....	<b>204</b>
4.1	ZIELSETZUNG UND FORMULIERUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN .....	204
4.2	METHODIK DER VORLIEGENDEN UNTERSUCHUNG .....	205
4.2.1	<i>Datengewinnung</i> .....	206
4.2.2	<i>Auswahlverfahren</i> .....	207
4.3	ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG .....	208
4.3.1	<i>Allgemeiner Überblick über die Beteiligung an der Erhebung</i> .....	209
4.3.2	<i>Entspricht die Auswahl von Beratern einem idealtypischen Verlauf?</i> . 209	
4.3.3	<i>Welchen Umfang und welche Struktur hat ein Buying Center bei der Beraterauswahl?</i> .....	216
4.3.4	<i>Welche Mitglieder des Buying Centers besitzen den größten Einfluß auf die Auswahlentscheidung?</i> .....	218
4.3.5	<i>Haben organisationale Faktoren wie Branche und Umsatz einen Einfluß auf die Beraterauswahl?</i> .....	219
4.3.6	<i>Haben Aspekte der Beratungsaufgabe wie die Art des Projektes, der Handlungsbedarf, das wahrgenommene Risiko und die Erfahrungen einen Einfluß auf die Beraterauswahl?</i> .....	223
4.3.7	<i>Welche Auswahlkriterien sind von Bedeutung und verändert sich diese je nach Phase, Branche oder Projektart?</i> .....	229
4.3.8	<i>Besteht ein Zusammenhang zwischen der späteren Zufriedenheit der Unternehmen mit dem Beratungsprojekt und einzelnen Einflußfaktoren?</i> .....	236
4.3.9	<i>Differenzieren sich die zehn größten Beratungsunternehmen in der Wahrnehmung der Klienten?</i> .....	239
<b>5</b>	<b>SCHLUBBETRACHTUNG</b> .....	<b>248</b>
5.1	AUS SICHT DER KLIENTEN .....	249
5.2	AUS SICHT DER UNTERNEHMENSBERATUNGEN .....	251
<b>6</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>256</b>

## Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1:	ZIELEBENEN DER VORLIEGENDEN ARBEIT .....	5
ABBILDUNG 2:	AUFBAU DER ARBEIT.....	7
ABBILDUNG 3:	MATERIALITÄTSGRAD VON SACH- UND DIENSTLEISTUNGEN .....	19
ABBILDUNG 4:	TYOLOGIE DER ABSATZOBJEKTE NACH ENGELHARDT ET AL. UND DEREN ERWEITERUNG NACH MEFFERT/BRUHN .....	21
ABBILDUNG 5:	PHASENSCHEMA DES BERATUNGSPROZESSES .....	24
ABBILDUNG 6:	DAS SYSTEM UNTERNEHMENSBERATUNG .....	27
ABBILDUNG 7:	DIE MITGLIEDER DES BERATUNGSSYSTEMS I.E.S. ....	28
ABBILDUNG 8:	TYOLOGIE VON BERATUNGSPROJEKTEN .....	30
ABBILDUNG 9:	NACHFRAGE NACH UNTERNEHMENSBERATUNG IN DEUTSCHLAND VON 1990 BIS 1998 .....	35
ABBILDUNG 10:	VERTEILUNG DES GESAMTUMSATZES DER BDU MITGLIEDER 1994 AUF UNTERNEHMEN MIT UNTERSCHIEDLICHEN MITARBEITERZAHLEN ...	36
ABBILDUNG 11:	VERTEILUNG DES BERATUNGSUMSATZES AUF BRANCHEN 1994 .....	38
ABBILDUNG 12:	ANBIETER VON BERATUNGSLEITUNGEN .....	43
ABBILDUNG 13:	ANZAHL DER BERATUNGSBÜROS UND MANAGEMENTBERATER 1990 BIS 1997 .....	44
ABBILDUNG 14:	SEGMENTIERUNG DES MARKTES FÜR UNTERNEHMENSBERATUNG .....	45
ABBILDUNG 15:	DAS MODELL DER IMP-GRUPPE .....	54
ABBILDUNG 16:	ASPEKTE DES ORGANISATIONALEN BESCHAFFUNGSVERHALTENS .....	56
ABBILDUNG 17:	EINFLUßFAKTOREN BEI DER AUSWAHL VON UNTERNEHMENSBERATUNGEN .....	57
ABBILDUNG 18:	KONJUNKTUR- UND BERATUNGSMARKTZYKLIK 1987-1994 .....	60
ABBILDUNG 19:	GRÜNDE FÜR DIE INANSPRUCHNAHME VON UNTERNEHMENSBERATUNGEN .....	66
ABBILDUNG 20:	MERKMALE VON BERATUNGSAUFGABEN .....	69
ABBILDUNG 21:	KLIENTENTYOLOGIE NACH FLEISCHMANN .....	72
ABBILDUNG 22:	RISIKOSITUATIONEN DES KLIENTENSYSTEMS .....	78
ABBILDUNG 23:	DIE PHASENEINTEILUNG EINER AUSWAHLENTSCHEIDUNG VON UNTERNEHMENSBERATERN UND DIE ZUORDNUNG TYPISCHER AKTIVITÄTEN.....	84
ABBILDUNG 24:	KERNFRAGEN ZUM BUYING CENTER .....	91
ABBILDUNG 25:	KONTINUUM ZUR BEWERTUNG VON WIRTSCHAFTSGÜTERN .....	109
ABBILDUNG 26:	KOMMUNIKATIONSFLUßBILD EINES BUYING CENTERS NACH JOHNSTON/BONOMA .....	117
ABBILDUNG 27:	MOLEKULARMODELL VON GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN NACH DILLER/KUSTERER .....	134
ABBILDUNG 28:	MARKETING-DREIECK FÜR ERKLÄRUNGSBEDÜRFTIGE LEISTUNGEN .....	138
ABBILDUNG 29:	LEBENSZYKLUS EINER GESCHÄFTSBEZIEHUNG ZWISCHEN BERATUNGS- UND KLIENTENSYSTEM .....	141
ABBILDUNG 30:	FAKTOREN ZUM WECKEN VON INTERESSE BEI KLIENTENSYSTEMEN.....	145

ABBILDUNG 31: BEZIEHUNG ZWISCHEN STRATEGISCHER ANALYSE UND MARKETING-KONZEPTION .....	147
ABBILDUNG 32: HIERARCHISCHE STRUKTUR VON IMAGEARTEN .....	152
ABBILDUNG 33: POSITIONIERUNG NACH PAYNE .....	158
ABBILDUNG 34: POSITIONIERUNG NACH SCHERTLER .....	159
ABBILDUNG 35: POSITIONIERUNG NACH PFÄHLER/LIEPS .....	160
ABBILDUNG 36: NETWORKING VON UNTERNEHMENSBERATUNGEN .....	179
ABBILDUNG 37: AKTIVITÄTEN DES KLIENTENSYSTEMS .....	183
ABBILDUNG 38: EINFLUß VON IMAGE UND QUALITÄT AUF DIE VERTRAUENSBI- LDUNG...	191
ABBILDUNG 39: QUALITÄTSMODELL NACH GRÖNROOS .....	192
ABBILDUNG 40: EINFACHES QUALITÄTSMODELL FÜR UNTERNEHMENSBERATUNGEN NACH SEIGNER .....	195
ABBILDUNG 41: HÄUFIGKEIT UND BEDEUTUNG VON AFTER-SALES-MAßNAHMEN .....	202
ABBILDUNG 42: BETEILIGUNG AN DER ERHEBUNG .....	209
ABBILDUNG 43: ANZAHL DURCHLAUFENER PHASEN .....	210
ABBILDUNG 44: DURCHLAUFENE PHASENKOMBINATIONEN .....	211
ABBILDUNG 45: ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE ZUM PHASENVERLAUF .....	215
ABBILDUNG 46: ORGANISATION DES BUYING CENTERS .....	216
ABBILDUNG 47: EINFLUß DER BETEILIGTEN HIERARCHIEEBENEN .....	219
ABBILDUNG 48: BRANCHEN DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN .....	220
ABBILDUNG 49: UMSATZ DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN .....	221
ABBILDUNG 50: ART DES BERATUNGSPROJEKTES .....	224
ABBILDUNG 51: AUSGANGSSITUATION DES PROJEKTES .....	226
ABBILDUNG 52: MITTELWERT UND MEDIAN DER FAKTOREN DER AUSGANGSSITUATION .....	227
ABBILDUNG 53: ERFAHRUNG DER PROBANDEN MIT DER BERATERAUSWAHL .....	228
ABBILDUNG 54: BEURTEILUNG DER ZUFRIEDENHEIT .....	237
ABBILDUNG 55: GESTÜTZTE BEKANNTHEIT GROßER BERATUNGSUNTERNEHMEN .....	242
ABBILDUNG 56: KONFIGURATION DER UNTERNEHMENSBERATUNGEN IM WAHRNEHMUNGSRAUM DER KLIENTEN .....	244

## Tabellenverzeichnis

TABELLE 1:	DEFINITIONEN DES BEGRIFFS UNTERNEHMENSBERATUNG .....	16
TABELLE 2:	DIFFERENZIERUNG ZWISCHEN KONSUMTIVEN UND INVESTIVEN DIENSTLEISTUNGEN .....	18
TABELLE 3:	ZIELE DES EINSATZES VON UNTERNEHMENSBERATUNGEN.....	65
TABELLE 4:	DEFINITIONEN DES EINFLUßFAKTORS „BEDEUTUNG“ .....	76
TABELLE 5:	PHASENABLÄUFE IN DER ENTSCHEIDUNGSTHEORIE .....	80
TABELLE 6:	PHASENABLAUFKONZEPTE DES ORGANISATIONALEN BESCHAFFUNGSVERHALTENS .....	81
TABELLE 7:	KLASSIFIKATION VON INFORMATIONSMITTELN .....	98
TABELLE 8:	INFORMATIONSMITTELN ÜBER UNTERNEHMENSBERATUNG.....	99
TABELLE 9:	BEDEUTUNG VON KRITERIEN ZUR BERATERAUSWAHL.....	110
TABELLE 10:	„SELLING MODELS“ NACH BLUMBERG .....	125
TABELLE 11:	SYSTEMATIK VON GESCHÄFTSBEZIEHUNGSMODELLEN .....	131
TABELLE 12:	PHASEN EINER GESCHÄFTSBEZIEHUNG ZWISCHEN KUNDE UND ANBIETER VON DIENSTLEISTUNGEN .....	139
TABELLE 13:	VON UNTERNEHMENSBERATUNGEN GENUTZTE INSTRUMENTE DER KOMMUNIKATIONSPOLITIK .....	171
TABELLE 14:	DURCHSCHNITTliche TAGESSÄTZE UND KAPAZITÄTSAUSLASTUNGEN.....	174
TABELLE 15:	ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG DER EMPIRISCHEN ÜBERPRÜFUNG DES QUALITÄTSMODELLS NACH SEIGNER .....	197
TABELLE 16:	UMFANG UND STRUKTUR DER BUYING CENTER.....	217
TABELLE 17:	ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DER BRANCHE UND WEITEREN FAKTOREN.....	222
TABELLE 18:	ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DEM UMSATZ UND WEITEREN FAKTOREN.....	223
TABELLE 19:	ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DER ART DES PROJEKTES UND WEITEREN FAKTOREN.....	225
TABELLE 20:	ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DER AUSGANGSSITUATION UND WEITEREN FAKTOREN.....	229
TABELLE 21:	BEDEUTUNG DER AUSWAHLKRITERIEN JE PHASE.....	231
TABELLE 22:	BEDEUTUNG DER AUSWAHLKRITERIEN JE BRANCHE UND PROJEKTART.....	235
TABELLE 23:	KONSOLIDIERUNG DER ENTSCHEIDUNG DURCH DAS BUYING CENTER .....	236

**Abkürzungsverzeichnis**

ACME	<i>Association of Consulting Management Engineers</i>
BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
DV	Datenverarbeitung
d.h.	das heißt
ERP	<i>Enterprise Ressource Planning</i>
f.	folgende
FEACO	<i>Fédération Européenne des Association de Conseil en Organisation</i>
ff.	fort folgende
Hrsg.	Herausgeber
i.e.S.	im engeren Sinn
ISO	<i>International Standard Organisation</i>
i.w.S.	im weiteren Sinn
IT	<i>Information Technology</i>
KKV	Komparativer Konkurrenzvorteil
o.S.	ohne Seite
o.V.	ohne Verfasser
S.	Seite
SOR	<i>Stimuli Organism Response</i>
SPSS	<i>Superior Performing Software Systems</i>
SR	Stimuli Response
USP	Unique Selling Point
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel

# 1 Einleitung

## 1.1 Begründung der Themenwahl

Seit dem Ende der 80er Jahre verzeichnet die Branche der Unternehmensberater in Deutschland hohe jährliche Wachstumsraten.<sup>1</sup> Unternehmensberater sind heute in allen wichtigen Bereichen der deutschen Wirtschaft tätig und besonders für die großen Unternehmen kann festgestellt werden, daß dort die „Beratungsmuffel aussterben“.<sup>2</sup> Die Entscheidung, Unternehmensberater einzusetzen, wird in der Wirtschaft immer mehr als Investition mit in die Zukunft reichenden Konsequenzen angesehen, auch wenn die dafür anfallenden Aufwendungen nicht aktivierbar sind. Damit wird die Dienstleistung der Unternehmensberatung ebenfalls zum Gegenstand von Auswahl- und Beschaffungsentscheidungen in Unternehmen, die durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst werden.<sup>3</sup>

Doch diese Einflußfaktoren sind nur wenig erforscht, obwohl der Auswahl einer Unternehmensberatung für den Erfolg eines Beratungsprojektes eine große Bedeutung zukommt. Sollte der Klient eine Unternehmensberatung beauftragen, die nicht alle notwendigen Voraussetzungen zur Lösung des anstehenden Problems mitbringt, besteht die Gefahr des Scheiterns des Beratungsprojektes und damit der Fehlinvestition in eine Beratungsleistung. Ein Grund für eine mögliche falsche Auswahl liegt in den ex ante fehlenden Kriterien für die Beurteilung der angebotenen Beratungsleistungen.<sup>4</sup> Erschwert wird die Entscheidung der Kunden auch durch die Intransparenz des Unternehmensberatungsmarktes, das heißt, durch die große Anzahl von Anbietern und deren umfangreichem Angebot am Markt.<sup>5</sup> Die beratungssuchenden Unternehmen befinden sich schließlich in einer Entscheidungssituation, die durch Ungewißheit hinsichtlich der verfügbaren Alternativen, deren Bewertung und letztlich der zu erwartenden Konsequenzen der Entscheidung gekennzeichnet ist.<sup>6</sup>

Die Unternehmensberatungen ihrerseits sehen sich heute mit veränderten Marktbedingungen konfrontiert. Zwar verzeichnet der Markt permanent ein hohes Wachstum, doch zieht dies immer neue Konkurrenten an. Auch wird heute ein Nachlassen

---

<sup>1</sup> Vgl. Seger, (1995), S. 91

<sup>2</sup> Vgl. Hillebrand/Koch/Raithel, (1989), S. 191

<sup>3</sup> Vgl. Seeger/Goede, (1992), S. 322

<sup>4</sup> Vgl. Kubr, (1993), S. 75

<sup>5</sup> In einer Untersuchung fand Steyrer heraus, daß Führungskräfte die Informationen über angebotene Beratungsleistungen als unzureichend empfinden. Vgl. Steyrer, (1989 b), S. 15ff. Im Gegensatz dazu stehen die Ergebnisse von Szyperski/Klaile, wonach Unternehmen ihren Informationsstand als weitestgehend ausreichend klassifizierten. Vgl. Szyperski/Klaile, (1983), S. 10.

<sup>6</sup> Vgl. Kahle, (1998), S. 115

der Kundenbindung registriert, da langjährige Beratungsbeziehungen eher seltener werden. Die Folge ist, daß Unternehmensberatungen ihre Marketingaktivitäten verstärken müssen. Als Grundvoraussetzung für die Durchführung jeglicher Marketingaktivitäten und Basis für die Planung von Dienstleistungsunternehmen wird jedoch die Analyse des Beschaffungsverhaltens der potentiellen Kunden angesehen.<sup>7</sup>

Die betriebswirtschaftliche Forschung hat sich bislang kaum mit diesem Gegenstand beschäftigt. Dabei hätten Ergebnisse zum Beschaffungsverhalten von Beratungsleistungen aus drei Bereichen erwartet werden können: aus der Beratungsforschung, dem Dienstleistungsmarketing und aus dem Bereich des Investitionsgütermarketings.

Die Beratungsforschung hat sich aber trotz der Zunahme der Forschungsaktivitäten auf theoretischer und empirischer Ebene in letzter Zeit nicht mit diesem Thema beschäftigt. Zwar verlagerte sich das Erkenntnisinteresse von der Beratersphäre hin zur Klientensphäre, es findet sich aber keine Arbeit, die sich dem Beschaffungsverhalten von Beratungsleistungen widmet.<sup>8</sup> Lediglich am Rande wurden einzelne Auswahlkriterien untersucht.

Die Forschung zum Dienstleistungsmarketing wird wiederum von der Untersuchung der konsumtiven Dienstleistungen dominiert und die investiven Dienstleistungen werden vernachlässigt.<sup>9</sup> Sofern sich diese Forschungsrichtung überhaupt mit investiven Dienstleistungen beschäftigt, liegt der Fokus beim Anbieter der Leistungen und nicht bei der beschaffenden Organisation.<sup>10</sup>

Das Investitionsgütermarketing und die damit eng verbundene Forschungsrichtung des organisationalen Beschaffungsverhaltens wird durch die Betrachtung von Sachgütern dominiert. Nur am Rande beschäftigt sich diese Disziplin der Betriebswirtschaftslehre mit der Beschaffung von Dienstleistungen und bis auf wenige Ausnahmen aus den USA unterbleibt die Auseinandersetzung mit der Branche der Unternehmensberatung ganz.<sup>11</sup> Dies ist um so verwunderlicher, als erste Untersuchungen ergeben haben, daß es aus der Sicht des beschaffenden Unternehmens fundamentale Unterschiede bei der Beschaffung von Dienstleistungen im Vergleich zu Sachgütern gibt.<sup>12</sup> Diese Erkenntnisdefizite und das Fehlen einer einheitlichen Theoriebildung mögen in Anbetracht der Komplexität des organisationalen Beschaffungsverhaltens jedoch nicht verwundern.<sup>13</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. Meffert/Bruhn, (1995), S. 71

<sup>8</sup> Zum Stand der deutschsprachigen Forschung im Bereich der Unternehmensberatung vgl. Steyrer, (1991 a), S. 3.

<sup>9</sup> Vgl. Meffert/Bruhn, (1995), S. 22

<sup>10</sup> Vgl. Jackson/Neidell/Lunsford, (1995), S. 100

<sup>11</sup> Vgl. Engelhardt/Schwab, (1982), S. 503

<sup>12</sup> Vgl. Stock/Zinszer, (1987), S. 1ff.

<sup>13</sup> Zu den Problemen dieser Forschungsdisziplin vgl. Moriarty, (1983), S. 9

Die Verbindung zwischen diesen Disziplinen muß noch erarbeitet werden. Dazu ist die Erforschung der Einflußfaktoren bei der Auswahl von Unternehmensberatungen ein Thema, das einen Beitrag zum Schließen dieser Lücke leistet.

## 1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Der erste Abschnitt macht es deutlich, „Entscheidung“ ist einer der zentralen Begriffe dieser Arbeit. Dabei wird unter einer Entscheidung allgemein ein Wahlakt zwischen zwei Handlungsmöglichkeiten (Alternativen) verstanden.<sup>14</sup> Für verschiedene wissenschaftliche Disziplinen, wozu auch die Betriebswirtschaftslehre gehört, ist die Formulierung und Lösung dieser Wahlakte bzw. Entscheidungsprobleme zu einer bedeutenden Forschungsrichtung geworden. Als interdisziplinärer Forschungsschwerpunkt hat sich darüber hinaus die Entscheidungstheorie entwickelt, die sich in systematischer Weise mit dem Entscheidungsverhalten von Individuen und Gruppen befaßt.<sup>15</sup> Werden hier das Beschaffungsverhalten bei der Beraterauswahl vor dem Hintergrund entscheidungstheoretischer Erkenntnisse diskutiert, so müssen zunächst einige Grundgedanken hinsichtlich der Auslegung und Anwendung der Entscheidungstheorie angestellt werden.<sup>16</sup>

„Als Entscheidungstheorie kann man allgemein die logischen und empirischen Analysen des rationalen oder intendiert rationalen Entscheidungsverhaltens bezeichnen.“<sup>17</sup> Mit dieser Kennzeichnung der Entscheidungstheorie wird bereits angedeutet, daß entscheidungstheoretische Analysen auf die Gewinnung präskriptiver oder deskriptiver Aussagen ausgerichtet sein können. Das Anliegen der präskriptiven Entscheidungstheorie ist es, Handlungsanweisungen zur Verfügung zu stellen, mit deren Hilfe Entscheidungsträger die vorteilhafteste Entscheidung treffen können. Unabhängig von der Frage, ob Menschen tatsächlich rational handeln oder nicht, wird Rationalität als „zweckmäßige“ Grundeinstellung zum Problem des Auswählens von Handlungsalternativen angesehen. Die theoretische Beschreibung und Erklärung des Entscheidungsverhaltens in der Praxis ist das Ziel der deskriptiven Entscheidungstheorie. Ausgehend von intendiert-rationalem Verhalten der Entscheidungsträger

---

<sup>14</sup> Vgl. Kahle, (1998), S. 9; Laux, (1995), S. 3; Sieben/Schildbach, (1990), 1. Aufgrund der umgangssprachlichen Verwendung ersparen sich viele Autoren eine explizite Definition des Begriffs. Zu den unterschiedlichen Auffassungen des Begriffs „Entscheidung“, die auf einer Vielzahl von Begriffselementen basieren, vgl. Kahle, (1998), S. 9ff.

<sup>15</sup> Vgl. Laux, (1995), S. 3

<sup>16</sup> Eine detaillierte Darstellung entscheidungstheoretischer Grundbegriffe ist in dieser Arbeit nicht vorgesehen. Dazu und allgemein zum Stand der Entscheidungstheorie vgl. Kahle, (1998); Eisenführ/Weber, (1994); Bamberg/Coenenberg, (1994), Saliger, (1993); Sieben/Schildbach, (1990); Kirsch, (1988).

<sup>17</sup> Bamberg/Coenenberg, (1994), S. 1



sieht diese Forschungsrichtung ihre Aufgabe darin, empirisch gehaltvolle Hypothesen über das menschliche Entscheidungs- und Problemlösungsverhalten zu finden.<sup>18</sup>

Kahle stellt in aktuellen Veröffentlichungen zur Entscheidungstheorie eine verstärkte Betonung der deskriptiven Aufgabe der Entscheidungstheorie bzw. der Betriebswirtschaft fest. Er leitet dies unter anderem daraus ab, daß ein Teil der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie vor der Öffnung hin zu den Verhaltenswissenschaften realitätsfern war, was teilweise zur Empfehlung unrealisierbarer Handlungsweisen führte.<sup>19</sup> Mittlerweile wird aber die Meinung vertreten, die Entscheidungstheorie müsse auf einer Synthese von deskriptiver und präskriptiver Entscheidungsforschung beruhen. Denn die ausschließliche Beschäftigung mit deskriptiven Aspekten konzentrierte sich zu sehr auf gewohnte Verhaltensweisen und vernachlässigte mögliches Verhalten unter den gegebenen Bedingungen.<sup>20</sup> Die Forderung nach einer Synthese wird besonders für die Anwendung der Entscheidungstheorie in der Betriebswirtschaftslehre erhoben, jener Wissenschaftsdisziplin, der diese Arbeit angehört. Nach der Meinung von Bamberg/Coenenberg fehlt es ohne deskriptive Entscheidungsmodelle den präskriptiven Entscheidungsmodellen in der Betriebswirtschaftslehre an den notwendigen verhaltenswissenschaftlichen Aussagen über verfolgte Ziele, mögliche Handlungsprogramme sowie Konsequenzen der alternativen Aktionsprogramme.<sup>21</sup> Kahle begründet die Notwendigkeit verhaltenswissenschaftlicher Grundlagen in der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie wie folgt: „Eine Entscheidungstheorie, die sich darauf beschränken würde, nur die unvollkommenen Verhaltensweisen der einzelnen, individuellen oder kollektiven Entscheidungsträger zu beschreiben, verliert den Charakter einer angewandten Wissenschaft. Eine Entscheidungstheorie, deren Annahmen über menschliches Verhalten unrealistisch sind, ist keine Theorie.“<sup>22</sup>

Die vorliegende Arbeit folgt dieser aktuellen wissenschaftlichen Anschauung, wobei allerdings die deskriptive Zielsetzung in den Vordergrund der Betrachtung gestellt wird. Das heißt, aufgrund fehlender Forschungsergebnisse steht hier primär die Erklärung des Verhaltens bei der Beraterauswahl im Mittelpunkt des Forschungsinteresses. Diese Einschränkung ist notwendig, um den Rahmen der Arbeit nicht zu sprengen.

Durch diese Erläuterungen zur Entscheidungstheorie und die Beschreibung der Problemstellung sind die Ziele der vorliegenden Arbeit bereits angedeutet. Zunächst wird sich die Arbeit auf einer theoretischen Ebene dem komplexen Thema der Ein-

---

<sup>18</sup> Vgl. Laux, (1995), S. 3f.; Eisenführ/Weber, (1994), S. 2; Bamberg/Coenenberg, (1994), S. 2ff.; Koppelman, (1993); 21f.; Sieben/Schildbach, (1990), S. 1ff.

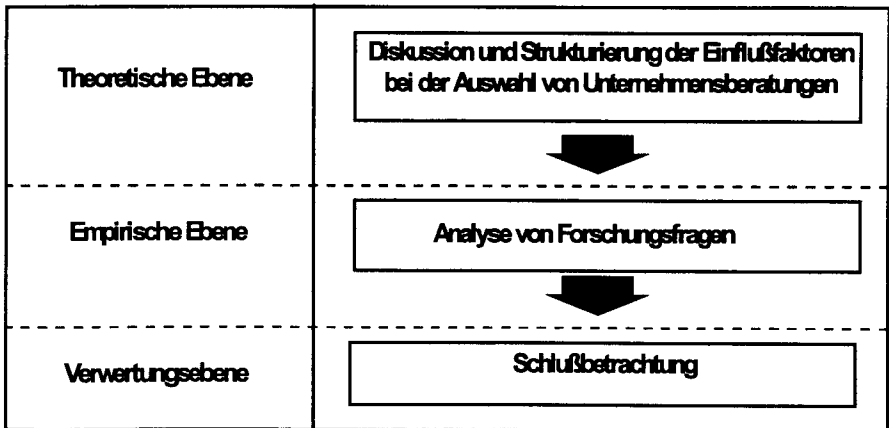
<sup>19</sup> Vgl. Kahle, (1998), S. 24

<sup>20</sup> Vgl. Kahle, (1998), S. 25

<sup>21</sup> Vgl. Bamberg/Coenenberg, (1994), S. 10f.

<sup>22</sup> Kahle, (1998), S. 25

flußfaktoren bei der Auswahl von Unternehmensberatungen in einer strukturierenden Weise nähern. Durch das Aufzeigen prinzipieller Strukturierungsmöglichkeiten und der Diskussion zentraler Aspekte wird die Grundlage für die empirische Ebene geschaffen, aber auch die Basis für weiterführende Forschungsarbeiten geliefert. Dies führt zu der Einschränkung, daß nicht alle Aspekte und Einflußfaktoren, deren Vertiefung sich lohnen würde, ausführlich diskutiert werden können und späteren Arbeiten vorbehalten bleiben müssen. Es kann ebenfalls nicht das Ziel sein, eine geschlossene Theorie der Beschaffung von Beratungsleistungen zu entwickeln, sondern es wird auf existierende Disziplinen, die bereits im vorhergehenden Abschnitt erwähnt wurden und noch im Verlauf der Arbeit näher erläutert werden, zurückgegriffen sowie deren Eignung für den vorliegenden Forschungsgegenstand untersucht.



**Abbildung 1: Zielebenen der vorliegenden Arbeit**

Quelle: eigene Erstellung

Aus der Abbildung 1 wird deutlich, daß die Ergebnisse der theoretischen Ebene die Basis für die Formulierung von Forschungsfragen zum Forschungsgegenstand bilden. Ziel der empirischen Ebene ist schließlich die Analyse dieser Fragen, wobei insbesondere der Ist-Zustand der Beschaffung von Beratungsleistungen möglichst umfassend beleuchtet werden soll. Auf diesen Ebenen wird es sich um die oben erwähnte deskriptive Zielsetzung dieser Arbeit deutlich.

Auf der Verwertungsebene werden in einer Schlußbetrachtung die wichtigsten Erkenntnisse der theoretischen Darstellung und der empirischen Untersuchung kurz zusammengefaßt und wenn möglich zur Abgabe von Handlungsempfehlungen an Klienten und Berater genutzt. Aber wie bereits erörtert, stehen präskriptive Aspekte nicht im Mittelpunkt dieser Arbeit. Wenn die Ergebnisse aus der Empirie die Abgabe

von Empfehlungen zulassen, dann erfolgt dies so konkret wie möglich, soll allerdings auch anderen professionellen Dienstleistern - wie PR-Beratungen, Werbeagenturen und verkammerten Berufen, deren Standesregeln auch zunehmend Marketingmaßnahmen zulassen - Ableitungen aus den gewonnen Erkenntnissen ermöglichen.

Werden diese Ziele auf den drei Ebenen erreicht, dann kann die vorliegende Arbeit für Beratungsklienten als Orientierungshilfe zur Senkung der Ungewißheit in der Auswahlphase dienen, das heißt, der Käuferorganisation wird die Optimierung ihres Entscheidungsprozesses im Hinblick auf Ablauf und Ergebnis ermöglicht. Den Anbietern von Unternehmensberatungsleistungen werden die Verhaltensweisen seiner aktuellen oder potentiellen Klienten schließlich transparenter, um darauf aufbauend erfolgreiche Marketingstrategien konzipieren zu können.

Aus den formulierten Zielen auf den einzelnen Zielebenen ergibt sich der Aufbau der vorliegenden Arbeit, den die Abbildung 2 zusammenfassend darstellt. Vor dem Hintergrund der in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur zunehmenden Auseinandersetzung mit dem Begriff und dem Wesen der Unternehmensberatung wird in **Kapitel 2** zunächst der Stand der Beratungsforschung dargestellt und eine Begriffsdefinition herausgearbeitet. Einige der in der Definition genannten Merkmale der Unternehmensberatung werden daran anschließend näher analysiert. Daraufhin folgt eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Markt für Unternehmensberatungsleistungen, um einen Beitrag zur Beseitigung der Intransparenz in dieser Hinsicht zu leisten.

<b>Kapitel 1</b> <b>Einleitung</b>
<b>Kapitel 2</b> <b>Grundlagen zur Unternehmensberatung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Stand der Beratungsforschung</li> <li>•Beratungsbegriffe und -definitionen</li> <li>•Merkmale der Unternehmensberatung</li> <li>•Markt für Unternehmensberatung</li> </ul>
<b>Kapitel 3</b> <b>Einflußfaktoren bei der Auswahl von Unternehmensberatungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Umweltentwicklungen</li> <li>•Vom Klientensystem ausgehende Einflußfaktoren</li> <li>•Vom Beratersystem ausgehende Einflußfaktoren</li> </ul>
<b>Kapitel 4</b> <b>Empirische Untersuchung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Zielsetzung und Formulierung der Forschungsfragen</li> <li>•Methodik der vorliegenden Untersuchung</li> <li>•Ergebnisse der Untersuchung</li> </ul>
<b>Kapitel 5</b> <b>Schlußbetrachtung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aus der Sicht der Klienten</li> <li>•Aus der Sicht der Unternehmensberatungen</li> </ul>

### Abbildung 2: Aufbau der Arbeit

Quelle: eigene Erstellung

In **Kapitel 3** wird auf der Basis der Forschung zum organisationalen Beschaffungsverhalten ein konzeptioneller Rahmen für das weitere Vorgehen entwickelt. Die dabei identifizierten Einflußfaktoren auf die Beraterauswahl werden danach strukturiert, ob sie zu den Umweltentwicklungen gerechnet werden müssen oder im Klienten- und Beratersystem ihren Ursprung besitzen. Im Gegensatz zu anderen Forschungsarbeiten zum Beschaffungsverhalten von Organisationen wird der Frage breiten Raum eingeräumt, wie die Unternehmensberatungen mit ihren Marketingaktivitäten einen Einfluß auf die Auswahl ausüben können.

Ausgehend von den bis dahin gewonnenen Erkenntnissen werden im anschließenden **Kapitel 4** Forschungsfragen formuliert, ein Fragebogen entworfen und damit Unternehmen nach ihrem Vorgehen bei der Beraterauswahl befragt. Dort wird auch die methodische Vorgehensweise erläutert.

Auf der Basis der empirischen Ergebnisse und den theoretischen Erkenntnissen werden abschließend in der Schlußbetrachtung in **Kapitel 5** die wichtigsten Erkenntnis-

se aus der Arbeit kurz zusammengefaßt und dabei der Versuch unternommen, Handlungsempfehlungen für Klienten und Berater zu formulieren.

### 1.3 Gewählter Forschungsansatz

Forschungsvorhaben werden durch die formulierten Ziele und die herangezogenen Forschungsansätze charakterisiert, wobei unter anderem die Ziele die Wahl des Ansatzes determinieren. In der Literatur werden trotz der großen Vielfalt drei idealtypische Forschungsansätze unterschieden:

- die explorative Forschung
- die deskriptive Forschung
- die experimentelle Forschung.<sup>23</sup>

Zu den Methoden der explorativen Forschung gehören beispielsweise die Literatursichtung und die Expertenbefragung. Sie wird vor allem bei geringem Kenntnisstand über das Forschungsobjekt zur Gewinnung zusätzlicher Einsichten herangezogen. Ein wichtiges Ergebnis der explorativen Forschung kann die Formulierung von Hypothesen oder Forschungsfragen sein. Daher wird insbesondere die Literaturanalyse auf der theoretischen Ebene angewandt, weil dieser Ansatz am geeignetsten für die Strukturierung des Forschungsgegenstandes zu sein scheint.

Für die Analyse der Forschungsfragen auf der empirischen Ebene bieten sich dann die deskriptiven und experimentellen Methoden an. Weil das Ziel des empirischen Teils vor allem darin besteht, den Ist-Zustand der Auswahl von Unternehmensberatungen durch die Analyse der Forschungsfragen möglichst umfassend zu beleuchten, ist ein deskriptiver Forschungsplan hier angebracht. Diese Art von Forschungsplan ist geeignet, Tatbestände zu beschreiben, deren Häufigkeit des Auftretens zu ermitteln und Zusammenhänge zwischen den Tatbeständen bzw. Variablen zu untersuchen. Wegen der möglichen Breite der Untersuchung ist ein deskriptiver Forschungsplan in dieser Arbeit einem experimentellen bzw. kausal-analytischen Design vorzuziehen, bei dem es in erster Linie darum geht, nur wenige Hypothesen mit Hilfe von kontrollierten Tests analytisch zu überprüfen.<sup>24</sup> Neben der Gefahr, die gesetzten Ziele nicht zu erreichen, sprechen noch zwei weitere Gründe gegen einen kausal-analytischen Forschungsplan. Zum einen die erwähnten zeitlichen und finanziellen Restriktionen, die eine Erhebung unter experimentellen Bedingungen nicht erlauben. Zum anderen die zu erwartende niedrige Zahl der Klienten, die sich für solche Experimente zur Verfügung stellt.

---

<sup>23</sup> Vgl. Böhler, (1992), S. 30

<sup>24</sup> Zur Differenzierung von deskriptiver und experimenteller Forschung vgl. Böhler, (1992), S. 31ff.

## 2 Grundlagen zur Unternehmensberatung

Zur Beantwortung der Frage, welchen „Gesetzen“ die Auswahl von Unternehmensberatern durch Klienten gehorcht und ob Berater bei der Akquisition von Klienten sich von anderen Wirtschaftszweigen unterscheiden müssen, ist eine genauere Kenntnis des Forschungsgegenstandes Unternehmensberatung unverzichtbar. Ziel des Abschnitts ist neben der Beschreibung auch das Eingrenzen des Forschungsgegenstandes. Dadurch sollen diejenigen spezifischen Merkmale der Unternehmensberatung herausgearbeitet werden, die im weiteren Verlauf von Bedeutung sind.

### 2.1 Stand der Forschung zur Unternehmensberatung

Obwohl die Bedeutung der Unternehmensberatung in den letzten Jahren stetig zugenommen hat, wurde die systematische wissenschaftliche Behandlung lange Zeit vernachlässigt.<sup>25</sup> In einer von Steyrer durchgeführten Analyse der Publikationen von 1970 bis 1990 zu diesem Bereich, dominierten Veröffentlichungen eher praktischer Natur, welche die Darstellung des Leistungsangebotes der Berater, die Vertragsgestaltung sowie den Umgang mit Unternehmensberatern zum Inhalt haben. Diese Veröffentlichungen sind nach der Meinung von Steyrer wissenschaftlich wenig fundiert, häufig von Beratern selbst geschrieben und dienten daher in erster Linie deren eigener Public Relation.<sup>26</sup>

Seit Mitte der 80er Jahre sind allerdings die ersten Ansätze zu erkennen, Beratung stärker theoretisch und methodisch zu fundieren. Die Vielfalt der wissenschaftlichen Disziplinen ist dabei erstaunlich, aus denen zur Theoriebildung geschöpft wird. „Gleichwertig neben den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften finden zum Beispiel Erkenntnisse aus Soziologie, Psychologie, Pädagogik, Systemtheorie oder Verhaltens- und Naturwissenschaften Verwendung.“<sup>27</sup> Neuere wissenschaftliche Arbeiten zum Thema stimmen allerdings überein, daß eine gesamthafte Theorie der Beratung, die die unterschiedlichen Strömungen integriert und alle Determinanten des Beratungsprozesses einbezieht, bislang noch nicht vorliegt.<sup>28</sup> Dennoch bilden die vorhandenen Konzepte nach der Meinung von Althaus eine fundierte Grundlage für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Thematik Unternehmensberatung.<sup>29</sup>

Den Darstellungen des Leistungsangebotes liegt in der Regel ein klassisches Beratungsverständnis zugrunde, wonach der Schwerpunkt der Beratung in der Vermitt-

---

<sup>25</sup> Vgl. Hoffmann, (1991), S. 2

<sup>26</sup> Vgl. Steyrer, (1991 a), S. 2ff.

<sup>27</sup> Weiershäuser, (1996), S. 17

<sup>28</sup> Vgl. Sperling/Ittermann, (1998), S. 57; Weiershäuser, (1996), S. 17; Schade, (1995), S. 8

<sup>29</sup> Vgl. Althaus, (1994), S. 7

lung von Expertenwissen zur Problemlösung besteht. Daß die Orientierung an der klassischen Beratungskonzeption die Beratungspraxis dominiert, zeigte eine Studie von Hoffmann/Hlawacek, nach der sich 85 Prozent der befragten Unternehmensberater als Problemlöser und Informationslieferanten verstanden.<sup>30</sup> Der hohen Praxisrelevanz steht allerdings keine explizit ausgewiesene Theorie gegenüber.<sup>31</sup> In historischen Abhandlungen über die Geschichte der Unternehmensberatung wird lediglich auf die Wurzeln der klassischen Beratung in den Theorien des „scientific managements“ hingewiesen, dessen Pioniere schon Ende des 19. Jahrhunderts wichtige Anregungen zu Produktivitätssteigerungen in Massenproduktionsprozessen erarbeiteten.<sup>32</sup>

Die meisten Methoden der großen Beratungsunternehmen basieren in erster Linie auf deren beratungsspezifischen Erfahrungen, weshalb sich die klassische Beratungskonzeption einer klaren Definition entzieht.<sup>33</sup> Es läßt sich allerdings eine gemeinsame Zielsetzung aller klassischen Konzeptionen festmachen: „Die Entwicklung von Problemlösungen auf Grundlage von Expertenwissen zur Anpassung der Unternehmensstrukturen an eine veränderte Umweltsituation.“<sup>34</sup> Da die Energien der Berater hierbei stärker auf die Problemanalyse bzw. Konzeptentwicklung und weniger auf die Umsetzung des Konzeptes konzentriert sind, erlaubt dies den Beratungsfirmen ihre Arbeit zu standardisieren und bestimmte Problemlösungen als Produkte oder Markenartikel anzubieten.<sup>35</sup>

Hier liegt ein wesentlicher Kritikpunkt an der klassischen Konzeption, demzufolge ein hoher Standardisierungsgrad der spezifischen Unternehmenssituation des Klienten nicht gerecht wird. Weitere Kritikpunkte sind die mangelnde Berücksichtigung der Widerstandsproblematik in den Organisationen sowie die fehlende Einbindung der Organisationsmitglieder in den Reorganisationsprozeß, weshalb einige Autoren im Zusammenhang mit der klassischen Konzeption auch von einer „Bombenwurf“-Strategie sprechen.<sup>36</sup>

Kieser/ Hegele/ Klimmer bezeichnen vorhandene Methoden der klassischen Beratungskonzeption wie das Business Process Reengineering oder Lean Management als Organisationsmoden.<sup>37</sup> Sie kritisieren insbesondere, daß die Berater dabei an einem Verständnis der technizistischen Konstruktion von Organisationsstrukturen

<sup>30</sup> Vgl. Hoffmann/Hlawacek, (1991), S. 417

<sup>31</sup> Vgl. Wimmer, (1991), S. 59

<sup>32</sup> Vgl. Kipping, (1997), S. 67ff. und das Kapitel zur historischen Entwicklung der Beratung in Kapitel 2.4.1.

<sup>33</sup> Vgl. Sperling/Ittermann, (1998), S. 64

<sup>34</sup> Weiershäuser, (1996), S. 18

<sup>35</sup> Vgl. Wimmer, (1991), S. 60f.

<sup>36</sup> Vgl. von Rosenstiel, (1997), S. 197; Walger, (1995), S. 7ff.; Wohlgemuth, (1991), S. 171ff.

<sup>37</sup> Vgl. Kieser/Hegele/Klimmer, (1998), S. 2

festhalten.<sup>38</sup> Organisationsstrukturen sind nach deren Meinung aber durch Kommunikation sozial und nicht durch formale Regeln technisch konstruiert. Deshalb bedarf es besonderer kommunikativer Anstrengungen zur Initiierung und Umsetzung von Reorganisationen.<sup>39</sup>

Der Gedanke, Organisieren bedeute vor allem Kommunizieren, ist einer der wichtigsten Aspekte des Konzeptes der Organisationsentwicklung. Teilweise aus der Organisationspsychologie und der Aktionsforschung ausdifferenziert, hat sich mit der Organisationsentwicklung ein theoretisch und praktisch bedeutsamer Strang der Einwirkung auf Organisationsprozesse durch Beratung in den letzten Jahren ausgeweitet und etabliert.<sup>40</sup> Dieser Strömung der Beratungsforschung liegt ein Verständnis zugrunde, wonach sich der Berater als Experte für die Initiierung von Lernen sieht. Er ist somit weniger für die inhaltliche Problemlösung zuständig, sondern lenkt den Problemlösungsprozeß so, daß die beteiligten Organisationsmitglieder künftig selbst in der Lage sind, Problemlösungsprozesse zu planen und zu steuern.

Konzentriert sich die klassische Konzeption einseitig auf strukturelle Veränderungen der Organisation, steht für die Organisationsentwicklung die Frage im Vordergrund, wie sich Verhaltensänderungen der Organisationsmitglieder in bezug auf die Organisationsziele realisieren lassen. Organisationsentwicklung wird demnach als Prozeßberatung verstanden. Bei der Organisationsentwicklung handelt es sich um einen langfristigen, mehr evolutionären denn revolutionären Prozeß, der dazu führen soll, daß sich viele Betroffene mit den Veränderungen identifizieren und somit die Widerstände in der Umsetzung möglichst gering sind.<sup>41</sup>

Die zweite theoretische Strömungen in der Beratungsforschung ist die systemische Unternehmensberatung. In Anknüpfung an die jüngere Familientherapie sowie an die neuere Systemtheorie werden dort Unternehmen als soziale Systeme verstanden, die über Beobachtungen ihr spezifisches Wirklichkeitsverständnis aufbauen und bestätigen. Geht die Organisationsentwicklung davon aus, daß sich Organisationen extern planen und steuern lassen, so steht nach systemischer Auffassung neben der Fremdorganisation mit der geplanten Ordnung, die Selbst-Organisation mit der gewachsenen Ordnung. Organisationen entwickeln sich demnach von selbst. Der Berater wird in diesem Zusammenhang als Beobachter dieses Prozesses der Wirklichkeitskonstruktion durch das soziale System Unternehmung verstanden. Seine Aufgabe ist nach diesem Verständnis, durch geeignete Interventionstechniken das beratene Klientensystem hinsichtlich seiner Ziele und der Sinnhaftigkeit zu untersuchen, ihm Ge-

---

<sup>38</sup> Vgl. Kieser/Hegele/Klimmer, (1998), S. 136f. . Mit der Entwicklung und der Verbreitung von Beratungsmethoden bzw. Organisationsmoden sowie dem Zusammenwirken von Wissenschaft und Praxis in diesem Zusammenhang wird sich das Kapitel 3.3.2.1.3.1 (Leistungspolitik) noch beschäftigen.

<sup>39</sup> Vgl. Kieser/Hegele/Klimmer, (1998), S. 143ff.

<sup>40</sup> Vgl. Sperling/Ittermann, (1998), S. 61

<sup>41</sup> Vgl. Wohlgemuth, (1991), S. 174ff.



staltungsalternativen zu eröffnen sowie das System zur Selbstreflexion und zum systemischen Lernen anzuregen.<sup>42</sup>

Auch wenn die systemische Beratung bisher als eine theoretisch fundierte Richtung der Beratungsforschung gilt, steht eine Bewährung in der Praxis noch weitgehend aus. Als relativ junge Disziplin befindet sie sich derzeit auf einem hohen Abstraktionsniveau, weshalb die sehr wissenschaftlich gehaltenen Veröffentlichungen Praktikern nicht immer einfach zugänglich sind.<sup>43</sup>

Diese grobe Charakterisierung der klassischen Beratungskonzeption, der Organisationsentwicklung und der systemischen Beratung vermittelt lediglich ein vermeintliches Bild der klaren Abgrenzung. Es handelt sich aber keineswegs um eindeutig unterscheidbare Konzepte, sondern eher um Strömungen, die vielfach ineinander fließen. Beispielsweise unterstellen die Organisationsentwicklung und die systemische Beratung die Möglichkeit, komplexe Organisationen bei der Steigerung ihres internen Problemlösungspotentials gezielt beeinflussen zu können.<sup>44</sup> Ein weiteres Beispiel ist das „organisationale Lernen“, das bei diesen beiden Denktraditionen einen wichtigen Bestandteil ausmacht.<sup>45</sup>

Handelt es sich bei den bislang dargestellten Strömungen um Konzepte, die im wesentlichen auch die vorherrschenden Beratungsverständnisse in der Praxis wiedergeben,<sup>46</sup> bedient sich die vierte Strömung der Neuen Institutionenökonomie, um den Forschungsgegenstand Unternehmensberatung zu beschreiben. Nach dem Verständnis der Neuen Institutionenökonomie ist Beratung nicht als Austauschgut, sondern als Kontraktgut zu verstehen. Austauschgüter werden dort als fertige Produkte verstanden, „ (...) auf deren Charakteristika im Moment der Übergabe an den Kunden niemand mehr Einfluß nehmen kann, weder der Käufer, noch der Verkäufer.“<sup>47</sup> Dagegen werden Kontraktgüter „ (...) in einer mehr oder weniger intensiven Kooperation zwischen Anbieter und Nachfrager erstellt, die sich mit dem Instrumentarium der Prinzipal-Agent-Theorie analysieren läßt. Dabei sind aus der Sicht einer Unternehmensberatung, die Wettbewerbsvorteile gewinnen möchte, zwei Probleme zu lösen: Es müssen attraktive Klienten (Prinzipale) gewonnen werden, und es muß für eine effiziente Kooperation (Agency-Beziehung) gesorgt werden.“<sup>48</sup> Die vorliegenden Er-

<sup>42</sup> Vgl. Königwieser/Exner, (1998), S. 13ff.; Jarnai, (1997), S. 175f.; Walger, (1995), S. 11ff.; Strasser, (1994), S. 1ff.; Wimmer, (1991), S. 45ff.

<sup>43</sup> Vgl. Walger, (1995), S. VI; Ein erster Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis bezüglich der systemischen Beratung gelingt Königwieser/Exner, da die theoretischen Darlegungen anhand praktischer Beispiele aus der Beratung erläutert werden. Vgl. Königwieser/Exner, (1998), S. 69ff..

<sup>44</sup> Vgl. Wimmer, (1991), S. 46

<sup>45</sup> Vgl. Weiershäuser, (1996), S. 17

<sup>46</sup> Vgl. Walger, (1995), S. V

<sup>47</sup> Vgl. Kaas/Schade, (1995), S. 1071

<sup>48</sup> Vgl. Kaas/Schade, (1995), S. 1071

fahrungen der Beratungsforschung mit der Neuen Institutionenökonomie sind noch zu lückenhaft, um hier ein Urteil darüber abzugeben, ob die Wahl dieses Konzeptes zur Erreichung der gewählten Forschungsziele leisten könnte. Zwar ist die Neue Institutionenökonomie theoretisch fundiert, befindet sich dadurch aber auf einem sehr hohen Abstraktionsniveau, unter dem die praktische Anwendung der möglichen Ergebnisse leiden könnte.

Abschließend kann festgehalten werden, daß die Organisationsentwicklung und die systemische Beratung der Beratungspraxis und damit auch der klassischen Konzeption kontinuierlich wertvolle Impulse geben. Die Organisationsentwicklung hat die klassische Konzeption zum Beispiel durch die Prozeßbetrachtung der Unternehmensberatung und die Bedeutung der Implementierung für den Beratungserfolg bereichert. Auch können die Methoden der Berater, vor allem als Methoden zur Inszenierung von Kommunikationsprozessen interpretiert werden. Damit kommt den Beratungsmethoden trotz aller Kritik laut Kieser/ Hegele/ Klimmer der Verdienst zu, daß sie die Organisationen motivieren, immer neue Lösungen auszuprobieren.<sup>49</sup> Die von der systemischen Beratung inspirierte Betrachtung der Unternehmensberatung als System, führte zu einer ganzheitlichen Sicht der Problemsituation und ihrer Wechselwirkungen im Unternehmen, die sich in einigen neueren Beratungsmethoden widerspiegeln.<sup>50</sup> So wurden diese Aspekte weitgehend zum „common sense“ in der Beratungsbranche und die klassische Konzeption erfuhr wichtige Ergänzungen.

Es wurde bereits erwähnt, daß das klassische Beratungsverständnis die Praxis der Branche bislang dominiert. Vor dem Hintergrund der hier gesetzten anwendungs- und verwendungsorientierten Forschungsziele, führt daher kein Weg an dem Verständnis der Unternehmensberatung gemäß der klassischen Konzeption vorbei, vor allem bei der Berücksichtigung der gerade erwähnten Ergänzungen, die das Konzept in der letzten Zeit erfahren hat.

---

<sup>49</sup> Vgl. Kieser/Hegele/Klimmer, (1998), S. 40 und 145

<sup>50</sup> Vgl. Weiershäuser, (1996), S. 29

## 2.2 Beratungsbegriffe und -definitionen

Das Fehlen einer fundierten Theorie der Unternehmensberatung ist einer der Gründe, warum in der Literatur eine Vielfalt von Bezeichnungen für den hier untersuchten Forschungsgegenstand auftaucht. Wirtschafts-, Unternehmens-, Management-, Betriebs-, Organisationsberatung; Management-, Business-Consulting oder auch nur Beratung bzw. Consulting gehören zu der Fülle von Begriffen, die in der Literatur zur betriebswirtschaftlichen Beratung zu finden sind.<sup>51</sup> Diese Begriffsvielfalt und deren heterogene Verwendung führt dazu, daß die terminologische Diskussion des Beratungsbegriffs in den meisten Arbeiten zum Thema Beratung einen breiten Raum einnimmt. Bei der Suche nach den Gründen für die Uneinheitlichkeit, sind dort neben dem oben diskutierten Aspekt immer wieder die folgenden beiden Punkte zu finden:

- In der betriebswirtschaftlichen Literatur herrsche bereits bei den einzelnen Grundbegriffen, wie zum Beispiel Führung und Management oder Unternehmung und Betrieb keine Einigkeit.<sup>52</sup>
- Durch die Vielfalt der Beratungsinhalte und -methoden sowie durch die stetige Ausweitung der Beratungsbedürfnisse werde eine einheitliche Begriffsabgrenzung erheblich erschwert.<sup>53</sup>

Mit Hinweis auf diese Gründe erklären viele Autoren eine eindeutige Begriffsabgrenzung für unmöglich.<sup>54</sup> Diese „wissenschaftliche Verzweiflung“ möchte Weiershäuser nicht teilen.<sup>55</sup> Sie stellt zunächst in bezug auf die Bezeichnung eine eindeutige Dominanz des Begriffs „Unternehmensberatung“ fest. Auch Stutz und Elfgen/Klaile bezeichnen „Unternehmensberatung“ als den etabliertesten, betriebswirtschaftlichen Beratungsbegriff.<sup>56</sup> Dieser Begriff wurde 1954 durch die Gründung des Bundes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. geprägt und in die Öffentlichkeit getragen.<sup>57</sup> Durch diesen Begriff sollte die Weiterentwicklung des Beratungswesens zu einer ganzheitlichen Beratung zum Ausdruck gebracht werden, was im angelsäch-

---

<sup>51</sup> Vgl. Kröber (1991), S. 1, Schade (1996), S. 9, Elfgen (1987), S. 21. Zur etymologischen Entstehung und Entwicklung des Begriffs Berater vgl. Ziegler, (1995), S. 57ff..

<sup>52</sup> Vgl. Stutz (1988), S. 90

<sup>53</sup> Vgl. Hoffmann (1991), S. 36

<sup>54</sup> Vgl. Althaus (1994), S. 44; Strasser (1993), S. 8; Hoffmann (1991), S. 36; Kröber (1991), S. 1

<sup>55</sup> Vgl. Weiershäuser (1996), S.10

<sup>56</sup> Vgl. Stutz (1988), S. 93 und Elfgen/Klaile (1987), S. 27

<sup>57</sup> Vgl. Schott (1972), S. 15. 1973 benannte sich der BDU in den „Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.“ um. Er ist heute als der bedeutendste und größte Verband für Unternehmensberater in Deutschland anzusehen. Vgl. Elfgen/Klaile, (1987), S. 152.

sischen Raum dem Management Consulting entspricht.<sup>58</sup> In dieser Arbeit wird daher „Unternehmensberatung“ als Beratungsbegriff verwendet.<sup>59</sup>

Auch bezüglich des Begriffsinhalts stellt Weiershäuser unter beratungstheoretischen Veröffentlichungen im deutschsprachigen Raum überraschende Übereinstimmungen im Hinblick auf die jeweils genannte Leistungsart, Leistungsinhalt, Leistungsumfang und Leistungsanbieter in den Definitionen fest. Sie empfiehlt daher eine Analyse von Definitionsansätzen unter diesen Aspekten.<sup>60</sup> Auch nach Elfgen/Klaile ist eine einfache Gegenüberstellung einzelner Definitionsversuche wenig praktikabel. Sie empfehlen ebenfalls eine synoptische Darstellung von Definitionsansätzen, da somit divergierende Ansichten und Gemeinsamkeiten offensichtlich werden.<sup>61</sup> Die von Weiershäuser vorgeschlagene Strukturierung des Beratungsbegriffes wird hier übernommen, um zu einer zusammenfassenden Definition zu gelangen. Es werden die Definitionen neuerer Veröffentlichungen betrachtet, wobei die Nennung der Autoren keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Da Kyrö in einem Vergleich der Definitionen großer Beratungsverbände zu einem ähnlichen Ergebnis kommt, wird hier auf deren Darstellung verzichtet.<sup>62</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. Schott (1972), S. 15

<sup>59</sup> Aus sprachlichen Gründen werden aber auch die Termini „Berater“ bzw. „Beratung“ und „Consulting“ verwendet.

<sup>60</sup> Vgl. Weiershäuser (1996), S. 10

<sup>61</sup> Vgl. Elfgen/Klaile (1987), S. 21; dort wird jedoch eine Gliederung nach funktionellen und institutionellen Gesichtspunkten vorgeschlagen.

<sup>62</sup> Vgl. Kyrö (1995), S. 155ff.

Begriffsinhalt:	Leistungsart	Leistungsinhalt	Leistungsumfang	Leistungsanbieter
Schütte (1996), S. 4 Unternehmensberatung	individuelle Hilfeleistung; interaktiver Prozeß mit Klient	Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme		Eigenverantwortliche Externe
Kubr (1996), S. 8 Management Consulting	independent professional advisory service	assisting managers and organizations in achieving organizational purposes and objectives, identifying and seizing new opportunities,	solving management and business problems, enhancing learning and implementing changes	
Niedereichholz (1996a), S. 1 Unternehmensberatung	Dienstleistung		Probleme identifizieren, definieren und analysieren; Problemlösungen erarbeiten, planen und im Unternehmen realisieren	unabhängige und qualifizierte Person
Hillemanns (1995), S. 7 Unternehmensberatung	professionelle, Dienstleistung; interaktiver, kommunikativer, sozialer Prozeß	Problemlösung in den Bereichen, Strategie, Kultur, Struktur	Wissensvermittlung und Realisationsbegleitung	
Wohlgemuth (1995), S. 15 Unternehmensberatung	projektbezogener Interaktionsprozeß zwischen Berater und Klient	Optimierung des Erfolgspotentials des Klienten		unabhängig und professionell mit ganzheitlicher Problemsicht
Althaus (1994), S. 44 Unternehmensberatung	problemorientierter Interaktionsprozeß; individuell gestaltet; Zusammenarbeit mit Mitarbeitern des Klienten	Interventionsstrategie zur Herbeiführung organisatorischen Wandels	Unterbreitung von Handlungsvorschlägen ohne Durchsetzungs- und Entscheidungskompetenz des Beraters	Externität; Beratung als betriebliche Hauptleistung
Wilkinson (1994), S. 1-5 Management Consulting	independent and objective advisory service		identify and analyze management problems and opportunities; recommend solutions and help, when requested, in their implementation	provided by qualified persons
Meurer (1993), S. 34f. Management Consulting	professionelle Dienstleistung; interaktiver Prozeß; individuell und entgeltlich	ganzheitliche Problemsicht, auch wenn nur einzelne Management-Funktionen betroffen sind	Identifizierung, Lösung, ggf. Implementierung, bzw. Anleitung zur Lösung	unabhängige, externe Berater

**Tabelle 1: Definitionen des Begriffs Unternehmensberatung**

Quelle: Synopse in Anlehnung an Weiershäuser (1996), S. 10f.

Kennzeichnend für die Leistungsart der Unternehmensberatung sind nach diesen Definitionen die Aspekte: professionelle Dienstleistung,<sup>63</sup> individuell erbracht und interaktiver Prozeß. Der Inhalt der Beratungsleistung ergibt sich aus den betriebswirtschaftlichen Problemen des Klienten. Zum Leistungsumfang gehört sowohl die Identifizierung, Analyse und Lösung der Probleme, als auch die Hilfe bei der Realisation der empfohlenen Lösungen. Der Berater bzw. die Beratungsgesellschaft als Leistungsanbieter werden durch ihre Externität und Unabhängigkeit charakterisiert.

Die aufgezeigten Überschneidungen der Begriffsinhalte werden in eine Definition der Unternehmensberatung übernommen, die dieser Arbeit zugrunde gelegt wird. Demnach wird Unternehmensberatung hier definiert als *eine professionelle und individuelle Dienstleistung, die von unabhängigen, externen Beratern in einem interaktiven Prozeß mit dem Klienten erbracht wird und die Identifizierung, Analyse und Lösung von betriebswirtschaftlichen Problemen des Klienten sowie die Umsetzung der empfohlenen Lösungen beinhaltet.*

### 2.3 Merkmale der Unternehmensberatung

In diesem Kapitel werden verschiedene Merkmale der Unternehmensberatung, die mit der Definition herausgearbeitet wurden, näher untersucht.

#### 2.3.1 Unternehmensberatung als Dienstleistung

Trotz der steigenden gesamtwirtschaftlichen Bedeutung der Dienstleistungen und dem damit verbundenen Interesse der Betriebswirtschaftslehre an diesem Forschungsobjekt, ist bisher keine allgemein anerkannte und auf breiter Ebene verwendbare Dienstleistungsdefinition gefunden worden.<sup>64</sup> Es besteht heute jedoch Einverständnis darüber, daß es sich bei der Unternehmensberatung um eine Dienstleistung handelt.<sup>65</sup> Insgesamt lassen sich die Definitionsversuche in der Literatur in drei Gruppen unterteilen:

- die Enumeration von Beispielen,
- Negativdefinitionen in Abgrenzung zu den Sachleistungen,
- die Aufzählung einzelner konstitutiver Merkmale.<sup>66</sup>

Aufgrund einer fehlenden, allgemein anerkannten Definition nimmt die Diskussion um die Systematisierung bzw. Differenzierung von Dienstleistungen wegen deren

---

<sup>63</sup> Auf diesen Begriff wird im Kapitel 2.3.1 näher eingegangen.

<sup>64</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1992), S. 7

<sup>65</sup> Vgl. Meurer, (1993), S. 9ff., Stutz (1988), S. 33ff. und Elfgen/Klaile (1987), S. 7ff.

<sup>66</sup> Vgl. Meurer, (1993), S. 10f. und die dort angegebene Literatur.

Vielfältigkeit und Heterogenität einen breiten Raum in der Literatur ein.<sup>67</sup> Um grundsätzlich betriebswirtschaftliche Aussagen bezüglich einer bestimmten Dienstleistung herausarbeiten zu können, eignet sich die Vornahme einer Strukturierung der Dienstleistungsarten nach solchen Kriterien.<sup>68</sup> Für die vorliegende Arbeit ist es zweckmäßig, in Anlehnung an die Differenzierung zwischen Konsumgütern und Investitionsgütern zwischen investiven und konsumtiven Dienstleistungen zu unterscheiden, da auch im Dienstleistungsbereich eine deutliche Trennung zwischen dem Beschaffungsverhalten von Konsumenten und Organisationen erkennbar ist.<sup>69</sup> Bei der Unternehmensberatung handelt es sich um eine investive Dienstleistung, da sie im Gegensatz zu konsumtiven Dienstleistungen nur von Unternehmen nachgefragt wird.<sup>70</sup> Die Beschaffungsvorgänge für investive Dienstleistungen beruhen auf Kaufentscheidungen in Organisationen. Mit der Auswahl von Unternehmensberatern wird eine solche Kaufentscheidung im Kapitel 3 einer Analyse unterzogen.

<b>Art der Leistung</b>	<b>Sachleistung</b>	<b>Dienstleistung</b>
<b>Art der Nutzung</b>		
<b>Konsumtive (Letzt-) Verwendung</b>	Konsumgüter (z.B. Lebensmittel, Zigaretten)	Konsumtive Dienstleistungen (z.B. Einzelhandel, Touristik, Gastronomie)
<b>Investive (Weiter-) Verwendung</b>	Investitionsgüter (z.B. Fabrikhallen, Produkti- onsanlagen, Firmenwagen)	Investive Dienstleistungen (z.B. Unternehmensberatung, Wirtschaftsprüfung, Software- beratung)

**Tabelle 2: Differenzierung zwischen konsumtiven und investiven Dienstleistungen**

Quelle: Engelhardt/Schwab, (1982), S.505

Zur Herausstellung der dienstleistungsspezifischen Besonderheiten der Unternehmensberatung - insbesondere im Hinblick auf das Kapitel 3.3.2.1.3 Marketing-Mix - ist auch die nähere Betrachtung von konstitutiven Dienstleistungsmerkmalen zielführend. Am häufigsten wird die Immaterialität bzw. Intangibilität als Merkmal zur

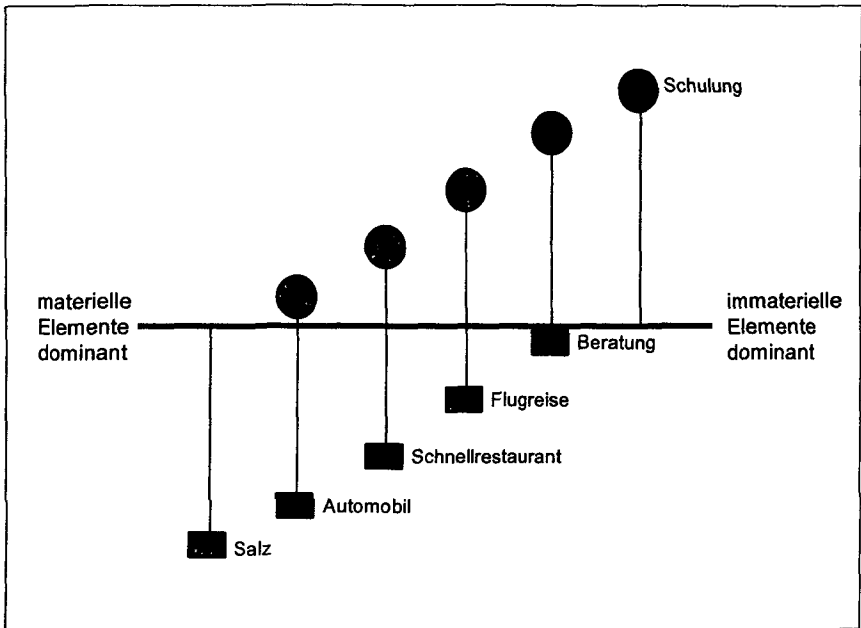
<sup>67</sup> Vgl. Bruhn, (1991), S. 21; eine ausführliche Darstellung bisher vorgeschlagener Systematisierungen bzw. Dienstleistungstypologien findet sich bei Meffert/Bruhn, (1995), S. 23ff.

<sup>68</sup> Vgl. Meurer, (1993), S. 20

<sup>69</sup> Vgl. Engelhardt/Schwab, (1982), S. 505. Im anglo-amerikanischen Sprachraum entspricht dieser Begriff dem des „industrial service“. Vgl. Boyt/Harvey, (1997), S. 294ff. und Jackson/Neidell/Lunsford, (1995), S. 100.

<sup>70</sup> Vgl. Meffert/Bruhn, (1995), S.36

Charakterisierung von Dienstleistungen herangezogen.<sup>71</sup> Für Engelhardt/Kleinaltenkamp/ Reckenfelderbäumer ist es das zentrale Merkmal, auf das andere Kriterien wie fehlende Lagerfähigkeit, fehlende Eigentumsübertragung und Simultanität von Produktion und Verbrauch zurückgeführt werden können.<sup>72</sup> Die Immaterialität der Beratungsleistung bezieht sich auf das Ergebnis der Dienstleistung, die nicht greifbar und nicht körperlich ist.<sup>73</sup> Dabei soll die Immaterialität nicht an der Existenz von Ergebnispräsentationen, Exposé und Berichtsbänden oder elektronischen Trägermedien wie beispielsweise Disketten als Teilergebnis einer Unternehmensberatung scheitern.<sup>74</sup> Eine Differenzierung in materielle und immaterielle Elemente ist daher zwar möglich, jedoch überwiegen in der Unternehmensberatung klar die immateriellen Elemente.



**Abbildung 3: Materialitätsgrad von Sach- und Dienstleistungen**

Quelle: Shostack, (1977), S. 73

<sup>71</sup> Vgl. Zeithaml/Parasuraman/Berry (1985), S. 33; dort findet sich eine Zusammenfassung konstitutiver Merkmale.

<sup>72</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1992), S. 12 und auch Zeithaml/Bitner, (1996), S. 12

<sup>73</sup> Vgl. Shostack, (1977), S. 73

<sup>74</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer, (1992), S. 12



Dies zeigt auch, daß eine eindeutige Abgrenzung zwischen Sachgütern und Dienstleistungen sehr schwierig, wenn nicht sogar unmöglich ist.<sup>75</sup> Denn in einer Dienstleistung finden sich immer Sachleistungskomponenten, wie umgekehrt in Sachgütern Dienstleistungselemente zu berücksichtigen sind.<sup>76</sup>

Das zweite konstitutive Merkmal von Dienstleistungen ist die „(...) zeitgleiche zumindest passive Integration externer Faktoren (Kunde oder Kundenobjekt) in den Erstellungsprozeß“<sup>77</sup>, das in der Literatur auch für die Unternehmensberatung als wesentlich hervorgehoben wird.<sup>78</sup> Der Unternehmensberater tritt schon in der Akquisitionphase in engen persönlichen Kontakt zu dem Klienten.<sup>79</sup> Gemeinsam mit dem Kunden werden dann im Verlaufe des Projektes Ansätze zur Lösung der anstehenden Probleme erarbeitet, womit der Kunde zum „Co-Produzenten“ der Beratungsleistung wird.<sup>80</sup> Diese enge persönliche Zusammenarbeit von Berater und Kunde ist wichtig, um eine an den Bedürfnissen des Kunden orientierte Problemlösung zu gewährleisten.<sup>81</sup> Der hohe Integrationsgrad des Klienten in das Beratungsprojekt wird daher auch als besonderes Vertrauensverhältnis charakterisiert.<sup>82</sup> Herrscht beispielsweise keine offene Beziehung seitens des Kunden, so ist der Berater in seiner Arbeitsweise beschränkt und eine vollständige Erfüllung der Kundenanforderungen wird erschwert, wenn nicht unmöglich. „Wenn Interaktion in diesem Sinne konstitutiv für Unternehmensberatungen ist, dann setzt Unternehmensberatung die grundsätzliche Bereitschaft und Fähigkeit der Beteiligten zur Interaktion voraus. Gegen seinen Willen kann kein Klient beraten werden.“<sup>83</sup>

Eng verbunden mit dem Integrationsgrad wird der Individualisierungsgrad als drittes Merkmal von Dienstleistungen angeführt, „(...) der ein Kontinuum zwischen der Standardisierung von Leistungen und der individuellen Kundenorientierung im Sinne einer ‚Customization‘ aufspannt.“<sup>84</sup> Die Individualität wird für die Unternehmensberatung in der Literatur als wesentliches Merkmal hervorgehoben.<sup>85</sup> Dies bedeutet für Unternehmensberater, daß „ (...) sich jedes Beratungsprojekt auf eine ganz spezi-

<sup>75</sup> Vgl. Lovelock, (1991), S. 7

<sup>76</sup> Vgl. Engelhardt/Schwab, (1982), S. 503 sowie Shostack, (1977), S. 73ff.

<sup>77</sup> Meyer/Westerbarkey, (1991), S. 87

<sup>78</sup> Vgl. Strasser, (1993), S. 14; Steyrer, (1991 a), S. 10; Stutz, (1988), S. 47ff. sowie die im Kapitel 2.1 entwickelte Definition

<sup>79</sup> Vgl. Hillemanns, (1995), S. 12

<sup>80</sup> Vgl. Meister/Meister, (1996), S. 39 f.

<sup>81</sup> Vgl. Schulze, (1993), S.145 spricht bei der Unternehmensberatung auch von einer problemorientiert-interaktiven Dienstleistung.

<sup>82</sup> Vgl. Elfgen/Klaile, (1987), S. 27

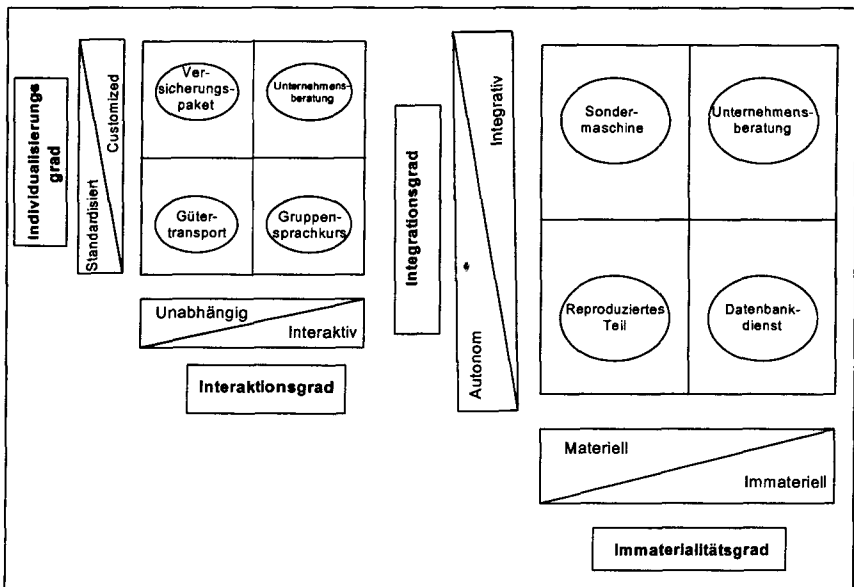
<sup>83</sup> Miethe, (1994), S. 21.

<sup>84</sup> Meffert/Bruhn, (1995), S. 32 und vgl. Zeithaml/Parasuraman/Berry, (1985), S. 34

<sup>85</sup> Vgl. Hoffmann, (1991), S. 38 und die Diskussion um die Definition des Begriffes Unternehmensberatung in Kapitel 2.2.1.

fische Problemsituation eines Klienten bezieht und die besonderen Bedürfnisse des Kunden bei der Problemlösung zu berücksichtigen sind.<sup>66</sup>

Die drei hier diskutierten konstitutiven Merkmale der Dienstleistungen Immaterialität, Integrationsgrad und Individualität fassen Meffert/Bruhn in einer Typologie der Absatzobjekte zusammen, die ein Modell von Engelhardt/Kleinaltenkamp/ Reckenfelderbäumer erweitert.<sup>67</sup> Die Erweiterung besteht darin, daß die Integrationsdimension mit dem Interaktionsgrad und dem Individualisierungsgrad in zwei relevante Teildimensionen zerlegt wird.<sup>68</sup> Die Typologie verdeutlicht nochmals grafisch die vorher erwähnten hohen Ausprägungen der Unternehmensberatung in bezug auf diese konstitutiven Merkmale.



**Abbildung 4: Typologie der Absatzobjekte nach Engelhardt et al. und deren Erweiterung nach Meffert/Bruhn**

Quelle: Meffert/Bruhn, (1995), S. 34

<sup>66</sup> Seigner, (1997), S. ?. Auf das Spannungsfeld zwischen Individualität und Profitabilität wird bei der Betrachtung der Produktpolitik näher eingegangen.

<sup>67</sup> Vgl. Meffert/Bruhn, (1995), S. 30ff. und Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer, (1992), S. 34ff.;

<sup>68</sup> Vgl. Meffert/Bruhn, (1995), S. 32; diese Zerlegung wird auch von Wohlgemuth, (1989), S. 339ff. vorgenommen.

Neben den bisher diskutierten Systematisierungen der Dienstleistungen und der Einordnung der Unternehmensberatung findet sich vor allem in der englischsprachigen Literatur die Differenzierung nach dem Kriterium der Professionalität, welche zwischen professionellen und sonstigen Dienstleistungen unterscheidet.<sup>89</sup> Bislang existiert jedoch keine einheitliche Auffassung zum Begriff „Professional Service“.<sup>90</sup> Als kennzeichnend für diese Art von Dienstleistungen wird in der Literatur hervorgehoben:

- intellektuelles Wissen als Basis,
- persönliche Qualifikationsstandards,
- Ratgeberfunktion,
- Tradition,
- Existenz von Standesorganisationen,
- formale Anerkennung durch Kollegen oder durch den Staat.<sup>91</sup>

Für Dienstleistungen, die sich durch die genannten Faktoren beschreiben lassen, hat sich in Deutschland der Begriff des Freien Berufes herausgebildet. Hierzu zählen klassische Freie Berufe wie Ärzte, Rechtsanwälte und Steuerberater, die eine Verkammerung erreicht haben. Daneben werden heute unter dem Begriff auch unverkammerte Berufe wie Unternehmensberatung oder PR-Beratung verstanden, obwohl für diese Tätigkeitsausübungen keine gesetzlichen Regelungen bestehen.<sup>92</sup> Laut Meurer stellt sich die Öffentlichkeit unter einem Professional Service letztlich eine Form der Berufstätigkeit vor, die als besonders „ehrevoll“ gilt. „Häufig findet der Begriff der Profession auch Verwendung als Synonym für ‚Berufung‘ im Sinne eines inneren Auftrags zu einer Tätigkeit, (...)“.<sup>93</sup> Dieses Selbstverständnis herrscht heute teilweise noch unter Unternehmensberatern vor, weshalb sich manche Berater nur ungern mit dem Thema Marketing im Zusammenhang mit ihrer Dienstleistung beschäftigen.<sup>94</sup>

<sup>89</sup> Vgl. Meurer, (1993), S. 24 und die dort angegebene Literatur.

<sup>90</sup> Vgl. Meurer, (1993), S.24; obwohl der Begriff „Services“ im deutschsprachigen Raum vielfach lediglich für Zusatzdienstleistungen von Konsumgüter- und Investitionsgüterherstellern Verwendung findet, soll er im folgenden synonym zum Dienstleistungsbegriff gebraucht werden.

<sup>91</sup> Vgl. Kubr, (1996), S. 3f., Cherrington, (1994), S. 4-1; Wilkinson, (1994), S. 1-6; Meurer, (1993), S. 27; Wheiler, (1987), S. 192 und Gummesson, (1978), S. 90

<sup>92</sup> Vgl. Althaus, (1994), S. 25; Meurer, (1993), S.27 und speziell zur Unternehmensberatung vgl. Kaas/Schade, (1995), S. 1068.

<sup>93</sup> Meurer, (1993), S. 26

<sup>94</sup> Vgl. Schade, (1996), S. 12f.; auf die spätere Diskussion wurde schon mehrfach in diesem Kapitel hingewiesen.

### ***2.3.2 Prozeßmerkmale der Unternehmensberatung***

Unternehmensberatung wird heute - auch gemäß der klassischen Beratungskonzeption - als ein Prozeß gesehen, der in verschiedenen Stufen bzw. Phasen abläuft.<sup>95</sup> Zur Gliederung des Beratungsprozesses wurden verschiedene Phasenschemata aus sachlogischer, zeitlicher und entscheidungslogischer Perspektive entwickelt.<sup>96</sup> Autoren, die den Prozeß aus sachlogischer Perspektive betrachten, schließen in ihren Phasenschemata ausdrücklich die Anbahnung des Beratungsverhältnisses zwischen Unternehmensberater und Klient aus. Sie setzen voraus, daß der Kontakt zwischen den beiden Seiten bereits hergestellt wurde.<sup>97</sup>

Mit der Auswahl von Unternehmensberatern ist aber gerade die Anbahnungsphase der Forschungsgegenstand dieser Arbeit. Daher wird hier ein Schema aus zeitlicher Perspektive betrachtet. Strasser gliedert den Beratungsprozeß in drei Hauptteile, welche nach seiner Meinung in unterschiedlicher Ausprägung Bestandteile jeder Beratungsleistung sind.<sup>98</sup> Besonderheiten des zeitlichen Ablaufs sind, daß die einzelnen Phasen an verschiedenen Stellen des jeweiligen Hauptteils auftreten können (Mehrphasigkeit). Weiterhin ist denkbar, daß Phasen gleichzeitig bzw. überlappend auftreten oder es entstehen Rückkoppelungsschleifen. Letztlich können je nach Beratungsaufgabe einzelne Phasen nicht existent sein.<sup>99</sup> Diese Eigenheiten erschweren die Beschreibung einer allgemeingültigen Chronologie des Beratungsprozesses. Der chronologische Ablauf, der in der folgenden Abbildung beschrieben wird, ist sicher nicht für alle Beratungsleistungen einheitlich. Dennoch kann er als Gerüst für die weiteren Untersuchungen dienen.

---

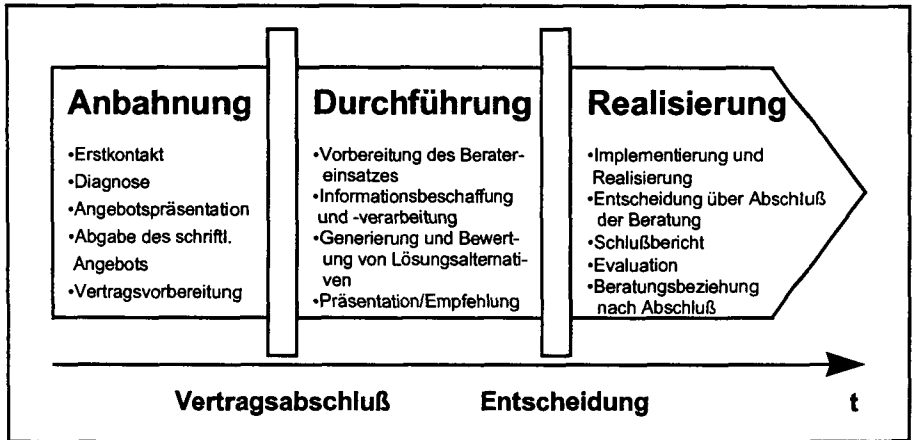
<sup>95</sup> Vgl. Lippit/Lippit, (1995), S. 18

<sup>96</sup> Vgl. dazu die Übersicht bei Elfgen/Klaile, (1987), S.63

<sup>97</sup> Vgl. bspw. Hoffmann, (1991), S. 59 und Elfgen/Klaile, (1987), S. 64; die sachlogische Abgrenzung betont die inhaltlichen Dimensionen des Beratungsprozesses, ohne etwas über deren zeitliche Abfolge auszusagen. Vgl. Strasser, (1994), S. 95

<sup>98</sup> Vgl. Strasser, (1994), S. 98

<sup>99</sup> Vgl. Strasser, (1994), S. 99f.



**Abbildung 5: Phasenschema des Beratungsprozesses**

Quelle: in Anlehnung an Strasser, (1994), S. 94ff.<sup>100</sup>

Die Voraussetzung für das Zustandekommen eines Beratungsprojektes ist die Herstellung eines Kontaktes zwischen dem beratungssuchenden Unternehmen und der Unternehmensberatung.<sup>101</sup> Bevor jedoch ein solcher Kontakt zustande kommen kann, muß sich der Klient im Klaren darüber sein, ob im Unternehmen Handlungsbedarf besteht und ob überhaupt eine Unternehmensberatung zur Unterstützung beauftragt werden soll.<sup>102</sup> Daher muß hier eine wichtige Annahme für das weitere Vorgehen getroffen werden. Es wird vorausgesetzt, daß beim Klienten ein Problemdruck in Form einer schwer zu bewältigenden Aufgabe vorliegt. Dabei kann sich der Handlungsbedarf sowohl auf eine Gefahr, als auch auf eine mögliche Chance für das Unternehmen beziehen. Die Frage, ob diese Aufgabe mit Hilfe interner Ressourcen gelöst werden kann (Eigenerstellung), oder der Beizug eines externen Unternehmensberaters nutzbringender ist, wurde bereits zugunsten des Fremdbezugs entschieden. Diesen Entscheidungsprozeß hier einzubeziehen, würde den Rahmen der Arbeit sprengen.<sup>103</sup> Es wird ebenfalls angenommen, daß der notwendige Freigabeprozess (ggf. sachliche Genehmigung, fachliche Prüfung, finanzielle Freigabe) im Unternehmen

<sup>100</sup> Vgl. auch Weiershäuser, (1996), 37; Hillemanns, (1995), S. 20; Lippit/Lippit, (1995), S. 24, Kubr, (1993), S. 21

<sup>101</sup> Vgl. Elfgen/Klaile, (1987), S.64

<sup>102</sup> Vgl. Kubr, (1993), S. 53ff.

<sup>103</sup> Mit dieser unternehmerischen Entscheidung zur Eigenerstellung oder Fremdbezug von Beratungsleistungen beschäftigen sich z.B. ausführlich: Kehrer/Schade, (1996), 465ff.; Oefinger, (1986), S. 1ff. und Perlit, (1975), S. 1ff.

abgeschlossen ist.<sup>104</sup> Wie danach ein Kontakt zwischen Berater und Klient zustande kommt und welche Aktivitäten sich seitens der beiden Parteien in der Anbahnungsphase noch anschließen, ist Gegenstand einer ausführlichen Analyse in dieser Arbeit.

Nachdem sich der Klient für einen bestimmten Berater entscheidet, erfolgt der Vertragsabschluß. Der Beratungsvertrag, der meist auf dem schriftlichen Angebot basiert, enthält bereits eine Grobplanung des Projektes. Dennoch muß der Berater den Klienten zu Beginn der Durchführungsphase auf das Projekt vorbereiten, wozu auch die Bildung eines gemeinsamen Teams gehört. Ziel der Vorbereitung ist vor allem die Herstellung der Interaktionsbereitschaft bei den Mitarbeitern des Klienten.<sup>105</sup> Danach erfolgt die Informationsbeschaffung und -verarbeitung. Hier weisen die Unternehmensberatungen eine reichhaltige Erfahrung in der Anwendung verschiedenster Methoden und Instrumente auf.<sup>106</sup> Nach der Auswertung der gewonnenen faktischen, diagnostischen und prognostischen Informationen werden Alternativen zur Lösung der Problemstellung generiert. Anschließend werden die Alternativen bewertet, dem Auftraggeber präsentiert und mit ihm diskutiert. Die Verantwortung für die Entscheidung über die Realisation einer bestimmten Alternative liegt dann bei dem Klienten. Der Berater fungiert im Normalfalle im Sinne einer externen Stabsstelle und wird nur eine Stellungnahme zur der von ihm präferierten Lösung abgeben.<sup>107</sup>

Ist die Entscheidung für eine Lösungsalternative gefallen, müssen anschließend konkrete Implementierungsanweisungen formuliert und die betroffenen Mitarbeiter im Detail informiert und für die Realisierung gewonnen werden.<sup>108</sup> Bei dieser Frage der Implementierung und Realisierung hat sich in den letzten Jahren jedoch ein erheblicher Wandel in den Anforderungen an die Beratungsgesellschaften und in deren Selbstverständnis vollzogen. Bis vor wenigen Jahren war es weitgehend üblich, daß ein Beratungsprojekt mit der Abgabe eines Beratungsberichtes, indem die Lösungsalternativen dargestellt wurden, endete. Der Klient hatte bis dahin für die Umsetzung zu sorgen. „Heute erwarten die Klienten bereits in der Angebotspräsentation eine verbindliche und kontrollierbare Einbindung der Beratungsgesellschaft in die Implementierung. Somit kann sich die Gesellschaft nicht mehr der Verantwortung für ihre Dienstleistung entziehen.“<sup>109</sup> Der Berater tritt in dieser Phase vor allem als Coach auf, denn die praktische Umsetzung der Beratungsergebnisse kann im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe nur bei den Mitarbeitern des Kunden liegen.<sup>110</sup> Auf diese Weise können auch mögliche Widerstände und fachliche Defizite der Mitarbeiter

---

<sup>104</sup> Vgl. Seeger/Goede, (1992), Sp. 321ff.

<sup>105</sup> Vgl. Hillemanns, (1995), S. 95ff.

<sup>106</sup> Beispiele finden sich bei Leciejewski, (1996), S. 134ff.

<sup>107</sup> Vgl. Strasser, (1994), S. 102

<sup>108</sup> Vgl. Elfgen/Klaile, (1987), S. 69

<sup>109</sup> Leciejewski, (1996), S. 144

<sup>110</sup> Vgl. Stutz, (1988), S. 155 und 158ff.

überwunden werden. Ist das angestrebte Beratungsergebnis erzielt, folgt die Entscheidung zum Abschluß des Beratungsprojektes.

In einem Schlußbericht nimmt der Berater dann Stellung zum Verlauf des Projektes und dem erreichten Ergebnis aus seiner Sicht. Für den Klienten schließt sich daran die Phase der Evaluation, die in bezug auf die Beratungskosten, den Beratungsnutzen, die Wirtschaftlichkeit, die Qualität oder die Effektivität des Beratungsergebnisses erfolgen kann.<sup>111</sup> Aus der Sicht des Beraters besteht die Gestaltung der Beratungsbeziehung nach dem Abschluß eines Projektes aus der Nachbetreuung des Klienten, mit deren Hilfe die langfristige Zusammenarbeit mit dem Klienten sichergestellt werden soll. Für den Kunden geht es auf Basis der Evaluation vorwiegend um die Frage, ob und in welcher Weise eine weitere Zusammenarbeit mit dem Berater denkbar ist.<sup>112</sup>

### ***2.3.3 Systemmerkmale der Unternehmensberatung***

In den oben vorgestellten Definitionsversuchen wurde immer die Interaktion zwischen Berater und Klient als wesentliches Merkmal der Unternehmensberatung hervorgehoben. Der Systembegriff, der im Abschnitt 2.1 kurz erläutert wurde, eignet sich dazu, diese komplexe Beziehung zwischen Berater und Klient näher zu betrachten und relevante Abhängigkeiten darzustellen.<sup>113</sup> Da in der Regel sowohl der „Unternehmensberater“ als auch der „Klient“ aus mehr als einer Person bestehen, kann von einem „Beratersystem“ und einem „Klientensystem“ gesprochen werden.<sup>114</sup> Wie in der folgenden Abbildung veranschaulicht, bilden diese beiden Systeme Subsysteme des „Beratungssystems im weiteren Sinne“ und stehen über Interaktionen für die Dauer des Projektes miteinander in Beziehung.<sup>115</sup>

---

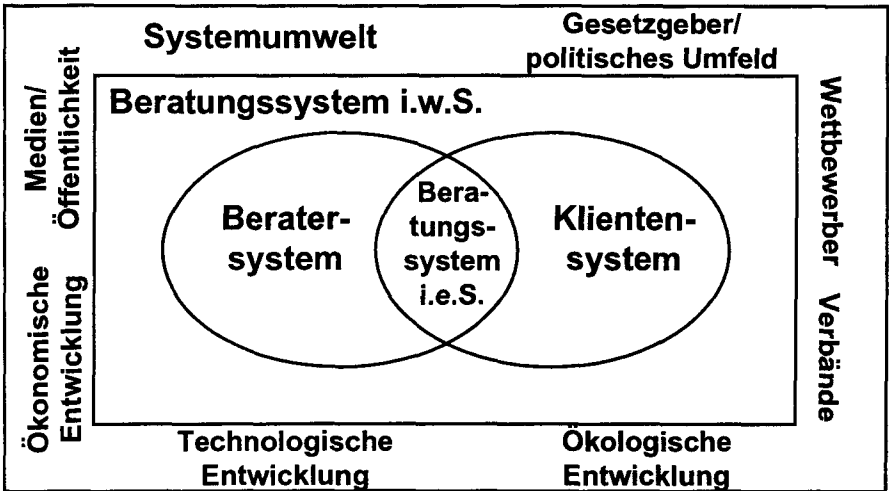
<sup>111</sup> Daß die Bewertung von Beratungsleistungen eine recht schwierige Angelegenheit ist, wird im Kapitel 3.3.4 noch diskutiert.

<sup>112</sup> Vgl. Strasser, (1994), S. 104

<sup>113</sup> Vgl. Hoffmann, (1991), S. 26. Vgl. auch die Ausführungen zur systemischen Beratung in Kapitel 2.3.3.

<sup>114</sup> Vgl. Stutz, (1988), S. 118f.

<sup>115</sup> Vgl. Althaus, (1994), S. 28. Im folgenden Text stehen die Abkürzungen „i.w.S.“ für „im weiteren Sinne“ und „i.e.S.“ für „im engeren Sinne“.



**Abbildung 6: Das System Unternehmensberatung**

Quelle: In Anlehnung an Hoffmann, (1991), S. 27 und S. 31

Das Beratungssystem i.w.S. ist hierbei ein offenes System und unterliegt den Einflüssen der Systemumwelt.<sup>116</sup> Die Mitgliedschaft eines Individuums im Beratungssystem i.w.S. resultiert nicht aus der Teilnahme am Beratungsprojekt (Beratungssystem im engeren Sinne), sondern aus seiner Betroffenheit durch die Auswirkungen des Beratungsprojektes. Demgegenüber finden im Beratungssystem i.e.S. die kommunikativen Prozesse und die Produktion der Beratungsleistung statt.<sup>117</sup> Dabei ändert sich die Zusammensetzung des Beratungssystems i.e.S. laufend. Je nach Projektphase können neben einem festen Kernteam (in der Regel die Projektleitung) verschiedene weitere Personen aus dem Berater- und dem Klientensystem beteiligt werden.<sup>118</sup>

Analog zur Abgrenzung der Mitglieder des Beratungssystems i.w.S. und i.e.S. kann auch die Abgrenzung der Mitglieder des Beratersystems bzw. Klientensystems i.w.S. und i.e.S. vorgenommen werden. Dabei läßt sich bei zahlreichen Projekten eine idealtypische Dreiteilung der hierarchischen Einbindung der Mitglieder des Berater- und Klientensystems in das Schnittstellensystem erkennen.<sup>119</sup>

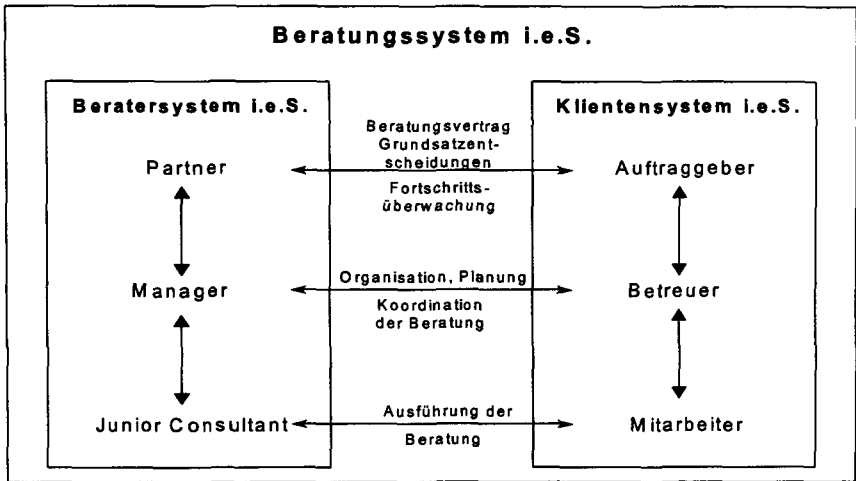
<sup>116</sup> Vgl. Strasser, (1993), S. 61

<sup>117</sup> Vgl. Hillemanns, (1995), S. 17

<sup>118</sup> Vgl. Althaus, (1994), S. 29

<sup>119</sup> Vgl. Hoffmann, (1991), S. 28. Leciejewski kommt in einer Gegenüberstellung der Arbeitsaufgaben und Hierarchieebenen in sechs internationalen Beratungsgesellschaften zu einem ähnlichen Ergebnis. Vgl. Leciejewski, (1996), S. 131





**Abbildung 7: Die Mitglieder des Beratungssystems i.e.S.**

Quelle: Hoffmann, (1991), S. 28

In einem Beratersystem können grob die Hierarchieebenen Partner, Manager und Junior Consultant unterschieden werden.<sup>120</sup> Die Aufgaben der Partner sind die Klientenakquisition, Kontakte zu den Auftraggebern sowie die Projekt-Oberaufsicht. Sie übertragen den Managern die Leitung des Beratungsprojektes, diese wiederum koordinieren die mit der Projektausführung betrauten Junior Consultants.<sup>121</sup> Analog dazu finden sich auf der Klientenseite die aufgabenorientierten Hierarchieebenen. Der Auftraggeber ist in der Regel mit der Unternehmensleitung des Klientensystems identisch und seine Aufgaben bestehen in der Auftragserteilung, der Vertragsgestaltung, der Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen und der Beurteilung der Beratungsqualität.<sup>122</sup>

Dem Betreuer (interner Projektkoordinator) werden die Planung, Organisation und Leitung des Beratungsprojektes übertragen. An der Ausführung des Projektes arbeiten schließlich die Mitarbeiter des Klientensystems mit.<sup>123</sup>

<sup>120</sup> Nach Maister geht diese Unterscheidung zurück auf die Hierarchieebenen von Handwerksbetrieben (Meister, Geselle, Lehrling); vgl. Maister, (1993), S. 7.

<sup>121</sup> Vgl. Weershäuser, (1996), S. 34. Zur Aufbauorganisation einer Unternehmensberatung vgl. auch Stutz, (1988), S. 160ff..

<sup>122</sup> Vgl. Elfgen/Klaile, (1987), S. 79f.; die Identität von Auftraggeber und Geschäftsführung kann je nach Rechtsform, Unternehmensgröße und Anlaß der Beratung auch aufgehoben werden.

<sup>123</sup> Vgl. Weershäuser, (1996), S.34

Es wurde festgestellt, daß sich die Zusammensetzung des Beratungssystems i.e.S. während den einzelnen Phasen des Beratungsprozesses ändert. Eine Aufgabe der vorliegenden Arbeit ist es herauszufinden, welche Personen während der Auswahlphase Mitglied im Klientensystem i.e.S. sind und welche Rollen bzw. Aufgaben sie dort übernehmen.

### **2.3.4 Typologie von Beratungsprojekten**

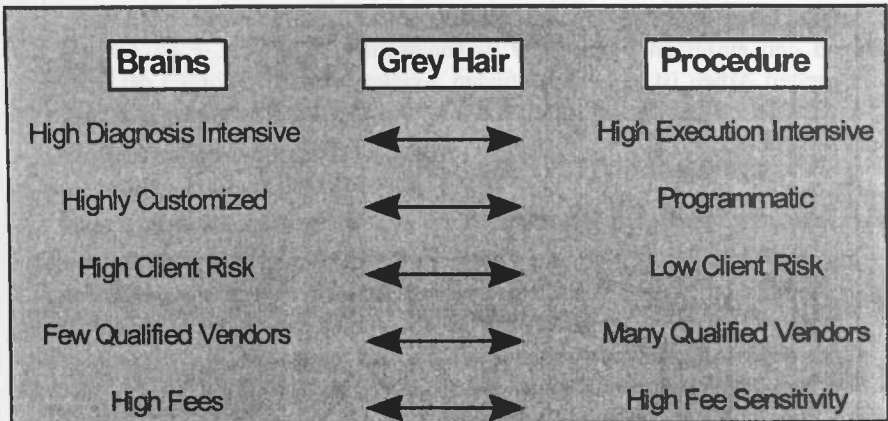
Bei dem Versuch, die im Beratungssystem i.e.S. ablaufenden Projekte zu typologisieren, finden sich in der Literatur verschiedene Ansätze. Die häufigste Differenzierung ist die nach den Funktionsbereichen in den beratenen Unternehmen.<sup>124</sup> Hier gibt es jedoch große Abgrenzungsprobleme bei der Zuordnung einzelner Beratungsfelder zu den Funktionsbereichen. Gehört beispielsweise ein Business Process Reengineering Projekt in den Bereich Organisationsberatung oder Informationstechnologie? Ist ein Change Management Projekt Beratung im Personalwesen oder eher in der Unternehmensführung?<sup>125</sup> Um diese Abgrenzungsproblematik zu umgehen, wird hier auf die praxisnahe Typologie von Maister zurückgegriffen, der drei Arten von Projekten („brain projects“, „grey hair projects“ und „procedure projects“) in der Unternehmensberatung unterscheidet.<sup>126</sup> Das Spektrum der Inhalte dieser drei Projekttypen veranschaulicht die Abbildung 8.

---

<sup>124</sup> Verbände differenzieren den Umsatz ihrer Mitglieder in Statistiken nach Funktionsbereichen wie Marketing, Unternehmensführung, Umweltmanagement usw.. Vgl. BDU, (1996), S. 10f. oder FEACO, (1997), S. 12

<sup>125</sup> Speziell zu diesen Beispielen vgl. Alpha Publications, (1996), S. 211ff. und allgemein zu dieser Problematik vgl. Behrens, (1995), S. 68f..

<sup>126</sup> Vgl. Maister, (1993), S. 4f.. Eine weitere Typologisierung stammt von Walger, der die drei Grundformen der gutachterlichen Beratung, die Expertenberatung und die systemische Beratung unterscheidet. Er räumt aber zugleich ein, daß diese Grundformen als Idealtypen zu verstehen und in der Praxis in aller Regel Mischformen zu finden sind. Vgl. Walger, (1995), S. 2ff..



**Abbildung 8: Typologie von Beratungsprojekten**

Quelle: Maister, (1993), S. 22

Bei „Brain projects“ geht es um neue Lösungen für neue Probleme, die vom Beratungsunternehmen vor allem Innovation und Kreativität verlangen. Der Klient ist hier auf der Suche nach einer problemspezifischen und individuellen Lösung, die aufgrund des hohen Risikos die Höhe des Honorars in den Hintergrund treten lassen. Solche Projekte zeichnen sich auch durch die starke Einbindung der Partner und vor allem der Manager in die Durchführungs- und Realisationsphase aus. Ein Beispiel hierfür wäre ein weitreichendes Strategieprojekt im Bereich einer Konzernrestrukturierung (z.B. Divisionalisierung). „Grey hair projects“ sind durch mittlere Honorare und ein geringeres Risiko gekennzeichnet. Diese Projekte sind häufig operationelle Beratungen zu Problemlösungen und Ergebnisverbesserungen in Teilbereichen von Unternehmen. „Procedure projects“ sind schließlich durch stärker standardisierte Methoden gekennzeichnet.<sup>127</sup>

Im Hinblick auf die Ziele dieser Arbeit ist die Differenzierung in die drei Projekttypen nach Maister hinreichend, weil damit die für diese Arbeit relevanten Beratungsfelder erfaßt werden können.<sup>128</sup>

<sup>127</sup> Vgl. Maister, (1993), S. 4ff. bzw. S. 21f. und Hillemanns, (1995), S. 22

<sup>128</sup> Vgl. Maister, (1993), S. 5; Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Hill und Lovelock. Hill unterscheidet ebenfalls drei Arten von Problemtypen (Analysen und Prognosen, Rationalisierungsprojekte, Neuorientierung der Unternehmung oder eines Teilbereichs); vgl. Hill, (1990), S. 172. Lovelock schlägt dagegen vier Kategorien von Projekten vor („Pacesetters“, „Significant Projects“, „Bread and Butter Projects“, „Analytical Work on Project Data“); vgl. Lovelock, (1991), S. 120.

## 2.4 Markt für Unternehmensberatung

Bei dem Versuch den Markt für Unternehmensberatung darzustellen, trifft man in der Literatur häufig auf die Aussage, daß dieses Vorhaben durch ein hohes Maß an Intransparenz des Marktes erschwert würde.<sup>129</sup> Grund für die Intransparenz sind die vorhandenen Abgrenzungs- und Erhebungsprobleme, die zum einen aus der Tatsache entstehen, daß bisher kein Berufsschutz existiert<sup>130</sup> und zum anderen, daß eine amtliche Statistik fehlt<sup>131</sup>. Weitere Ursachen für die fehlende Markttransparenz sind die sachliche und personelle Heterogenität des Beratungsangebotes, die hohe Dynamik des Marktes in den letzten Jahren und die uneinheitliche Marktabgrenzung.<sup>132</sup> Auch geben viele Beratungsfirmen ihre Schlüsselzahlen offiziell nicht bekannt.<sup>133</sup>

Die nachfolgenden Ausführungen stellen daher den Versuch dar, zu einer höheren Transparenz der Unternehmensberatung in Deutschland beizutragen.<sup>134</sup> Sie basieren auf den Daten des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., der seit 1987 jährlich einen Betriebsvergleich unter seinen Mitgliedern durchführt. Auch wenn 1996 im BDU nur rund 4,6% aller in der Beratung tätigen Anbieter organisiert waren, scheint eine aussagefähige Zahlenbasis für den deutschen Beratungsmarkt im Hinblick auf die Struktur vorzuliegen.<sup>135</sup>

Zunächst wird die historische Entwicklung des Marktes betrachtet, da die Inhalte der Unternehmensberatung in der Retrospektive immer von den Problemen und den Fortschritten der Unternehmen abhängen.

### 2.4.1 Historische Entwicklung

Die historische Entwicklung der Unternehmensberatung läßt sich in Deutschland schon in die Zeit vor dem zweiten Weltkrieg zurückverfolgen. Anfang bis Mitte der 20er Jahre entstanden die ersten freiberuflichen, unabhängigen Beratungsgesellschaften.<sup>136</sup> Diese wurden zunächst noch von Ingenieuren und Bücherrevisoren ge-

---

<sup>129</sup> Vgl. Schütte, (1996), S. 11; Zimmermann, (1994), S. 9; Him/Krogh, (1994), S. 202; Wagner, (1992), S. 17

<sup>130</sup> Vgl. FEACO, (1994), S. 15

<sup>131</sup> Vgl. Schütte, (1996), S. 11

<sup>132</sup> Vgl. Meurer, (1993), S. 99f.

<sup>133</sup> Vgl. Wohlgemuth, (1995), S. 18

<sup>134</sup> Auf die Darstellung weiterer nationaler Märkte wird hier verzichtet. Eine sehr ausführliche Analyse des europäischen Marktes findet sich bei Kennedy Research Group, (1998), S. 60ff.; Alpha Publications, (1996), S. 1ff. und Hancock, (1996), S. 10ff. Zum Weltmarkt vgl.: Kennedy Research Group, (1998), S. 35ff.; Hancock, (1997), S. 10ff. sowie Burke, (1996 a), S. 10ff.

<sup>135</sup> Vgl. BDU, (1996), S.25

<sup>136</sup> Vgl. Pálffy von Erdöd, (1984), S. 5. Die erste freiberufliche Beratungsgesellschaft gründeten Koch und Kienzle 1918 in Berlin. Weitere namhafte Gründungen erfolgten durch Michel 1920 und Schütz 1926. Zur frühen Entwicklung der Beratung in Deutschland vgl. Kipping, (1997), S. 69ff..

gründet. Doch durch die zunehmende Bedeutung der Rationalisierung, neuer Methoden der Organisation und der Kostenkontrolle für die Wirtschaft wurde die Beratung in den 30er Jahren auch zu einem Tätigkeitsfeld für Kaufleute und Betriebswirte.<sup>137</sup> Die Beratung in Deutschland konnte aber trotz einer Aufwärtsentwicklung in den 20er und 30er Jahren nicht die Bedeutung gewinnen, die ihr in den USA beigemessen wurde. Dort gründeten bereits früh einige Pioniere der Branche Beratungsunternehmen, (1886 Arthur D. Little, 1914 Edwin Booz, 1926 James O. McKinsey), die heute zu den bekanntesten internationalen Beratungsgesellschaften zählen.<sup>138</sup>

Nach dem zweiten Weltkrieg entwickelte sich die Beratungsbranche schwinghaft. Schon am 15. Oktober 1945 eröffnete zum Beispiel Gerhard Kienbaum sein erstes Büro und beschäftigte sich mit dem Wiederaufbau der zerstörten Fabriken.<sup>139</sup> Mit dem Wiederaufbau der deutschen Wirtschaft, der Währungsreform 1948 und dem Mitte der 50er Jahre einsetzenden Wirtschaftswunder stieg die Nachfrage nach Beratungsleistungen beträchtlich.<sup>140</sup> Im Vordergrund der unternehmerischen Überlegungen stand in dieser Zeit die kostengünstige Produktion. Dementsprechend gestalteten sich auch die inhaltlichen Ausprägungen der Beratungsleistungen wie Aufgaben der Arbeitsvorbereitung, der Produktionssteuerung, des Materialflusses und des Rechnungswesens (insbesondere Plankostenrechnung). Zunehmende Bedeutung für die produktionswirtschaftlichen Entscheidungsprozesse gewann auch die Anwendung von Methoden des Operation Research.<sup>141</sup>

Ende der 50er Jahre schloß die Beratung dann erstmalig absatzwirtschaftliche Fragen und die Rekrutierung von Führungskräften ein.<sup>142</sup> Wie bereits in Kapitel 2.2 erwähnt, fiel in diese Zeit auch die Gründung des Bundes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V..<sup>143</sup> Ziel der BDU-Mitglieder war nicht zuletzt, sich mit der neuen Terminologie von den ersten unseriösen Nachahmern des ungeschützten Berufsstandes abzugrenzen, „ (...) die ausgerüstet mit schematischen Checklisten zur Unternehmensanalyse in das große Geschäft einzusteigen versuchten.“<sup>144</sup>

Bis Ende der 60er Jahre setzte ein Boom in der Nachfrage nach Unternehmensberatungsleistungen ein. Es wurden hohe Wachstumsraten realisiert und die Mitarbeiter-

<sup>137</sup> Vgl. Kohr, (1996), S. 64

<sup>138</sup> Vgl. Harvard Business School, (1990), S. 19. Zur Geschichte der Beratung in den USA siehe auch: Kubr, (1996), S. 27ff. und Wilkinson, (1994), S. 1-9 bis 1-12.

<sup>139</sup> Vgl. Kienbaum (1995 a), S. 2

<sup>140</sup> Vgl. Elfgen/Klaile (1987), S. 149

<sup>141</sup> Vgl. Hafner/Reineke, (1988), S. 6

<sup>142</sup> Vgl. Ibielski/Sebode (1976), Abschnitt 0510, S. 2

<sup>143</sup> 1973 wurde die Satzung des BDU geändert, damit auch Beratungsgesellschaften in den Verband eintreten konnten. Gleichzeitig wurde der Name in Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. geändert. Zur Geschichte der Beraterverbände weltweit vgl. Kyrö, (1995), S. 212ff.

<sup>144</sup> Ibielski/Sebode (1976), Abschnitt 0510, S. 2

stäbe der Beratungsgesellschaften entsprechend vergrößert.<sup>145</sup> Die ganzheitliche Sichtweise der Unternehmensberatung setzte sich in diesem Jahrzehnt durch. Auslöser waren die veränderten Anforderungen der Klienten an die Leistungen der Unternehmensberater. Die Unternehmen wurden in dieser Zeit mit einer wachsenden Sättigung der Absatzmärkte und einem Anstieg der Preise auf den internationalen Rohstoffmärkten konfrontiert. Eine stärkere Marktorientierung der Unternehmen wurde notwendig. Damit entwickelten sich die Beratungsinhalte weg von einer retrospektiven Planungsrechnung, hin zu einer prospektiven, strategischen Planung. Die Aufgaben der Unternehmensberater bestanden im wesentlichen in der Entwicklung und Bereitstellung von Methoden der Unternehmensführung, im Aufbau von Systemen der elektronischen Datenverarbeitung sowie zunehmend auch in der Ausbildung des Managements.<sup>146</sup>

Viele der Managementmethoden und Führungstechniken kamen durch multinationale, amerikanische Unternehmen nach Europa und wurden begleitet von den großen US-Consultingfirmen, die schon bald ein umfangreiches Standortnetz in Europa aufbauten. Einhergehend mit der steigenden Nachfrage konnten sich aber auch deutsche Beratungsgesellschaften am Markt etablieren und international zu einer bedeutenden Größe entwickeln. Hier handelte es sich vielfach um „spin offs“ von Unternehmensberatern, die ihr „Handwerk“ zuvor bei internationalen Consultingunternehmen erlernt hatten.<sup>147</sup> Ein Beispiel hierfür ist Roland Berger, der 1965 in München die Roland Berger & Partner GmbH gründete, nachdem er drei Jahre bei der Boston Consulting Group tätig war.<sup>148</sup>

Nach einem kurzen Rückgang der Nachfrage nach Beratungsleistungen zu Beginn der 70er Jahre erholte sich der Beratungsmarkt wieder. Verstärkter internationaler Wettbewerb erhöhte den Bedarf an Beratungshilfen besonders in Fragen des Exports. So wie die US-Consultingfirmen ihre Kunden in den 60er Jahren nach Europa begleiteten, so gingen die großen deutschen Beratungsgesellschaften mit ihren Klienten in das Ausland und eröffneten dort Büros.<sup>149</sup> Neben den traditionellen Klienten aus der Industrie konnten in dieser Zeit auch neue Kunden aus anderen Wirtschaftsbereichen wie Handel, Dienstleistung und öffentliche Verwaltung gewonnen werden.<sup>150</sup>

Die bundesdeutsche Wirtschaft steckte zu Beginn der 80er Jahre in einer tiefen Rezession, und die pessimistische Stimmung führte zu einem Auftragsrückgang bei den Beratungsunternehmen. Lediglich im Zweig der DV- und Software-Beratung konn-

---

<sup>145</sup> Vgl. Elfgen/Klaile (1987), S. 154

<sup>146</sup> Vgl. Elfgen/Klaile (1987), S. 155

<sup>147</sup> Vgl. Kienbaum (1995 b), S. B3. Bspw. eröffnete McKinsey Büros in London (1959), Düsseldorf, Amsterdam und Paris (alle 1964). Vgl. Harvard Business School (1990), S. 18

<sup>148</sup> Vgl. Alpha Publications, (1996), S. 73

<sup>149</sup> Vgl. Kienbaum (1995 b), S. B3

<sup>150</sup> Vgl. Schröder (1974), S. 89

ten Umsatzsteigerungen erzielt werden.<sup>151</sup> Ein Bereich, der seit dieser Zeit eng mit der Unternehmensberatung verbunden ist. Entsprechend der wirtschaftlichen Lage standen Bemühungen um Kostensenkung, Wirtschaftlichkeit und Effizienzverbesserung durch verstärkten Computereinsatz im Bereich operativer Verwaltungsabläufe im Vordergrund der Beratertätigkeit.<sup>152</sup> Als die deutsche Wirtschaft Mitte der 80er Jahre wieder Tritt faßte, führte dies zu einer starken Veränderung der Beratungsschwerpunkte. Die Unternehmen waren nun gezwungen, ihre Zukunft strategisch zu planen, um ihre Geschäftsfelder auf nachhaltige Wettbewerbsvorteile auszurichten und benötigten hierzu die Unterstützung der Berater.<sup>153</sup>

In den nächsten beiden Abschnitten werden aktuelle Entwicklungen der Nachfrage und des Angebotes am Markt für Unternehmensberatung näher betrachtet.

### ***2.4.2 Nachfrage nach Beratungsleistungen***

Der Mitte der 80er Jahre einsetzende Nachfrageboom hielt bis 1992 an und drückte sich in zweistelligen Wachstumsraten der Branche aus, letztlich auch begünstigt durch die Öffnung der innerdeutschen Grenze und die Vereinigung der beiden deutschen Staaten.<sup>154</sup> Die Abbildung 9 verdeutlicht graphisch den Umsatzeinbruch im Jahr 1993, vom dem sich die Branche aber im nächsten Jahr wieder erholte. Durch die sich Ende 1994 wieder stark belebende Konjunktur erhöhte sich der Gesamtumsatz der Branche 1995 im Vergleich zum Vorjahr um 12,8% auf ca. 14,1 Milliarden DM. Für 1996 und 1997 ermittelte der BDU schließlich eine Umsatzsteigerung pro Jahr um etwa 8% auf 15,3 bzw. 16,4 Milliarden DM. Für 1998 wird die gleiche Wachstumsrate erwartet.<sup>155</sup> Damit hat sich der Umsatz der Branche seit 1990 mehr als verdoppelt.

---

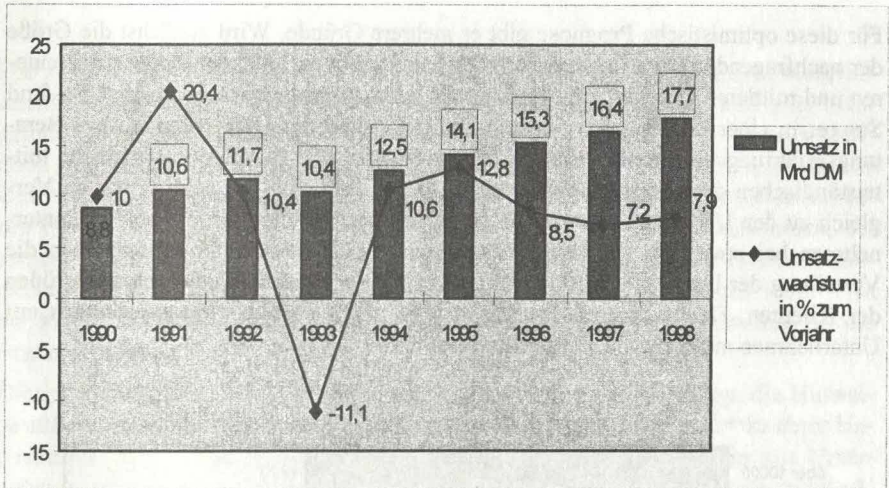
<sup>151</sup> Vgl. o.V. (1983 a), S. 40

<sup>152</sup> Vgl. o.V. (1983 b), S. 6

<sup>153</sup> Vgl. Meyer (1986), S. B11

<sup>154</sup> Vgl. Seger, (1995), S. 91

<sup>155</sup> Vgl. BDU, (1998), S. 1



**Abbildung 9: Nachfrage nach Unternehmensberatung in Deutschland von 1990 bis 1998**

Quelle: BDU Pressemitteilungen von 1994 bis 1997

Die Aussagen über den Gesamtumsatz der Unternehmensberatung sind in der Literatur aber nicht einheitlich. Beispielsweise schätzt Wohlgemuth den deutschen Markt 1994 auf rd. 3,5 Mrd DM.<sup>156</sup> Alpha Publications kommt in einer Studie auf ein Marktvolumen von rd. 4,4 Mrd DM in 1995.<sup>157</sup> Die Ursache für diese unterschiedlichen Meinungen dürfte in der bereits erwähnten Intransparenz des Marktes liegen. Es ist jedoch zu bedenken, daß die Basis für die Zahlen des BDU eine Untersuchung über den Markt für Unternehmensberatung aus dem Jahr 1990 in den damaligen EG- und EFTA-Staaten bildet. Bei dieser Studie handelt es sich speziell für den deutschen Markt um die bisher einzige Vollerhebung, so daß diese Ergebnisse als plausibel angesehen werden können.<sup>158</sup> Letztlich ist festzuhalten, daß der deutsche Markt für Unternehmensberatungsleistungen durch seine hohen Wachstumsraten zu einem sehr attraktiven Markt geworden ist. Ihm wird auch weiterhin noch Wachstumspotential zugesprochen.<sup>159</sup>

<sup>156</sup> Vgl. Wohlgemuth, (1995), S. 18

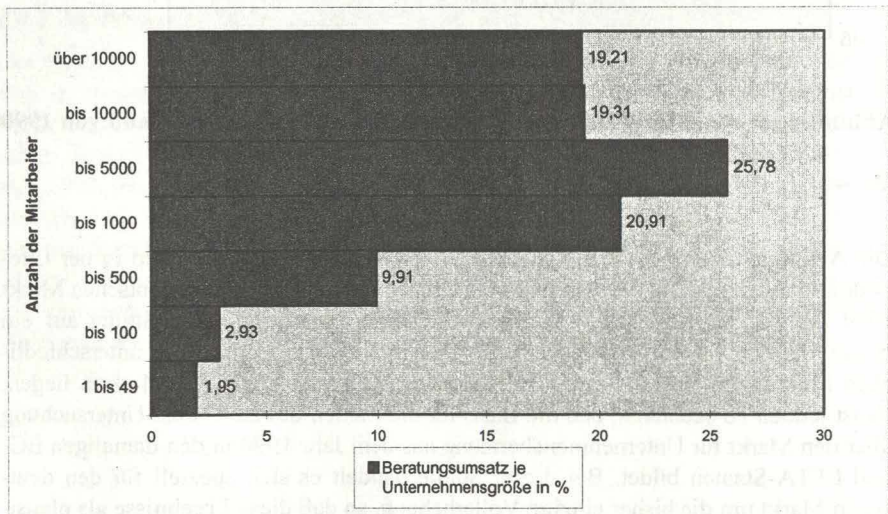
<sup>157</sup> Vgl. Alpha Publications, (1996), S. 71

<sup>158</sup> Vgl. BDU, (1991 a), S. 1f.. Wohlgemuth bezeichnet diese Umfrage als methodisch unzulänglich, liefert aber keine Erklärung für diese Aussage. Vgl. Wohlgemuth, (1995), S. 18

<sup>159</sup> Vgl. Alpha Publications, (1996), S. 71; dort wird bis zum Jahr 2001 ein jährliches Wachstum von 10% vorausgesagt. Dabei gelten der Beratungsbedarf bei den Themen „Jahr 2000“ und „Währungsumstellung auf den Euro“ als wichtige Motoren für das Branchenwachstum. Vgl. o.V., (1998 b), S. 53.



Für diese optimistische Prognose gibt es mehrere Gründe. Wird zunächst die Größe der nachfragenden Unternehmen betrachtet, dann fällt auf, daß der Anteil der kleineren und mittleren Unternehmen geringer als der von Großunternehmen ist.<sup>160</sup> So fand Steyrer in einer Untersuchung heraus, daß der Anteil der Unternehmen ohne Beratungserfahrung mit zunehmender Größe abnimmt.<sup>161</sup> Die Beraterquote wird bei mittelständischen deutschen Unternehmen heute mit etwa 40% als sehr gering im Vergleich zu den USA (90%) eingeschätzt.<sup>162</sup> Dagegen liegt diese Quote bei Großunternehmen bei etwa 90%.<sup>163</sup> Diese Schätzungen werden bestätigt, betrachtet man die Verteilung der Umsätze der BDU Mitglieder auf verschiedene Unternehmensgrößen der Klienten. Demnach entfallen knapp 40% des gesamten Umsatzvolumens auf Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern.<sup>164</sup>



**Abbildung 10: Verteilung des Gesamtumsatzes der BDU Mitglieder 1994 auf Unternehmen mit unterschiedlichen Mitarbeiterzahlen**

Quelle: Eigene Berechnung aus BDU, (1995), S. 48

<sup>160</sup> Vgl. Schütte, (1996), S.15

<sup>161</sup> Vgl. Steyrer, (1989 b), S. 28f.

<sup>162</sup> Vgl. Lesch, (1995), S. 14; eine Beraterquote (= Anzahl der Unternehmen, die einen Unternehmensberater konsultieren) von rd. 45% ermittelte eine Umfrage unter Unternehmen mit 100-200 Mitarbeitern. Vgl. Lachnit/Müller, (1993), S. 1383

<sup>163</sup> Vgl. Wimmer, (1991), S. 47 und Hillebrand/Koch/Raithel, (1989), S. 193

<sup>164</sup> Hier muß sicherlich berücksichtigt werden, daß Großunternehmen häufig mehrere Beratungsprojekte gleichzeitig, über einen längeren Zeitraum und bei relativ hohen Tagessätzen durchführen.

Die Zurückhaltung kleiner und mittlerer Unternehmen gegenüber Unternehmensberatern resultiert z.B. aus negativen Erfahrungen mit Beratern oder weil eine mangelnde Qualifikation bei zu hohen Kosten der Berater vermutet wird.<sup>165</sup> Es deutet jedoch einiges darauf hin, daß die Scheu dieser Unternehmen vor dem Einsatz von Unternehmensberatern langsam schwindet. „Dies hängt nicht zuletzt mit dem stärkeren Professionalisierungsgrad des Managements in diesem Bereich zusammen, der seinerseits durch gesamtwirtschaftliche Entwicklungstrends, wie die Internationalisierung der Märkte und die Verschärfung des Wettbewerbs, erzwungen wird.“<sup>166</sup> In der mittelständischen Wirtschaft wird daher ein zukünftiges Wachstumsfeld für die Branche gesehen.<sup>167</sup>

Diese Prognose wird bei der Betrachtung der Beraterfrequenz bekräftigt, die Hinweise auf die Regelmäßigkeit bzw. Unregelmäßigkeit der Nachfrage gibt.<sup>168</sup> In einer Untersuchung von Szyperski/Klaile waren 25,2% der Entscheidungsträger aus Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten der Meinung, man solle Berater regelmäßig konsultieren.<sup>169</sup> Dagegen war der Anteil der Unternehmen dieser Größe, die sich tatsächlich regelmäßig beraten lassen in einer Untersuchung von Marner/Jäger nur 11,5%.<sup>170</sup> Aus diesen Zahlen läßt sich schließen, daß auch noch Wachstumspotential bei bestehenden Kunden vorhanden ist.

Aber nicht nur im Mittelstand wächst die Bereitschaft, sich bei der Lösung anstehender Probleme von außen unterstützen zu lassen. Immer mehr erhalten Unternehmensberater Aufträge aus dem öffentlichen Sektor.<sup>171</sup> Gründe hierfür sind vor allem in der zunehmenden staatlichen Deregulierung, aber auch in der Kritik an ineffizienten Verwaltungsstrukturen zu suchen.<sup>172</sup> Dadurch wurden 1994 bereits rd. 11% des Gesamtumsatzes in diesem Bereich erzielt, dem auch noch weiteres Steigerungspotential zugerechnet wird. Zusätzliche Nachfrage wird auch aus dem Bereich der Dienstleistung - insbesondere Telekommunikation und Direct Banking - erwartet.<sup>173</sup> Insgesamt verteilte sich 1994 das Beratungsvolumen auf verschiedene Branchen wie folgt:

---

<sup>165</sup> Vgl. Lachnit/Müller, (1993), S. 1381 ff.

<sup>166</sup> Wimmer, (1991), S. 47f.

<sup>167</sup> Vgl. Bierach, (1996 a), S. 64ff.

<sup>168</sup> Vgl. Meurer, (1993), S. 107

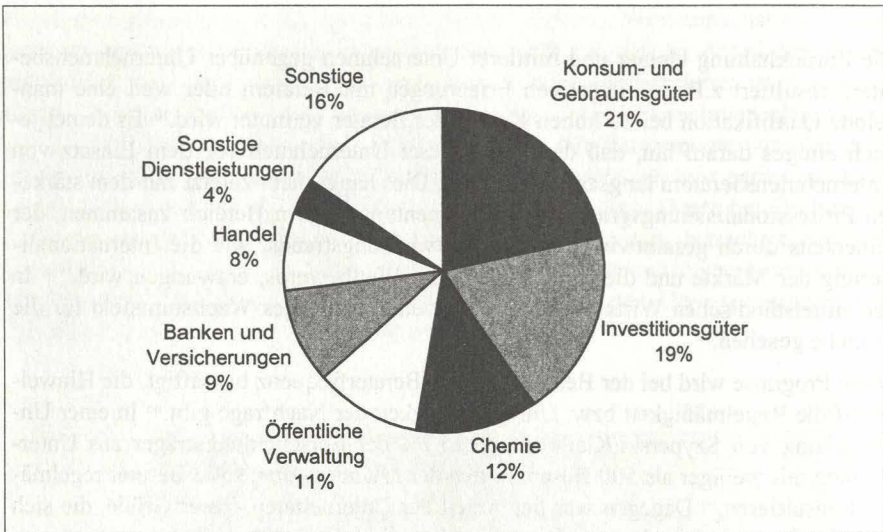
<sup>169</sup> Vgl. Szyperski/Klaile, (1983), Frage 30

<sup>170</sup> Vgl. Marner/Jäger, (1990), S. 10;

<sup>171</sup> Vgl. Hoffritz, (1995), S. 112

<sup>172</sup> Vgl. Gouthier, (1995), S. 5

<sup>173</sup> Vgl. Alpha Publications, (1996), S. 80; dort wird der Anteil der öffentlichen Verwaltung für 1995 bereits mit 17% geschätzt. Zu den Wachstumsfeldern Dienstleistung und öffentliche Verwaltung vgl. auch Lo Bianco, (1993), S.5.



**Abbildung 11: Verteilung des Beratungsumsatzes auf Branchen 1994**

Quelle: Eigene Berechnung aus BDU, (1996), S. 8 und BDU, (1995), S. 50f.

Gesunken sind dagegen die Umsatzanteile der Berater in den klassischen Kundensegmenten der verarbeitenden Industrie. Ein Beispiel ist die Investitionsgüterindustrie, deren Anteil von 1990 bis 1994 um rund 10% gesunken ist.<sup>174</sup> Insgesamt hat die beschriebene Entwicklung zu einer erkennbaren Veränderung der Kundenstruktur von Beratern geführt.

Der Bedarf an Beratungsleistungen in Deutschland wird in den nächsten Jahren weiterhin insgesamt zunehmen, das lassen die bisherigen Ausführungen vermuten. Dennoch sehen sich Unternehmensberater Veränderungen im Nachfrageverhalten der Klienten gegenüber. Neben der Abnahme des Umsatzes in klassischen Kundensegmenten kommt hinzu, daß die Unternehmen sich immer kritischer bei der Auswahl, als auch später bei einer Zusammenarbeit mit den Unternehmensberatern auseinandersetzen.<sup>175</sup> Ursache hierfür ist, daß die Unternehmen in Deutschland mit steigender Beraterquote und besonders mit steigender Beraterfrequenz über immer mehr Erfahrung im Umgang mit Unternehmensberatern verfügen.<sup>176</sup> Die bestehenden Kunden erlangen daher mit jedem durchgeführten Beratungsprojekt eine höhere Beratungs-

<sup>174</sup> 1990 betrug der Anteil noch 29,05%. Berechnet aus: BDU, (1991 b), S. 48f.

<sup>175</sup> Vgl. Hirn/Krogh, (1994), S. 201

<sup>176</sup> Vgl. Raithe, (1991), S. 202

reife.<sup>177</sup> Wie die Lieferanten von Materialien, Ersatzteilen oder Geld, werden Unternehmensberater heute als Lieferanten von Empfehlungen und Lösungen betrachtet.<sup>178</sup> Die Branche sieht sich deshalb mit einer sinkenden Kundenloyalität konfrontiert, weil Unternehmen immer weniger dazu neigen, ausschließlich mit einem „Stammhausberater“ zusammenzuarbeiten.<sup>179</sup> Sie stehen immer häufiger einer „(...) forcierten Rotation ihrer Ratgeber offen gegenüber“.<sup>180</sup> Zwar meldete der BDU für seine Mitglieder, daß 1995 62,6% der Aufträge mit bestehenden Kunden durchgeführt wurden, verglichen mit früheren Pressemeldungen großer Beratungshäuser nimmt sich dieser Anteil relativ gering aus.<sup>181</sup>

In einer Umfrage fand Schade heraus, daß Unternehmen die Nachteile einer lang andauernden Geschäftsbeziehung besonders in der steigenden Betriebsblindheit sowie dem sinkenden Problemlösungspotential des Unternehmensberaters sehen.<sup>182</sup> Hinzu kommt, daß Berater heute auch bei bestehenden Kunden um jeden Auftrag kämpfen müssen, da häufig bis zu zehn Gesellschaften aufgefordert werden, ein Angebot abzugeben, um später nochmals langwierige Präsentationsrunden zu durchlaufen.<sup>183</sup>

Die Veränderung der Kundenstruktur sowie die sinkende Kundenloyalität führen zu einem wichtigen Trend für die Beratungsbranche: sowohl die Neukundengewinnung als auch die Erhöhung der Kundenbindung wird für die Unternehmensberater immer wichtiger.<sup>184</sup>

### **2.4.3 Angebot von Beratungsleistungen**

Das stetige Wachstum des Beratungsmarktes hat in den letzten Jahren ständig neue Anbieter von Beratungsleistungen angezogen.<sup>185</sup> Begünstigt wurde diese Entwicklung durch die vergleichsweise geringen Eintrittsbarrieren, insbesondere wegen des unge-

---

<sup>177</sup> Vgl. Hoffmann, (1991), S. 180

<sup>178</sup> Vgl. Stevenson, (1988), S. 22

<sup>179</sup> Vgl. Hillemanns, (1995), S. 42 und Scherer, (1992), S. 82

<sup>180</sup> Hirn/Krogh, (1994), S. 202

<sup>181</sup> Zahl des BDU ist entnommen aus BDU, (1996), S. 16; noch heute melden manche großen Beratungshäuser einen Umsatzanteil von 80% bei bestehenden Kunden; z.B. McKinsey vgl. Balzer/Wilhelm, (1995), S. 44; vgl. auch Roland Berger & Partner, (1994), S. 23. Solche Zahlen sollten jedoch mit Vorsicht betrachtet werden. Unternehmensberatungen dieser Größenordnung sind in der Regel nur für große Konzerne tätig, deren Zahl begrenzt ist. D.h., irgendwann waren diese Beratungen sicher einmal für Siemens, Daimler Benz usw. tätig, weshalb die Konzerne als bestehende Kunden geführt werden. Vgl. The Economist, (1988), S. 10.

<sup>182</sup> Vgl. Schade, (1994), S. 14

<sup>183</sup> Vgl. Hirn/Krogh, (1994), S. 203

<sup>184</sup> Zur steigenden Notwendigkeit der Neukundengewinnung vgl. o.V., (1993 a), S. 6. Zur Bedeutung der Kundenbindung vgl. Seigner, (1997), S. 111.

<sup>185</sup> Vgl. Hillebrand/Koch/Raithel, (1989), S. 191 und Gerybadze, (1991), S. 27

regelten Zugangs zum Markt.<sup>186</sup> „Ungeregelter Zugang heißt, daß die Berufsbezeichnung nach wie vor ungeschützt ist, wodurch sich eine Zugangs- und - dank der vitalen Selbstreinigungskraft des Marktes - auch eine Abgangedynamik entwickelt, wie sie kaum in einer anderen Branche zu verzeichnen ist.“<sup>187</sup>

Bereits Anfang der 80er Jahre etablierten sich neben den „klassischen“ Beratungsunternehmen und Einzelberatern unterschiedlicher Rechtsformen internationale Wirtschaftsprüfungsgesellschaften wie Arthur Andersen, Ernst & Young, KPMG, Coopers & Lybrand, Deloitte & Touche oder Price Waterhouse im Markt.<sup>188</sup> Der synergetische Effekt dieser Diversifikation aus den gesättigten Märkten der Wirtschaftsprüfung heraus erscheint besonders attraktiv, da sich aus den Aufgabenstellungen auf beiden Seiten Ansatzpunkte für Folge- und Anschlußaufträge ergeben.<sup>189</sup> Dennoch sollten diese Cross-Selling-Effekte nicht überschätzt werden, da sie zwar den Zugang zum Klienten erleichtern können, aber keinesfalls eine Auftragsgarantie darstellen.<sup>190</sup>

Erhofft werden solche Effekte auch von Steuerberatern und Rechtsanwälten, die immer mehr in den Beratungsbereich drängen. Aufbauend auf den spezifischen Kenntnissen über ihre Mandanten bieten sie neben ihren originären Leistungen auch weitergehende Hilfestellungen an, beispielsweise in betriebswirtschaftlichen Fragestellungen.<sup>191</sup> Kritisiert wird von Seiten der Unternehmensberater, daß sie sich im Gegenzug nicht in diesen Bereichen betätigen können, da die Berufsbezeichnungen der Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte geschützt sind und deren Berufsstatus von den Kammern geregelt wird.<sup>192</sup> In diesem Zusammenhang sollte noch festgehalten werden, daß Unternehmensberater ihrerseits in angestammte Märkte anderer Berufsgruppen eindringen. Unternehmensberatungen drängen heute immer stärker auf den Werbemarkt und bieten neben Marken- und Kommunikationsstrategien teilweise die ureigene Leistung der Werbeagenturen - die Kreation - an.<sup>193</sup>

Eine weitere Gruppe neuer Wettbewerber stellen die Finanzdienstleistungsunternehmen dar. Sie treten mit Beratungsleistungen in den Markt ein, die weit über die

<sup>186</sup> Zu Markteintrittsbarrieren vgl. Meurer, (1993), S. 140ff.

<sup>187</sup> Niedereichholz, (1994), S. 5

<sup>188</sup> Die sechs genannten Firmen gehören heute zu den acht größten Unternehmensberatungsgesellschaften der Welt; vgl. Burke, (1996 a), S. 11

<sup>189</sup> Vgl. Niedereichholz, (1993), S. 110.

<sup>190</sup> Gespräch mit Karl A. Scholz, Sprecher der Geschäftsführung, KPMG Unternehmensberatung GmbH vom 24.7.1996.

<sup>191</sup> Vgl. Jansen, (1996), S. 4

<sup>192</sup> Zur Abgrenzung der Unternehmensberatung von der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und anderen Berufsbildern vgl. Stutz, (1988), S. 92 ff sowie Elfgen/Klaile, (1987), S. 14 ff.

<sup>193</sup> Vgl. Giesecking, (1996), S. 70 und Giesecking, (1995), S. 84f.; Unternehmensberater diversifizierten auch in die Bereiche Technologieberatung, Investment Banking und Mergers & Acquisitions; vgl. Gerybadze, (1991), S. 28

reine Firmenkundenbetreuung hinausgehen und dem Bereich der Managementberatung zuzurechnen sind.<sup>194</sup> Zu diesem als „Consulting Banking“ bezeichneten neuen Dienstleistungsangebot der Banken und Sparkassen gehören beispielsweise Unternehmen wie Dresdner Management Consult, IKB Consult, WestConsult, Bayern Consult, Geno Consult und andere.<sup>195</sup> „Weitere Wettbewerber sind Großunternehmen, die ihre häufig unrentablen internen Serviceabteilungen ausgliedern, mit weiteren Modulen anreichern und zu Beratungsunternehmen ausbauen.“<sup>196</sup> Hier können als Beispiele die Beratungsunternehmen Lufthansa Consulting, Gerling Consult und Porsche Consulting genannt werden. Diese Gruppe macht nach Ansicht von Richard Measelle, World Managing Partner von Arthur Andersen der Branche weniger Konkurrenzsorgen, da von den ausgeliederten Abteilungen selten mehr Leistung geboten würde, als von originären Beratern.<sup>197</sup>

Als eine eigenständige Gruppe unter der Großunternehmen können die Soft- und Hardwarehersteller bezeichnet werden, bei denen es immer häufiger zur Gründung von Beratungstöchtern kommt. Beispiele hierfür sind SAP und Software AG sowie IBM Consult und Unisys.<sup>198</sup> Neben der Gründung von Beratungsunternehmen verschaffen sich diese Unternehmen auch durch Akquisitionen den Zugang zum Markt. So kaufte der IT-Dienstleister und General Motors Tochter EDS die traditionsreiche Unternehmensberatung A.T. Kearney und das Debis-Systemhaus akquirierte die Unternehmensberatung Diebold.<sup>199</sup> Das große Interesse der Computerindustrie am Beratungsmarkt wird von Branchenkennern mit strategischen Überlegungen dieser Unternehmen begründet. Denn die Dienstleistungen um die eigentlichen Soft- und Hardwareprodukte herum sind heute offenbar das entscheidende Kriterium bei dem Kauf von Informationstechnologie. „Das bedeutet, daß auch Hersteller und Anbieter, die eigentlich nicht die volle Servicebreite anbieten wollen, sich zusehends in Beratungstätigkeiten engagieren müssen, wollen sie nicht Kunden verlieren.“<sup>200</sup>

Unter „sonstige“ neue Wettbewerber sind eine Vielzahl von Unternehmen und Vereinigungen aufzuführen, die in jüngster Zeit ebenfalls in den Beratungsmarkt drängen. Dazu gehören Verbände, wie beispielsweise der REFA-Verband (Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V.) sowie die Sparkassenverbände, die sich in den letzten Jahren durch Kooperation mit Unternehmensberatern Fachwissen

---

<sup>194</sup> Vgl. Rüschen, (1989), S. 13ff.

<sup>195</sup> Vgl. Niedereichholz, C., (1994), S. 2.

<sup>196</sup> Niedereichholz, C., (1994), S. 3.; vgl. auch o.V., (1992), S. 22

<sup>197</sup> Vgl. Hafemann, (1997), S. 5

<sup>198</sup> SAP und Software AG haben bereits ein gemeinsames Beratungshaus gegründet, das Leistungen im SAP-Umfeld anbietet. Vgl. o.V., (1997 a), S. 1f. Die Beratungshäuser von IBM und Unisys waren 1995 schon unter den 30 größten Beratungsgesellschaften der Welt zu finden. Vgl. Burke, (1996 a), S. 11

<sup>199</sup> Vgl. Demmer, (1996), o.S.

<sup>200</sup> o.V., (1998 b), S. 53

angeeignet haben und dieses zur eigenen Beratung von Verbandsmitgliedern einsetzen und Fachverlage als Sammelstellen von branchenspezifischem Know-how, die Beratungstöchter für die Klientel gründen, die Bezieher ihrer Fachpublikationen sind.<sup>201</sup>

Ebenfalls zu den etablierten Beratungsinstitutionen zählen die Kammern und Institutionen der Wirtschaft. Sowohl die Industrie- und Handelskammern (IHK) als auch die Handwerkskammern (HWK) bieten bundesweit Beratungsleistungen für Unternehmen an. Dazu zählen auch Institutionen wie beispielsweise das Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW), das ebenfalls zunehmend Beratungsleistungen im Managementbereich erbringt.<sup>202</sup> Als letzte Gruppe von neuen Beratungsanbietern sind Hochschulprofessoren und studentische Unternehmensberatungen zu nennen. Gerade Hochschulprofessoren etablieren sich zunehmend im Markt, jedoch scheint der teilweise genannte Marktanteil von 10% stark überschätzt.<sup>203</sup> Mit ihren niedrigen Tagessätzen erfreuen sich die ca. 60 studentischen Beratungen wachsender Beliebtheit. Nicht zuletzt aus diesem Kreis rekrutieren große Unternehmensberatungen gerne ihre Berufseinsteiger.<sup>204</sup> In diesem Zusammenhang sind noch die Forschungszentren zu erwähnen, die zwar einen relativ unbedeutenden Anteil am Beratungsmarkt haben, aber aufgrund der immer knapper werdenden öffentlichen Mittel nach lukrativen Einnahmequellen suchen. Die folgende Abbildung faßt die wesentlichen Anbietergruppen für Beratungsleistungen zusammen.

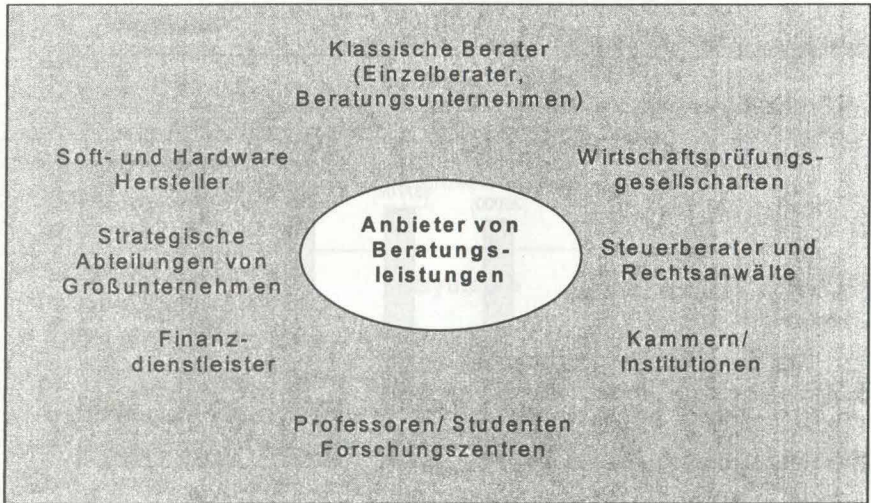
---

<sup>201</sup> Vgl. Niedereichholz, (1994), S. 5

<sup>202</sup> Vgl. Elfgen/Klaile, (1987), S. 19f.

<sup>203</sup> Vgl. Bierach, (1995 b), S. 137f.

<sup>204</sup> Vgl. Horstkötter, (1995), S. 239f.; Cullmann, (1995), S. 91f.; Giersberg, (1994), S. 49



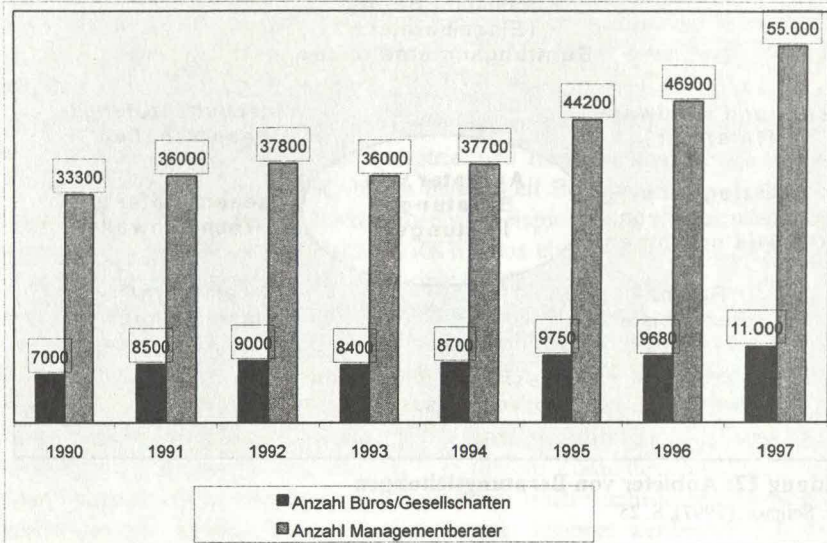
**Abbildung 12: Anbieter von Beratungsleistungen**

Quelle: Seigner, (1997), S. 25

Die beschriebene Zugangs- und Abgangsdynamik am Markt erschwert die Bestimmung der Anzahl der Anbieter wie schon die Schätzung des Nachfragevolumens. Für 1997 schätzt der BDU die Anzahl der Unternehmensberatungen auf 12.200 (11.000 Management- und 1.200 Personalberatungen) mit insgesamt 59.500 Unternehmensberatern (hiervon 55.000 Management- und 4.500 Personalberater).<sup>205</sup> Bei der Betrachtung der Entwicklung seit 1990 - dargestellt in Abbildung 13 -, fällt auf, daß sich die Anzahl der Anbieter speziell der Managementberatung in den letzten Jahren parallel zum Marktwachstum entwickelt hat.

<sup>205</sup> Vgl. BDU, (1996), S. 5





**Abbildung 13: Anzahl der Beratungsbüros und Managementberater 1990 bis 1997**

Quelle: BDU Pressemitteilungen 1994 bis 1997

Eine Typologisierung der Anbieter und damit eine Segmentierung des Marktes ist aufgrund dieser hohen Anzahl von Marktteilnehmern und der beschriebenen Dynamik schwierig. Häufig wird in der Literatur betrachtet, inwieweit sich die Berater auf bestimmte Branchen, Funktionsbereiche, Regionen oder Beraterrollen konzentrieren.<sup>206</sup> Bierach differenziert die Anbieter in vier strategische Gruppen: Töchter der großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, internationale Generalisten, nationale Generalisten und EDV-Spezialisten, ohne jedoch genauere Spezifizierungen der Gruppen vorzunehmen.<sup>207</sup> Wohlgemuth teilt die Beratungsfirmen entsprechend der Fokussierung ihrer Grundstrategie in die vier strategischen Segmente „Boutique“, „Premium“, „Basis“, und „Systeme“ ein.<sup>208</sup> Jedes Segment weist spezifische Merkmale auf, die in der folgenden Abbildung präzisiert werden.

<sup>206</sup> Vgl. Elfgen/Klaile, (1987), S. 164; vor allem die Differenzierung nach Branchen und Funktionsbereichen ist wenig praktikabel, das hat bereits die Diskussion um die Typologisierung der Beratungsprojekte in Kapitel 2.4 gezeigt.

<sup>207</sup> Vgl. Bierach, (1995 a), S. 117; ähnliche Differenzierungen finden sich bei: Alpha Publications, (1996), S. 83 und Payne, (1986), S. 44

<sup>208</sup> Vgl. Wohlgemuth, (1995), S. 23

Durchschnittlicher Umsatz pro Berater p.a. (in TDM) > 500  < 500	<b>Boutique</b>	<b>Premium</b>	Projekte mit primär strategischer Bedeutung
	Merkmale: • Spitzen-Einzelberater, kleinere Beratungsfirmen • Spin-offs von Premiumsegment	Merkmale: • primär große Beratungsfirmen • Großunternehmen oder Marktführer als Zielkunden • große internationale Projekte	
	<b>Basis</b>	<b>Systeme</b>	Projekte mit Schwerpunkt auf operationellen Aufgaben
	< 1.000	> 1.000	
	Durchschnittliches Projektvolumen (in TDM)		

**Abbildung 14: Segmentierung des Marktes für Unternehmensberatung**

Quelle: in Anlehnung an Wohlgemuth, (1995), S. 23

Die Zielgruppe der Berater in den Segmenten „Premium“ und „Systeme“ sind in erster Linie Großunternehmen und es wurde bereits festgestellt, daß dort die Beratungsquote mit 90% relativ hoch ist. Zwei Gründe sprechen nun dafür, sich in der vorliegenden Arbeit auf die Auswahl von Berater bei großen Projekten und damit auf diese beiden Segmente zu konzentrieren. Zum einen erleichtert dies im Hinblick auf die empirische Untersuchung die Identifizierung von Unternehmen, die bereits mit Beratern zusammengearbeitet haben. Zum anderen kann angenommen werden, daß nur relativ wenige Unternehmensberatungen Projekte in diesem Umfang überhaupt durchführen können und deshalb der Kreis der Anbieter in diesen Segmenten überschaubar ist.

Hinzu kommt, daß diese Unterscheidung weitgehend übereinstimmt mit der Typologie von Beratungsprojekten nach Maister, die im Kapitel 2.2.4 diskutiert wurde. Projekte aus dem „Premium“-Segment weisen aufgrund ihrer strategischen Ausrichtung die Eigenschaften der „brain projects“ auf. Zu den Wettbewerbern in diesem Segment werden in Deutschland sog. Top-Management- bzw. Strategieberatungen wie McKinsey & Co, Boston Consulting Group, Bain & Co und Roland Berger

& Partner gerechnet.<sup>209</sup> „Procedure projects“ sind durch einen hohen Standardisierungsgrad gekennzeichnet, meist verknüpft mit Fragen der Informationstechnologie und daher typisch für die Projekte, die im Segment „Systeme“ vorwiegend durchgeführt werden. Wichtige Wettbewerber sind hier große Beratungshäuser wie CSC Ploenzke oder Schumann Unternehmensberatung sowie die bereits erwähnten Beratungstöchter der großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften.<sup>210</sup> Dieses Segment verzeichnet in jedem Jahr aufgrund der engen Verzahnung von Systemtechnik, Software und Organisation eine ständig wachsende Nachfrage. Zwar bieten die IT-nahen Tätigkeiten größere Wachstumschancen, die dabei zu erzielenden Pro-Kopf-Umsätze sind jedoch niedriger als beim schwächer expandierenden Strategieberatungsgeschäft.<sup>211</sup> Mit dem Zugang zum Top-Management vieler Großunternehmen, der internationalen Präsenz und der guten finanziellen sowie personellen Ausstattung bringen diese Unternehmen die notwendigen Voraussetzung mit, um solche Projekte in jeder Größenordnung weltweit in Angriff zu nehmen.<sup>212</sup> Das Wachstum dieser Beratungsgesellschaften wurde in den letzten Jahren auch dadurch begünstigt, daß Unternehmen zunehmend DV-Funktionen auslagern. Besonders stark profitierte die Beratung Andersen Consulting von diesem Trend, die beispielsweise weite Teile der Buchhaltung des Konzerns British Petroleum übernommen hat.<sup>213</sup> Eine weitere stark wachsende Dienstleistung im Segment „Systeme“ ist die Beratung bei der Einführung komplexer ERP-Programme (Enterprise Resource Planning) wie zum Beispiel SAP und Baan.<sup>214</sup>

Es gibt jedoch erste Anzeichen, daß die Trennung zwischen den beiden Segmenten etwas unschärfer wird. Derzeit ist ein Trend zu beobachten, wonach einerseits die klassischen Strategieberater immer mehr in das Geschäft mit der Informationstechnologie drängen. Andererseits vollziehen die traditionellen IT-Berater einen Schwenk in Richtung der Strategieberatung.<sup>215</sup> Bierach spricht sogar davon, daß die

<sup>209</sup> Vgl. Alpha Publications, (1996), S. 35

<sup>210</sup> Vgl. Alpha Publications, (1996), S. 28f. und Burke, (1996 b), S. 13. Die Beratungstöchter der WP-Gesellschaften sind dann teilweise als „verlängerte Werkbank“ der großen Softwarehäuser tätig und erhalten ggf. Vermittlungsprovision für die von ihnen eingeführte Software. Vgl. Lippold, (1998), S. 74. Damit ist zwangsläufig ein Verlust der Neutralität verbunden, die als einer der wichtigsten Vorteile externer Beratung hervorgehoben und von allen Beraterverbänden als Grundvoraussetzung für eine Mitgliedschaft gefordert wird. Eine Übersicht der weltweiten Verbandsstruktur der Beratungsbranche und deren berufsständischen Normen bietet Eschbach, (1984), S. 75ff.. Zur Ethik der Unternehmensberatung und der Bedeutung der Neutralität in diesem Zusammenhang vgl. Bickel, (1981), S. 62ff.

<sup>211</sup> Vgl. Lünendonk, (1997 c), S. 28

<sup>212</sup> Vgl. Lippold, (1998), S. 74f.

<sup>213</sup> Vgl. Merx, (1997), S. K 1

<sup>214</sup> Vgl. Lünendonk, (1997 a), S. 29

<sup>215</sup> Vgl. The Economist, (1997), S. 19 und Alpha Publications, (1996), S. 35; demnach verfügt Andersen Consulting bereits über 350 Strategieberater in Europa. Weitere Anzeichen sind Akquisitionen - wie bei-

traditionelle Trennung in einen Markt für Wirtschaftsprüfer, Strategieberater, EDV-Experten und Personalberater, die in Deutschland lange Zeit vorherrschte, nur noch schwer aufrechtzuerhalten ist. Sie plädiert dafür, für all diese Tätigkeiten generell den Begriff der Managementberatung zu verwenden, der dann alle Problemlösungen für das Management eines Unternehmens umfasse.<sup>216</sup> Wimmer spricht in diesem Zusammenhang auch von einer „Verschwimmung der Berufsfelder“.<sup>217</sup>

Der Wettbewerb ist in den beiden Segmenten trotz der hohen Zuwachsraten intensiv, was an sinkenden Umsatzrenditen der großen Beratungsgesellschaften erkennbar ist, die sich angeblich innerhalb von fünf Jahren von zehn auf fünf Prozent 1994 halbiert haben.<sup>218</sup> Folge des Wettbewerbs ist ein Trend zu Fusionen und Übernahmen in diesem Bereich.<sup>219</sup> So sind gerade die vergangenen zwei Jahre durch einige große grenzüberschreitende Zusammenschlüsse gekennzeichnet gewesen. Finanzstarke Gesellschaften haben andere gleichgroße oder mittelgroße Wettbewerber übernommen oder sich an ihnen beteiligt, um ihr globales Netz zu komplettieren.<sup>220</sup> Der wohl spektakulärste Fall war in letzter Zeit der Zusammenschluß der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften Coopers & Lybrand und Price Waterhouse.<sup>221</sup> Diese Tendenz wird sich in den nächsten Jahren weiter verstärken. Experten der Branche gehen sogar davon aus, daß der Mindestumsatz für ein lebensfähiges internationales Beratungsunternehmen in fünf Jahren bei einer Milliarde US-Dollar liegen wird.<sup>222</sup> Ein Umsatz den 1995 acht und ein Jahr später bereits 10 Gesellschaften weltweit erzielen konnten und der von anderen Gesellschaften wahrscheinlich nur durch externes

---

spielsweise die Übernahme von A.T. Kearney durch EDS - die in diesem Kapitel bereits erwähnt wurden.

<sup>216</sup> Bierach, (1995 c), S. 117; sie schließt dann aber alle sogenannten geregelten Berufe, Gutachtertätigkeiten sowie Werbe- und PR-Agenturen davon aus.

<sup>217</sup> Vgl. Wimmer, (1991), S. 45

<sup>218</sup> Vgl. Seger, (1995), S. 91

<sup>219</sup> Vgl. o.V., (1996 a), S. 30

<sup>220</sup> Bspw. wurde die Münchner UBM von Mercer Management Consulting übernommen. Ernst & Young kaufte die Dr. Höfner & Partner Unternehmensberatung und die Cap Gemini Group erhöhte ihre Anteile bei Bossard Consultants von 49 auf 100%. Vgl. o.V., (1996 b), S. 20; Burke, (1996 b), S.11; Bierach, (1995 a), S.116ff.

<sup>221</sup> Vgl. Lückmann, (1997 a), S. 14; Lückmann, (1997 b), S. 2; o.V., (1997 b), S. 1 und o.V., (1997 c), S. 13. Die Beratungstöchter von Coopers & Lybrand und Price Waterhouse belegen nach der Fusion den zweiten Platz in der weltweiten Umsatzrangliste. Vgl. Hancock, (1997), S. 11. In Deutschland belegen die fusionierten Beratungshäuser den vierten Platz (Coopers & Lybrand / Price Waterhouse) im Ranking der umsatzstärksten Unternehmen; vgl. Lünendonk, (1997 a), S. 31. Die zunächst angekündigte Fusion von Ernst & Young und KPMG wurde vier Monate nach Beginn der Verhandlungen wegen der Bedenken der internationalen Kartellwächter wieder abgesagt. O.V., (1998 a), S. 13

<sup>222</sup> Vgl. Bierach (1995 a), S. 117

Wachstum zu erreichen ist.<sup>223</sup> Durch diese Entwicklung ist ein erster Trend zu Konzentrationen auf dem deutschen Markt erkennbar.<sup>224</sup> So stieg der Anteil der 25 größten Beratungshäuser am Gesamtumsatz der Branche von 1994 um 12% auf 27% in 1997.<sup>225</sup>

Ursache für diese Konzentrationstendenz in der Beratungsbranche ist nicht zuletzt der Zwang zum Wachstum, dem besonders die großen Gesellschaften ausgesetzt sind. Hier handelt es sich um den vielleicht wichtigsten Trend in der Beratungsbranche. Zwei Beispiele: Andersen Consulting, noch nicht einmal 10 Jahre am Markt, beschäftigt heute rund 44.000 Mitarbeiter in 47 Ländern und ist damit die größte Unternehmensberatung der Welt. McKinsey beschäftigte vor 23 Jahren noch 450 Berater, heute sind es etwa 4.000, und in jedem Jahr rekrutiert McKinsey rund 1.000 neue Berater. In der unzureichenden Anzahl von qualifizierten Hochschulabsolventen und Fachleuten für die Beratung sehen die Beratungshäuser das Haupthemmnis für ein intensives Wachstum und nicht in den fehlenden Aufträgen. Dabei liegen aber wiederum der Zwang für das hohe Wachstum in der Notwendigkeit, qualifizierten Fachleuten ein internationales Umfeld bieten zu können und natürlich auch in der Globalisierung der Märkte.<sup>226</sup> Die Berater müssen nicht nur die Bedürfnisse ihrer global ausgerichteten Kunden verstehen, sondern diese auch in ihrem eigenen Aufbau und Ablauf spiegeln.<sup>227</sup> Eine weitere Ursache für die zu beobachtende Konzentrationstendenz ist daher ebenfalls die notwendige Internationalisierung gerade der großen Beratungsgesellschaften.<sup>228</sup>

Ohne weltweite Präsenz, Umsatzstärke und eine große Anzahl von Beratern schrumpfen wie oben bereits erwähnt die Überlebenschancen der großen Gesellschaften. Kleine und mittelständische Beratungshäuser werden sich auf ihre lokalen Märkte - vornehmlich auf das Segment „Basis“ - konzentrieren. Sofern sie international tätig werden müssen oder möchten, schließen sie sich mit Kooperationspartnern zu internationalen Netzwerken zusammen.<sup>229</sup> Das Wirtschaftsmagazin „The Economist“ faßt in einer Sonderbeilage zur Unternehmensberatung diesen Trend mit

<sup>223</sup> Vgl. Burke (1996 a), S. 11; die acht Gesellschaften waren Andersen Consulting, McKinsey & Co., KPMG, Ernst & Young, Deloitte-Touche-Tomatsu-International, Coopers & Lybrand, Arthur Andersen und Mercer Consulting. 1996 kamen noch Price Waterhouse und Towers Perrin hinzu. Vgl. Hancock, (1997), S. 11.

<sup>224</sup> Vgl. Berger, (1993), S. 2

<sup>225</sup> Vgl. BDU, (1996), S. 4

<sup>226</sup> Vgl. The Economist, (1997), S. 5ff.. Zur Internationalisierung im Dienstleistungsbereich allgemein. vgl. Stauss, (1994), S. 217ff. und Vandermerwe/Chadwick, (1991), S. 53

<sup>227</sup> Vgl. Rall, (1991), S. 71f. und Audouin, (1995), S. 1

<sup>228</sup> Vgl. Brors/Lückmann, (1998), S. 14

<sup>229</sup> Vgl. Kienbaum (1995 b), S. B3

dem folgenden Satz zusammen: „Either be huge, or be specialised; nothing else will do.“<sup>230</sup>

Abschließend kann festgehalten werden, daß aufgrund des wachsenden Drucks sowohl auf der Nachfrage- als auch der Angebotsseite des Marktes viele Beratungsgesellschaften damit begonnen haben, ihre Absatzbemühungen zu verstärken.<sup>231</sup> Der erste Schritt dazu muß ein besseres Verständnis des Marktes sein, in dessen Kern die Kaufentscheidungen der Abnehmer stehen. Daher sollte sich die Analyse der Nachfrage nicht auf die Sammlung quantitativer Daten, wie Marktvolumen, Marktwachstum usw. beschränken, wesentlich ist die Erfassung eher qualitativer Aspekte.<sup>232</sup> Diese konkretisieren sich bei investiven Dienstleistungen wie der Unternehmensberatung im Beschaffungsverhalten der beratungssuchenden Unternehmen. Der erste Schritt zur Formulierung einer Absatzstrategie sollte von daher die systematische Analyse der Beschaffung von Unternehmensberatungsleistungen sein.<sup>233</sup> Diese Analyse wird in den Kapiteln 3 bzw. 4 durchgeführt.

---

<sup>230</sup> The Economist, (1997), S. 5. Auf den ersten Blick gegen diesen Trend scheint der Management-Buy-Out zu sein, mit dem die Partner das eigene Beratungsunternehmen Roland Berger & Partner GmbH von der Deutschen Bank erworben haben. Fakt ist jedoch, daß es dieser Unternehmensberatung als Tochter einer Bank auf regulativer Maßnahmen nicht möglich war, in dem mit einem Anteil von 68% am Gesamtumsatz wichtigsten Beratungsmarkt der Welt – den USA – tätig zu werden. Der Erwerb des Unternehmens durch die Partner ermöglicht in diesem Fall also erst diesen wichtige Schritt im Rahmen der notwendigen Internationalisierung. Vgl. o.V., (1998 d), S. 14.

<sup>231</sup> Vgl. Dibb/Kojima/Simkin, (1995), S. 12; zur wachsenden Notwendigkeit einer Marketingstrategie für Unternehmensberater vgl. auch Hill, (1990), S. 177.

<sup>232</sup> Vgl. Kreilkamp, (1987), S. 110

<sup>233</sup> Vgl. Engelhardt/Schwab, (1982), S. 504

### 3 Einflußfaktoren bei der Auswahl von Unternehmensberatungen

Der Ursprung zur Erklärung des Beschaffungsverhaltens von Organisationen liegt im Konsumgüterbereich, wo versucht wird, das individuelle Käuferverhalten mit Hilfe geeigneter Modelle zu erfassen und zu analysieren.<sup>234</sup> Diese Ansätze werden jedoch der Komplexität des Beschaffungsverhaltens von Organisationen nicht gerecht.<sup>235</sup> Seit den späten 60er Jahren hat sich die Betriebswirtschaftstheorie stärker diesem Forschungsgegenstand zugewandt und damit die Käuferverhaltensforschung wesentlich erweitert. Es gilt seitdem nicht nur das Individuum als Käufer in seinem Verhalten zu begreifen, sondern auch industrielle Organisationen, die als Einkäufer von Dienstleistungen und Sachgütern den marktlichen Transaktionsprozeß mitbestimmen bzw. zunehmend mitbestimmen wollen.<sup>236</sup> Darüber, wie nun Entscheidungen bei diesen Beschaffungsprozessen zustande kommen, gibt es unterschiedliche Modellvorstellungen. In der Literatur sind heute im wesentlichen zwei theoretische Strömungen zu unterscheiden, die als Klassifikationsansätze für die verschiedenen Modelle dienen.

Die Modelle lassen sich einteilen in:

1. Ansätze zum organisationalen Beschaffungsverhalten und
2. Ansätze zum Interaktionsverhalten zwischen anbietenden und nachfragenden Organisationen.<sup>237</sup>

Backhaus unterscheidet die Ansätze des organisationalen Beschaffungsverhaltens nochmals in Partial- und Totalmodelle.<sup>238</sup> Während Partialmodelle die Einflußfakto-

<sup>234</sup> Die Determinanten zur Erklärung des Konsumentenverhaltens werden ausführlich dargestellt bei Kroeber-Riel/Weinberg, (1996), S. 49ff..

<sup>235</sup> Vgl. Engelhardt/Witte, (1990), S. 11f.

<sup>236</sup> Vgl. Harlander, (1994), S. 25

<sup>237</sup> Vgl. Fitzgerald, (1989), S. 15 und Backhaus, (1995), S. 51ff.. Daneben gibt es noch weitere Klassifikationsversuche in der deutschsprachigen Literatur zum Investitionsgütermarketing. Engelhardt/Günter gehen bspw. aus von organisationslosen (der Beschaffungs- bzw. Absatzvorgang wird isoliert von seiner Einbettung in eine Organisation untersucht), monoorganisationalen (es wird zwar die Einbeziehung in ein organisationales Umfeld betrachtet, aber entweder in das des Herstellers oder das des Verwenders) und Interaktionsansätzen (d.h., es wird der Prozeß wechselseitiger Beeinflussung zwischen Anbieter und Nachfrager aufgegriffen). Vgl. Engelhardt/Günter, (1981), S. 31. Geider kritisiert hier zurecht, daß eine Zuordnung der Interaktionsansätze ausschließlich auf multiorganisationale Beziehungen als kritisch anzusehen ist. Denn Interaktionsprozesse finden ebenso innerhalb der beschaffenden und der anbietenden Unternehmung als Folge von multipersonellen Entscheidungsprozessen statt. Vgl. Geider, (1986), S. 35.

<sup>238</sup> Vgl. Backhaus, (1995), S. 96. Da der Beitrag der Partialmodelle in der Erforschung von Einzelaspekten organisationalen Beschaffungsverhaltens liegt, wird auf eine ausführliche Diskussion verzichtet. Insofern einzelne Modelle für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand relevant sind, wird auf sie bei der Erörterung der entsprechenden Einflußfaktoren im Kapitel 3.2 eingegangen.

ren auf den industriellen Kaufprozeß in ihrer isolierten Auswirkung betrachten, berücksichtigen die Totalmodelle deren Auswirkung simultan.

Das erste und gleichzeitig sehr umfassende Totalmodell lieferten 1972 Webster/Wind, das die Diskussion über Beschaffungsentscheidungen in starkem Maße beeinflusste.<sup>239</sup> Die fundamentale Annahme des Modells ist, daß organisationale Beschaffung ein Entscheidungsprozeß mehrerer Individuen im Rahmen einer formalen Organisation ist.<sup>240</sup> Webster/Wind unterscheiden dabei vier Gruppen von Faktoren, die die Organisation beeinflussen können: umweltbedingte, organisationsbedingte, interpersonale und intrapersonale Determinanten. Innerhalb dieser Determinanten werden wieder eine Vielzahl möglicher Einflussfaktoren systematisiert, in einen Bezugsrahmen gesetzt und damit deren Zusammenwirken verdeutlicht. Nach Backhaus ist es dann auch der deskriptive Charakter dieser Rahmenkonzeption, der einen Beitrag zur Analyse des Beschaffungsverhaltens von Organisationen leistet.<sup>241</sup> Als Erklärungsansatz ist das Modell weniger geeignet, weil einige Variablen nur schwer zu erfassen sind. Auch wird der Prozeßcharakter der Beschaffungsentscheidung vernachlässigt.

Diese Prozeßorientierung findet sich dann im konkurrierenden Strukturmodell von Sheth, welches ebenfalls als generelles Rahmenkonzept für die Analyse organisationaler Beschaffungsentscheidungen zu verstehen ist.<sup>242</sup> Die Kernelemente des Modells sind die psychologischen Entscheidungsdeterminanten der Entscheidungsbeteiligten, die zu einer kollektiven Entscheidungsfindung führenden Bedingungen und die Konfliktlösungsmechanismen. Diesen Elementen werden von Sheth dann verschiedene Einflussfaktoren des Beschaffungsverhaltens zugeordnet.<sup>243</sup> Eine Erweiterung gegenüber dem Webster/Wind-Modell stellt die Einbindung von Produkteigenschaften als Einflussfaktoren dar.<sup>244</sup> Analog zu Webster/Wind handelt es sich aber nur um eine Auflistung möglicher Einflußgrößen, deren Erklärungswert nicht erläutert wird. Ebenfalls fehlt ein Phasenbezug, womit der industrielle Kaufprozeß letztlich eine Black-Box bleibt.<sup>245</sup>

Choffray/Lilien versuchen mit ihrem Industrial-Market-Response-Modell die Beziehungszusammenhänge der kollektiven Beschaffungsprozesse in operationalisierter Form aufzudecken.<sup>246</sup> Es handelt sich dabei um ein entscheidungsorientiertes und ablaufbezogenes Modell, das der anbietenden Unternehmung anzeigen soll, mit wel-

---

<sup>239</sup> Vgl. Koppelman, (1993), S. 38

<sup>240</sup> Vgl. Webster/Wind, (1972), S. 13

<sup>241</sup> Vgl. Backhaus, (1995), S. 99

<sup>242</sup> Vgl. Sheth, (1973), S. 50ff.

<sup>243</sup> Vgl. Backhaus, (1995), S. 100

<sup>244</sup> Vgl. Johnston/Lewin, (1996), S. 2 sowie Sheth; (1973), S. 54

<sup>245</sup> Vgl. Biller/Platzek/Werntges, (1990), S. 17

<sup>246</sup> Vgl. Choffray/Lilien, (1978), S. 20ff.



cher Wahrscheinlichkeit sich die beschaffende Organisation für seine Produkte entscheidet. Der Beschaffungsprozeß wird in die drei Phasen Alternativenauswahl, Präferenzbildung bei den am Kaufprozeß beteiligten Personen und Präferenzbildung bei der Gesamtorganisation aufgeteilt. Um den so beschriebenen Kaufprozeß zu operationalisieren, werden dann vier Teilmodelle miteinander kombiniert.<sup>247</sup> Inwieweit das Modell letztlich empirische Aussagekraft besitzt, hängt nach der Meinung von Backhaus davon ab, wie diese Teilmodelle die Realität abzubilden vermögen. Dem stehen jedoch verschiedene Operationalisierungsprobleme entgegen.<sup>248</sup>

Die Bedeutung der drei vorgestellten Totalmodelle als systematisierende Rahmengerüste organisationaler Beschaffungsentscheidungen ist heute unbestritten. Die Werte der Modelle liegen vor allem darin, daß sie die Komplexität des Untersuchungsgegenstandes verdeutlicht haben und Signalwirkungen für weitere Forschungen setzten.<sup>249</sup> Deutlich wird hier auch nochmals die Leitidee der Ansätze zum organisationalen Beschaffungsverhalten, daß nämlich „ (...) die Wirkungsweise absatzpolitischer Instrumente nur durch eine sorgfältige Analyse der zur Beschaffung führenden Informations- und Entscheidungsprozesse auf der Abnehmerseite beurteilt werden kann.“<sup>250</sup> Mit der Anbieterseite wurde jedoch ein wichtiger Einflußfaktor nicht berücksichtigt und damit der Interaktionsgedanke zwischen anbietender und beschaffender Organisation weitgehend vernachlässigt. „Daß Beschaffungsverhalten, wenn man es als Interaktion betrachtet, sowohl aktiv als auch reaktiv von Lieferanten mitgeprägt wird, überrascht nur diejenigen, der meint, er könne sein Verhalten autonom bestimmen.“<sup>251</sup> Um die Interdependenzen zwischen Kunde und Lieferant und deren Repräsentanten erfassen und erklären zu können, müssen Absatzbemühungen und Beschaffungsentscheidungen simultan in die Betrachtung einbezogen werden.<sup>252</sup> Der Begriff der Interaktion stammt aus der Sozialpsychologie sowie der Soziologie und drückt eine wechselseitige Beeinflussung des Verhaltens mehrerer Personen bzw. Gruppen aus. Das bedeutet, die Aktivität einer Person löst die Aktivität einer anderen Person aus.<sup>253</sup>

Aus dieser Erkenntnis heraus wurden im Rahmen des Investitionsgütermarketings eine Reihe von Ansätzen zum Interaktionsverhalten entwickelt, die sich in ihrer or-

---

<sup>247</sup> Vgl. Geider, (1986), S. 78ff.

<sup>248</sup> Vgl. Backhaus, (1995), S. 105f.

<sup>249</sup> Vgl. Fitzgerald, (1989), S. 20.

<sup>250</sup> Fitzgerald, (1989), S. 16

<sup>251</sup> Koppelman, (1993), S. 43

<sup>252</sup> Vgl. Backhaus, (1995), S. 108

<sup>253</sup> Vgl. Geider, (1986), S. 215

organisationalen Ausrichtung und damit auch in ihrer Komplexität unterscheiden.<sup>254</sup> In der Literatur werden die Ansätze eingeteilt in:

1. „Personale Interaktionsansätze, die jene Studien beinhalten, in denen das Hauptaugenmerk auf dyadische (Käufer/Verkäufer) Interaktionen gelegt wird.
2. Organisationale Interaktionsansätze, welche die dyadische Betrachtungsweise um den Einfluß Dritter bzw. um den Einfluß anderer Organisationen erweitern.“<sup>255</sup>

Allgemein wird der Gruppe der organisationalen Interaktionsansätze für die Forschung und Praxis eine größere Bedeutung zugerechnet.<sup>256</sup> Diese Ansätze ermöglichen eine Betrachtung der Personen und Handlungen im Beziehungsgeflecht der Unternehmung und berücksichtigen damit die Abhängigkeit des Einzelnen von der Organisation, während die personalen Ansätze stärker die Aspekte des persönlichen Verkaufs berücksichtigen. Die organisationalen Ansätze erforschen neben den intraorganisationalen Beziehungen, die der Untersuchung der internen Entscheidungsfindung dienen, vor allem die interorganisationalen Prozesse zwischen anbietender und nachfragender Organisation.<sup>257</sup> Stellvertretend für die Vielzahl der mittlerweile existierenden organisationalen Interaktionsansätze soll hier das plastische Modell der IMP-Group (Industrial Marketing and Purchasing Group) vorgestellt werden, das insbesondere auf die dauerhaften Geschäftsbeziehungen zwischen Anbieter und Nachfrager abstellt.<sup>258</sup> Die IMP-Gruppe entwickelte ihr Konzept durch einen induktiven Forschungsansatz basierend auf den Daten einer breit angelegten empirischen Studie zu Geschäftsbeziehungen in internationalen Investitionsgütermärkten.<sup>259</sup>

---

<sup>254</sup> Ausführliche Darstellungen von Interaktionsansätzen finden sich bspw. bei Fitzgerald, (1989), S. 26ff., Backhaus, (1995), S. 107ff. und Kliche, (1990), S. 59ff.

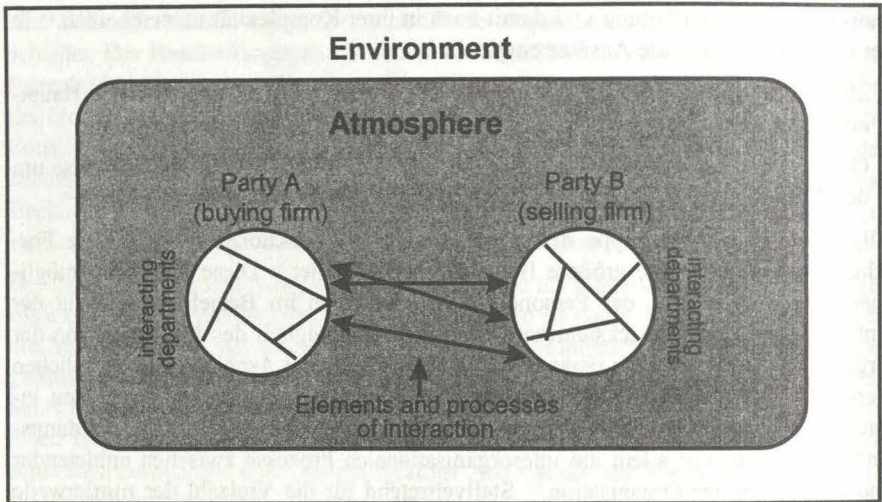
<sup>255</sup> Fitzgerald, (1989), S. 30

<sup>256</sup> Vgl. Fitzgerald, (1989), S. 31

<sup>257</sup> Vgl. Backhaus, (1995), S. 114

<sup>258</sup> Vgl. Kliche, (1990), S. 62f.

<sup>259</sup> Vgl. Håkansson, (1982), S. 10ff.



**Abbildung 15: Das Modell der IMP-Gruppe**

Quelle: Håkansson, (1982), S. 15

Das Modell der Forschergruppe besteht aus vier Hauptelementen:

- dem Interaktionsprozeß (hier werden Produkte/ Dienstleistungen, Informationen/ Geld ausgetauscht und soziale Beziehungen gepflegt);
- den Beteiligten am Interaktionsprozeß;
- der Umwelt (Marktstruktur, Dynamik, soziales System usw.), in der die Interaktion stattfindet und
- der Atmosphäre (wird durch Macht- und Abhängigkeitsbeziehungen und das Kooperations- bzw. Konfliktniveau charakterisiert), die den Interaktionsprozeß beeinflusst und von diesem beeinflusst wird.<sup>260</sup>

Der Interaktionsprozeß steht im Zentrum des Modells. Dort wird zwischen einzelnen Episoden und langfristigen Geschäftsbeziehungen differenziert. Aus den einzelnen Episoden entwickelt sich ein Beziehungsgeflecht zwischen Anbieter und Kunde, welches als Atmosphäre bezeichnet wird und die den Zusammenhang zu den anderen Elementen des Modells herstellt. Die sozialen Austauschprozesse sind für die kontinuierliche Bildung einer partnerschaftlichen Vertrauensbasis notwendig, die ihrerseits den Aufbau von langfristigen Geschäftsbeziehungen fördern.<sup>261</sup> Das Modell der IMP-Group bildet somit ein relativ geschlossenes System von Einflußgrößen, welche

<sup>260</sup> Vgl. Håkansson, (1982), S. 15ff.

<sup>261</sup> Vgl. Geider, (1989), S. 89 f.

in Interaktionsprozessen zwischen Hersteller und Verwender-Organisationen zur Wirkung kommen. Auch wenn dieser Ansatz nach der Meinung von Fitzgerald „ (...) aus theoretischer Sicht den derzeitigen Höhepunkt der Interaktionsforschung (...)“<sup>262</sup> darstellt, gibt es bisher keine allgemein anerkannte Interaktionstheorie.<sup>263</sup> Nach Ansicht von Fitzgerald ist der Forschungspluralismus in diesem Bereich noch problematischer als im Bereich des organisationalen Beschaffungsverhaltens. In der Forschung besteht bislang keine Einigkeit darüber, ob der Interaktionsprozeß beispielsweise als Lernprozeß, Problemlösungsprozeß, Verhandlungsprozeß oder Prozeß der Konfliktabhandlung zu verstehen ist.<sup>264</sup> Wichtig ist jedoch die Feststellung, daß Interaktionsansätze den Prozeß der wechselseitigen Beeinflussung zwischen Anbieter und Nachfrager aufgreifen.<sup>265</sup> Da auch der Auswahlprozeß von Unternehmensberatungen durch Interaktionen zwischen Beratern und Kunden gekennzeichnet ist und es sich damit um einen Prozeß wechselseitiger Beeinflussung handelt, werden die Absatzbemühungen der Unternehmensberatungen als Einflußfaktoren in diese Untersuchung einbezogen.

Die vorgestellten Modelle zum organisationalen Beschaffungs- und Interaktionsverhalten weisen nach der Meinung Koppelmans Strukturen mit teilweise stark hypothetischem Charakter auf. Sie sensibilisieren jedoch für das, was beim Beschaffungsverhalten relevant sein kann. Da aber bislang eine geschlossene Theorie des organisationalen Beschaffungsverhaltens - die zudem noch operationalisierbar und empirisch belegt ist - fehlt,<sup>266</sup> scheint es vorläufig sinnvoller, lediglich nach einzelnen Einflußfaktoren zu suchen, als Wege ihrer differenzierten Verknüpfung zu erforschen.<sup>267</sup> Es würde auch den Rahmen dieser Arbeit sprengen, wenn auf die Interdependenzen eingegangen würde, die zwischen den einzelnen Einflußfaktoren bestehen. Ausgehend von der Definition, daß sich die Beschaffung in einem multipersonalen Problemlösungs- und Entscheidungsprozeß vollzieht, der durch aktives Informationsverhalten gekennzeichnet ist, identifiziert Backhaus die in der Abbildung 16 dargestellten Aspekte des organisationalen Beschaffungsverhaltens.<sup>268</sup>

---

<sup>262</sup> Fitzgerald, (1989), S. 39

<sup>263</sup> Vgl. Backhaus, (1995), S. 122

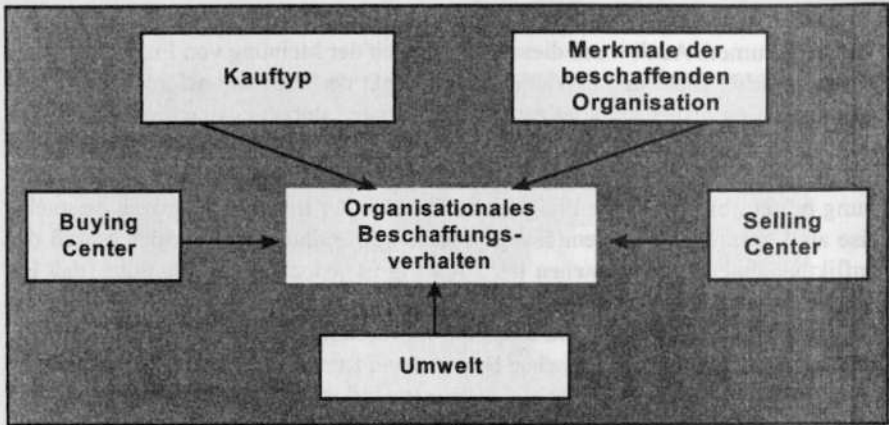
<sup>264</sup> Vgl. Fitzgerald, (1989), S. 27f.

<sup>265</sup> Vgl. Engelhardt/Günter, (1981), S. 81

<sup>266</sup> Vgl. Engelhardt/Witte, (1990), S. 14

<sup>267</sup> Vgl. Koppelman, (1993), S. 43

<sup>268</sup> Vgl. Backhaus, (1995), S. 51



**Abbildung 16: Aspekte des organisationalen Beschaffungsverhaltens**

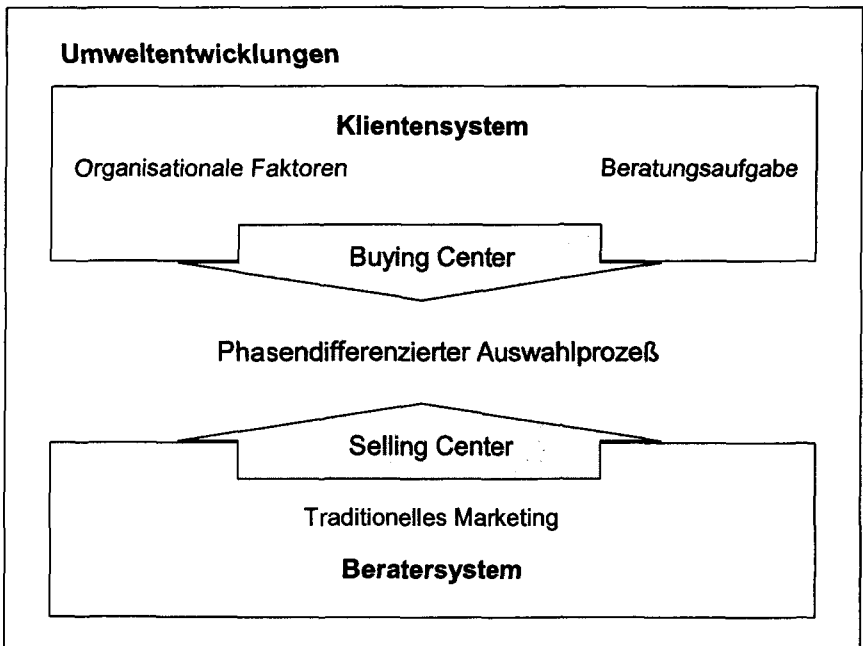
Quelle: Backhaus, (1995), S. 52

Besonders die Abbildung 6: Das System Unternehmensberatung und Abbildung 7: Die Mitglieder des Beratungssystems i.e.S. im Kapitel 2.3.3 eignen sich, um diese Aspekte mit dem hier untersuchten Forschungsgegenstand in bezug zu setzen und einen konzeptionellen Rahmen für das weitere Vorgehen zu schaffen. Dort wurde gezeigt, daß sich gerade der Systembegriff eignet, um die Interaktion zwischen Unternehmensberatung und Klient darzustellen und zwar über alle Phasen des Beratungsprojektes hinweg. Es wurde auch festgestellt, daß gerade das Beratungssystem i.e.S. eine wichtige Funktion im Interaktionsprozeß übernimmt, da dort die wesentlichen Kommunikationprozesse und das eigentliche Beratungsprojekt ablaufen. Da auch die Anbahnungsphase - wie im Kapitel 2.3.2 gezeigt - ein Bestandteil des Beratungsprojektes ist, findet im Beratungssystem i.e.S. auch während dieser Phase die Interaktion und damit die wechselseitige Beeinflussung statt. Dieses System besteht wiederum aus den Subsystemen Klientensystem i.e.S. und Beratersystem i.e.S., die den Faktoren Buying Center bzw. Selling Center für die Dauer des phasenorientierten Auswahlprozesses bei Backhaus entsprechen.<sup>269</sup> Das Buying Center ist daher ein Bestandteil des Klientensystems für diese Dauer und gleiches gilt für das Verhältnis von Selling Center und Beratersystem.

Umgeben wird das gesamte Beratungssystem i.w.S. von der Systemumwelt, die im folgenden mit „Umweltentwicklungen“ beschrieben wird. Als wichtigen Einflußfaktor hebt Backhaus den Kauftyp hervor, da je nach Art und Anlaß der Investition

<sup>269</sup> Als Buying Center werden alle am Kaufprozeß beteiligten Personen aus dem beschaffenden Unternehmen bezeichnet. Vgl. Backhaus, (1995), S. 60. Analog dazu ist das Selling Center das Verkaufsgremium des Anbieters. Vgl. Engelhardt/Günther, (1981), S. 42f.

das Kaufverhalten variiert. Da der Investition in ein Beratungsprojekt immer eine Beratungsaufgabe zugrunde liegt, deren Anlaß in der Organisation bzw. dem Klientensystem begründet ist, wird hier der Begriff Beratungsaufgabe statt Kauftyp verwendet. Daneben gibt es weitere Einflußfaktoren, die sich aus den Merkmalen der Organisation selbst ergeben. Sie werden als organisationale Faktoren bezeichnet. Daß es sich bei der Auswahl von Unternehmensberatern um einen phasenorientierten Prozeß handelt, wurde in der Abbildung 17 berücksichtigt. Wesentliche Faktoren, die sich aus dem Beratersystem ergeben sind das traditionelle Marketing und das Selling Center. Eine Begründung dafür wird das Kapitel 3.3 liefern.



**Abbildung 17: Einflussfaktoren bei der Auswahl von Unternehmensberatungen**

Quelle: eigene Erstellung

Damit wurde ein konzeptioneller Rahmen für die nachfolgenden theoretischen Erörterungen zum phasendifferenzierten Auswahlprozeß von Unternehmensberatern entwickelt. Diskutiert werden zunächst die Umweltentwicklungen, die einen direkten Einfluß auf das Zustandekommen eines Beratungsauftrags haben könnten. Danach werden die Einflussfaktoren diskutiert, die vom Klienten- und vom Beratersystems ausgehen.

### 3.1 Umweltentwicklungen

Die Einflußfaktoren auf das Beschaffungsverhalten von Organisationen, die nicht von den am Marktprozeß unmittelbar Beteiligten gesteuert werden können, werden hier als Umweltentwicklungen bezeichnet.<sup>270</sup> Webster/Wind haben als erste umweltbedingte Determinanten in ein Modell des Beschaffungsverhaltens integriert und zählen hierzu:

- physikalische Faktoren (Einflüsse, die ihre Ursache in klimatischen, geographischen oder aber auch ökologischen Sachverhalten besitzen),
- ökonomische Faktoren (Einflüsse, die bedingt sind durch beispielsweise Preisstabilität, Wachstum, Konjunktur),
- technologische Faktoren (Einflüsse, die sich aus ständig wechselnden Technologien ergeben),
- politische/ gesetzliche Faktoren
- kulturelle Faktoren (Einflüsse durch Wertesysteme, Traditionen usw.).

Diese Faktoren können auf vier unterschiedliche Weisen das Beschaffungsverhalten beeinflussen:

1. Sie legen die Erhältlichkeit von Produkten und Dienstleistungen fest.
2. Sie definieren die allgemeinen wirtschaftlichen Parameter.
3. Sie determinieren die Werte- und Normensysteme.
4. Sie beeinflussen die in das beschaffende Unternehmen hineinfließenden Informationen.<sup>271</sup>

Aufgabe des Anbieters von Unternehmensberatung muß folglich sein, die beschaffungsrelevanten Umwelteinflüsse zu identifizieren und sich deren Bedeutung für aktuelle und zukünftige Beschaffungsvorgänge bewußt zu machen. Es gilt also hier festzustellen, inwieweit einzelne Umweltentwicklungen das Verhalten von Unternehmen bei der Beschaffung von Beratungsleistungen beeinflussen können. Hierin liegt jedoch die Schwierigkeit, da die Palette der möglichen Einflüsse innerhalb der oben genannten Faktoren sehr groß ist. Das heißt, der Umweltbegriff muß etwas enger verwendet werden und Determinanten umfassen, die einen direkteren Einfluß auf Beratersystem und Klientensystem haben. Die physikalischen, technologischen und kulturellen Faktoren können deshalb hier vernachlässigt werden, da sie allenfalls bei

<sup>270</sup> Vgl. Backhaus, (1995), S. 93

<sup>271</sup> Vgl. Webster/Wind, (1972), S. 14 sowie Fitzgerald, (1989), S. 57f.

ersten Akquisitionen einer Unternehmensberatung in ausländischen Märkten relevant werden können.<sup>272</sup>

Aus dem Bereich der ökonomischen Faktoren wurden die Entwicklungen am Markt für Unternehmensberatungen und deren Auswirkungen auf das Nachfrageverhalten der Klienten bereits ausführlich diskutiert. Es wurde gezeigt, daß sich das Nachfragevolumen weiter erhöht, sich die Wettbewerbsbedingungen für die Berater durch die Neueintritte in den Markt jedoch verschlechtern. Mußte ein potentieller Klient Mitte der 80er Jahre bei manchen Beratern noch drei bis vier Monate Wartezeit bis zum Beginn eines Projektes einplanen, gibt es jetzt genügend Wettbewerber mit ausreichenden Kapazitäten.<sup>273</sup> Genügte es zu dieser Zeit „(...) nur zwei Seiten Standardangebote hinzuzrotzen.“<sup>274</sup>, sind die Auswahlverfahren der Kunden heute weit anspruchsvoller. Die Ausgangsposition für die Klienten ist also heute für die Beschaffung dieser Leistungen weit günstiger, da ein Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt stattfindet. Bleibt die Frage, wie der Beratungsmarkt und hier insbesondere der Gesamtumsatz auf Veränderungen der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung reagiert. Es wurde bei der Betrachtung der Historie des Marktes deutlich, daß die gesamtwirtschaftliche Entwicklung immer dominierende Unternehmens- und Managementprobleme produzierte, die gleichzeitig bestimmte Beratungsschwerpunkte generierten.<sup>275</sup> Wird die jährliche Veränderung des Bruttoinlandsproduktes in Deutschland als Indikator für die konjunkturelle Entwicklung herangezogen und diese Daten mit den Veränderungen des Umsatzwachstums am Beratermarkt verglichen, dann ergibt sich folgendes Bild:

---

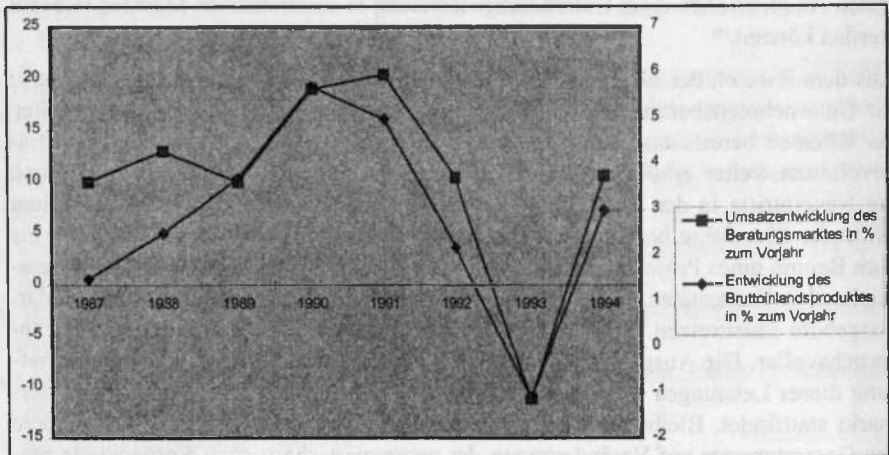
<sup>272</sup> Vgl. Meurer, (1993), S. 94ff.

<sup>273</sup> Vgl. Hillebrand/Koch/Raithel, (1989), S. 191

<sup>274</sup> Hirn/Krogh, (1994), S. 203. Die Autoren zitieren in ihrem Artikel Holger Karsten, Vice President, Arthur D. Little.

<sup>275</sup> Vgl. auch Meissner/Thürbach, (1989), S. 108





**Abbildung 18: Konjunktur- und Beratungsmarktzyklisch 1987-1994**

Quelle: eigene Erstellung<sup>276</sup>

Die Abbildung bestätigt die in der Literatur vielfach geäußerte Vermutung, wonach die Entwicklung der Branchenkonjunktur prozyklisch zur Konjunktur der Gesamtwirtschaft verläuft.<sup>277</sup> Das bedeutet, Beratungsleistungen werden in Aufschwungsphasen verstärkt von Unternehmen in Anspruch genommen, während die Nachfrage in Rezessionsphasen zurückgeht. Kubr schränkt jedoch ein, daß nicht alle Produkte der Berater in gleichem Maße von solchen Entwicklungen betroffen sind. Beratungsleistungen mit deren Hilfe die Klienten spürbare Verbesserungen in der Produktivität und Effektivität erreichen, würden in Rezessionsphasen durchaus noch Steigerungspotential besitzen. Dagegen wäre zum Beispiel die Nachfrage nach Weiterbildung und Training von Mitarbeitern in solchen Phasen rückläufig.<sup>278</sup> Für die Unternehmensberatungen bedeutet dies, daß sie ihr Leistungsspektrum und die Ansprache der potentiellen Kunden auch immer vor dem Hintergrund der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung überprüfen müssen.<sup>279</sup>

Aus dem Bereich der politischen/gesetzlichen Faktoren ist kurz zu nennen, daß es - wie bereits erwähnt - in Deutschland keinen Schutz der Berufsbezeichnung Unternehmensberater gibt. Diese Niederlassungsfreiheit ist auf der einen Seite erfreulich

<sup>276</sup> Die Daten sind entnommen aus: BDU, (1994), o.S. und Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, (1994), S. 24

<sup>277</sup> Vgl. Meurer, (1993), S. 92; Ibielski/Küster/Sebode, (1976), Abschnitt 0510, S. 1

<sup>278</sup> Vgl. Kubr, (1996), S. 522

<sup>279</sup> Vgl. Meissner/Thürbach, (1989), S. 107

für denjenigen, der neu im Beratungsgeschäft beginnen möchte. Das führt aber auch dazu, daß sich unseriöse und unqualifizierte Personen im Markt versuchen.<sup>280</sup> Gerade unseriöse Praktiken von Unternehmensberatern sind Themen, denen sich die Medien gerne annehmen.<sup>281</sup> Damit einher geht dann wiederum der Einfluß auf die öffentliche Meinung und auf das Image der Branche. Dessen Bedeutung für das Beschaffungsverhalten wird noch ausführlich in dieser Arbeit diskutiert.

Zum Schluß des Abschnitts sei noch kurz der politische bzw. gesetzliche Faktor der Subventionierung von Beratungsleistungen erwähnt. Ziel dieser staatlichen Maßnahmen ist vor allem die Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen sowie die regionale oder branchenbezogene Strukturförderung.<sup>282</sup> Doch kann davon ausgegangen werden, daß Subventionen für die Inanspruchnahme von Beratung in den Segmenten Premium und Systeme keine Rolle spielen, da die Höchstförderung bei diesen Programmen in der Regel bei DM 4.000,- je Beratungsprojekt liegt.<sup>283</sup> Damit wird die Beschreibung der Einflußgröße „Umweltentwicklungen“ abgeschlossen.

---

<sup>280</sup> Vgl. Niedereichholz, (1993), S. 112

<sup>281</sup> Vgl. bspw. Brors, (1997), S. 23; Bierach, (1996c), S. 130ff.; Bierach, (1995a), S. 46ff.

<sup>282</sup> Vgl. Meurer, (1993), S. 93. Eine ausführliche Darstellung aller Programme und deren Förderrichtlinien auf Bundes- und Länderebene findet sich in der Loseblattsammlung von Habermann, (1986).

<sup>283</sup> Der Nutzen dieser Programme wird aus der Sicht der beratenen Unternehmen als relativ gering eingeschätzt. Nach einer Untersuchung von Berichten aus subventionierten Beratungsprojekten kommen Gabele/Hirsch zu dem Ergebnis, daß die Kosten bzw. Nachteile solcher Beratungsleistungen auch bei Berücksichtigung der Zuschüsse den Nutzen beim Beratenen in jedem Fall übersteigen. Vgl. Gabele/Eisele, (1986), S. 495.

## 3.2 Vom Klientensystem ausgehende Einflußfaktoren

Das Klientensystem stellt den zweiten übergeordneten Einflußfaktor des Beschaffungsverhaltens aus dem entwickelten konzeptionellen Rahmen dar. Dessen Handeln steht im Mittelpunkt des Interesses in diesem Kapitel. Bei der Darstellung des Klientensystems werden mehrere beschaffungsrelevante Kernbereiche betrachtet. Begonnen wird mit den Entscheidungsattributen, die die organisationalen Faktoren und die Beratungsaufgabe umfassen. Nachdem der Ablauf des Beschaffungsprozesses als dynamisches Element der Entscheidung diskutiert wurde, werden mit dem Buying Center als Träger der Entscheidung weitere wichtige Einflußfaktoren der Beschaffung analysiert.<sup>284</sup>

### 3.2.1 Entscheidungsattribute

Die Entscheidungsattribute sind Einflußfaktoren, die eine Umgebungssituation innerhalb des Klientensystems beschreiben, welche dem Entscheidungsvorgang in dessen Gesamtheit vorgegeben ist. Sie umfassen die organisationalen Faktoren und die Beratungsaufgabe.

#### 3.2.1.1 Organisationale Faktoren

Kaufentscheidungen werden immer von Individuen getroffen. Bei organisationalen Beschaffungsentscheidungen sind die Individuen jedoch eingebettet in einen Rahmen von organisationalen Faktoren. „Die Organisation nimmt somit dem Individuum einen Teil seiner Entscheidungsautonomie und ersetzt sie durch einen organisatorischen Entscheidungsprozeß.“<sup>285</sup> Diese Faktoren bestimmen einerseits die Funktionsweisen der Organisation und andererseits bilden sie den strukturellen Rahmen, den die formale Organisation dem Beschaffungsverhalten seiner Mitglieder setzt. Bereits in den Modellen von Webster/Wind und Sheth wurden organisationale Faktoren berücksichtigt. Webster/Wind zählen vier Faktoren auf, die mehr oder weniger bindenden Einfluß auf das organisationale Kaufverhalten besitzen:

- Aufgaben (zu leistende Arbeit unter Berücksichtigung der Ziele der Organisation);
- Organisationsstruktur (Kommunikation, Autorität, Status, Anreiz und Arbeitsablauf)
- Technologie (Anlagen und Ausstattung)
- Mitglieder der Organisation.<sup>286</sup>

---

<sup>284</sup> Vgl. hierzu auch Abbildung 17

<sup>285</sup> Simon, (1981), S. 53

<sup>286</sup> Vgl. Webster/Wind, (1972), S. 14ff.

Eine ähnliche Aufteilung organisationaler Faktoren findet sich auch bei der IMP-Gruppe, jedoch mit einem starken Bezug zum Interaktionsprozeß:

- Technologie
- Größe, Struktur und Strategie der Organisation
- Erfahrungen der Organisation und
- Individuen (insbesondere die am Interaktionsprozeß beteiligten Personen).<sup>287</sup>

In der Literatur finden sich weitere Beispiele für organisationale Faktoren, die auf Beschaffungsentscheidungen einen Einfluß haben können. Beispielsweise nennen Engelhardt/Günter finanzielle Restriktionen, denen eine Organisation in der Regel unterliegt und Backhaus hebt explizit die Formalisierung des Kaufprozesses, die Organisationskultur und die Beschaffungsstrategie hervor.<sup>288</sup>

Dieser Katalog möglicher Faktoren ließe sich noch fortsetzen, insofern wird hier auch kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Es wird damit die Vielfalt der möglichen Einflußfaktoren deutlich und ein Problem wird evident. Viele der Faktoren lassen sich in der Praxis nur schwer ermitteln, messen und in ihrer Bedeutung gewichten, zumal keine Allgemeingültigkeit und Konstanz im Zeitablauf zu erwarten ist.<sup>289</sup> Daher wird bei der folgenden Diskussion darauf geachtet, daß die organisationalen Faktoren einen zentralen Einfluß auf die Auswahl von Unternehmensberatern haben und daß sie gleichzeitig von Außenstehenden identifizierbar sind. Aus dem ersten Grund können die Faktoren der Beschaffungsstrategie und der eingesetzten Technologien im beschaffenden Unternehmen vernachlässigt werden. Diese Faktoren besitzen heute bei der Beschaffung von Sachgütern eine hohe Relevanz, dies gilt jedoch nicht im Zusammenhang mit der Unternehmensberatung.<sup>290</sup>

Einen großen Einfluß auf Verhaltensstrategien, Verhaltensmuster und damit letztlich auch auf das Beschaffungsverhalten wird der Organisations- bzw. Unternehmenskultur zugesprochen. Mit dem Begriff Unternehmenskultur wird die „Persönlichkeit“ eines Unternehmens umschrieben, die wiederum solche unterschiedlichen Bereiche wie historisch gewachsene Denkschemata oder Traditionen im Führungsverhalten umfaßt.<sup>291</sup> Dieser Einflußfaktor ist nur sehr schwer zu operationalisieren und wird daher nicht in die weiteren Überlegungen einbezogen. Betrachtet werden dagegen die Einflußfaktoren Ziele, Motive, Branche, Größe und Struktur eines beschaf-

<sup>287</sup> Vgl. Håkansson, (1982), S. 18f.

<sup>288</sup> Vgl. Engelhardt/Günter, (1981), S. 44 und Backhaus, (1995), S. 87 bzw. 93

<sup>289</sup> Vgl. Engelhardt/Günter, (1981), S. 45

<sup>290</sup> Vgl. Backhaus, (1995), S. 95. Die Diskussion um die Beschaffungsstrategie eines Unternehmens ist häufig verbunden mit der Übernahme neuer Fertigungsprinzipien (z.B. Just-in-Time-Produktion, lean production, lagerlose Fertigung). Hierzu auch Kotler/Bliemel, (1995), S. 338ff.

<sup>291</sup> Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, (1994), S. 879

fenden Unternehmens. Gerade diese Faktoren dienen in einigen der wenigen Studien, die sich mit der Beschaffung von professionellen Dienstleistungen befassen, als erklärende Variablen.<sup>292</sup> Auf diese Faktoren wird in den folgenden Abschnitten näher eingegangen.

### 3.2.1.1.1 Ziele des Klientensystems

„Beschaffungsentscheidungen unterliegen der deklarierten oder stillschweigenden Absicht, Ziele zu erreichen.“<sup>293</sup> Die Ziele, die dabei verfolgt werden, können grob in die beiden Gruppen „allgemeine Unternehmensziele“ und „Beschaffungsziele“ eingeteilt werden. Auf der obersten Ebene stehen die allgemeinen Unternehmensziele, die den Subzielen für die nachrangigen Hierarchieebenen übergeordnet sind.<sup>294</sup> In der Literatur besteht weitgehende Übereinstimmung über die möglichen Ausprägungen der Unternehmensziele. Wöhe schlägt eine Unterteilung in monetäre (langfristige Gewinnmaximierung, Streben nach Umsatz usw.) und nicht-monetäre Zielvorstellungen (Streben nach ethischen, sozialen und politischen Vorstellungen) vor.<sup>295</sup> Aus den Unternehmenszielen werden die Subziele abgeleitet, das heißt, es kommt ihnen die Aufgabe zu, die Oberziele des Unternehmens im Hinblick auf die einzelnen Funktions- und Entscheidungsbereiche hin konkreter zu formulieren.<sup>296</sup> Hierzu zählen auch die grundlegenden Beschaffungsziele einer Organisation, die sich in technische Anpassung einer Anlage an den Beschäftigungsgrad, Handhabbarkeit einer Anlage usw. und ökonomische Beschaffungsziele, die meistens direkt aus den Unternehmenszielen resultieren, einteilen lassen.<sup>297</sup>

Aus diesen Ausführungen wird deutlich, wie vielfältig Ziele als organisationale Einflußfaktoren auf Beschaffungsentscheidungen wirken können. Mit der Beschaffung von Beratungsleistungen verfolgen Unternehmen in erster Linie ökonomische Beschaffungsziele. Dies zeigen die Ergebnisse zweier empirischer Untersuchungen zu den Zielen des Einsatzes von Unternehmensberatungen.<sup>298</sup> In der folgenden Tabelle sind die genannten Ziele in der Reihenfolge ihrer Bedeutung aufgeführt:

<sup>292</sup> Vgl. Stock/Zinszer, (1987), S.6; Dawes/Dowling/Patterson, (1987), S. 190; Lynn, (1987), S. 123

<sup>293</sup> Fitzgerald, (1989), S. 65

<sup>294</sup> Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, (1994), S. 880

<sup>295</sup> Vgl. Wöhe, (1986), S. 111; Meffert faßt die Unternehmensziele in den Kategorien Marktstellungs-, Rentabilitäts- finanzielle, soziale und Prestigeziele zusammen; vgl. Meffert, (1986), S. 78f..

<sup>296</sup> Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, (1994), S. 881

<sup>297</sup> Vgl. Fitzgerald, (1989), S. 66f.

<sup>298</sup> Vgl. Fritz/Effenberger, (1996), S. 10 und Meffert/Wagner, (1988), S. 42

<b>Fritz/Effenberger, (1996), S. 10</b> (5= hohe Bedeutung - 1= geringe Bedeutung)	<b>Meffert/Wagner, (1988), S. 42</b> (1= trifft sehr zu - 6= trifft gar nicht zu)
1. Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit (4,2)	1. Stärkung der Wettbewerbsposition (1,6)
2. Umsatzsteigerung (3,6)	2. Gewinnsteigerung (2,0)
3. Marktanteilsverbesserung (3,5)	3. Kostensenkung (2,2)
4. Innerbetriebliche Prozeßverbesserung (3,4)	4. Produktivitätssteigerung (2,3)
5. Reengineering/Restrukturierung (3,3)	5. Marktanteilssteigerung (2,4)
6. Kostenreduzierung (3,1)	6. Mitarbeitermotivation (3,3)
7. Produkteinführung/ -positionierung (2,7)	7. Imageverbesserung (4,1)
8. Verbesserung des Ansehens (2,1)	

**Tabelle 3: Ziele des Einsatzes von Unternehmensberatungen**

Quelle: eigene Erstellung

Primäres Ziel des Einsatzes von Unternehmensberatungen ist demnach die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit bzw. Stärkung der Wettbewerbsposition. Als weniger wichtig wird in beiden Untersuchungen die Verbesserung des Unternehmensimages angesehen. Die genannten Ziele finden sich - mit Ausnahme von Produkteinführung/-positionierung - in der vorher genannten Literatur als Unternehmensziele wieder. Das ist insofern nicht verwunderlich, als Beratungsprojekte meist von der Unternehmensspitze ausgehen und besonders Strategieprojekte in deren Bereich ablaufen. Die hier genannten Ziel sind eher allgemeinerer Art. Ziele die im Vorfeld eines Beratungsprojektes von den Klienten formuliert werden, sollten wesentlich konkreter sein. Dies wird zumindest in der Literatur empfohlen, die Unternehmen Ratschläge für den Umgang mit Beratern gibt.<sup>299</sup>

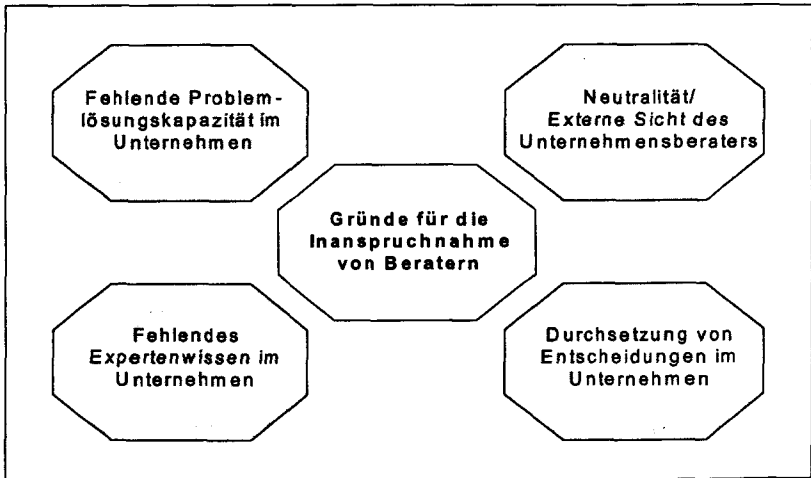
### 3.2.1.1.2 Motive des Klientensystems

„Ein Motiv, welches prinzipiell zu einer unternehmerischen Handlungsaktion führen kann, ist die Abweichung eines Ist-Zustandes von einem gewünschten Soll-Zustand. Auf Beschaffungsentscheidungsprozesse übertragen, ist ein gängiges Motiv zur Aktivierung eines Beschaffungsvorgangs die Wahrnehmung eines Problems.“<sup>300</sup> Diese Definition des Einflußfaktors „Motiv“ und die Interpretation wird hier übernommen. Auch das Motiv für die Inanspruchnahme einer Beratung setzt in der Regel an einem spezifischen Problem an, das sich dann zum konkreten Bedarf nach Beratung entwickelt, wenn die Verantwortlichen im betroffenen Klientensystem das Problem als

<sup>299</sup> Vgl. Kubr, (1993), S. 63ff.<sup>300</sup> Fitzgerald, (1989), S. 69

solches empfinden. Ist dieses Bedürfnis mit Kaufkraft ausgestattet, ergibt sich eine konkrete Nachfrage nach den Beratungsleistungen am Markt, die bei der Lösung des Problems helfen können.<sup>301</sup>

Die Diskussion der möglichen Motive bzw. Gründe erfolgt in der Beratungsliteratur entweder auf der Basis von Literaturanalysen, Erfahrungen von Beratern<sup>302</sup> oder auf empirischen Untersuchungen<sup>303</sup> und nimmt dort einen breiten Raum ein. Die vielen genannten Gründe für die Inanspruchnahme von Unternehmensberatungen lassen sich zu den folgenden vier Punkten zusammenfassen:



**Abbildung 19: Gründe für die Inanspruchnahme von Unternehmensberatungen**

Quelle: eigene Erstellung

In der Literatur herrscht heute Einvernehmen darüber, daß Berater aufgrund ihres Expertenwissens und spezifischen Kenntnissen als neutrale Problemlöser vor allem dann engagiert werden, wenn das Klientensystem nicht über die notwendigen Ressourcen verfügt. Kritisch betrachtet wird die sogenannte „Alibifunktion“ des Beraters, das heißt die Durchsetzung von der Unternehmensleitung bereits getroffener

<sup>301</sup> Vgl. Meurer, (1993), S. 101

<sup>302</sup> Vgl. bspw. Kubr, (1996), S. 8ff.; Wilkinson, (1994), S. 1-5f.; Strasser, (1993), 15ff.; Meurer, (1993), S. 101ff.; Wagner, (1992), S. 6ff.; Hill, (1990), S. 171ff.; Meister, (1990), S. 33ff.; Lichtenfelder, (1989), S. 28; Kienbaum/Meissner, (1979), S. 110; Frankenhuis, (1977), S. 133ff.; Ibielski/Sebode, (1976), Abschnitt 1300, S. 4f.

<sup>303</sup> Vgl. Allstadt, (1997), S. 4; Fritz/Effenberger, (1996), S. 9; Meffert, (1990), S. 185ff.; Steyrer, (1989 b), S. 41ff. und Pállfy von Erdöd, (1984), S. 88ff.; Eschbach, (1984), S. 37ff.; Szyperski/Klaile, (1983), S. 35

Entscheidungen. Dabei sollen die Berater die vorliegenden Lösungen innerhalb der Unternehmung vertreten und ihr Glaubwürdigkeit und den Anschein von Objektivität und Neutralität verleihen.<sup>304</sup> Unabhängig welcher der genannten Gründe - oder welche Kombination daraus - ein Unternehmen veranlaßt einen Berater zu beauftragen, nach Elfgen/Klaile wird dadurch die spezifische Erwartungshaltung des Klienten an die Beratung und damit auch die Auswahlentscheidung beeinflusst.<sup>305</sup> Pálffy von Erdöd fand sogar einen empirischen Zusammenhang zwischen den Motiven für die Inanspruchnahme von Beratern und deren Auswahl heraus.<sup>306</sup> Da die Motive bereits umfassend in der Beratungsforschung berücksichtigt wurden, kann in dieser Arbeit auf eine weitere Untersuchung verzichtet werden.

### 3.2.1.1.3 Branche, Größe und Struktur des Klientensystems

Hierbei handelt es sich um Strukturdaten, die dem Beratersystem ein erstes generelles Bild über die beschaffende Organisation vermitteln können. Daher hat sich auch die Forschung zum Beschaffungsverhalten von Organisationen mit diesen Aspekten befaßt.<sup>307</sup>

Besonders für die Branchenzugehörigkeit eines beschaffenden Unternehmens gilt, daß es sich eher um eine strukturierende Variable im Rahmen empirischer Untersuchungen handelt. Die Branche des Klientensystems wird zwar in den meisten statistischen Untersuchungen erfaßt, es wurden bislang aber selten die Zusammenhänge zwischen der Branche und anderen Variablen untersucht, so daß ein signifikanter Einfluß auf den Beschaffungsprozeß noch nicht entdeckt wurde. Im Zusammenhang mit der Beratungsbranche fanden Dawes/Dowling/Patterson heraus, daß die Branchenzugehörigkeit keinen Einfluß auf die genutzten Kriterien bei der Auswahl von Logistikberatern hat. Auch die Größe des Buying Centers ist unabhängig davon, ob es sich bei der beschaffenden Organisation um ein produzierendes Unternehmen oder ein Dienstleistungsunternehmen handelt.<sup>308</sup>

Der Unternehmensgröße - meist gemessen anhand der Anzahl der Mitarbeiter oder des Umsatzes - wird vor allem ein Einfluß auf die Größe und die Zusammensetzung des Buying Centers zugerechnet. Dies wird dadurch begründet, daß größere Unternehmen in der Regel eine zunehmende organisationale Differenzierung im Vergleich zu kleineren Unternehmen besitzen.<sup>309</sup> Einen positiven statistischen Zusammenhang

---

<sup>304</sup> Vgl. Wilkinson, (1994), S. 1-5

<sup>305</sup> Vgl. Elfgen/Klaile, (1987), S.207

<sup>306</sup> Vgl. Pálffy von Erdöd, (1984), S. 144

<sup>307</sup> Vgl. Johnston/Bonoma, (1981 a), S. 148

<sup>308</sup> Vgl. Dawes/Dowling/Patterson, (1987), S. 190 und Crow/Lindquist, (1985), S. 54

<sup>309</sup> Vgl. Geider, (1986), S. 269



zwischen der Größe des Unternehmens und der Größe des Buying Centers bei der Beschaffung von Sachgütern fanden beispielsweise Crow/Lindquist heraus.<sup>310</sup>

Ein weiterer Einfluß auf das Beschaffungsverhalten liegt auch in der jeweiligen Struktur der beschaffenden Organisation begründet.<sup>311</sup> Stärker dezentralisierte Unternehmen überlassen Beschaffungsentscheidungen bis zu einer bestimmten Höhe tendenziell den dezentralisierten Abteilungen. Unternehmensberatungen sollten diesen Aspekt insbesondere bei international tätigen Klienten berücksichtigen. Denn mit zunehmender Bedeutung des Projektes geht der Beschaffungsprozeß vermutlich zentralisierter, also in der Muttergesellschaft im Ausland, vonstatten.<sup>312</sup> Nach der Meinung Geiders legt der Zentralisierungsgrad auch fest, wieviele Personen an einer Beschaffungsentscheidung beteiligt sind. Das bedeutet, je dezentraler die Struktur einer Organisation ist, um so mehr Personen gehören einem Buying Center an.<sup>313</sup>

Zum Schluß des Abschnitts sei noch kurz der Formalisierungsgrad des Kaufprozesses erwähnt, der eng mit Größe und Struktur des Unternehmens verbunden ist. Darauf wird noch im Kapitel 3.2.2.2 näher eingegangen.

### 3.2.1.2 Beratungsaufgabe

Im Kapitel 2.3.2 wurde die Annahme getroffen, daß im Klientensystem die Entscheidung zugunsten einer Fremddurchführung zur Lösung einer betrieblichen Problemstellung bereits getroffen und die daraus resultierende Beratungsaufgabe ausreichend konkretisiert wurde. Im Mittelpunkt dieses Abschnitts steht nun die Frage, durch welche Merkmale sich die Beratungsaufgabe charakterisieren läßt, die dem Entscheidungsprozeß vorgegeben ist. Mit diesen Merkmalen sollen dann notwendige inhaltliche Differenzierungen der Beratungsaufgabe vorgenommen werden, deren Ausprägung für den Entscheidungsprozeß bei der Beraterauswahl von Bedeutung sind. Die in der Literatur diskutierten Merkmale eignen sich in erster Linie für die Charakterisierung von Sachgütern. So schlägt Backhaus die Bildung von Kauftypen anhand der Merkmale „Wert des Investitionsobjekts“, „Kaufanlaß“, „Innovationsgrad“ und „Produkttechnologie“ vor. Doch schon der Begriff Produkttechnologie weist darauf hin, daß sich diese Merkmale auf Dienstleistungen nur unzureichend anwenden lassen.<sup>314</sup> Ausgehend von den Besonderheiten der investiven Dienstlei-

---

<sup>310</sup> Vgl. Crow/Lindquist, (1985), S. 53

<sup>311</sup> Vgl. Backhaus, (1995), S. 92

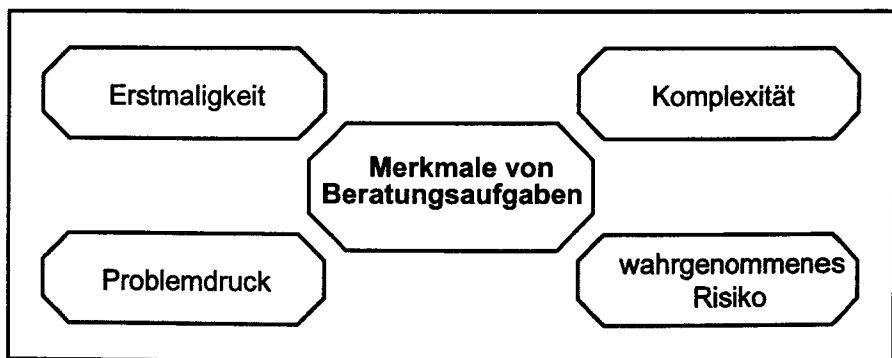
<sup>312</sup> Vgl. Meurer, (1993), S. 117

<sup>313</sup> Vgl. Geider, (1986), S. 274; er liefert jedoch keinen empirischen Nachweis.

<sup>314</sup> Vgl. Backhaus, (1995), S. 77. Auch der Kaufanatomie-Ansatz von Hill/Hillier sowie der Ansatz von Kirsch/Kutschker orientieren sich an Sachgütern. Vgl. Engelhardt/Günther, (1981), S. 55f. bzw. Geider, (1986), S. 275.

stungen leitet Keller daher die Merkmale „Erstmaligkeit“, „Historie“, „Komplexität“, „Unsicherheit“ und „Bedeutung“ ab.<sup>315</sup>

„Historie“ wird in dieser Arbeit unter den Begriff „Erstmaligkeit“ gefaßt, da sich Historie mit den Erfahrungen der Käuferorganisation befaßt. Unter „wahrgenommenes Risiko“ werden „Unsicherheit“ und „Bedeutung“ subsumiert. Ergänzt wird der Begriff „Problemdruck“. Mit Hilfe der Merkmale in Abbildung 20 wird das Entscheidungsattribut Beratungsaufgabe und sein Einfluß auf das Entscheidungsverhalten nun näher erläutert.



**Abbildung 20: Merkmale von Beratungsaufgaben**

Quelle: eigene Erstellung

### 3.2.1.2.1 Erstmaligkeit

Die Erstmaligkeit einer Beschaffungsentscheidung wird in der Literatur häufig als Kaufklasse im Sinne des Buygrid-Modells beschrieben, einer der ältesten Ansätze zum organisationalen Beschaffungsverhalten, das Robinson/Faris/Wind 1967 veröffentlichten.<sup>316</sup> Die wichtigste Aussage des Modells ist, daß je nach Kaufklasse, das heißt Neukauf, modifiziertem Wiederholungskauf oder reinem Wiederholungskauf, unterschiedliche Kaufablaufschemata die Kaufphasen beschreiben. Die Kaufklasse wird dabei durch die Faktoren Vertrautheit mit der Problemstellung, Informationsbedarf sowie die Berücksichtigung weiterer Alternativen charakterisiert. Letztlich han-

<sup>315</sup> Vgl. Keller, (1993), S. 84

<sup>316</sup> Vgl. Johnston/Lewin, (1996), S. 1

delt es sich um ein Kaufphasenmodell, in dem auf eine Beleuchtung der Struktur der Kaufprozesse verzichtet wird.

Die Popularität des Modells basiert vor allem auf seiner Einfachheit und es kommt der Erkenntnis große Bedeutung zu, daß die Erfahrung mit der Beschaffung eines bestimmten Gutes Einfluß auf den Kaufprozeß nimmt.<sup>317</sup> Empirische Überprüfungen haben zwar die Kerntypen des Modells bestätigt,<sup>318</sup> doch der hohe Anspruch von Robinson/Faris/Wind, daß es sich um ein generalisierbares Modell zur Erklärung des organisationalen Beschaffungsverhaltens handelt, hielt diesen Überprüfungen nicht Stand.<sup>319</sup> Vor allem der Kritikpunkt, für verschiedene Arten von Gütern sei das Modell zu differenzieren, läßt erahnen, daß das Modell nicht ohne weiteres auf Dienstleistungen zu übertragen ist. Diese Vermutung bestätigen die Ergebnisse einer Studie, die das Involvement der Verantwortlichen in Unternehmen bei der Auswahl von Werbeagenturen, EDV- und Finanzdienstleistern untersucht.<sup>320</sup> Selbst bei Wiederholungskäufen dieser investiven Dienstleistungen zeigten die Entscheider kein Routineverhalten, sondern eine hohe Aufmerksamkeit vergleichbar mit der bei Erstkäufen.<sup>321</sup>

Bei den Unternehmen, die in den Segmenten „Systeme“ und „Premium“ eine Unternehmensberatung suchen, kann aufgrund deren Größe davon ausgegangen werden, daß bereits Erfahrungen mit Unternehmensberatern vorhanden sind. Es wurde auch festgestellt, daß die Beratungsfrequenz in Deutschland, das heißt, die Anzahl der Beratungsprojekte über einen bestimmten Zeitraum hinweg und damit auch die Beratungserfahrung besonders in großen Unternehmen zunimmt. Aus den konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen kann letztlich der Schluß gezogen werden, wonach steigende Erfahrung nicht zu Routineverhalten im Auswahlprozeß führt. Denn besonders die Immaterialität erschwert die Bewertung der Qualität nach der Erbringung der Leistung.<sup>322</sup> Äußerst problematisch ist schließlich die Beurteilung der zu erwartenden Qualität vor Beginn des Projekts.<sup>323</sup>

Hinzu kommt, daß die Klientensysteme zwar Erfahrungen mit dem Beratungsprozeß als solchem haben, die Problemstellungen bei Beratungsprojekten aber immer wieder

<sup>317</sup> Vgl. Biller/Platzek/Werntges, (1990), S. 15

<sup>318</sup> Vgl. Anderson/Chu/Weitz, (1987), S. 82 und Doyle/Woodside/Michell, (1979), S. 11

<sup>319</sup> Vgl. Ferguson, (1979), S. 42

<sup>320</sup> Involvement wird verstanden als Niveau der wahrgenommenen Bedeutung der Entscheidung. Vgl. Webster, (1993), S. 201.

<sup>321</sup> Vgl. Webster, (1993), S. 203

<sup>322</sup> Vgl. Bükler, (1991), S. 30

<sup>323</sup> Daß die gesammelten Erfahrungen einen Einfluß auf die Beurteilung von Beratungsleistungen haben, die wiederum über hypothetische Konstrukte wie wahrgenommene Qualität, Image oder Kundenzufriedenheit auf die Auswahl der nächsten Projekte wirken, steht außer Zweifel. Dieser Zusammenhang wird im Kapitel 3.3.1 erläutert.

neue sind. Denn in der betrieblichen Realität tauchen infolge von Umweltentwicklungen Probleme auf, welche sich bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht gestellt haben und die prädestiniert sind für die Inanspruchnahme eines Beraters.<sup>324</sup> Dies kommt zum Ausdruck im konstitutiven Merkmal der Individualität, wodurch alle Beratungsprojekte bis zu einem gewissen Grad den Charakter der „Erstmaligkeit“ besitzen.

Daraus könnte der Schluß gezogen werden, wonach vorhandene Erfahrungen die Bewertung von Dienstleistungen nicht erleichtern. Im Rahmen der folgenden empirischen Studie wird dennoch die Frage untersucht, ob die Erfahrungen im Umgang mit Beratern einen Einfluß auf das Verhalten bei der Beraterauswahl ausüben.

### 3.2.1.2.2 Komplexität

In der Literatur wird das Konstrukt Komplexität in zwei Richtungen hin untersucht. Zum einen wird die Komplexität des Beschaffungsprozesses betrachtet und als Menge der notwendigen Informationen definiert, die eine Organisation zur korrekten Bewertung eines Produktes benötigt.<sup>325</sup> Komplexität wird in diesem Zusammenhang auch als die benötigte Zeitspanne des gesamten Prozesses verstanden.<sup>326</sup>

Die andere Richtung konzentriert sich auf die Komplexität des zu beschaffenden Produktes. Beratungsaufgaben und die zur Lösung angebotenen Beratungsleistungen sind in der Regel wie andere unternehmerische Probleme komplex, also schlecht strukturiert und nur unklar abgegrenzt.<sup>327</sup> In der Folge dieser Arbeit wird daher für den gesamten Beschaffungsprozeß eine gesamt hohe Komplexität unterstellt, ohne diese als interpretative Größe zu nutzen.

### 3.2.1.2.3 Problemdruck

Ungleichgewichte zwischen Klientensystem und Systemumwelt bzw. zwischen verschiedenen Teilsystemen einer Organisation, führen zum sogenannten Problemdruck bzw. Handlungsbedarf. Problemdruck wird vom Klientensystem und dessen Mitgliedern subjektiv empfunden und ist Ausdruck für das Ausmaß des Ungleichgewichts. Es stellt somit keine Wertung dar und kann sich sowohl bei Chancen als auch bei

---

<sup>324</sup> Vgl. Strasser, (1994), S. 35

<sup>325</sup> Vgl. McQuiston, (1989), S. 70. Auf die Probleme der Bewertung von Beratungsleistung wurde mehrfach eingegangen.

<sup>326</sup> Vgl. Jonston/Bonoma, (1981 a), S. 149. In ihrer Untersuchung dauerte der Beschaffungsprozeß für Anlagengüter durchschnittlich 27 Wochen, dagegen für investive Dienstleistungen nur 20 Wochen. Vgl. Johnston/Bonoma, (1981 b), S. 258.

<sup>327</sup> Vgl. Strasser, (1994), S. 34

Gefahren aufbauen.<sup>328</sup> Als Bestandteil des Beratungsprozesses wird die Auswahlphase durch die Art des Problemdrucks entscheidend geprägt. Ein hoher Problemdruck erhöht die Dringlichkeit der Lösung der Beratungsaufgabe und setzt das Klientensystem möglicherweise schon in dieser Phase unter Zeitdruck. Es werden dann zweckmäßigerweise Zugeständnisse an die Dauer der Auswahlphase zu machen sein, um schneller mit dem Beratungsprojekt beginnen zu können. Bei niedrigem Problemdruck hat das Klientensystem unter Umständen Kapazitäten frei, die sich intensiver mit der Auswahl einer Beratung beschäftigen können.<sup>329</sup> Dieses Unternehmen wird sich dann vermutlich mehr Zeit bei der Auswahl lassen und beispielsweise eine größere Anzahl von Beratungen um ein Angebot bitten oder ein formelleres Auswahlverfahren nutzen.

Der Problemdruck des Klientensystems stellt auch eine Dimension der Kliententypologie dar, die von Fleischmann entwickelt wurde.<sup>330</sup> Wird als zweite Dimension die Lern- und Kooperationsbereitschaft der Klienten (hoch, niedrig) hinzugezogen, entsteht die folgende Vierfeldermatrix:

<b>Problem- druck</b>	Hoch	<b>von der Führung getrieben I</b>	<b>Krisen- bewältigung II</b>
	Niedrig	<b>Imagepfleger IV</b>	<b>kooperativer Problemlöser III</b>
		Niedrig	Hoch
		<b>Lern- und Kooperationsbereitschaft</b>	

**Abbildung 21: Kliententypologie nach Fleischmann**

Quelle: Fleischmann, (1984), S. 122

<sup>328</sup> Vgl. Stutz, (1991), S. 193f.. Sheth berücksichtigt den Einflußfaktor Zeitdruck bereits in seinem Modell; vgl. Sheth, (1973), S. 54.

<sup>329</sup> Vgl. Carqueville, (1991), S. 270 und Steyrer, (1991 b), S. 785

<sup>330</sup> Vgl. Fleischmann, (1984), S. 122ff.

Fleischmann bezieht diese Typologie auf das Verhalten der Klienten während des gesamten Beratungsprojektes.<sup>331</sup> Wahrscheinlich wird aber ein Klientensystem des Typs IV ein anderes Beschaffungsverhalten besitzen als ein Unternehmen, das dem Typ III zuzuordnen ist. Denkbar wäre hier eine unterschiedliche Gewichtung der Auswahlkriterien. Während ein „Imagepfleger“ vermutlich großen Wert auf die Bekanntheit des Beratungsunternehmens legt, achtet ein „kooperativer Problemlöser“ eher auf Erfahrungen der Beratung mit vergleichbaren Aufgabenstellungen. Für die Akquisitionsbemühungen einer Unternehmensberatung wäre es jedenfalls von großem Interesse zu wissen, welchem der vier Kliententypen ein potentieller Kunde angehört.

Diese Arbeit beschränkt sich jedoch auf die Untersuchung des Problemdrucks der Klienten und dessen Einfluß auf das Beschaffungsverhalten. Da die beratenen Unternehmen selbst befragt werden, sind keine verlässlichen Angaben im Hinblick auf deren Lern- und Kooperationsbereitschaft zu erwarten.

#### 3.2.1.2.4 Wahrgenommenes Risiko

In der betriebswirtschaftlichen Theorie wird das Problem der Entscheidung bei Risiko ausgiebig behandelt. Den entwickelten Ansätzen liegt ein Risikobegriff zugrunde, wonach eine Entscheidung bei Risiko im allgemeinen dann vorliegt, wenn „ (...) auf Grund von Erfahrungen, die objektiv-statistisch abgesichert oder nur subjektiver Art sein können, zwischen den Handlungsmöglichkeiten und Konsequenzen mehrdeutige Beziehungen der Art hergestellt werden können und daß die Entscheidung selbst einmalig in der Weise ist, daß der Wahrscheinlichkeitsverteilung innewohnende Streuungsmaß nicht durch Wiederholbarkeit vernachlässigbar ist.“<sup>332</sup> Entsprechende Ansätze, die der präskriptiven Entscheidungstheorie zuzuordnen sind, sollen im folgenden aber nicht diskutiert werden, sondern es wird hier ein Risikobegriff verwendet, der aus der deskriptiven Entscheidungstheorie und der Psychologie stammt.<sup>333</sup> Demnach ist das wahrgenommene Risiko bei einem beabsichtigten Kauf ein Zustand psychischer Spannung des Nachfragers, der sich aus dem Wunsch erklären läßt, ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung zu kaufen, um Vorteile zu erlangen, wobei er aber irgendwie geartete negative Konsequenzen fürchtet.<sup>334</sup>

Auf die vorliegende Problematik übertragen bedeutet dies, daß nicht ein objektives Risiko, sondern die Wahrnehmung von Ungewißheitssituationen als subjektives Ri-

---

<sup>331</sup> Im Rahmen einer empirischen Überprüfung konnte Steyrer diese von Fleischmann theoretisch formulierte Typologie weitgehend anhand einer Clusteranalyse verifizieren. Vgl. Steyrer, (1991 b), S. 786 und Steyrer, (1990), S. 145. Zur Typologie von Fleischmann vgl. auch Hoffmann/Hlawacek, (1991), S. 419ff.

<sup>332</sup> Kahle, (1998), S. 118. Vgl. auch Saliger, (1993), S.17.

<sup>333</sup> Vgl. Sieben/Schildbach, (1994), S. 177ff.

<sup>334</sup> Vgl. Immes, (1994), S. 12. Dazu vgl. auch Kroeber-Riel/Weinberg, (1996), S. 248f..

siko einen wesentlichen Einfluß auf die Auswahl eines Unternehmensberaters durch ein Klientensystem hat.<sup>335</sup> Das wahrgenommene Risiko der Mitglieder des Klientensystems ergibt sich letztlich aus der Sorge, die sie über die Konsequenzen ihrer Auswahlentscheidung empfinden. Es ist auch wichtig festzustellen, daß das wahrgenommene Risiko im Laufe der Kaufentscheidung keine konstante Größe darstellt, sondern sich in seiner Stärke verändert. Im Laufe des Beschaffungsprozesses entwickelt es sich vom „inherent risk“ zum „handled risk“. Dabei bezeichnet „inherent risk“ oder das wahrgenommene Initialrisiko, das einer bestimmten Beschaffungsentscheidung zu Beginn des Entscheidungsprozesses anhaftende Risiko. Es veranlaßt die Entscheidungsträger zur Ausführung bestimmter Risikohandhabungsstrategien. Als mögliche Strategien werden in der Literatur genannt:

- Informationssuche,
- Auftragsvergabe an vertraute Lieferanten,
- Inanspruchnahme von Beratung,
- Aufteilung eines Auftrags an mehrere Lieferanten und
- Beachtung von Reputation und Kompetenz der Lieferfirma.<sup>336</sup>

Am Ende des Prozesses bleibt dann ein Restrisiko, das „handled risk“ oder wahrgenommenes Residualrisiko.<sup>337</sup> Letztlich ist die Reduzierung des wahrgenommenen Risikos zu Beginn des Beschaffungsprozesses das wesentliche Ziel einer Organisation.<sup>338</sup> Das bedeutet für die Beraterauswahl, daß ein Klientensystem bestimmte Verhaltensweisen anwenden wird, um sein Initialrisiko in ein für sich akzeptables Residualrisiko zu verwandeln.

Die Untersuchung des Initialrisikos und der Verhaltensweisen gehört zu den Aufgaben der vorliegenden Arbeit, da dort auch Ansatzpunkte für Marketingmaßnahmen des Beratersystems zu vermuten sind. Daher kann das Beschaffungsverhalten des Klientensystems durchaus als Risikoverhalten interpretiert werden beziehungsweise als Handhabung des wahrgenommenen Risikos.

Die Auswahlphase und die daraus resultierende Auftragserteilung stellt nach Meinung Pálffy von Erdöds das größte Risiko eines Beraterereinsatzes dar.<sup>339</sup> Die Gründe sind in der bereits mehrfach erwähnten, schwer beurteilbaren Qualität der Leistung,

<sup>335</sup> Zur Bedeutung des wahrgenommenen Risikos für das Beschaffungsverhalten von Organisationen vgl. Moriarty, (1983), S. 117

<sup>336</sup> Vgl. Kuß, (1990), S. 25

<sup>337</sup> Vgl. Immes, (1994), S. 29

<sup>338</sup> Vgl. Mattson, (1988), S. 209

<sup>339</sup> Vgl. Pálffy von Erdöd, (1984), S. 41. Eine Untersuchung unter Einkäufern großer Unternehmen ergab, daß das wahrgenommene Risiko bei der Beschaffung von Dienstleistungen größer ist als das bei Sachgütern. Vgl. Jackson/Neidell/Lunsford, (1995), S. 103.

der Intransparenz des Marktes und des ungeschützten Berufsbildes zu suchen. Dieser Abschnitt befaßt sich jetzt mit der Frage, aus welchen Dimensionen sich das Konstrukt „wahrgenommenes Risiko“ zusammensetzt. Dabei wird auf die ausführliche Literaturanalyse von Immes zurückgegriffen, der die folgenden Teilrisiken des wahrgenommenen Risikos zusammenfaßt:

- persönliches Risiko: die wahrgenommene Gefahr, für eine Entscheidung später persönlich verantwortlich gemacht zu werden;
- individual-psychisches Risiko: die wahrgenommene Gefahr, daß die Alternative verfehlt wird, die bei vollständiger Information über die Konsequenzen einer Wahlhaltung ausgesucht worden wäre;
- soziales Risiko: die wahrgenommene Gefahr des Entscheidungsträgers, jene Wahl nicht zu treffen, die seine relevante Umwelt getroffen hätte;
- technisch-funktionales Risiko: die wahrgenommene Ungewißheit, welche Leistungsausprägung ein Angebot im technisch-funktionalen Sinne tatsächlich besitzt;
- ökonomisches Risiko: die wahrgenommene Ungewißheit über monetäre und nicht-monetäre Konsequenzen, solange sich diese in Geldwerte umsetzen lassen;
- gesundheitliches Risiko;
- Beschränkungsrisiko: die wahrgenommene Unsicherheit, mit der Entscheidung zukünftigen Handlungsspielraum einzubüßen.<sup>340</sup>

Es ist jedoch zu bezweifeln, ob eine derartig umfangreiche Unterscheidung für eine Untersuchung im Bereich der investiven Dienstleistungen zweckmäßig ist. Diese Teilrisiken berücksichtigen außerdem nur das Risiko, welches für das einzelne Individuum entstehen kann. Bei der Auswahl von Beratern treffen die beteiligten Mitglieder des Klientensystems aber nicht in erster Linie die Entscheidung für sich selbst, sondern es stehen die Ziele der Organisation im Vordergrund. Deshalb ist eine Unterscheidung des Risikos des Klientensystem und das der Entscheider sinnvoll.<sup>341</sup> Doch heute hat es sich in der Literatur weitgehend durchgesetzt, das wahrgenommene Risiko in die Dimensionen „Bedeutung“ und „Unsicherheit“ aufzuteilen, weil dies dem realen Beurteilungsverhalten von Entscheidungsträgern entspricht.<sup>342</sup> Zudem haben sich diese Dimensionen auch bei der Messung des wahrgenommenen Ri-

---

<sup>340</sup> Vgl. Immes, (1994), S. 30ff.

<sup>341</sup> Vgl. Moriarty, (1983), S. 107 und Kohli, (1989), S. 60

<sup>342</sup> Vgl. Bunn/Shaw, (1996), S. 439, Immes, (1994), S. 41 Kohli, (1989), S. 55 und Wheeler, (1987), S. 193. Dies entspricht weitgehend der Definition von Sheth, der bereits das wahrgenommene Risiko als Einflußfaktor in seinem Modell berücksichtigte; vgl. Sheth, (1973), S. 54.



sikos bereits bewährt, wobei bezüglich der mathematischen Verbindung der beiden Dimensionen in der Regel ein multiplikativer Zusammenhang unterstellt wird.<sup>343</sup>

Diesen Zusammenhang bestätigen frühere Untersuchungen, wonach das wahrgenommene Risiko um so größer ist, je stärker die Bedeutung der Beschaffung eingeschätzt wird. Der Einfluß der Dimension „Bedeutung“ auf den Entscheidungsprozeß - insbesondere auf die Größe des Buying Centers und den ausgeübten Einfluß durch dessen Mitglieder - wurde von verschiedenen Studien nachgewiesen.<sup>344</sup> Jedoch wird „Bedeutung“ dabei unterschiedlich definiert, wie die folgende Tabelle zeigt.

<b>Autoren</b>	<b>Definitionen des Einflußfaktors Bedeutung</b>
Johnston/Bonoma, (1981 a), S. 149	Average of entire buying center's perceived importance
McQuiston, (1989), S. 70	Impact of the purchase on organizational profitability and productivity
Keller, (1991), S. 105	Monetärer Wert des Beschaffungsobjektes

**Tabelle 4: Definitionen des Einflußfaktors „Bedeutung“**

Quelle: eigene Erstellung

Am leichtesten zu messen scheint der Ansatz von Keller zu sein. Auch Backhaus betont, daß der Wert eines Investitionsobjektes einen maßgeblichen Einfluß auf die Höhe des wahrgenommenen Risikos hat.<sup>345</sup> Gegen diese Operationalisierung von „Bedeutung“ spricht, daß sich diese Arbeit auf zwei Marktsegmente konzentriert („Premium“ und „Systeme“), die bereits durch ein hohes durchschnittliches Projektvolumen definiert werden.<sup>346</sup> Dadurch hätten die verglichenen Projekte alle eine ähnliche Bedeutung und die notwendige Trennschärfe wäre bei dieser Dimension nicht gegeben. Hinzu kommt, daß von den Klienten immer stärker erfolgsabhängige Komponenten in den Honoraren gefordert werden, so daß je nach Stärke der Erfolgsabhängigkeit die Honorare nur noch schwer zu vergleichen sind.<sup>347</sup> Sinnvoller ist daher

<sup>343</sup> Neben den sog Zwei-Komponenten Modellen existieren noch einige mehrdimensionale Ansätze zur Messung des Risikos. Auf eine Diskussion wird hier verzichtet, da deren Komponenten aus den Kombinationen der oben aufgeführten Teilrisiken bestehen. Eine ausführliche Darstellung der Ansätze zur Messung des wahrgenommenen Risikos findet sich bei Immes, (1994), S. 37ff..

<sup>344</sup> Vgl. McQuiston, (1989), S. 70

<sup>345</sup> Vgl. Backhaus, (1995), S. 77

<sup>346</sup> Vgl. Abbildung 14

<sup>347</sup> Vgl. Bierach, (1996 c), S. 131

die Operationalisierung von „Bedeutung“ als subjektiv empfundener Einfluß des geplanten Projektes auf die Profitabilität und Produktivität des Klientensystems.

Die zweite Dimension des wahrgenommenen Risikos ist die Unsicherheit über die Konsequenzen der Auswahlentscheidung.<sup>348</sup> Die Unsicherheit hat einen Mangel an Informationen über die alternativen Angebote zur Folge und die Aufgabe der Mitglieder des Buying Centers ist es, die Unsicherheit über die Entscheidung durch das Sammeln von relevanten Informationen zu reduzieren.<sup>349</sup> Damit wurde auch schon der Ansatz zur Operationalisierung von „Unsicherheit“ angedeutet, nämlich der wahrgenommene Mangel an relevanten Informationen zur Durchführung der Auswahlentscheidung.<sup>350</sup>

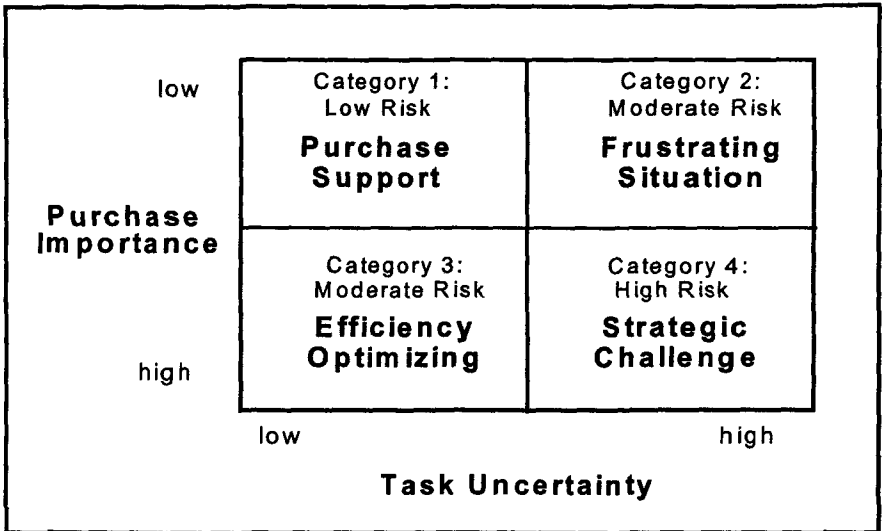
Wie oben erwähnt, werden die beiden Faktoren in den meisten Studien durch eine Multiplikation verknüpft, um so den Grad des wahrgenommenen Risikos zu berechnen. Bunn/Shaw schlagen eine andere Vorgehensweise vor, da nach ihrer Meinung weniger der Grad des Risikos, sondern eher verschiedene Arten von Risiken von Interesse sind, die die Kunden wahrnehmen können. Sie entwickelten die in der folgenden Abbildung dargestellte Vierfeldermatrix mit den beschriebenen Dimension „Bedeutung“ und „Unsicherheit“, aus der sich vier Risikosituationen der Kunden ergeben:

---

<sup>348</sup> Vgl. Immes, (1994), S. 37

<sup>349</sup> Vgl. Bunn/Shaw, (1996), S. 442

<sup>350</sup> Ein anderer Ansatz operationalisiert „Unsicherheit“ als der Anteil der wahrgenommenen Produkte/Dienstleistungen eines Marktsegmentes, der vom Entscheider als qualitativ akzeptabel bzw. nicht akzeptabel eingestuft wird. Vgl. Immes, (1994), S. 41. Auf die Problematik der Qualitätsbeurteilung von Beratungsleistungen wurde mehrfach eingegangen, daher wird dieser Ansatz hier nicht weiter verfolgt.



**Abbildung 22: Risikosituationen des Klientensystems**

Quelle: Bunn/Shaw, (1996), S. 442

Es ist zu vermuten, daß Projekte aus dem „Premium“-Segment unter die Kategorie vier fallen, da ihnen im Kapitel 2.4.3 eine hohe Bedeutung bei unsicherem Ausgang zugesprochen wurde. Projekte aus dem „Systeme“-Segment sind dagegen in der Kategorie 3 anzusiedeln, da sie zwar eine hohe Bedeutung für das Klientensystem haben, jedoch aufgrund der hohen Standardisierbarkeit der Leistungen der Ausgang des Projekte nicht mit so hoher Unsicherheit verbunden ist.

Ob die Risikowahrnehmung der Klienten bei der Auswahl von Beratungsunternehmen in verschiedenen Projekten sich wirklich auf diese Art unterscheidet, könnte nur eine empirische Überprüfung des Modells zeigen. Denn schon in zwei Klientensystemen kann bei ähnlichen Projekten die Risikowahrnehmung der Entscheider unterschiedlich sein. Gründe dafür können in bestehenden Abhängigkeiten zwischen den Merkmalen der Beratungsaufgabe liegen. Die Risikowahrnehmung steht beispielsweise in positivem Zusammenhang zu dem empfundenen Problemdruck bei der Auswahlentscheidung, das heißt je höher der empfundene Zeitdruck, desto höher das wahrgenommene Risiko.<sup>351</sup> Auch die Komplexität eines Beratungsprojektes und die Erfahrung im Umgang mit Beratern wirken auf die Risikowahrnehmung. So wird eine langfristige Geschäftsbeziehung zwischen einem Klienten und einem Anbieter

<sup>351</sup> Vgl. Immes, (1994), S. 250

häufig als wirksamste Methode zur Risikoreduzierung bezeichnet.<sup>352</sup> Aber wie bereits zu Beginn des 3. Kapitels erläutert, soll hier kein geschlossenes Modell des Beschaffungsverhaltens entwickelt werden, sondern die wichtigsten Einflußfaktoren sollen in ihrer Wirkung auf die Auswahl von Unternehmensberatungen hin untersucht werden.

### 3.2.2 Prozeßbezogene Einflußfaktoren

In Kapitel 2.3.2 wurde der prozessuale Charakter von Beratungsprojekten aus der Sicht des Beratungssystems diskutiert und ein Phasengerüst der weiteren Arbeit zugrunde gelegt. Jetzt soll die erste Phase des Beratungsprozesses aus der Perspektive des Klientensystems betrachtet werden, die im folgenden als Auswahlphase bezeichnet wird. Dieses Kapitel wird erörtern, wie ein Klientensystem die Auswahlphase wiederum in Unterphasen unterteilt und welche Aktivitäten sich diesen Unterphasen zuordnen lassen. Dann wird noch diskutiert, welchen Charakteristiken - im Hinblick auf Dauer und Nutzung von Formalismen - die einzelnen Phasen unterliegen.

#### 3.2.2.1 Phasen des Auswahlprozesses

Bei der Auswahl einer von mehreren zur Verfügung stehenden Alternativen sind eine Reihe von Vorüberlegungen notwendig. „Deshalb wird mit dem Begriff 'Entscheidung' häufig nicht nur der eigentliche Entschluß, sondern auch dessen Vorbereitung bezeichnet. Eine 'Entscheidung' entspricht dann einem Problemlösungsprozeß, in dessen Verlauf zunächst Vorentscheidungen getroffen werden und danach die eigentliche Endentscheidung.“<sup>353</sup> Zur besseren Erfassung und Analyse von Entscheidungsprozessen, bietet sich eine Einteilung der Prozesse in Phasen an. Das theoretische Fundament für diese Analysen bilden unterschiedliche Phasenschemata der Entscheidungstheorie, die auf individualpsychologischen Erkenntnissen über die Phasen menschlicher Reaktion auf Entscheidungssituationen basieren.<sup>354</sup> Von den individualpsychologisch ermittelten Phasen unterscheiden sich diese Methoden zur Verbesserung von betrieblichen Entscheidungsprozessen vor allem durch eine Zweckorientierung.

---

<sup>352</sup> Vgl. Mattson, (1988), S. 209. Immes kommt in seiner empirischen Untersuchung der Beschaffung von Verkehrsdatenerfassungsgeräten zum entgegengesetzten Ergebnis. Demnach zeigten Nachfrager mit vorhandenen Erfahrungen mit dem Anbieter ein höheres wahrgenommenes Risiko als Nachfrager ohne Erfahrung. Er erklärt dieses Ergebnis mit vermutlich negativen Erfahrungen der Befragten. Vgl. Immes, (1994), S. 248ff.

<sup>353</sup> Laux/Liebermann, (1993), S. 39

<sup>354</sup> Vgl. Kahle, (1998), S. 42. Dort werden die fünf Phasen Anregung, Unorientiertheit, Orientierung, Distanzierung und Entschluß des individuellen Entscheidungsprozesses unterschieden.

Tabelle 5 zeigt, daß sich diese Phasenschemata wiederum durch die Zahl der genannten Phasen und die vielfältigen Bezeichnungen der Phasen unterscheiden. Eine weitere Unterscheidung besteht darin, daß das Standardkonzept der Wertanalyse von Korte der zeitlichen Strukturierung des Entscheidungsprozesses dient, während die Konzepte von Irle, Simon, Szyperski sowie Witte als sachlogische Aufteilungen angesehen werden, deren reale zeitlichen Abfolgen durch Schleifen zwischen den einzelnen Phasen verändert werden können.

<b>Korte</b>	Problemerkennung	Zielformulierung	Kreativität	Bewertung	Entschluß, Realisation, Kontrolle			
<b>Irle</b>	Problem	Suche	Alternativen	Vergleich	Entschluß	Anregung	Ausführung	Kontrolle
<b>Simon</b>	Intelligence	Design		Choice		---		
<b>Szyperski</b>	kognitive Phase		konzeptionale Phase	reale Phase			---	
<b>Witte</b>	Identifikation des Problems	Gewinnung von Informationen	Erarbeitung von Alternativen	Bewertung von Alternativen	Entschluß	---		

**Tabelle 5: Phasenabläufe in der Entscheidungstheorie**

Quelle: erstellt nach Kahle, (1998), S. 43ff.

In einer Überprüfung seines Fünf-Phasen-Modells hat Witte dessen Praxisrelevanz allerdings verneint. Er konnte nachweisen, daß die Einzelaktivitäten über den gesamten Prozeß verteilt sind und auch nicht schwerpunktmäßig einzelnen Phasen zugeordnet werden können.<sup>355</sup> Obwohl die reale Existenz von unterscheidbaren Phasen bei betrieblichen Entscheidungsprozessen durch die Ergebnisse von Witte weiterhin in Frage steht, wurden die Phasenmodelle wegen ihrer Erklärungskraft weiterhin diskutiert.<sup>356</sup> Da die Intention der vorliegenden Arbeit weniger darin besteht, die faktische Stringenz einzelner Phasen aufzuzeigen, sondern vielmehr mögliche Unterschiede im Entscheidungsverhalten von Klientensystemen bei der Beraterauswahl

<sup>355</sup> Zur Überprüfung des Modells vgl. Kahle, (1998), S. 45f.

<sup>356</sup> Vgl. Fitzgerald, (1989), S. 117

aufzudecken, erscheint hier die Verwendung eines Phasenkonzeptes - trotz der erwähnten Einschränkungen - aus operationalen Gründen sinnvoll.

Speziell in der Literatur zum Investitionsgütermarketing bzw. organisationalen Beschaffungsverhalten ist gerade wegen der hohen Erklärungskraft eine große Anzahl unterschiedlicher Schemata zum Verlauf von Beschaffungsprozessen zu finden.<sup>357</sup> Einige Beispiele sind in der Tabelle 6 aufgeführt. Eine inhaltliche Nähe dieser Konzepte zu den Phasenkonzepten der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie ist vor allem zwischen Witte und Webster/Wind zu erkennen. Bis auf die zweite Phase sind beide Konzepte in der hier dargestellten, kurzen Form nahezu identisch. Hier wird deutlich, daß der Ursprung der Konzepte in Tabelle 6 in der Entscheidungstheorie zu suchen ist.

Phase	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Autor</b>								
<b>Webster/ Wind, (1972), S.16f.</b>	Identifi- cation of need	Establi- shing objecti- ves and specifi- cations	Iden- tifying buying alternati- ves	Evalu- ating al- ternative buying actions	Selecting the supplier			
<b>Strothmann (1979), S. 49</b>	Problem- erkennt- nis	Interne Problem- präzisie- rung	Externe Problem- erörte- rung mit Liefer- firmen	Ange- botserar- beitung	Interne Erörter- ung der Ange- bote	Spezifi- kation der An- gebote	Interne Wertung der er- läuterten Ange- bote	End- gültige Entschei- dung
<b>Vyas/ Woodside, (1984), S. 33ff.</b>	Identifi- cation	Qualifi- cation	Bid In- vitation	Bid Evalu- ation	Bid Se- lection	Final Supplier Selection		
<b>Johnston/ Lewin, (1996), S. 3</b>	Need Reco- gnition	Deter- mine Charac- teristics	Establish Specifi- cations	Identify Potential Sources	Request Propo- sals	Evaluate Propo- sals	Select Supplier	Post- Purchase Evalu- ation

**Tabelle 6: Phasenablaufkonzepte des organisationalen Beschaffungsverhaltens**

Quelle: eigene Erstellung

<sup>357</sup> Bei Backhaus, (1995), S. 54ff. findet sich eine sehr umfangreiche Darstellung solcher Ablaufkonzepte.

Trotz einiger Unterschiede zeigt die Übersicht in Tabelle 6 doch auch deutliche Gemeinsamkeiten der Konzepte. Zum Beispiel spielt die Phase der Problemerkennung überall eine Rolle, auch wenn diese Phasen unterschiedlich benannt werden. Das gleiche gilt für die Phase der Entscheidung, wobei lediglich Johnston/Lewin mit der Evaluierung der Entscheidung eine weitere Phase am Ende des Beschaffungsprozesses hinzufügen. Die Unterschiede liegen insbesondere im Detaillierungsgrad und damit in der Anzahl der Phasen. Letztlich dürfen diese Konzepte - auch mit Rücksicht auf die Ergebnisse von Witte - nicht überinterpretiert werden, da es sich bei diesen Entscheidungsprozessen nicht um geradlinige, sequentielle Phasenabläufe handelt.<sup>358</sup> Ursache hierfür können beispielsweise die Art des zu beschaffenden Gutes oder die Entscheidungssituation (Erst-, Neu- oder Wiederholungskauf) der beschaffenden Organisation sein. So geht man in der Literatur davon aus, daß mit zunehmender Erfahrung einer beschaffenden Organisation der Entscheidungsprozeß zunehmend formalisiert wird und die Anzahl der Phasen abnimmt.<sup>359</sup>

Gegen die Verwendung der dargestellten Konzepte in dieser Arbeit sprechen zwei Gründe. Zum einen die Berücksichtigung der Problemerkennung, die zusammen mit der Frage nach Eigen- oder Fremdbezug der Beratungsleistung hier ausgeklammert wurde. Zum anderen sind die Konzepte in Tabelle 6 sehr allgemein gehalten, da sie versuchen, die Beschaffungsprozesse in den verschiedensten Branchen und für die unterschiedlichsten Güter abzubilden. Letztlich sollte die Einteilung eines Beschaffungsprozesses problembezogen und damit unter Berücksichtigung des betrachteten Gegenstandes der Beschaffung erfolgen. Die hier gesetzten Ziele verlangen daher nach einem praxisorientierten Konzept, daß sich auf die Beraterauswahl bezieht. Wie bereits in anderen Abschnitten erwähnt, hat sich die Forschung kaum mit diesem Thema befaßt. War dies doch der Fall, dann wurden meist die Faktoren Informationsquellen, Auswahlkriterien sowie Aktivitäten vermischt, und es fehlt in der Regel ein Phasenbezug.<sup>360</sup> Gallouj stellt folglich einen Mangel an systematischer Forschung zur Auswahl von Beratern fest.<sup>361</sup> Er vermischt in seinem vorgelegten Phasenkonzept nicht diese unterschiedlichen Aspekte und stellt damit eine Ausnahme in der Beratungsforschung dar. Nach seiner Meinung läuft der Auswahlprozeß die folgenden Aktivitäten hintereinander ab:

---

<sup>358</sup> Vgl. Backhaus, (1995), S. 60, Keller, (1993), S. 59 und Möller, (1985), S. 4

<sup>359</sup> Vgl. Kotler/Bliemel, (1995), S. 332; Pörner, (1990), S. 45

<sup>360</sup> Vgl. Kubr, (1993), S.99ff.; Meurer, (1993), S. 111ff.; Hafner/Reineke, (1992), S. 55; Risse, (1989), S. 84ff.; Stock/Zinszer, (1987), S. 12; Pálffy von Erdöd, (1984), S. 41ff.. Welche Informationsquellen in den Buying Centern genutzt und welche Auswahlkriterien dort den Entscheidungen zugrunde gelegt werden, wird Gegenstand des Kapitels 3.2.3.3 sein.

<sup>361</sup> Vgl. Gallouj, (1997), S. 48ff.

- „1. the search for general information on consultancy firms;
2. the evaluation of potential suppliers and the call for tender;
3. the evaluation of tenders and shortlisting; and
4. presentations by the selected consultancies and the final choice.“<sup>362</sup>

Gallouj schränkt selbst ein, daß dieses Phasenkonzept sehr allgemein gehalten ist. Es stellt daher aus der Sicht der vorliegenden Arbeit keine Verbesserung gegenüber den Konzepten in Tabelle 6 dar. Neben Gallouj bildet in der Beratungsforschung die Arbeit von Strasser eine weitere Ausnahme, der ein zweistufiges Selektionsverfahren für die Beraterwahl unter der Annahme vorschlägt, daß mit einem systematischen Vorgehen die Wahrscheinlichkeit von Fehlinvestitionen in Beratungsleistungen wesentlich verringert werden kann. Ziel des zweistufigen Verfahrens ist es, mit jeder Phase die Menge der zu beurteilenden Alternativen zu reduzieren.

Diese Sichtweise des Auswahlprozesses unterscheidet sich von den bisher betrachteten Konzepten durch den Ergebnisbezug der beiden Phasen. Ergebnisbezogen bedeutet, die Phasen sind durch die zu erzielenden Ergebnisse charakterisiert, unabhängig davon, durch welche Aktivitäten diese erreicht werden.<sup>363</sup> Strasser entwickelte sein mehrstufiges Selektionsverfahren auf der Basis einer empirischen Untersuchung, die jedoch nur kleinere und mittlere Betriebe berücksichtigte, so daß die Projektvolumina zwischen 25.000 und 90.000 DM lagen.<sup>364</sup> Für das hier verfolgte Ziel, Unterschiede im Verhalten bei der Beraterauswahl erst noch zu erforschen, bietet sich die Nutzung eines ergebnisorientierten Konzeptes an. Eine zweistufige Differenzierung erscheint aufgrund der großen Projekte in den Segmenten Premium und Systeme aber als zu gering. Keller, der sich mit der Beschaffung investiver Dienstleistungen beschäftigte, untergliedert die Entscheidung über die Beschaffung in drei Teilentscheidungen und unterscheidet sich damit ebenfalls von den Konzepten in Tabelle 6, deren Schwerpunkt in der Systematisierung von Aktivitäten in den einzelnen Phasen liegt. Er analysierte das Beschaffungsverhalten bei umfangreichen Softwareprojekten, in dem er von den Phasen Grobauswahl, Vorauswahl und Endauswahl ausging. Jede Phase hat - wie bei Strasser - die Reduzierung der zur Auswahl stehenden Anbieter zum Ziel und orientiert sich daher am Auswahlergebnis.<sup>365</sup> Sein zunächst auf sachlogischen Erwägungen begründetes Konzept erwies sich in einer empirischen Untersuchung als zweckmäßig, da in rund 85% der untersuchten Beschaffungsprozesse diese Phasengliederung eingehalten wurde.<sup>366</sup>

---

<sup>362</sup> Gallouj, (1997), S. 48

<sup>363</sup> Vgl. Strasser, (1993), S. 124ff.

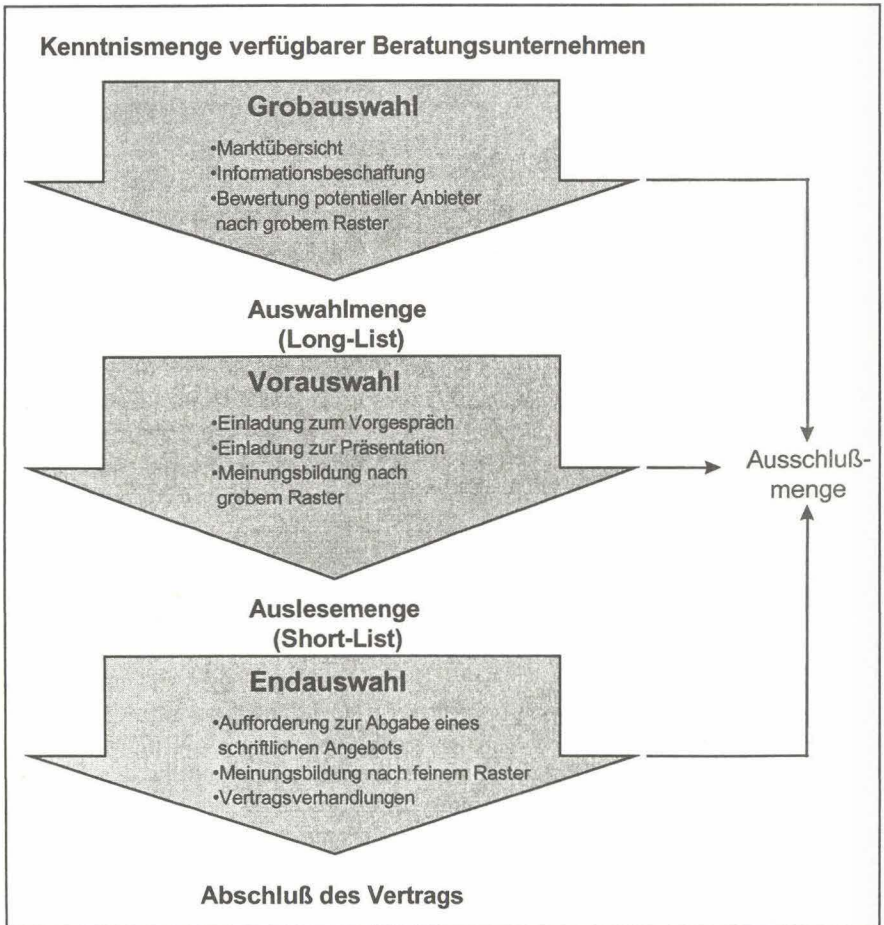
<sup>364</sup> Vgl. Strasser, (1993), S. 123

<sup>365</sup> Vgl. Keller, (1993), S. 78ff.

<sup>366</sup> Vgl. Keller, (1993), S. 107f.



Die Konzepte von Keller und Strasser wurden in der Abbildung 23 zusammengefaßt, und es wurden für die Auswahl von Beratern typische Aktivitäten ergänzt. Damit spielen die Aktivitäten selbstverständlich eine wichtige Rolle in diesem Bezugsrahmen, die Ordnung des Entscheidungsprozesses wird allerdings nicht daran geknüpft. Den weiteren Untersuchungen wird auf diese Weise ein Phasenkonzept zugrunde gelegt, welches sowohl ergebnisorientiert als auch problembezogen ist.



**Abbildung 23: Die Phaseneinteilung einer Auswahlentscheidung von Unternehmensberatern und die Zuordnung typischer Aktivitäten**

Quelle: in Anlehnung an Keller, (1993), S. 80ff.; Strasser, (1993), S. 124; Kubr, (1993), S.99ff.

In den folgenden drei Abschnitten werden die Grob-, Vor- und Endauswahl näher erläutert. Hierbei handelt es sich zunächst um eine Darstellung aufgrund sachlogischer Überlegungen und der vorhandenen Literatur zur Beraterauswahl. Das Konzept wird in der noch folgenden empirischen Untersuchung analysiert.

#### 3.2.2.1.1 Grobauswahl

Wie im Kapitel 2.3.2 als Annahme getroffen, haben sich die Mitglieder des Klientensystems vor der Grobauswahl bereits zum Fremdbezug der Beratungsleistung entschlossen. Es wird auch angenommen, daß die Fragen des Budgets und der Zuständigkeiten des Beratungsprojektes innerhalb des Klientensystems entschieden wurden. In der Grobauswahl werden die Mitglieder des Buying Centers schließlich versuchen, sich zunächst einen Marktüberblick zur Branche der Berater zu verschaffen. Die entstandene Kenntnismenge ist dann das „evoked set“, also die Menge an Objekten, die den Mitgliedern des Buying Centers in dieser Kaufsituation bewußt sind.<sup>367</sup> Aus der aufgebauten Kenntnismenge von Unternehmensberatungen, werden dann in dieser Phase so viele Berater wie möglich ausgeschlossen, die für die Beratungsaufgabe ungeeignet erscheinen. Als Ergebnis der Grobauswahl bleibt eine „handhabbare“ Auswahlmenge - die Long-List - von meist 10 bis 15 potentiellen Beratern.<sup>368</sup>

#### 3.2.2.1.2 Vorauswahl

Die Vorauswahl setzt dann auf der Auswahlmenge auf (Long-List), die das Ergebnis der Grobauswahl war. Diese Phase kann als Bewertungsprozeß charakterisiert werden, da die am besten beurteilten Konzepte der Beratungsunternehmen in die Auslesemenge aufgenommen werden. Eine typische Aktivität in der Vorauswahl ist die Einladung der 10 bis 15 Berater zu einer zu einem Erstgespräch oder bereits zu einer Präsentation, die sie anhand einer kurzen Problemskizze vorbereiten müssen.<sup>369</sup> Gelegentlich sind die Ziele des geplanten Projektes noch so unzureichend definiert, daß ein gemeinsamer Workshop zur Problemdefinition durchgeführt wird, oder das Klientensystem eine Studie zu diesem Zweck in Auftrag gibt. Das Ergebnis der Vorauswahl ist die Auslesemenge bzw. Short-List, die aus meist 3 bis 6 geeigneten Beratern besteht.<sup>370</sup>

---

<sup>367</sup> Zum Begriff des evoked sets vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, (1994), S. 209.

<sup>368</sup> Vgl. Keller, (1993), S. 80

<sup>369</sup> Vgl. Hillemanns, (1995), S. 73ff.

<sup>370</sup> Vgl. Kubr, (1993), S. 102

### 3.2.2.1.3 Endauswahl

Für die Auswahl der besten Alternative werden die Berater der Short-List einem Optimierungsschritt unterzogen. Das Ziel dieser letzten Phase ist es, aus den verbleibenden, als grundsätzlich einsetzbaren Beratungsgesellschaften erkannten diejenige herauszufinden, die entsprechend der Entscheidungskriterien die beste Bewertung erhält. Die Bewertung erfolgt in der Regel anhand der schriftlichen Angebote, die die Beratungen von der Short-List nach Aufforderung durch das Klientensystem abgegeben haben.<sup>371</sup> Je nach Umfang des Beratungsprojektes vergeben manche Klienten an diesem Punkt der Beraterauswahl ein „Testprojekt“ an mehrere Beratungsunternehmen und lassen sich anschließend die Ergebnisse präsentieren. Dadurch entsteht die Möglichkeit, das Vorgehen der Berater genauer kennenzulernen.<sup>372</sup> Danach folgen die Vertragsverhandlungen und der Abschluß des Beratervertrages.<sup>373</sup>

Es sollte nochmals betont werden, daß die Aktivitäten auch auf andere Weise den einzelnen Phasen zugeordnet werden könnten und das die Wiederholung von Aktivitäten ebenfalls denkbar ist. Auch ist die Unterscheidung von Vor- und Endauswahl unter theoretischen Gesichtspunkten nicht besonders trennscharf, da prinzipiell derselbe Bewertungsprozeß zweimal hintereinander durchlaufen wird. Der Unterschied liegt in den verschiedenen Ergebnismengen der beiden Phasen. Das Bilden von zwei Zwischenergebnissen - der Long-List und Short-List - hat sich in der Praxis der Auswahl von Unternehmensberatern jedoch weitgehend durchgesetzt, da wegen der meist hohen Komplexität der Beratungsaufgaben nur eine sehr eingeschränkte Menge an Beratungsangeboten hinreichend detailliert untersucht und beurteilt werden kann.

Damit gibt es letztlich keine allgemeingültige Auswahlstrategie, da jede Beratungsaufgabe unterschiedliche Ansprüche an die Beraterleistung stellt. Das ergibt sich wiederum aus der Individualität von Beratungsaufgaben, weshalb sich eine Auswahlentscheidung am Anforderungsprofil der jeweiligen Aufgabe orientieren muß.<sup>374</sup> Das führt häufig dazu, daß trotz bewährter Vorgehensweise die wichtige Beraterauswahl am Ende „aus dem Bauch heraus“ getroffen wird.<sup>375</sup> Dies liegt nicht zuletzt an den genutzten Informationsquellen und Auswahlkriterien in den jeweiligen Phasen, worauf im Kapitel 3.2.3.3 noch näher eingegangen wird.

<sup>371</sup> Vgl. Strasser, (1993), S. 80

<sup>372</sup> Vgl. Hirm/Krogh (1994), S. 208; Meurer, (1993), S. 113; Seeger/Goede, (1992), Sp. 321

<sup>373</sup> Die Themen Vertragsverhandlung und Beratervertrag werden in dieser Arbeit ganz ausgeklammert, und es wird lediglich auf die weiterführende Literatur verwiesen. Einen Überblick zum Stand der Erforschung von Verhandlungsprozessen geben Backhaus, (1995), S. 122 und Fitzgerald, (1989), S. 35. Zur Gestaltung von Beraterverträgen vgl. Quiring, (1994) und Exner, (1992).

<sup>374</sup> Vgl. Pálffy von Erdöd, (1984), S. 42

<sup>375</sup> Vgl. Hirm/Krogh, (1994), S. 203

### 3.2.2.2 Prozeßcharakteristiken

Die Prozeßcharakteristiken beschreiben Spezifika eines bestimmten Entscheidungsprozesses im Hinblick auf die Dauer des Vorgangs und die Nutzung von Formalismen durch das Klientensystem.<sup>376</sup>

#### 3.2.2.2.1 Dauer des Auswahlprozesses

Ausgehend von dem oben vorgestellten Phasenraster steht die Dauer für den Zeitaufwand von Grob-, Vor- und Endauswahl, aus deren Summierung sich die Gesamtprozeßdauer ergibt. Die Dauer ist eine der offensichtlichsten Bestimmungsgrößen von Beschaffungsprozessen und wurde daher häufig empirischen Untersuchungen unterzogen. Eine Untersuchung von Johnston/Bonoma ergab beispielsweise, daß die Beschaffungsprozesse von investiven Dienstleistungen mit durchschnittlich 27 Wochen länger dauerten, als die Beschaffung von Anlagegütern mit 20. Bei diesen Ergebnissen lag jedoch eine hohe Schwankungsbreite von zwei Wochen bis zu einem Jahr vor.<sup>377</sup>

In weiteren Studien wurde untersucht, welche Faktoren die Dauer der Prozesse beeinflussen. Für die Beschaffung innovativer Software fand Keller heraus, daß der Prozeß um so länger dauerte, je geringer die Erfahrung des Unternehmens war, je höher die Bedeutung der Beschaffung eingeschätzt wurde und wenn ein Promotorengepann vorhanden war. Kein Zusammenhang konnte zwischen der Dauer und der Größe des Buying Centers nachgewiesen werden.<sup>378</sup> Wird ein positiver Zusammenhang zwischen der Größe eines Buying Centers und der Größe eines Unternehmens angenommen, dann bestätigen die Ergebnisse von Fitzgerald diesen letzten Punkt, denn er konnte keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Prozeßdauer feststellen.<sup>379</sup>

Für die Prozeßdauer der Beraterauswahl liegen keine empirischen Ergebnisse vor. In der Literatur sind lediglich einige Annahmen aufgeführt. Wird die Bedeutung eines Beratungsprojektes an der Höhe des Budgets gemessen, dann sieht Strasser einen positiven Zusammenhang zwischen der Bedeutung eines Beratungsprojektes und der Dauer des Auswahlprozesses.<sup>380</sup> Für die Beschaffung von Beratungsleistungen kann weiter vermutet werden, daß die Art der Beratungsaufgabe und dort insbesondere der bestehende Problemdruck einen entscheidenden Einfluß auf die Dauer des Prozesses ausübt.

---

<sup>376</sup> Vgl. Keller, (1993), S. 83

<sup>377</sup> Vgl. Johnston/Bonoma, (1981 b), S. 258

<sup>378</sup> Vgl. Keller, (1993), S. 110ff..

<sup>379</sup> Vgl. Fitzgerald, (1989), S. 259

<sup>380</sup> Vgl. Strasser, (1993), S. 124

Hier ist noch anzumerken, daß einige deutsche Konzerne in der Phase der Grobauswahl eine besondere Vorgehensweise wählen. Für große Beratungsprojekte führen sie permanent eine Kartei mit 10 bis 15 Beratungsgesellschaften. In diese Kartei bzw. Long-List werden Berater erst nach einem „Probelauf“ in einem kleineren Projekt aufgenommen, sofern dieses Projekt zur Zufriedenheit des Klienten verlaufen ist.<sup>381</sup> Mit diesem Vorgehen entfällt für solche Unternehmen die Phase der Grobauswahl, wodurch letztlich die Dauer des Gesamtprozesses verkürzt werden dürfte. Eine permanente Long-List bzw. Beraterkartei wird ein Unternehmen nur dann aufbauen, wenn es über ausreichend Erfahrung im Umgang mit Beratern verfügt und auch in Zukunft mit einer relativ hohen Beraterfrequenz rechnet. Daraus kann geschlossen werden, daß die Dauer des Beschaffungsprozesses von Beraterleistungen in Unternehmen mit zunehmender Erfahrung abnimmt.<sup>382</sup>

#### 3.2.2.2.2 Formalisierung des Kaufprozesses

Mit der Formalisierung des Kaufprozesses wird gerade bei umfangreichen Investitionsvorhaben versucht, mit Hilfe bestimmter Beschaffungsrichtlinien eine Vereinheitlichung und größere Transparenz des Angebotes herbeizuführen. Dort wird z.B. im Detail festgelegt:

- unter welchen Bedingungen die Auftragsvergabe im Wege einer Ausschreibung erfolgen muß oder kann,
- nach welchen Kriterien die Angebote zu beurteilen sind,
- welche Preisarten zu vereinbaren sind und
- welche Kontrollmöglichkeiten der Anbieter dem Nachfrager einräumen muß.<sup>383</sup>

Die Nutzung von Formalismen ist ein prozeßbezogener Einflußfaktor. Alle Phasen und Aktivitäten eines Entscheidungsprozesses lassen sich nach dem Grad des eingesetzten Formalismus unterscheiden. Dabei läßt sich der Grad an Formalismus anhand von statischen und dynamischen Objekten ausmachen.<sup>384</sup> Unter den statischen Objekten ist vor allem die Formalisierung von Dokumenten zu verstehen. Hier stellt sich die Frage, ob die Entscheidungskriterien für die Grob-, Vor- und Endauswahl generell schriftlich fixiert sind, bei jedem Entscheidungsprozeß neu diskutiert und festgelegt werden oder jedem Mitglied des Buying Centers überlassen sind. Die dynamischen Objekte beziehen sich auf die Formalisierung von Abläufen. Werden also

<sup>381</sup> Vgl. Kipping, (1995), S. 3; Hirn/Krogh, (1994), S. 203

<sup>382</sup> Vgl. Meurer, (1993), S. 114

<sup>383</sup> Vgl. Backhaus, (1995), S. 87f.. Nicht betrachtet werden hier die Beschaffungen der öffentlichen Hand (EU, Bund, Länder usw.), die bspw. in Deutschland der Verdingungsordnung für Leistungen und der Verdingungsordnung für Bauleistungen unterliegen. Zur Vergabe von Beratungsaufträgen der Europäischen Kommission vgl. Feaco, (1996), S. 5 oder Kubr, (1993), S. 116ff.

<sup>384</sup> Vgl. Keller, (1993), S. 116f.

während den Phasen Checklisten an die einbezogenen Mitglieder des Buying Centers zur Bewertung gegeben, sollen die Mitglieder ausführliche schriftliche Statements abgeben oder findet eine moderierte Diskussion zur Entscheidungsfindung statt? Ein Ausdruck für die Formalisierung von Beschaffungsprozessen kann auch die strikte Einhaltung eines vorgegebenen Phasenschemas sein.

Johnston/Bonoma sehen den Grad der Formalisierung als eine sehr bedeutungsvolle Bestimmungsgröße für die Struktur und Interaktionsmuster in einem Buying Center und operationalisieren den Einflußfaktor als „prozentualen Anteil der Kommunikation im Buying Center, der schriftlich erfolgt“.<sup>385</sup> Ihre Untersuchungen ergaben, daß zwischen dem Grad der Formalisierung sowie der Größe des Buying Centers und der Anzahl der dort vertretenen Abteilungen ein positiver Zusammenhang besteht.<sup>386</sup> Keller konnte zwischen diesen beiden Einflußfaktoren keinen Zusammenhang entdecken, fand jedoch heraus, daß mit der Bedeutung einer Beschaffungsentscheidung der Formalisierungsgrad des Prozesses zunimmt.<sup>387</sup>

Nicht zuletzt weil es sich bei der Auswahl von Beratern für Projekte im „Premium-“ und „Systeme-“ Segment um Beschaffungsprozesse von hoher Komplexität und Bedeutung handelt, kann heute davon ausgegangen werden, daß gerade bei großen Unternehmen ein gewisser Grad an Formalisierung vorherrscht. Sicherlich auch, weil diese Unternehmen in der Regel über eine Beschaffungsabteilung verfügen, die bestimmte Formalismen für den Einkauf von Dienstleistungen vorsieht. Ein weiterer Grund für eine Formalisierung der Beschaffung in diesen Beratungssegmenten könnte die Beratungserfahrung der großen Unternehmen sein. Denn mit zunehmender Beratungserfahrung soll die Auswahl von Beratern nach der Meinung Meurers stärker formalisiert verlaufen.<sup>388</sup> Der Formalisierungsgrad drückt sich hier vor allem in der Verwendung von Checklisten bzw. Anforderungsprofilen zur Entscheidungsfindung in den einzelnen Phasen des Auswahlprozesses aus. Strasser führt als Beispiel ein Anforderungsprofil aus der Phase der Grobauswahl auf.<sup>389</sup> Die einzelnen Kriterien sollen demnach auf ihre Wichtigkeit für das aktuelle Beratungsprojekt hin überprüft werden. Diese Anforderungen sind aus den Beratungszielen zu entwickeln.<sup>390</sup> Dann ist eine grobe Beurteilung der Erfüllungsgrade bezüglich der Anforderungen an das Beratungsunternehmen durchzuführen, worauf die Berater mit der besten Eignung in die Vorauswahl kommen. Welche Kriterien oder Anforderungen den drei Phasen der Beraterauswahl zugrunde liegen, wird noch im Kapitel 3.2.3.4 ausführlich diskutiert.

---

<sup>385</sup> Vgl. Johnston/Bonoma, (1981 a), S. 149

<sup>386</sup> Vgl. Johnston/Bonoma, (1981 a), S. 152f.

<sup>387</sup> Vgl. Keller, (1993), S. 119f.

<sup>388</sup> Vgl. Meurer, (1993), S. 114

<sup>389</sup> Vgl. Strasser, (1993), S. 128f.

<sup>390</sup> Vgl. Hafner/Reineke, (1992), S. 55

Kubr nennt einige Nachteile und Probleme die auftreten können, wenn der Prozeß der Beraterauswahl einer hohen Formalisierung unterliegt.<sup>391</sup> Zunächst sind die hohen Kosten zu erwähnen, die bei einem umfangreichen Auswahlverfahren entstehen können. Ein in allen Einzelheiten durchgeführtes Verfahren kann den Zeitraum bis zur endgültigen Auswahl stark ausdehnen. Die Zeit kann aber durchaus zu einem kritischen Faktor werden, wenn die Lösung des anstehenden Problems für das Klientensystem sehr dringend ist. In bezug auf die beiden Faktoren Kosten und Zeit sollte das Klientensystem daher im Einzelfall immer abwägen, ob ein formalisiertes Auswahlverfahren wirklich angebracht ist. Dann ist Kubr noch der Meinung, daß durch einen hohen Formalisierungsgrad der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen Klient und Berater, das für den Erfolg eines Beratungsprojektes unbedingt erforderlich ist, behindert werden könnte, weil die Interaktion zwischen den möglichen Projektbeteiligten in dieser Phase unterbunden wird.

Dieses Kapitel setzte sich mit den prozeßbezogenen Einflußfaktoren der Beraterauswahl auseinander. Es wurde gezeigt, daß sich für diesen Auswahlprozeß eine ergebnisorientierte und nicht aktivitätsorientierte Phaseneinteilung zur allgemeinen Darstellung anbietet. Im speziellen Fall muß ein Beratersystems dann untersuchen, wie ein potentiell Klientensystem seine Beschaffungsprozesse unterteilt. Denn gemäß der hier vertretenen Auffassung prägen nicht nur die Mitglieder des Klientensystems, sondern auch das Beratersystem den Verlauf und das Ergebnis von Beschaffungsprozessen. Da das Klientensystem insgesamt gesehen am aktivsten zur Entscheidungsfindung beiträgt, müssen diese Aktivitäten vom Beratersystem erkannt werden und können dann als Anknüpfungspunkte für dessen Marketing in den jeweiligen Phasen dienen.<sup>392</sup>

### 3.2.3 *Buying Center*

Die Auswahl von Unternehmensberatern ist eine komplexe unternehmerische Entscheidung. Um das erhöhte Entscheidungsrisiko des einzelnen zu reduzieren, wird oft ein Entscheidungsgremium gebildet, das sogenannte Buying Center bzw. die Decision Making Unit (DMU).<sup>393</sup> Mit diesem Begriff bezeichnet man die gedankliche Zusammenfassung aller am Beschaffungsprozeß beteiligten Personen. Buying Center können informell entstehen, können aber auch institutionell in der Organisation verankert sein.<sup>394</sup>

Geprägt wurde der Begriff des Buying Centers in seiner heutigen Bedeutung von Robinson/Faris/Wind (1967) und die erste Einbindung in ein Modell erfolgte bei

---

<sup>391</sup> Vgl. Kubr, (1993), S. 119f.

<sup>392</sup> Vgl. Pörner, (1990), S. 44

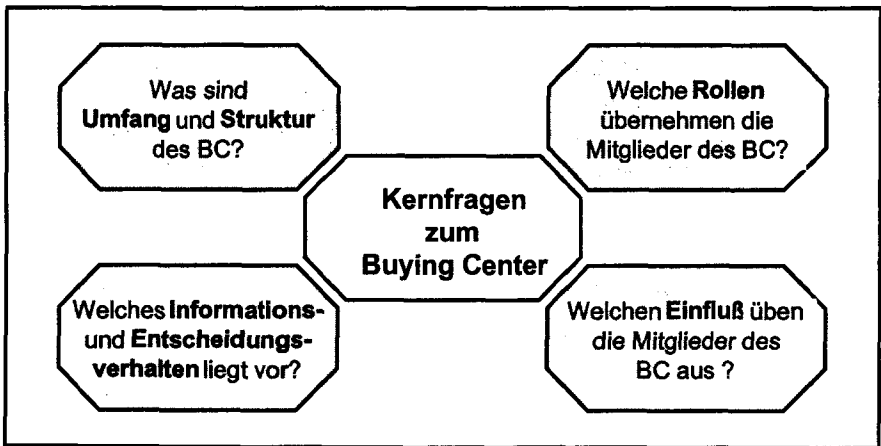
<sup>393</sup> Vgl. Fitzgerald, (1989), S. 72

<sup>394</sup> Vgl. Backhaus, (1995), S. 61

Webster/Wind.<sup>395</sup> In der Forschung hat sich das Buying Center Konzept als Beschreibungsansatz des organisationalen Beschaffungsverhaltens weitgehend durchgesetzt. Diese Entwicklung belegen die zahlreichen Studien zu diesem Thema.<sup>396</sup> Zu den am häufigsten untersuchten Fragestellungen gehören:

- die Größe der Gruppe;
- die Aufgaben und Funktionen der Mitglieder;
- die Teilnahme an den verschiedenen Phasen des Kaufprozesses;
- der wahrgenommene Einfluß verschiedener Funktionen und
- die Kommunikationsprozesse.<sup>397</sup>

Für das Marketing eines Investitionsgüteranbieters ergibt sich die Bedeutung des Buying Centers „ (...) generell aus der Überlegung, daß die direkte Kommunikation eines Anbieters mit den Mitgliedern des Entscheidungsgremiums ein wesentlicher Ansatzpunkt zur Beeinflussung der Beschaffungsentscheidung ist.“<sup>398</sup> Auch die Anbieter von professionellen Dienstleistungen können ihre Marketingaktivitäten effektiver planen, wenn sie die Kernfragen der Abbildung 24 beantworten können.



**Abbildung 24: Kernfragen zum Buying Center**

Quelle: in Anlehnung an Lynn, (1987), S. 119

<sup>395</sup> Vgl. Webster/Wind, (1972), S. 17

<sup>396</sup> Die Entwicklung der Forschung zum Buying Center beschreiben ausführlich: Johnston/Bonoma, (1981 a), S. 144f.. Eine Übersicht über eine Vielzahl empirischer Studien, die das Buying Center als abhängige oder unabhängige Variable verwendet haben, ist zu finden bei: Johnston/Lewin, (1996), S. 7 und 10ff..

<sup>397</sup> Vgl. Möller, (1985), S. 6

<sup>398</sup> Fitzgerald, (1989), S. 73



### 3.2.3.1 Umfang und Struktur des Buying Centers

Ist ein Buying Center fest institutionalisiert, dann lassen sich Umfang und Struktur relativ leicht ermitteln. In der Literatur wird davon ausgegangen, daß ein solches institutionalisiertes Gremium bei der Beschaffung von investiven Dienstleistung dann eingerichtet wird, je seltener die Dienstleistung benötigt wird und je größer die Bedeutung für das Unternehmen ist.<sup>399</sup> Bei einem nicht institutionalisierten Buying Center ist die Erfassung dagegen häufig mit Schwierigkeiten verbunden.<sup>400</sup> Schwierig, weil bisher noch nicht festgelegt wurde, wie hoch das Involvement einer Person sein muß, um noch als Mitglied des Buying Centers zu gelten. Obwohl die Grenzen des Buying Centers damit verschwommen bleiben, beschäftigte sich bereits eine Vielzahl von Studien mit dem Umfang des Gremiums und untersuchte Faktoren, die dessen Größe beeinflussen.<sup>401</sup>

So fanden Crow/Lindquist heraus, daß zwischen der Größe des Buying Centers und der Größe des gesamten Unternehmens ein signifikanter positiver Zusammenhang besteht.<sup>402</sup> Unter den wenigen Arbeiten zur Beschaffung von professionellen Dienstleistungen, in diesem Fall der Auswahl von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, kam Lynn bezüglich des Einflusses der Unternehmensgröße zum gleichen Ergebnis. In dieser Studie wurde ebenfalls festgestellt, daß bei der Auswahl von professionellen Dienstleistern im Allgemeinen eine höhere Anzahl von Personen im Buying Center involviert ist, als bei Beschaffungsprozessen von Investitionsgütern.<sup>403</sup> Nach der empirischen Studie von McWilliams/Naumann/Scott steigt die Anzahl der Buying Center Mitglieder auch je nach dem Umfang der Erfahrung der beschaffenden Organisation und ist je nach Phase des Prozesses unterschiedlich. Einen Einfluß der Bedeutung der Beschaffung - gemessen am Investitionsvolumen - stellte Keller schließlich in seiner Untersuchung fest.<sup>404</sup> Empirische Ergebnisse aus dem Bereich der Unternehmensberatung liegen zum Umfang eines Buying Centers nicht vor. Daher muß diese Arbeit später die Fragen klären, ob für die Beschaffung von Beratungsleistungen eher institutionalisierte Buying Center verantwortlich sind und welche Faktoren die Größe dieses Gremium beeinflussen.

<sup>399</sup> Vgl. Engelhardt/Schwab, (1982), S. 510

<sup>400</sup> Vgl. Backhaus, (1995), S. 61

<sup>401</sup> Vgl. McWilliams/Naumann/Scott, (1992), S. 44

<sup>402</sup> Vgl. Crow/Lindquist, (1985), S. 53

<sup>403</sup> Vgl. Lynn, (1987), S. 123. Völlig unumstritten ist diese Erkenntnis jedoch nicht. So kamen Johnston/Bonoma in einer Untersuchung zum Ergebnis, daß hier kein Zusammenhang besteht. Vgl. Johnston/Bonoma, (1981a), S. 153.

<sup>404</sup> Vgl. Keller, (1993), S. 126. Diese Untersuchung bezog sich auf die Beschaffung von innovativer Software.

Zur Beschreibung und Analyse der Struktur eines Buying Centers schlägt Möller die von ihm entwickelte Structural Role Analysis vor. Demnach sollen drei Variablen in dem zu untersuchenden Beschaffungsvorgang erhoben werden:

1. die Personen des Buying Centers;
2. die hierarchische Position im Unternehmen;
3. die Aufgaben bzw. die Bereichszugehörigkeit im Unternehmen.<sup>405</sup>

Auf den ersten Punkt wurde oben bereits eingegangen. Aus welcher Hierarchieebene die Mitglieder des Buying Centers stammen, ist nach Meinung Mattsons abhängig von der Erfahrung mit dem zu beschaffenden Produkt bzw. der Dienstleistung, der Bedeutung und der Komplexität.<sup>406</sup> D.h., je geringer die Erfahrung, je höher die Bedeutung und die Komplexität des Projektes, desto größer ist der Anteil von Mitarbeitern aus dem Top Management. Abratt kam zum gleichen Ergebnis und stellte fest, daß das Buying Center vom Top Management in den frühen Phasen und vor allem in der Entscheidungsphase des Beschaffungsprojektes dominiert wird.<sup>407</sup> Dem entgegen stehen die Ergebnisse von Keller, wonach der prozentuale Anteil von Mitarbeitern aus der oberen Managementebene über alle Ausprägungen der Entscheidungsattribute hinweg konstant war.<sup>408</sup> Für die Auswahl von Unternehmensberatungen und insbesondere bei umfangreichen Strategie- und IT-Projekten ist zu vermuten, daß aufgrund des hohen Risikos das Top Management stark in den Entscheidungsprozeß involviert und damit auch deren prozentualer Anteil im Buying Center entsprechend hoch ist. Für Projekte der Strategieberatung bestätigen die Ergebnisse von Fritz/Effenberger diese Vermutung. Auf einer Skala von 1 (= geringe Bedeutung) bis 5 (= hohe Bedeutung) wurde die Bedeutung der Vorstands- und Geschäftsführungsebene als Entscheider im Auswahlprozeß im Durchschnitt mit 4,8 eingeschätzt. Den Bereichsleitern wurde mit einem Wert von 3,2 eine mittlere Bedeutung zugemessen. Eine geringe Bedeutung haben demnach die Meinungen der 2. Hierarchieebene und der Mitarbeiter des Bereiches.<sup>409</sup>

Welchem funktionalen Bereich die Mitglieder des Buying Centers angehören, ist auch hier wieder abhängig von verschiedenen Entscheidungsattributen.<sup>410</sup> Wie schon bei der Hierarchieebene, so wird wahrscheinlich der Anteil von Mitarbeitern aus Stabsfunktionen bei den hier betrachteten Beratungsprojekten stärker sein als der aus Linienfunktion wie zum Beispiel die Beschaffungsabteilung. Das bestätigt wiederum

---

<sup>405</sup> Vgl. Möller, (1985), S. 11

<sup>406</sup> Vgl. Mattson, (1988), S. 210

<sup>407</sup> Abratt, (1986), S. 295

<sup>408</sup> Vgl. Keller, (1993), S. 135f.

<sup>409</sup> Vgl. Fritz/Effenberger, (1996), S. 14. Eine Untersuchung zur Auswahl von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften kam zum gleichen Ergebnis. Vgl. Lynn, (1987), S. 124.

<sup>410</sup> Vgl. Mattson, (1988), S. 210

die Untersuchung von Fritz/Effenberger, wonach die Einkaufsabteilungen bei Strategieprojekten offenbar eine sehr geringe Entscheidungsbefugnis besitzen.<sup>411</sup> Eine Erklärung dafür liefern Seeger/Goede. Unterliegen Aufträge nämlich besonderen Geheimhaltungsmodalitäten oder sprengen sie wegen ihrer Komplexität die üblichen Grenzen, dann fallen sie aus dem Beschaffungsrahmen bzw. nicht unter die Einkaufsrichtlinien eines Unternehmens.<sup>412</sup> Gerade der Punkt der Geheimhaltung dürfte auf Strategieprojekte zutreffen. Allgemein wird der funktionale Bereich bei den Analysen von Buying Centern jedoch kaum berücksichtigt, da die einzelnen Ausprägungen bei empirischen Analysen derart geringe Häufigkeiten aufweisen, daß die Aussagekraft stark eingeschränkt ist.<sup>413</sup>

Abschließend kann für den Vorschlag von Möller festgehalten werden, daß die dort untersuchten Faktoren nur mit Einschränkung Aussagekraft besitzen. Denn formale Macht, ausgedrückt durch die Hierarchieebene, ist nicht gleichbedeutend mit Einfluß auf die Entscheidung eines Buying Centers.<sup>414</sup> Mehr Aufschluß über das Entstehen einer Entscheidung wird deshalb der Analyse der Rollen zugerechnet, die die Mitglieder im Buying Center einnehmen.

### 3.2.3.2 Rollen im Buying Center

Um die Verhaltensweisen der Mitglieder eines Buying Centers besser analysieren zu können, entwickelten Webster/Wind ihr Rollenkonzept, als Bestandteil des bereits angesprochenen Totalmodells. Sie unterscheiden dabei fünf mögliche Rollen von Buying Center Mitgliedern:<sup>415</sup>

- Verwender (User) sind diejenigen Mitglieder der Organisation, die mit den beschafften Gütern und Dienstleistungen arbeiten.
- Einkäufer (Buyer) haben die formale Macht zur Durchführung eines Beschaffungsvorgangs. Sie gehören in der Regel der Einkaufsabteilung an.
- Beeinflusser (Influencers) besitzen zumeist keine formale Autorität, üben aber durch ihre Aufgabe (z.B. Bereitstellung von Informationen, Festlegung von Auswahlkriterien) Einfluß auf den Entscheidungsprozeß aus.
- Entscheider (Decider) nehmen aufgrund ihrer Machtposition die endgültige Auswahl vor.
- Selektierer (Gatekeeper) steuern den Informationsfluß im und in das Buying Center.

<sup>411</sup> Vgl. Fritz/Effenberger, (1996), S. 14

<sup>412</sup> Vgl. Seeger/Goede, (1992), Sp. 323

<sup>413</sup> Vgl. Fitzgerald, (1989), S. 214

<sup>414</sup> Vgl. Bonoma, (1982), S. 114

<sup>415</sup> Vgl. Webster/Wind, (1972), S. 17

Bonoma führt zusätzlich noch die Rolle des Initiators ein:

Initiatoren (Initiators) sind für den eigentlichen Anstoß des Beschaffungsprozesses verantwortlich. Oft haben sie den besten Überblick über gängige Technologien und nehmen neue Umweltentwicklungen am ehesten wahr.<sup>416</sup>

Bei der Anwendung dieser Typologie sind zumindest zwei wichtige Gesichtspunkte zu beachten. Einerseits können mehrere Personen die gleiche Rolle wahrnehmen. Andererseits kann eine Person in einem Beschaffungsprozeß auch mehrere Rollen übernehmen. Beispielsweise fällt die Rolle des Benutzers häufig mit der des Beeinflussers zusammen.<sup>417</sup> Das Rollenkonzept von Webster/Wind hat in der Literatur wegen seiner Anschaulichkeit breite Beachtung gefunden. Eine empirische Überprüfung des Modells steht aber immer noch aus.<sup>418</sup>

In der Beratungsliteratur wird nicht zuletzt deshalb dem Promotoren-/ Opponenten-Modell von Witte ein höherer Erklärungswert für das Beschaffungsverhalten von Beratungsleistungen zuerkannt.<sup>419</sup> Dieses auf empirische Untersuchungen abgestütztes Modell wurde ursprünglich auf Innovationsprozesse in Unternehmen bezogen, wobei die Untersuchungen zu einer zweidimensionalen Aufgliederung des Buying Centers in Fachpromotoren und Machtpromotoren bzw. Fach- und Machtopponenten führten. In der Literatur zum Investitionsgütermarketing besteht aber Übereinstimmung darüber, daß dieser Ansatz gerade auf komplexe Beschaffungsprozesse übertragbar ist.<sup>420</sup>

Promotoren sind nach diesem Modell Personen, die einen Beschaffungsprozeß initiieren und bis zur Kaufentscheidung aktiv und intensiv fördern. Dagegen behindern und verzögern Opponenten den Beschaffungsprozeß. Die Machtpromotoren leiten ihre Möglichkeiten, diesen Prozeß maßgeblich zu beeinflussen aus ihrer relativ hohen hierarchischen Stellung im Unternehmen ab. Sie haben typischerweise weniger die technisch-organisatorischen Details einer Beschaffung als die Auswirkungen des Projekts auf das Unternehmen insgesamt vor Augen. Die Aktionen des Machtpromotors richten sich auf die Überwindung von Willensbarrieren, die insbesondere von Machtopponenten aufgebaut werden. Unabhängig von seiner hierarchischen Stellung fördert der Fachpromotor den Beschaffungsprozeß durch sein objektbezogenes Fachwissen und wird eingesetzt, um das „Sperrverhalten“ von Fachopponenten zu

<sup>416</sup> Vgl. Bonoma, (1982), S. 113

<sup>417</sup> Vgl. Kuß, (1990), S. 28

<sup>418</sup> Vgl. Backhaus, (1995), S. 65. Fitzgerald kommt in seiner Untersuchung zu dem Ergebnis, daß es häufig Schwierigkeiten bei der begrifflichen Trennung der Rollen durch die Probanden gab. Aus seinen Erfahrungen heraus gibt er den Hinweis, daß die Verwendung des Rollenkonzeptes in seiner jetzigen Form nur unter der Anwendung größter Sorgfalt plausible Ergebnisse erbringt. Vgl. Fitzgerald, (1989), S. 216

<sup>419</sup> Vgl. Strasser, (1993), S. 70; Stutz, (1988), S. 157

<sup>420</sup> Vgl. Backhaus, (1995), S. 65; Kuß, (1990), S. 28

überwinden. Wie schon im Rollenkonzept nach Webster/Wind können auch in Wittes Modell Macht- und Promotorenfunktionen bzw. Opponentenfunktionen in bestimmten Fällen durch eine Person wahrgenommen werden. Witte geht jedoch davon aus, daß ein Prozeß dann besonders effizient in bezug auf Ablauf und Entscheidungsqualität ist, wenn er von einem sogenannten Promotoren-Gespann beeinflusst wird. Dabei lassen die Fachpromotoren ihre fachlichen Detailkenntnisse in den Entscheidungsprozeß einfließen, während die Machtpromotoren für die Durchsetzung im Unternehmen sorgen. Ist eine Opposition vorhanden, so handelt es sich nicht grundsätzlich um eine negative Kraft, sondern ihr wird ein wichtiger risikovermeidender Beitrag im Entscheidungsprozeß zugeschrieben.<sup>421</sup>

Für ein Beratungssystem besteht nun die Aufgabe, während der Auswahlphase die Mitglieder des Buying Centers den entsprechenden Rollen zuzuordnen. Es stellt sich dann weiter die Frage, wie die Promotoren im Buying Center des Klientensystems gezielt unterstützt und die Opponenten behandelt werden sollen, um letztlich zu einem Akquisitionserfolg zu gelangen.<sup>422</sup>

### 3.2.3.3 Informationsverhalten

Industrielle Kaufentscheidungen sind vor allem informationsgeleitete Entscheidungen. Um derartige Entscheidungen annähernd beschreiben zu können, müssen verschiedene Aspekte des Informationsverhaltens der Buying Center Mitglieder berücksichtigt werden. Ausgehend von seinen Forschungen, wonach die Informationsquelle, die Entscheidungsphase sowie die Kaufsituation jeweils Einfluß auf das Informationsverhalten ausüben, entwickelte Strothmann eine Informationsverhaltenstypologie für die Mitglieder von Buying Centern.<sup>423</sup> Er unterscheidet drei Informationsverarbeitertypen im Hinblick auf das Suchverhalten:

1. Der literarisch-wissenschaftliche Typ zeichnet sich durch eine Neigung zum systematisch-wissenschaftlichen Arbeiten aus und dementsprechend hoch ist sein Anspruch auf möglichst umfangreiche Informationen, die er vorwiegend aus unpersönlichen Quellen erhält. Strothmann siedelt diesen tendenziell introvertierten Typ eher im F+E- sowie dem Konstruktionsbereich als in der Beschaffungsabteilung an.
2. Der objektiv-wertende Typ läßt sich durch seine kritische Einstellung gegenüber angebotenen Informationen charakterisieren. Im Gegensatz zu dem literarisch-wissenschaftlichen Typ strebt diese Person nur eine ausreichende Informationsversorgung an und benutzt dabei alle zur Verfügung stehenden Informationsquel-

<sup>421</sup> Zur Beschreibung des Modells vgl. Backhaus, (1995), S. 65f.; Keller, (1993), S. 51f. und Kuß, (1990), S. 28f..

<sup>422</sup> Vgl. Strasser, (1993), S. 72

<sup>423</sup> Vgl. Strothmann, (1979), S. 90ff.

len. Laut Strothmann soll dieser Typ besonders in der Produktions- und Konstruktionsabteilung anzutreffen sein.

3. Der spontane-passive Typ besitzt eine Abneigung gegen systematische Informationssuche und begnügt sich mit einer geringen Informationstiefe, die er bevorzugt aus persönlichen Quellen bezieht. Dieser tendenziell extrovertierte Typ soll besonders in den kaufmännischen Bereichen (Beschaffung, Absatz, Unternehmensleitung) vertreten sein.

Strothmann stellt selbst fest, daß Typologien generell eine Überzeichnung der Realität darstellen. Typologien versuchen jedoch die Ursachen von Verhaltensmustern herauszukristallisieren und diese mit Trennschärfe voneinander abzugrenzen.<sup>424</sup> Daher kann die vorgestellte Informationsverhaltenstypologie dem anbietenden Unternehmen als Hilfestellung dienen, das Informationsverhalten von Buying Center Mitgliedern zu segmentieren. Dennoch sollen die oben genannten Aspekte, die einen Einfluß auf das Informationsverhalten ausüben, jetzt kurz besprochen werden, um den Bezug zur Unternehmensberatung deutlicher herauszustellen.

Der erste Aspekt ist die Frage nach der Intensität der Informationsaktivitäten in den einzelnen Phasen. Die klassische Entscheidungstheorie ging noch von der Annahme aus, daß die Informationsaktivitäten lediglich innerhalb eines fest abgegrenzten Phasenabschnitts erfolgt. Heute herrscht in der Literatur Einigkeit darüber, daß ein Individuum während allen Phasen eines Entscheidungsprozesses Informationen benötigt, wobei der Bedarf zu Beginn und am Ende eines Entscheidungsprozesses besonders hoch ist.<sup>425</sup> Einen wesentlichen Einfluß auf die Intensität der Informationsaktivitäten wird ebenfalls der jeweiligen Kaufsituation und dort insbesondere dem wahrgenommenen Risiko zugerechnet. Der sogenannten „Reduktoren-Erklärung“ zufolge hängt das Informationsverhalten eines Individuums in einer Entscheidungssituation in hohem Maße von dessen Risikoempfinden ab, weshalb risikoscheue Entscheidungsträger verstärkt Informationen nachfragen, um Unsicherheiten zu reduzieren.<sup>426</sup> Im Kapitel 3.2.1.2.4 wurde bereits auf den Einfluß des wahrgenommenen Risikos auf die Beraterauswahl ausführlich eingegangen. Dort wurde das wahrgenommene Risiko durch die zwei Dimensionen „Bedeutung“ und „Unsicherheit“ beschrieben und das Sammeln von relevanten Informationen als wichtige Maßnahme zur Reduktion der Unsicherheit bezeichnet.

Die Erforschung der Informationsquellen, welche die Mitglieder von Buying Centern für die Entscheidungsfindung in den einzelnen Phasen des Entscheidungsprozesses heranziehen, ist der nächste wesentliche Aspekt des Informationsverhaltens.<sup>427</sup> In der

---

<sup>424</sup> Vgl. Strothmann, (1979), S. 91

<sup>425</sup> Vgl. Backhaus, (1995), S. 68; Fitzgerald, (1989), S. 141

<sup>426</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, (1996), S. 249; Murray, (1991), S. 11f.; Geider, (1986), S. 202f.

<sup>427</sup> Vgl. Geider, (1986), S. 203

Literatur zum organisationalen Beschaffungsverhalten ist die Einteilung in die zwei Dimensionen persönliche/ unpersönliche sowie kommerzielle/ nicht-kommerzielle Informationsquellen - wie in der Tabelle 7 dargestellt - verbreitet. Die Unterscheidung in persönlich/ unpersönlich bezieht sich darauf, ob eine Interaktion zwischen Personen während des Informationsprozesses vorliegt oder nicht. Die Differenzierung von kommerziell und nicht-kommerziell ist nicht so eindeutig. Ein wesentliches Kriterium zur Differenzierung ist die Frage, ob die befragte Person bzw. die Organisation, von der eine unpersönliche Quelle verbreitet wird, direkt von der Entscheidung des beschaffenden Unternehmens finanziell profitiert. Oder anders ausgedrückt, ob eine direkte Verkaufsabsicht seitens der befragten Personen vorliegt bzw. mit Hilfe der unpersönlichen Quellen verfolgt wird.<sup>428</sup>

<b>Informations- quelle</b>	<b>kommerziell</b>	<b>nicht-kommerziell</b>
<b>persönlich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lieferantenbesuche</li> <li>• Betriebsbesuche</li> <li>• Messebesuche</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollege (nicht im Buying Center)</li> <li>• Kollege in anderer Firma</li> <li>• Branchenverband</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>unpersönlich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werbeanzeigen</li> <li>• Broschüren</li> <li>• Kataloge</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• amtliche Statistiken</li> <li>• Fachzeitschriften</li> <li>• Kongresse</li> <li>• ...</li> </ul>

**Tabelle 7: Klassifikation von Informationsquellen**

Quelle: eigene Erstellung

Nach dem ersten Kriterium sind sowohl ein Lieferantenbesuch als auch ein Kollege aus einem befreundeten Unternehmen persönliche Quellen. Der Vertreter eines Lieferanten profitiert unmittelbar von einer positiven Kaufentscheidung eines Unternehmens und ist deshalb als kommerzielle Quelle einzustufen. Bei Kollegen aus dem eigenen Unternehmen, die nicht dem entsprechenden Buying Center angehören und bei Kollegen aus befreundeten Unternehmen, die unter Umständen mit ähnlichen Entscheidungen befaßt sind, ist dies nicht der Fall. Daher sind sie nach diesem Verständnis als nicht-kommerzielle Informationsquellen aufzufassen.<sup>429</sup>

<sup>428</sup> Vgl. Moriarty/Spekman, (1984), S. 138. Diese Klassifikation wurde von Dempsey durch eine Faktorenanalyse empirisch bestätigt. Vgl. Dempsey, (1978), S. 264.

<sup>429</sup> Vgl. Moriarty/Spekman, (1984), S. 138. Keller ergänzt diese Klassifikation in seiner empirischen Untersuchung noch durch die Informationsquelle „eigenes Wissen“. Vgl. Keller, (1993), S. 152

Verschiedene Studien konnten die hohe Bedeutung von persönlichen Quellen im Entscheidungsprozeß empirisch belegen.<sup>430</sup> Auch drei Untersuchungen zur Nutzung von Informationsquellen bei der Auswahl von Beratern kamen zum gleichen Ergebnis.<sup>431</sup> Besonders interessant sind die Ergebnisse einer Untersuchung des BDU, die in der Tabelle 8 aufgeführt sind. Dort wurden die Probanden danach differenziert, ob sie bereits über Erfahrungen mit Beratungsprojekten verfügten oder nicht. Es zeigte sich, daß sich Unternehmen trotz Beratungserfahrung immer noch stark auf persönliche Quellen verlassen:

<b>Informationsquelle über Beratung</b>	<b>Klient mit Beratungserfahrung</b>	<b>Klient ohne Beratungserfahrung</b>
5 = „Trifft überhaupt nicht zu“, 1 = „Trifft voll und ganz zu“		
Bei Kollegen und Geschäftsfreunden	1,4	1,6
Bei anderen Unternehmen	1,7	2,2
Über Informationsquellen des Beraters	2,7	3,1
Über die Fachpresse	3,3	4,2
Bei meinem Branchenverband	3,7	3,6
Bei Industrie- und Handelskammern	4,2	2,5
Über Beraterverzeichnis	4,2	4,1
Bei einem Beraterverband	4,5	4,4

**Tabelle 8: Informationsquellen über Unternehmensberatung**

Quelle: BDU, (1991 c), S. 15

Für die hohe Bedeutung der persönlichen Quellen gerade bei der Beschaffung von professionellen Dienstleistungen spricht, daß Mitglieder von Buying Centern Wert auf solche Informationsquellen legen, die sich durch eine hohe Expertise, Glaubwürdigkeit und Neutralität auszeichnen.<sup>432</sup> Es handelt sich um Informationen, die dem Klienten subjektiv Vertrauen in die Leistungsfähigkeit eines Beratersystems vermit-

<sup>430</sup> Vgl. Fitzgerald, (1989), S. 243; Abratt, (1986), S. 296; Moriarty/Spekman, (1984), S. 142f.; Dempsey, (1978), S. 263

<sup>431</sup> Vgl. BDU, (1991 c), S. 15; Stock/Zinszer, (1987), S. 7ff.; Szyperski/Klaile, (1983), S. 23

<sup>432</sup> Vgl. Stock/Zinszer, (1987), S. 2; Wheiler, (1987), S. 191



keln.<sup>433</sup> Wie die Tabelle 8 zeigt, scheinen die Informationen und damit Empfehlungen von Kollegen, Geschäftsfreunden und anderen Unternehmen diesen Kriterien besonders zu entsprechen. Dieses Ergebnis deutet die große Bedeutung an, die Empfehlungen für die Kundengewinnung von Unternehmensberatungen besitzen.<sup>434</sup>

Doch warum wird ein Beratungssystem einem Klientensystem zur Lösung eines bestimmten Problems von Dritten empfohlen? Denkbare Gründe dafür sind zufriedene Klienten, bestehende Informationsnetzwerke, ein hoher Bekanntheitsgrad oder ein positives Image des Beratungssystems.<sup>435</sup> Wie das Beratungssystem seinerseits diese Punkte beeinflussen kann, wird erst später diskutiert. Wichtig ist letztlich die Feststellung, daß ein Beratersystem das Informationsverhalten von Mitgliedern potentieller Klientensysteme so gut wie möglich kennen muß, damit es seine Akquisitionsbemühungen darauf abstimmen kann. Besonders das Informationsverhalten der Mitglieder eines Buying Centers in der Phase der Grobauswahl bietet dann die Ansatzpunkte für die Marketingaktivitäten sowie die Öffentlichkeitsarbeit des Beratungssystems.

#### 3.2.3.4 *Entscheidungsverhalten*

In der Literatur wird im Zusammenhang mit dem Entscheidungsverhalten auch vom Informationsverhaltensverhalten der Buying Center Mitglieder gesprochen und dabei die Informationsverarbeitung als übergeordneter Begriff für das Vorbereiten und Treffen von Entscheidungen verstanden.<sup>436</sup> Besonders in der Konsumentenforschung wird das Studium der menschlichen Informationsverarbeitung als anschaulicher Weg zur Erforschung des Entscheidungsverhaltens angesehen.<sup>437</sup> Die Übertragung der Ergebnisse vom Konsumgüter- auf den Investitionsgüterbereich ist nicht so einfach möglich. Allein durch die Komplexität der Entscheidungstatbestände im industriellen Beschaffungsentscheidungsprozeß ergeben sich substantielle Unterschiede, wie beispielsweise, daß im industriellen Bereich in der Regel mehrere Phasen notwendig sind, um zu einer abschließenden Auswahl zu gelangen. Eine erschöpfende Gegenüberstellung der konkreten Unterschiede ist im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht vorgesehen. Dennoch sollen jetzt einige Aspekte dargestellt werden.

<sup>433</sup> Vgl. Backhaus/Weiss; (1989), S. 111

<sup>434</sup> Vgl. hierzu Kotler/Connor, (1977), S. 74

<sup>435</sup> Vgl. Hillemanns, (1995), S. 49ff.; Harding, (1994), S. 43ff.

<sup>436</sup> Vgl. Backhaus, (1995), S. 69; Fitzgerald, (1989), S. 156

<sup>437</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, (1996), S. 224ff. Typologien des Entscheidungsverhaltens aus der präskriptiven Entscheidungstheorie, die von rationalem Verhalten seitens der Entscheider ausgehen, werden hier ausgeklammert. Als Beispiel für eine solche Typologie vgl. Kahle, (1998), S. 12f.

#### 3.2.3.4.1 Ansätze aus der Konsumentenforschung

Im vorgehenden Kapitel wurde das Informationsverhalten der Buying Center Mitglieder erörtert. Die gewonnenen und bereits vorhandenen Informationen fließen dann gebündelt in den Informationsverarbeitungsprozeß. Kroeber-Riel geht davon aus, daß es bei einer unmittelbaren Konfrontation mit einem Produkt in der Psyche des Verbrauchers zu zwei Phasen der Informationsverarbeitung kommt:<sup>438</sup>

- „Produktwahrnehmung, d.h. das Erkennen eines Produktes durch die Verarbeitung von aufgenommenen Reizen (Produktmerkmalen) und deren Entschlüsselung und gedankliche Weiterverarbeitung, sowie
- Produktbeurteilung, d.h. das Ordnen und Bewerten von aufgenommenen Produktinformationen, so daß ein Qualitätsurteil entsteht.“<sup>439</sup>

Wichtig ist hier die Erkenntnis, daß beide Vorgänge vor dem Hintergrund langfristiger gespeicherter Ergebnisse früherer Informationsverarbeitung (Einstellungen, Images, Erfahrungen usw.) ablaufen. Eine ausführliche Auseinandersetzung mit diesen beiden Vorgängen würde jedoch den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Bei der Erforschung des Entscheidungsverhaltens kommt nach dem Wahrnehmungsprozeß und der Produktbeurteilung, die Präferenzbildung und damit der eigentliche Auswahlprozeß. Im allgemeinen wird hier zwischen vier Typen von Kaufentscheidungsprozessen unterschieden, die intensive, die limitierte, die habitualisierte und die impulsive Kaufentscheidung.<sup>440</sup> Es wurde bereits mehrfach festgestellt, daß es sich bei der Beraterwahl aufgrund des hohen wahrgenommenen Risikos um eine intensive Kaufentscheidung handelt. Bei dieser Art des Entscheidungsverhaltens ist die kognitive Beteiligung des Entscheiders sehr stark ausgeprägt. Die Bewertung selbst geschieht anhand kognitiver Programme zur Informationsverarbeitung, mit denen sich die empirische Entscheidungsforschung zur Durchdringung der psychischen Abläufe bei tatsächlichen Wahlentscheidungen beschäftigt. Als Programme, die letztlich die Auswahl steuern, stehen generell die Auswahl nach Produktalternativen und die Auswahl nach Attributen zur Verfügung.<sup>441</sup>

Für die Bewertung nach Alternativen ist es typisch, daß jedes Angebot aufgrund der darin enthaltenen Kriterien beurteilt und bewertet wird. Die Einzelbeurteilungen je

---

<sup>438</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, (1996), S. 265ff. und 275ff.

<sup>439</sup> Nischlag/Dichtl/Hörschgen, (1994), S. 176

<sup>440</sup> Vgl. Nischlag/Dichtl/Hörschgen, (1994), S. 179f.. Es gibt in der Literatur verschiedene Klassifikationen für das Kaufverhalten. Kotler/Bliemel differenzieren z.B. zwischen komplexem, dissonanzminderndem, habituellem und Abwechslung suchendem Kaufverhalten ausgeben. Vgl. Kotler/Bliemel, (1995), S. 304ff..

<sup>441</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, (1996), S. 375ff.

Kriterium werden dann aggregiert (Aggregations-Verfahren). Danach spricht man in der Konsumentenforschung von der sogenannten Kosten-Nutzen-Algebra, wonach der Entscheider den positiven und negativen Nutzen der einzelnen Alternativen vergleicht und diejenige Alternative mit dem größten Nettonutzen wählt. Auf die Auswahl von Unternehmensberatern übertragen bedeutet dies, daß die Beratung beauftragt wird, bei der die Summe der bewerteten Auswahlkriterien den größten Nettonutzen stiftet. Bei der Auswahl nach Produktalternativen handelt es sich um ein sehr komplexes Programm, das an den Entscheider hohe Anforderungen stellt. Im Vergleich dazu ist die Auswahl nach Attributen einfacher zu handhaben. Ein Entscheider betrachtet hier nicht jede Alternative für sich, sondern vergleicht alle Alternativen zunächst nach einem relevanten Attribut bzw. Auswahlkriterium, dann nach dem nächsten Kriterium und so weiter. Anhand von Auswahlregeln bzw. Auswahlheuristiken werden die Alternativen solange ausgesondert, bis die beste Alternative übrig bleibt. Die bekanntesten Auswahlregeln fassen Nieschlag/Dichtl/Hörschgen zusammen:<sup>442</sup>

- Die Dominanzregel besagt, daß eine Alternative dann nicht gewählt wird, wenn es eine andere gibt, die ihr bei allen Kriterien mindestens ebenbürtig und bei einem oder mehreren überlegen ist.
- Bei der lexikographischen Regel wiederum werden zunächst alle Kriterien in eine Rangordnung nach deren Wichtigkeit gebracht. Anhand der am wichtigsten erscheinende Eigenschaft werden dann alle Angebote verglichen und nur dann auf weitere Kriterien zurückgegriffen, sollte die erste Bewertung kein eindeutiges Ergebnis ergeben.
- Kommt die konjunktive Regel zum Zuge, wird vom Entscheider für jedes Kriterium ein Mindestniveau festgelegt, welches nicht unterschritten werden darf. Es scheidet dann die Alternativen aus, die einem der Mindestniveaus nicht entsprechen. Erfüllen mehrere Optionen die gestellten Anforderungen, werden die gestellten Anforderungen bis zu einem eindeutigen Ergebnis erhöht.
- Bei der disjunktiven Regel wird der Entscheider die Alternative wählen, die bezüglich der wichtigen Standards mindestens einen herausragenden Wert besitzt.

Die konjunktive Regel stellt die höchsten Anforderungen an die Alternativen, damit aber auch an den Informationsverarbeitungsprozeß eines Entscheiders. Laut Kroeber-Riel wird sie vornehmlich bei intensiven Entscheidungen anzutreffen sein.<sup>443</sup> Es kann hier nur vermutet werden, daß diese Regel bei der Beraterauswahl Anwendung findet. Denn ähnlich aufwendige Untersuchungen zu den Informationsverarbeitungspro-

<sup>442</sup> Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, (1994), S. 182, Kroeber-Riel/Weinberg, (1996), S. 305ff. und auch Kotler/Bliemel, (1995), S. 324ff.

<sup>443</sup> Vgl. Kroeber-Riel, (1992), S. 407

zessen und Entscheidungsheuristiken von Menschen, wie sie bereits in der Konsumentenforschung durchgeführt wurden, sind aus dem Bereich der investiven Dienstleistungen und Sachgüter nicht bekannt. Hier handelt sich um einen weißen Fleck in der Forschungslandschaft und um ein potentielles Betätigungsfeld für die Zukunft. Daß bei Investitionsgütern oder investiven Dienstleistungen der multipersonale und phasenspezifische Aspekt der Entscheidung zu berücksichtigen ist, dürfte die Aufgabe nicht eben vereinfachen. Nicht zuletzt deshalb hat sich die Forschung zum Entscheidungsverhalten bei organisationalen Beschaffungen bislang auf die Entwicklung von Typologien des Entscheidungsverhaltens und auf die Auswahlkriterien beschränkt. Mit der Fragestellung, wie die individuellen Entscheidungen in einem Buying Center zu einer gemeinsamen Entscheidung konsolidiert werden, wird sich der Abschnitt 3.2.3.5 beschäftigen.

#### 3.2.3.4.2 Typologien des Entscheidungsverhaltens

Trotz der erwähnten Bedenken bezüglich der Übertragbarkeit der Ergebnisse aus der Konsumentenforschung, aber wegen fehlender empirischer Befunde aus der Forschung zum organisationalen Beschaffungsverhalten hat Geider eine Konsumententypologie auf das Beschaffungsverhalten übertragen. Aus seiner Sicht existieren vier idealtypische Ausprägungen des Entscheidungsverhaltens im Rahmen der organisationalen Beschaffung:

- der Sicherheitstyp meidet Risiken sowie unsichere Situationen und wird tendenziell bewährte Anbieter bevorzugen.
- Der Traditionstyp wird sich eher für erprobte als für innovative Angebote entscheiden.
- Dagegen läßt sich der Leistungstyp von logischen Überlegungen leiten, die zur Wahl von praktischen und perfekten Objekten führen können, wobei Entgeldaspekte in den Hintergrund treten.
- Der Aufwandstyp läßt sich vorwiegend von Wirtschaftlichkeitserwägungen beeinflussen, wobei er zu der preisgünstigsten Alternative tendiert.<sup>444</sup>

Aus der Forschung zum organisationalen Beschaffungsverhalten stammt die Entscheidungstypologie von Strothmann. Die bereits im vorhergehenden Abschnitt dargestellte Informationsverhaltenstypologie von Strothmann und die Diskussion verschiedener Aspekte des Informationsverhaltens ließen bereits im Ansatz erkennen, daß produktgerichtete Einstellungen und Verhaltensweisen im industriellen Entscheidungsprozeß im wesentlichen durch Informationen geprägt und gesteuert werden.<sup>445</sup> Ausgehend von dieser Feststellung und auf der Basis seiner Typologie ermit-

<sup>444</sup> Vgl. Geider, (1986), S. 197f.

<sup>445</sup> Vgl. Strothmann, (1979), S. 97

telte Strothmann in einem empirischen Forschungsprojekt zwei grundsätzlich verschiedene Arten von Entscheidungsverhalten in der organisationalen Beschaffung. Die daraus generierte Typologie der Image-Fakten-Reaktion leistet einen wichtigen Erklärungsbeitrag zum Entscheidungsverhalten von Buying Center Mitgliedern.<sup>446</sup>

1. Als Fakten-Reagierer werden die Mitglieder des Buying Centers bezeichnet, die über die Verwendung vielfältiger und möglichst vollständiger Detailinformationen zu einer Beurteilung der angebotenen Produkte gelangen. Durch diese intensive Informationssuche wollen diese Personen Unsicherheiten in der Entscheidungsfindung herabsetzen, um dadurch Entscheidungsrisiken zu minimieren. Die erhaltenen Informationen werden dann auf ihre gegenseitige Stimmigkeit und im Hinblick auf die Anwendungsbedingungen im Unternehmen bewertet.
2. Image-Reagierer tendieren dagegen eher zu einer ganzheitlichen Betrachtungsweise, bei der nur wenige Informationen eine Rolle spielen. Diesen Personen geht es nicht darum, einen Informationsbedarf vollständig zu decken, sondern einzelne Informationen ohne den konkreten Anwendungsbezug zu komplexen Imagefaktoren zu verdichten, um so zu einer Entscheidung zu gelangen.
3. Als dritten Typ nennt Strothmann die Reaktionsneutralen, bei denen sich die beiden obigen Verhaltensmuster vermischen. Das kann z.B. bei Image-Reagierern der Fall sein, die durch äußere Zwänge wie Anordnungen von Vorgesetzten oder firmeninterne Vorschriften gezwungen werden, Informationen zu verarbeiten, die sie sonst nicht beachten würden.

Wie bereits das Informationsverhalten, so wird auch das Entscheidungsverhalten offenbar überwiegend durch das wahrgenommene Risiko gesteuert. Das bedeutet, das gewählte Verhalten zur Risikoreduktion wird sich je nach Entscheidungstyp unterscheiden. Der Image-Reagierer wird bei erhöhter Unsicherheit eher auf einen renommierten Anbieter zurückgreifen oder er reagiert mit Lieferantentreue. Dagegen wird der Fakten-Reagierer die verschiedensten Argumente gegeneinander abwägen und letztlich das Angebot mit den dominantesten Leistungsmerkmalen wählen.<sup>447</sup> Strothmann führt an, daß aber auch Fakten-Reagierer Ansatzpunkte für imagepolitische Maßnahmen bieten und zwar in den Fällen, in denen es sich um ein sehr komplexes Gut handelt. Die daraus resultierenden Entscheidungsrisiken können durch Imagegewirkungen zumindest ausgeglichen werden.<sup>448</sup>

Für die Erforschung des Entscheidungsverhaltens von Buying Center Mitgliedern verdient die Typologie von Strothmann besondere Beachtung, weil es Erklärungsansätze für das Verhalten dieser Personen im Entscheidungsprozeß bietet. Erklärungs-

<sup>446</sup> Vgl. Strothmann, (1979), S. 99ff.

<sup>447</sup> Vgl. Backhaus, (1995), S. 70

<sup>448</sup> Vgl. Strothmann, (1979), S. 99f.

gehalt wird ebenfalls dem Promotoren-Modell von Witte in dieser Hinsicht zugeordnet.<sup>449</sup> Welches der Konzepte über die Rollen und das Verhalten von Buying Center Mitgliedern den größten empirischen Gehalt besitzen, ist noch weitgehend offen. Strothmann selbst kombinierte diese beiden Ansätze in einer neueren Studie und entwickelte eine differenziertere Typologie. Aus dieser Untersuchung konnten der entscheidungsorientierte, der faktenorientierte und der sicherheitsorientierte Typ ermittelt werden, die nicht mehr ausschließlich durch Persönlichkeitsmerkmale geprägt sind, sondern zusätzlich durch das Unternehmensumfeld und den Investitionstyp.<sup>450</sup> Letztlich zeigt diese Typologie - wie schon die Typologie der Fakten-Image-Reaktion - , daß objektive Kriterien bei komplexen und mit hoher Unsicherheit verbundenen Gütern bei allen Entscheidungstypen offenbar in den Hintergrund treten und eher subjektive Kriterien wie zum Beispiel das Image des Anbieters an Bedeutung gewinnen.

Später hat Strothmann in einer Studie eine weitere Typologie entwickelt, in die Elemente des Promotoren-Modells nach Witte und der Typologie der Image-Fakten-Reaktion eingeflossen sind. Er unterscheidet wiederum drei Typen des Entscheidungsverhaltens:

- Für den entscheidungsorientierten Typ ist zupackendes und zügiges Entscheidungsverhalten kennzeichnend. Dementsprechend wird bei ihm kaum detaillierte Informationsverarbeitung stattfinden, nur wenige wichtige bzw. verdichtete Informationen reichen aus.
- Der faktenorientierte wird möglichst alle mit der Entscheidung zusammenhängende Details versuchen zu berücksichtigen. Sein Entscheidungsverhalten ist entsprechend bedächtig.
- Der sicherheitsorientierte Entscheider scheut das Risiko einer Fehlentscheidung und verhält sich entsprechend zögernd. Für ihn kann auch wieder das Image wichtig sein, das im positiven Fall als eine Garantie gegen eine falsche Beschaffungsentscheidung angesehen wird.<sup>451</sup>

Sowohl die Typologie von Geider, die aus der Konsumentenforschung abgeleitet wurde, als auch die Typologien von Strothmann machen deutlich, daß offenbar das Risikoverhalten das Entscheidungsverhalten steuert.<sup>452</sup> Da das Informationsverhalten ebenfalls wesentlich durch das Risikoempfinden des Entscheiders beeinflusst wird,

---

<sup>449</sup> Vgl. Strothmann, (1979), S. 102

<sup>450</sup> Vgl. Kuß, (1990), S. S. 29

<sup>451</sup> Vgl. Backhaus, (1995), S. 71ff.

<sup>452</sup> Vgl. Backhaus, (1995), S. 70

bestätigt sich die Vermutung, wonach das gesamte Beschaffungsverhalten als Strategie zur Reduzierung des wahrgenommenen Risikos aufgefaßt werden kann.<sup>453</sup>

#### 3.2.3.4.3 Auswahlkriterien

Diverse empirische Studien haben das Ziel verfolgt, die beschaffungsrelevanten Kriterien der Mitglieder von Buying Centern zu identifizieren. Dabei konzentrierten sich die jeweiligen Autoren auf die Beschaffung eines bestimmten Produktes oder einer Dienstleistung und untersuchten die Auswahlkriterien als einen Aspekt von vielen.<sup>454</sup> Die vermutlich ausführlichste Studie, die sich ausschließlich mit diesem Thema befaßt, führten Huppertsberg/Kirsch 1977 durch. Sie entwickelten aus einer explorativen Literaturanalyse 17 entscheidungsrelevante Items und extrahierten mittels einer Faktorenanalyse die drei folgenden Dimensionen von Auswahlkriterien:

- die Dimension der technischen Problemlösung,
- die Dimension der kaufmännischen Konditionen und
- die Dimension der Seriosität des Herstellers.<sup>455</sup>

Der Faktor der Seriosität des Herstellers wird von den Items Ansehen des Herstellers, Referenzen und Zuverlässigkeit der Auftragsabwicklung dominiert.<sup>456</sup> Doch spielt vor allem das Ansehen, also das Image des Herstellers eine eher untergeordnete Rolle in der Einschätzung der Wichtigkeit durch die Probanden.<sup>457</sup> Zu diesem Ergebnis kommen die meisten Studien, die sich mit der Beschaffung von Anlagegütern beschäftigen. Subjektive Attribute treten als Auswahlkriterien eher in den Hintergrund, wenn sie überhaupt berücksichtigt werden, wogegen man technischen und kaufmännischen Aspekten und damit den objektivierbaren Kriterien eine höhere Bedeutung zumißt.<sup>458</sup>

Dies gilt ebenso für theoretische Darstellungen und Empfehlungen zur Auswahl von Beratern. Dort werden vor allem „objektive“ Kriterien wie die fachlichen Fähigkeiten, Erfahrungen mit dem Unternehmen selbst oder mit ähnlichen Problemstellungen (nachgewiesen durch Referenzen) oder allgemeiner die Qualifikation des Beraters bzw. der Mitglieder des Beratungsteams als besonders wichtig herausgestellt. Das gilt auch für die Unabhängigkeit und die Integrität des Beratungsunternehmens. Die Kosten haben eher eine mittlere Bedeutung und häufig werden das Image und die

<sup>453</sup> Vgl. Kapitel 3.2.1.2.4 Wahrgenommenes Risiko.

<sup>454</sup> Einige Beispiele hierfür sind: Bunn/Shaw, (1996), S. 446; Keller, (1993), S. 156; Fitzgerald, (1989), S. 225ff.; Abratt, (1986), S. 296; Ferguson, (1979), S. 43; Dempsey, (1978), S. 265

<sup>455</sup> Vgl. Huppertsberg/Kirsch, (1977), S. 73-76 und 90-97

<sup>456</sup> Vgl. Huppertsberg/Kirsch, (1977), S. 94

<sup>457</sup> Vgl. Huppertsberg/Kirsch, (1977), S. 77

<sup>458</sup> Vgl. bspw. Bunn/Shaw, (1996), S. 446; Keller, (1993), S. 159; Abratt; (1986), S. 296

Bekanntheit eines Beraters völlig vernachlässigt.<sup>459</sup> Eine Zusammenfassung der am häufigsten genannten Kriterien ist bei Kubr aufgeführt:<sup>460</sup>

1. Professional integrity (code and ethics of conduct)
2. Professional competence (Firms's and individual consultant's competence, Knowledge of industry, Understanding of country and culture, Hard and soft skills, Creativity and innovation)
3. Rapport with the consultant (from former work, newly established, social contacts)
4. Assignment design (quality, imagination, participative approach, efficiency)
5. Capability to deliver (availability of resources, right timing)
6. Ability to mobilize resources
7. Cost of services
8. Image of Consultant

Kubr schlägt vor, diese acht Auswahlkriterien in der angegebenen Reihenfolge zu gewichten und im Sinne der lexikographischen Auswahlmethode vorzugehen. Er schränkt aber zugleich ein, daß es nicht möglich ist, eine allgemeingültige Checkliste zu entwickeln, da für manche Klienten die notwendigen Informationen nicht verfügbar sind, Klienten nicht die richtigen Schlüsse aus vorliegenden Informationen ziehen oder den Kriterien einfach unterschiedliche Bedeutungen zugemessen werden.<sup>461</sup>

Die von Kubr vorgeschlagene Gewichtung spiegelt sich in einigen empirischen Untersuchungen wieder, aus denen die Qualität und die Erfahrung des Beraters als die wichtigsten Kriterien hervorgehen.<sup>462</sup> Es wurde aber schon mehrfach festgestellt, daß eine Qualitätsprüfung von Beratungsleistungen vor deren Inanspruchnahme nur sehr begrenzt möglich ist.<sup>463</sup> Steyrer vermutet daher mit bezug auf seine Untersuchung, daß es sich bei „ (...) der angeführten Kriterienfolge eher um eine mental artikulierte Sollreihung handelt, die im praktischen Entscheidungsprozeß eher von sekundärer Bedeutung ist.“<sup>464</sup> Es kann bezweifelt werden, daß es überhaupt objektivierbare Kriterien zur Beurteilung einer Beratungsleistung vor deren Erstellung gibt. Denn schon das folgende Zitat von Maister macht deutlich, daß nur in den seltensten Fällen die „objektiven“ Kriterien ausschlaggebend für die Vergabe von Beratungsprojekten

<sup>459</sup> Vgl. Tschopp, (1995), S. 323f.; o.V., (1994 a), S. 8ff.; John/Rechenhauer, (1992), S. 16ff.; Hafner/Reineke, (1992), S. 54ff.; Zehnder, (1991), S. 1; Wells, (1983), S. 18ff.; Döhmen/Klaile, (1981), S. 5ff.; Zander, (1975), S. 67ff.

<sup>460</sup> Vgl. Kubr, (1993), S. 87

<sup>461</sup> Vgl. Kubr, (1993), S. 86

<sup>462</sup> Vgl. Däfler/Rexhausen, (1998), S. 17; Burke, (1995), S. 8; BDU, (1991 c), S. 20f.; Igelbrink, (1990), S. 30; Steyrer, (1989 a), S. 36; Pálffy von Erdöd, (1984), S. 103; Szyperski/Klaile, (1983), S. 29

<sup>463</sup> Vgl. Seeger/Goede, (1992), Sp. 324

<sup>464</sup> Steyrer, (1989 b), S. 246



sind. „This leads to an important conclusion: Unless their skills are truly unique, unmatched by any competitor, professionals are never hired because of their technical capabilities. Excellent capabilities are essential to get you into the final set to be considered, but it is other things that get you hired.“<sup>465</sup> Das wichtigste Kriterium ist für Maister das Vertrauen. Ein Unternehmen wird bei jenem Berater das Wirtschaftsgut Unternehmensberatung einkaufen, dem er das meiste Vertrauen entgegenbringt. Oder anders formuliert, zwischen den Mitgliedern des Klientensystems und des Beratersystems muß die „Chemie stimmen“.<sup>466</sup>

Eine Erklärung für die hohe Bedeutung des Kriteriums „Vertrauen“ findet sich in dem Kontinuum zur Qualitätsbewertung von Wirtschaftsgütern nach Zeithaml/Bitner.<sup>467</sup> Ausgehend von dem konstitutiven Merkmal der Immaterialität stellen die Autoren dort fest, daß die Kunden bei der Bewertung von Dienstleistungen einen komplexeren Beurteilungsprozeß als bei Sachgütern zu bewältigen haben. Sie unterscheiden drei Arten von Eigenschaften, anhand derer die Qualität von Wirtschaftsgütern beurteilt werden kann.

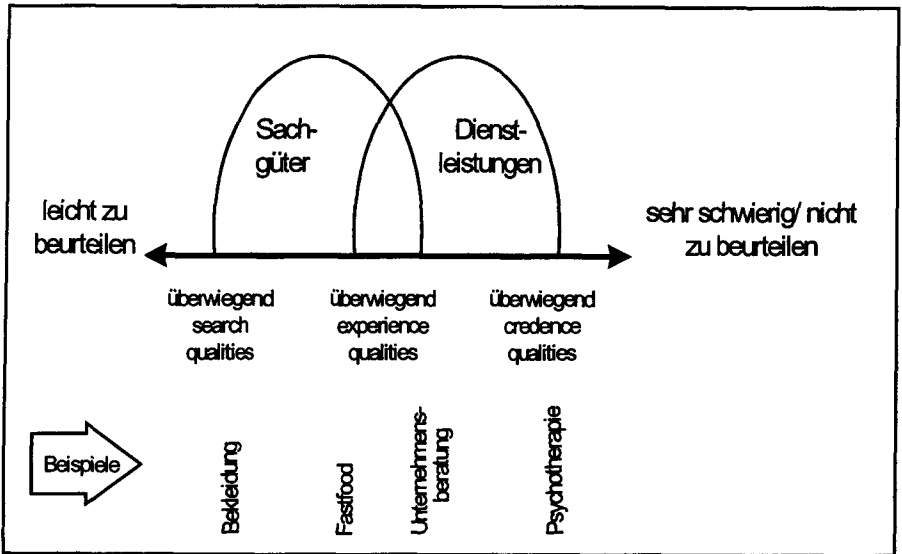
Bei den Sucheigenschaften (search qualities) handelt es sich um Eigenschaften, die eine Person schon vor der Beschaffung wahrnehmen bzw. beurteilen kann. Beispiele hierfür sind die Farbe, das Design und die Verpackungsgestaltung eines Produktes oder die Ausstattung einer Reparaturwerkstatt mit Werkzeug und Personal. Demgegenüber werden unter Erfahrungseigenschaften (experience qualities) solche Eigenschaften verstanden, die erst während und/oder nach dem Kauf bzw. Dienstleistungserstellungsprozeß wahrgenommen und beurteilt werden können. Beispiele sind Geruch und Geschmack eines Menüs, die Dauer einer Heilbehandlung oder die Freundlichkeit des Kabinenpersonals während eines Flugs. Die dritte Dimension von Eigenschaften bilden die sogenannten Vertrauenseigenschaften (credence qualities), die selbst nach der Beschaffung und Erstellung kaum zu beurteilen sind. Hierzu zählen beispielsweise die Güte einer psychotherapeutischen Behandlung oder der zukünftige Wert einer Risikolebensversicherung. Im Gegensatz zu Sachgütern, die relativ leicht anhand von Sucheigenschaften beurteilt werden können, sind für Dienstleistungen demnach vor allem Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Bedeutung. Die folgende Abbildung zeigt das Kontinuum der beschriebenen Eigenschaften mit einer idealtypischen Zuordnung von Wirtschaftsgütern. Demnach nimmt Schulze für die Unternehmensberatung einen hohen Anteil von Vertrauenseigenschaften an.<sup>468</sup>

<sup>465</sup> Maister, (1993), S. 112

<sup>466</sup> Vgl. o.V., (1994 a), S. 10; Weyrahter, (1992), S. 68ff.

<sup>467</sup> Vgl. Zeithaml/Bitner, (1996), S. 57ff.. Zur Bedeutung des Vertrauens als Möglichkeit zur Risikoreduzierung vgl. Plötner, (1992), S. 75ff.

<sup>468</sup> Vgl. Meffert/Bruhn, (1995), S. 76f.; Schulze, (1993), S. 142f.; Büker, (1991), S. 30ff.; Backhaus/Weiss, (1989), S. 111



**Abbildung 25: Kontinuum zur Bewertung von Wirtschaftsgütern**

Quelle: Zeithaml/Bitner, (1996), S. 58 und Schulze, (1993), S. 44

Kaas/Schade verstehen schließlich das Image eines Beratungsunternehmens als einen Ausdruck des Vertrauens, das der Markt in dieses Unternehmen setzt. Weitere Aspekte zur Schaffung einer Vertrauensbasis sind nach deren Meinung die Empfehlungen von Geschäftsfreunden und existierende Geschäftsbeziehungen zwischen Klient und Berater.<sup>469</sup> Die hohe Bedeutung von Empfehlungen - die im letzten Kapitel auch als wichtige Informationsquelle identifiziert wurden -, Image und Erfahrungen geben mehrere empirische Untersuchungen wieder.<sup>470</sup> Darunter befindet sich die Studie von Dawes/Dowling/Patterson, die sich bislang als einzige Untersuchung ausschließlich mit den Kriterien bei der Auswahl von Beratern auseinandersetzt. Sie kamen bei der Befragung von 253 Unternehmen zu der Reihenfolge der Bedeutung von Auswahlkriterien, die in der Tabelle 9 dargestellt ist. Ein wichtiges Ergebnis der

<sup>469</sup> Vgl. Kaas/Schade, (1995), S. 1075. Image, Erfahrung und Empfehlung sind nach einer Untersuchung zur Auswahl professioneller Dienstleister die wichtigsten Kriterien. Vgl. West, (1997), S. 6. Eine begriffliche Definition und Abgrenzung von „Image“ erfolgt in Kapitel 3.3.2.1.1 - Image und Unternehmensberatung.

<sup>470</sup> Vgl. Allstadt, (1997), S. 4; Effenberger/Fritz, (1996), S. 13; Kaas/Schade, (1995), S. 1075; Dawes/Dowling/Patterson, (1992), S. 190; Meffert, (1990), S. 188; Stock/Zinszer, (1987), S. 9; Saleh/Sarkar, (1973), S. 19

Studie war auch, daß sich die Bedeutung der Kriterien je nach Projekttyp (Strategie, Informationstechnologie, Marketing, Logistik usw.), Branchen und Kaufsituation (Erstkauf, seltener Kauf, regelmäßiger Kauf) der Klienten kaum unterschied.<sup>471</sup> Als weiteres Beispiel sind die Ergebnisse von Effenberger/Fritz in der Tabelle aufgeführt, die zu ähnlichen Ergebnissen bezüglich der Bedeutung der Kriterien gelangten.

<b>Dawes/Dowling/Patterson, (1992), S. 190</b> (1 = geringe Bedeutung; 7 = hohe Bedeutung)	<b>Effenberger/Fritz, (1996), S. 13</b> (1 = geringe Bedeutung; 5 = hohe Bedeutung)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reputation in specific functional area (5,7)</li> <li>2. General reputation (5,5)</li> <li>3. Client knows specific consultant(s) (5,2)</li> <li>4. Experience with consulting firm (5,0)</li> <li>5. Experience in client's industry (5,0)</li> <li>6. Prior use of consultant (4,8)</li> <li>7. Written consulting proposal (4,7)</li> <li>8. Will assist with implementation (4,6)</li> <li>9. Total costs for consultants (4,5)</li> <li>10. Formal presentation (4,2)</li> <li>11. Satisfied clients' recommendation (3,8)</li> <li>12. Offers full range of services (3,6)</li> <li>13. Academic qualifications of consultants (3,5)</li> <li>14. Size of firm (2,9)</li> <li>15. Location of firm (2,5)</li> <li>16. Other consultants' recommendations (2,3)</li> <li>17. Age of firm (2,2)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reputation in der Strategieberatung (3,8)</li> <li>2. Reputation allgemein (3,7)</li> <li>3. Persönliche Erfahrungen (3,3) Qualifikation des Beraters (3,3)</li> <li>4. Bekanntheitsgrad des Beraters (3,2) Branchenerfahrung (3,2)</li> <li>5. Präsentation (3,0)</li> <li>6. Schriftliches Exposé (2,6) Größe der Beratungsgesellschaft (2,6)</li> <li>7. Erfahrungen anderer Unternehmen (2,4)</li> <li>8. Kosten des Beratungsprojekts (2,3)</li> <li>9. Empfehlung Verband/IHK (1,2)</li> </ol>

**Tabelle 9: Bedeutung von Kriterien zur Beraterauswahl**

Die Reduzierung der Unsicherheit, die mit der Beraterauswahl verbunden ist, wurde in Kapitel 3.2.1.2.4 als wesentliches Ziel des Beschaffungsverhaltens genannt. Das Image, Empfehlungen und Erfahrungen sind offenbar Kriterien, die nicht nur aus

<sup>471</sup> Vgl. Dawes/Dowling/Patterson, (1992), S. 187

theoretischer Sicht für eine Reduktion der Unsicherheit geeignet erscheinen, sondern sich auf dem Beratungsmarkt auch durchgesetzt haben.<sup>472</sup>

Mit dem Phasenbezug wird jedoch ein wichtiger Aspekt des Beschaffungsverhaltens von Organisationen in allen Untersuchungen zur Auswahl von Beratern vernachlässigt. Im Kapitel 3.2.2.1 wurde das ergebnisorientierte Phasenkonzept von Keller vorgestellt und als geeignet für die vorliegende Problemstellung erachtet. In jeder der drei Phase wird die Menge der zu beurteilenden Alternativen reduziert. Das bedeutet., am Ende jeder Phase steht eine Auswahlentscheidung, der bestimmte Kriterien zugrunde liegen. Wird davon ausgegangen, daß die Aktivitäten je nach Phase bei der Beraterauswahl unterschiedlich sind, dann dürften es die genutzten Auswahlkriterien ebenfalls sein, oder sie müßten sich zumindest in ihrer Bedeutung unterscheiden.<sup>473</sup>

Werden aus den Ergebnissen der Tabelle 9 die Kriterien „Präsentation“, „schriftliches Angebot“ und „Kosten des Projektes“ herausgenommen, dann kommt man zu einer Aufzählung von Kriterien, die in der Grobauswahl von Bedeutung sein könnte. In dieser Phase wählen die Mitglieder des Buying Centers aus ihrem „evoked set“ nach einem grobem Raster einige geeignete Anbieter aus. In der Abbildung 23 wurde die Einladung der Berater aus der Long-List zu einem Vorgespräch und/oder zu einer Präsentation als typische Aktivitäten der Vorauswahlphase und die Aufforderung zum schriftlichen Angebot als typisch für die Endauswahl bezeichnet.<sup>474</sup> In diesen beiden Phasen dürften Kriterien wie Image, Erfahrung und Empfehlung eine geringere Bedeutung haben als in der Grobauswahl, da hier fundiertere Informationen für die Entscheidung und mehr Zeit für die Beurteilung der einzelnen Kandidaten zur Verfügung stehen. Doch mangelt es an empirischen Untersuchungen, wie Vorgespräche, Präsentationen und schriftliche Angebote durch die Mitglieder von Buying Centern beurteilt bzw. welche Anforderungen an das Beratersystem gestellt werden. Was diesen Mangel an empirischen Untersuchungen anbetrifft, bildet nur die Untersuchung von Kaas/Schade zu den Anforderungen der Klienten an eine Angebotspräsentation eine Ausnahme. Die Klienten schätzten die Bedeutung der vorgegebenen Kriterien auf einer Skala von 1 (sehr wichtig) bis 5 (völlig unwichtig) wie folgt ein:<sup>475</sup>

1. Problemverständnis (1,2)
2. Realisierbarkeit (1,3)
3. Transparenz (1,6)

---

<sup>472</sup> Kaas/Schade, (1995), S. 1076

<sup>473</sup> Zu diesem letzten Punkt kam Keller in seiner Untersuchung über die Beschaffung innovativer Software allerdings zu einem anderen Ergebnis. Vgl. Keller, (1993), S. 159

<sup>474</sup> Diese Reihenfolge spiegelt die Meinung von Hillemanns wieder. Vgl. Hillemanns, (1995), S. 46. Daß die Präsentation auf das schriftliche Angebot folgt, diese Meinung vertritt Niedereichholz. Vgl. Niedereichholz, (1994), S. 253. Dies bestätigt die Notwendigkeit der Ergebnisorientierung bei der Aufteilung von Auswahlprozessen in Phasen.

<sup>475</sup> Vgl. Kaas/Schade, (1994), S. 8

4. Innovation (1,9)
5. Detailreichtum (1,9)
6. Ausstrahlung (2,0)
7. Rethorik (2,6)
8. technische Brillianz (2,7)

In theoretischen Abhandlungen empfehlen in erster Linie Berater ihren Kollegen, worauf diese bei Präsentationen achten sollten. Schwerpunkte der Empfehlungen liegen in den notwendigen Vorbereitungen (Sammlung von Informationen über den Klienten, die Branche, die teilnehmenden Personen, spezielle Anforderungen des Klienten an Präsentationen usw.), dem Verhalten der Berater (Vortragstechnik, Gestik, Mimik usw.)<sup>476</sup> und den Inhalten von Präsentationen (Situation des Klienten, Ziele des Klienten, Projektdesign, Nutzen)<sup>477</sup>. Für Vorgespräche werden in der Literatur nahezu die gleichen Empfehlungen an den Berater gegeben.<sup>478</sup> Neben der Reduzierung der Auswahlmenge verfolgen nach Meinung Hillemanns die Klienten in dieser Phase das Ziel, die soziale Interaktionsfähigkeit der Berater zu überprüfen.<sup>479</sup>

Auch zu den Kriterien, die Buying Center zur Beurteilung von schriftlichen Angeboten heranziehen, gibt es keine empirischen Daten. Vertretend für die Literatur, die sich überhaupt mit diesem Thema beschäftigt, gibt Kubr den Klienten die Empfehlung, von den Beratern die folgenden Punkte als Bestandteile eines schriftlichen Angebots zu fordern:

- Vorgehensweise (Problemstellung, Beratungsstrategie, Beratungsmethode, Zeitplanung, Einbindung des Klienten in das Projekt, Nutzen für den Klienten)
- Teamzusammensetzung und weitere personelle Ressourcen (Struktur, Organisation und Management des Teams, Lebensläufe der Teammitglieder)
- Beschreibung von Referenzprojekten
- Honorargestaltung und Zahlungsmodalitäten.<sup>480</sup>

Dann schlägt er vor, die Firmen auszuschließen, deren Angebote bei der ersten Durchsicht schon erkennen lassen, daß nur ein Standardangebot vorgelegt wurde, wichtige Forderungen an den Inhalt des Angebots vernachlässigt wurden oder der angebotene Preis völlig aus dem Rahmen fällt. Eine Entscheidungsheuristik emp-

<sup>476</sup> Vgl. Harding, (1994), S. 146ff.

<sup>477</sup> Vgl. Nord, (1994), S. 14

<sup>478</sup> Vgl. Niedereichholz, (1994), S. 94ff.

<sup>479</sup> Vgl. Hillemanns, (1995), S. 77

<sup>480</sup> Vgl. Kubr, (1993), S. 106f. Zu ähnlichen Empfehlungen kommen Hillemanns, (1995), S. 78ff.; Kasdan, (1994), S. 4ff.; Harding, (1994), S. 164ff.

fehlt er nicht.<sup>481</sup> Welche Kriterien zur Beurteilung von schriftlichen Angeboten in der Praxis tatsächlich herangezogen werden, zeigt ein Beispiel der Schering AG. Dort werden in einer Matrix die Angebote von Beratern anhand der folgenden Kriterien bewertet:

- Verständnis für Auftrag/ Problem
- Expertise des Sachgebietes
- Verständnis Gesamtsystem Schering
- Fähigkeit Änderungsanfordernisse bei Strukturen und Prozessen zu erkennen und vorzuschlagen
- Projektmanagement
- Vorgehensvorschläge (Stufenplan, Analysemethodik, Zusammenarbeit mit SAG, Lernprozesse)
- Referenzen (generell, in USA)
- best practise
- Qualifikation der Teams (müssen persönlich kennengelernt werden)
- Schering AG Kenntnis/ Erfahrungen (in Berlin + Deutschland, in USA)
- zeitliche Verfügbarkeit
- Honorarvolumen
- Aufwand-/ Nutzenrelation
- sonstige plausibel erscheinende Kriterien (Persönlichkeit, Akzeptanz usw.).<sup>482</sup>

Die Gewichtung der einzelnen Kriterien und die Frage nach der Anwendung einer Entscheidungsheuristik bleiben auch hier offen.

Insgesamt zeigt dieser Abschnitt, daß der Phasenbezug und die Gewichtung der Auswahlkriterien sowie die angewandten Entscheidungsheuristiken noch empirischen Überprüfungen bedürfen. Es wurde aber auch angedeutet, daß offenbar die subjektiven Kriterien wie Image, Erfahrungen und Empfehlungen in dem frühen Stadium der Beraterauswahl als Kriterien herangezogen werden, wenn es gilt, aus einer großen Menge von verfügbaren Beratern, einige wenige auszuwählen. Ist die Auswahlmenge begrenzt, dann suchen die Klienten in einem Gespräch den persönlichen Kontakt mit den Beratern oder verschaffen sich einen Eindruck durch eine Präsentation. Die abschließende Auswahl erfolgt anhand der abgegebenen Angebote. Hier stehen dann Kriterien wie das Problemverständnis, die Qualifikation der Berater, aber auch weiterhin die Erfahrungen des Klienten mit dem Berater im Vordergrund. Bei allen Versuchen „objektive“ Kriterien im Rahmen der Beraterauswahl zu finden und anzuwenden, kommt am Ende vermutlich den subjektiven Kriterien eine entscheidendere Bedeutung zu.

---

<sup>481</sup> Vgl. Kubr, (1993), S. 108

<sup>482</sup> Vgl. Siller, (1997), S. 23f.

### 3.2.3.5 *Von der Individual- zur Gruppenentscheidung*

Bislang stand das Informations- und Entscheidungsverhalten der einzelnen Mitglieder von Buying Centern und damit von Individuen im Vordergrund. Es stellt sich dann die Frage, wie das Buying Center als Gruppe zu einer Entscheidung gelangt.<sup>483</sup> Dabei ist heute klar, daß es sich nicht um eine einfache mathematische Verknüpfung der individuellen Präferenzen zu einer Gruppenpräferenz handelt, sondern um einen komplexen multipersonellen Prozeß.<sup>484</sup> Individuelle Unterschiede können dabei in den Zielsetzungen der beteiligten Personen als auch in den vorhandenen Informationen sowie deren Verarbeitung bestehen. Für Kahle besitzen zwei Fälle in der Diskussion um multipersonale Entscheidungen besondere Bedeutung. Zum einen, wenn Informations- aber keine Zieldifferenzen vorliegen und zum anderen, wenn sowohl Informations- als auch Zieldifferenzen innerhalb der Gruppe bestehen.<sup>485</sup> Diese beiden Fälle stehen im Mittelpunkt der ersten zwei Abschnitte des Kapitels 3.2.3.5.

Ein Sonderproblem stellt die Tatsache dar, daß die Möglichkeiten zur Durchsetzungen von Zielvorstellungen in Buying Centern meist nicht gleichmäßig auf alle Mitglieder verteilt sind. Daher wird sich der dritte Abschnitt mit der Frage nach dem Einfluß der einzelnen Mitglieder eines Buying Centers auf die Auswahlentscheidung beschäftigen.

#### 3.2.3.5.1 Ansätze zur Lösung von Zieldifferenzen

Bei betrieblichen Entscheidungsprozessen bestehen häufig oder gar im Regelfall divergierende Individualziele bei den Mitgliedern der Entscheidungsgremien. Die Ziele der beteiligten Personen können sich auf Sachverhalte wie z.B. Geldzahlungen, Ansehen, Macht oder Einfluß auf die Geschäftspolitik des Unternehmens beziehen.<sup>486</sup> Bezogen auf die Beraterauswahl können sich die Vorstellungen der Mitglieder des Buying Centers auch dahingehend unterscheiden, welche Ziele mit dem Einsatz der Berater überhaupt verfolgt werden soll. Im Kapitel 3.2.1.1.1 wurden mögliche – wenn auch sehr allgemeine – Ziele von Klientensystemen für einen Beratereinsatz aufgeführt. Bestehen bezüglich dieser allgemeinen Ziele bereits Differenzen, entstehen bei der Auswahlentscheidung mit Sicherheit Konflikte. Steht bei einem Mitglied die Verbesserung des Ansehens des eigenen Unternehmens im Vordergrund, wird es wahrscheinlich eine sehr renommierte Beratungsgesellschaft bevorzugen. Ein anderes Mitglied des gleichen Gremiums, für das die Kostenreduzierung im Unternehmen bei dem anstehenden Beratungsprojekt vordringlich ist, wird bei der Auswahl ver-

---

<sup>483</sup> Zur Definition von Gruppe und ähnlichen Begriffen vgl. Eisenführ/Weber, (1994), S. 298.

<sup>484</sup> Vgl. Böcker/Hubel, (1986), S. 29

<sup>485</sup> Vgl. Kahle, (1998), S. 159

<sup>486</sup> Vgl. Sieben/Schildbach, (1990), S. 186

mutlich verstärkt auf die Kosten der Beratung achten, weshalb einige renommierte Beratungshäuser für dieses Mitglied unter Umständen nicht in Frage kommen.

In der Entscheidungstheorie lassen sich Möglichkeiten und Probleme bei der Verbindung der Individualziele zu einem gemeinsamen Ziel in drei Stufen der Handhabung einteilen. Dabei erfolgt zunächst die Prüfung, welche Möglichkeiten rationaler Entscheidungsfindung existieren und welche Konsequenzen die Handhabung des Problems ohne Festlegung übergreifender Lösungen hat.<sup>487</sup>

Auf einer zweiten Stufe werden die Möglichkeiten und Grenzen der Austragung von Zielkonflikten auf der Grundlage unterschiedlicher Verhandlungs- und Konfliktstrategien bestimmt. „Bei den Strategien der Konfliktaustragung im Rahmen einzelner Entscheidungen, lassen sich eine ganze Reihe von Möglichkeiten aufzeigen, die in einem Kontinuum von Kampf über verschiedene formalisierte Schlichtungsregeln und Verhandlungen zur inhaltlichen Kompromißlösung führen; (...).“<sup>488</sup> Unter Kampf wird bei betrieblichen Entscheidungsprozessen der Einsatz von Machtmitteln verstanden. Da dem Konstrukt „Macht“ bzw. „Einfluß“ in der Forschung zum organisationalen Beschaffungsverhalten eine besondere Bedeutung zugemessen wird, folgt eine Diskussion dieses Aspektes im übernächsten Abschnitt. Mit den formalisierten Schlichtungsregeln (zum Beispiel Mehrheitsentscheidungen) und Verhandlungen zur inhaltlichen Kompromißlösung kann sich diese Arbeit aus Kapazitätsgründen nicht beschäftigen. Hier muß auf die entsprechende Literatur verwiesen werden.<sup>489</sup>

Auf einer dritten Stufe wird in der Literatur die Entwicklung kollektiver Zielsysteme diskutiert, die auch als Sozialwahlfunktionen bezeichnet werden. „Die Entscheidungsgemeinschaft, die sich einer solchen Regel bedient, will sich eine verbindliche gemeinsame Zielfunktion für alle denkbaren Alternativen aller möglichen Umweltzustände aufstellen. Das Ziel einer solchen dauerhaften kollektiven Wertordnung ist die Realisierung kollektiver Rationalität.“<sup>490</sup> Da diese Vorgehensweisen zur Bildung einheitlicher Zielsysteme der präskriptiven Entscheidungstheorie zuzuordnen sind und der Schwerpunkt dieser Arbeit auf deskriptiven Aspekten liegt, wird darauf nicht weiter eingegangen.<sup>491</sup>

Gelingt eine Verbindung der Individualziele zu einem gemeinsamen Ziel des Buying Centers, dann liegt der nächste Fall – die Informationsdifferenz – vor, wobei generell Interdependenzen zwischen den Informations- und Zieldifferenzen zu berücksichtigen sind.

---

<sup>487</sup> Vgl. Kahle, (1998), S. 159

<sup>488</sup> Kahle, (1998), S. 182

<sup>489</sup> Zum Thema Abstimmungsregeln vgl. Eisenführ/Weber, (1994), S. 308ff. oder Laux, (1993), S. 141ff..

<sup>490</sup> Kahle, (1998), S. 192

<sup>491</sup> Ausführliche Diskussion sind zu finden bei Eisenführ/Weber, (1994), S. 313ff.; Bamberg/Coenenberg, (1994), S. 204ff.; Laux, (1993), S. 159ff..



### 3.2.3.5.2 Kommunikation im Buying Center

Informationsdifferenzen entstehen in Gruppen aufgrund individueller Wissens- und Erfahrungsunterschiede sowie die unterschiedlichen Möglichkeiten und Bedingungen der Informationsaufnahme. Diese Informationsdifferenzen zwischen den Individuen sind durch Kommunikation zu überwinden.<sup>492</sup> In dem hier untersuchten Zusammenhang soll nun der Aspekt der Kommunikationsstrukturen hervorgehoben werden.

Die Erforschung der Kommunikationsstrukturen von Gruppen hat ihren Ursprung in der Sozialpsychologie und beinhaltet die Untersuchung der Zusammensetzung von sowie Interaktionsprozessen in den Gruppen.<sup>493</sup> Der Kommunikationsansatz von Johnston/Bonoma gilt als die wichtigste Übertragung dieser Forschungsrichtung auf das Buying Center Konzept.<sup>494</sup> Dem Ansatz lag eine Untersuchung der Beschaffung von Anlagegütern und industriellen Dienstleistungen zugrunde. Johnston/Bonoma verstehen ein Buying Center dabei als Kommunikationsnetz, das seine Struktur und seine Aktivitäten aus den Kommunikationsmustern der beteiligten Personen und deren Beziehungen untereinander ableitet, und nicht aus der Organisationsstruktur.<sup>495</sup> Sie beschreiben schließlich ein Buying Center anhand von fünf Dimensionen:<sup>496</sup>

1. Vertikalbeteiligung: Anzahl im Buying Center beteiligter Hierarchiestufen
2. Querbeteiligung: Anzahl im Buying Center beteiligter Abteilungen und Bereiche
3. Größe: Anzahl Beteiligte im Buying Center
4. Kommunikationsgrad: Anzahl der Kommunikationsverbindungen zwischen Buying Center Beteiligten
5. Zentralisation: Anzahl der Kommunikationsverbindungen zur Einkaufsleitung, bezogen auf die Anzahl der Beteiligten

Neben diesen Dimensionen wurden noch weitere, eher traditionelle beschaffungsrelevante Faktoren (Unternehmensgröße, Bedeutung, Neuartigkeit usw.) als unabhängige Variablen eingeführt. Wichtige Ergebnisse bezüglich der Einflußfaktoren wurden an den entsprechenden Stellen dieser Arbeit bereits genannt. Als das nützlichste Ergebnis für die Praxis bezeichnen Johnston/Bonoma jedoch das in der folgenden Abbildung dargestellte Kommunikationsnetzwerk.

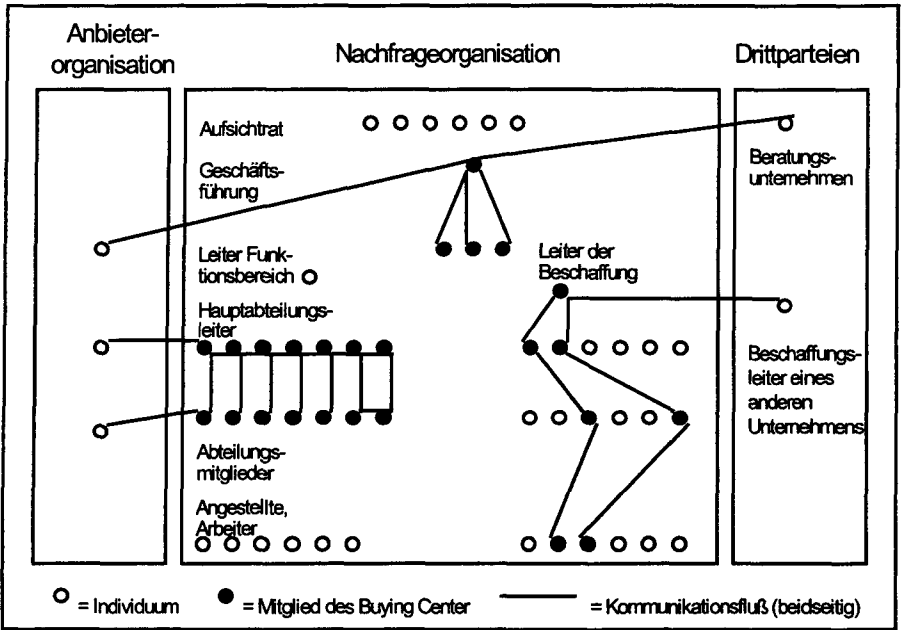
<sup>492</sup> Vgl. Kahle, (1998), S. 165

<sup>493</sup> Vgl. Möller, (1985), S. 11. Die Übertragbarkeit dieser Ergebnisse auf die Kommunikationsstrukturen in betrieblichen Entscheidungsprozessen ist nicht unumstritten. Dazu und allgemein zum Thema Kommunikationsstrukturen in Gruppen vgl. Kahle, (1998), S. 168ff..

<sup>494</sup> Vgl. Keller, (1993), S. 46

<sup>495</sup> Vgl. Johnston/Bonoma, (1981a), S. 143ff.

<sup>496</sup> Vgl. Johnston/Bonoma, (1981a), S. 146f. (in der Übersetzung von Keller, (1993), S. 46)



**Abbildung 26: Kommunikationsflußbild eines Buying Centers nach Johnston/Bonoma**

Quelle: Jonston/Bonoma, (1981 a), S. 147 (Übersetzung nach Backhaus, (1995), S. 74)

Die Erstellung eines solchen Diagramms ist für jede Beschaffungssituation in einem Unternehmen möglich und sollte von einem Marketing- oder Vertriebsmanager nach sukzessiver Befragung und Beobachtung durchgeführt werden. Unter Berücksichtigung der fünf Dimensionen eines Buying Centers lassen sich dann die Kommunikationsstrukturen im Buying Center beschreiben und daraus zielgruppenspezifische Marketing- und Vertriebsaktivitäten entwickeln.<sup>497</sup> Ein Kommunikationsflußbild zeigt allerdings nicht auf, welchen Einfluß jedes Mitglied eines Buying Centers hat. Es ist möglich, daß zwar eine intensive Kommunikationsbeziehung zwischen zwei Mitgliedern besteht, die Entscheidung dadurch aber nicht beeinflußt wird. Daher muß nach der Kommunikationsstruktur die Frage nach der Einflußstärke der Mitglieder auf die Auswahlentscheidung folgen. Denn es darf nicht nur das Ziel einer Buying Center Analyse sein herauszufinden, wer an einer Beschaffungsentscheidung

<sup>497</sup> Vgl. Johnston/Bonoma, (1981a), S. 154f.

beteiligt ist und welche Rolle er einnimmt, sondern vor allem wie stark sein Einfluß in jeder Phase des Prozesses ist.<sup>498</sup>

### 3.2.3.5.3 Einfluß im Buying Center

In der Einleitung des Abschnitts wurde angekündigt, dieser Abschnitt würde sich damit befassen, daß die Möglichkeiten zur Durchsetzung der individuellen Ziele in einem Buying Center nicht gleichmäßig verteilt sind. Im Zusammenhang mit dem organisationalen Beschaffungsverhalten wird meist auf das Konstrukt „Einfluß“ zurückgegriffen, wobei sich bei der Untersuchung des Konstruktes im wesentlichen zwei Richtungen feststellen lassen.<sup>499</sup> Die erste Richtung untersucht den Einfluß einer Person in Abhängigkeit von seiner hierarchischen Position oder der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Einheit in einer Organisation. Hierzu stellt Bonoma jedoch fest: „Unfortunately, power does not correlate perfectly with organizational rank. Those with little formal power may be able to stop a purchase.“<sup>500</sup> Der Anbieter muß daher nach anderen Hinweisen suchen, wo die eigentliche Kaufmacht liegt. Hierzu wurde der wahrgenommene Einfluß von Buying Center Mitgliedern mit verschiedenen Einflußfaktoren des organisationalen Beschaffungsverhaltens korreliert. Beispielsweise fanden Jackson/Keith/Burdick heraus, daß sich der Einfluß der Mitglieder im Buying Center mit der Art des beschafften Produktes verändert, dagegen die Kaufsituation keine Veränderung erwirkt.<sup>501</sup> Nach der Untersuchung von Berkowitz wirken sich die Größe und Branchenzugehörigkeit eines Unternehmens ebenfalls signifikant auf den Einfluß einzelner Buying Center Mitglieder aus.<sup>502</sup> Bei dieser Richtung zur Erforschung von „Einfluß“ sehen Kohli/Zaltman aber bereits Probleme bei den zugrunde gelegten Definitionen des Begriffs und den verwandten Meßinstrumenten. Sie kritisieren insbesondere, daß nicht die Tatsache berücksichtigt wird, wonach ein Individuum auch ungewollt Einfluß beziehungsweise Macht in einer Gruppe ausüben kann.<sup>503</sup> Vor diesem Hintergrund definieren Kohli/Zaltman den Einfluß eines Buying Center Mitglieds: „ (...) as the changes in purchase decision-related opinions and be-

<sup>498</sup> Vgl. Backhaus, (1995), S. 74

<sup>499</sup> Vgl. Kohli, (1989), S. 50. Die Nutzung der beiden Begriffe „Einfluß“ und „Macht“ in der Literatur sorgt häufig für Konfusion, werden sie doch mit der gleichen Bedeutung genutzt. Daher sollen die beiden Begriffe in dieser Arbeit synonym verstanden werden. Vgl. hierzu Geider, (1986), S. 230. Wegen der Komplexität dieses Themas sollen an dieser Stelle nur Aspekte des organisationalen Beschaffungsverhaltens diskutiert werden. Zu den Grundzügen des Begriffs Macht vgl. Kahle, (1998), S. 200ff.

<sup>500</sup> Bonoma, (1982), S. 114

<sup>501</sup> Jackson/Keith/Burdick, (1984), S. 81

<sup>502</sup> Vgl. Berkowitz, (1986), S. 39. Zum Faktor der Kaufsituation kamen Crow/Lindquist jedoch zum entgegengesetzten Ergebnis; vgl. Crow/Lindquist, (1987), S. 55f..

<sup>503</sup> Vgl. Kohli/Zaltman, (1988); S. 197f.

haviors of buying center members as a consequence of individual's participation in the decision making."<sup>504</sup>

Ausgehend von dieser Definition und der damit verbundenen Ausrichtung auf die tatsächliche Verhaltensbeeinflussung, suchen die Vertreter der zweiten Forschungsrichtung die Gründe für stärkeren oder schwächeren Einfluß eines Buying Center Mitglieds in dessen Verhalten. Der Ursprung für diese Richtung liegt im Konzept der Machtgrundlagen von French und Raven (1959).<sup>505</sup> Diese Autoren unterscheiden zwischen den Machtbasen „reward power“ (Belohnungsmacht), „coercive power“ (Zwangsmacht), „attraction power“ (Macht durch Vorbild/ Sympathie), „status power“ (legitimierte Macht) und „expert power“ (Expertenmacht).<sup>506</sup> Doch diese Machtbasen haben sich als nicht besonders trennscharf erwiesen, weshalb das Konzept permanent weiterentwickelt wurde.<sup>507</sup> Das Konzept erfuhr dabei nicht zuletzt eine stärkere Verhaltensorientierung, was sich dadurch ausdrückt, daß heute nicht mehr von Machtbasen sondern überwiegend von Einflußstrategien der Buying Center Mitglieder gesprochen wird. Die Effektivität wird dabei definiert als das Ausmaß der Verhaltensänderung, das auf eine Einflußstrategie zurückzuführen ist.<sup>508</sup> Als Beispiel für Einflußstrategien von Buying Center Mitgliedern wird die Arbeit von Farrell/Schroder kurz vorgestellt, in der die Auswahl von Werbeagenturen untersucht wurde. Sie unterscheiden die folgenden Einflußstrategien:

- Exchange - Austausch von Gefallen
- Inspirational appeals - Appell an die Werte und Ideale, Erzeugung von Enthusiasmus
- Personal appeals - Appell an persönliche Gefühle wie Loyalität und Freundschaft;
- Legitimizing pressure - Erzeugung von Druck auf eine Person aufgrund formeller oder informeller Macht;
- Coalition - Gezielte Suche nach Koalitionen im Buying Center;
- Consultation - Berücksichtigung von Ratschlägen und Bedenken Außenstehender;
- Rational persuasion - Überzeugung durch Argumente.<sup>509</sup>

<sup>504</sup> Kohli/Zaltman, (1988), S. 198. Die Autoren konnten dann in einer empirischen Überprüfung die Reliabilität und Validität ihres umfangreichen Meßinstrumentes nachweisen (S. 202ff.).

<sup>505</sup> Vgl. Kohli, (1989), S. 51. Zur Übertragung der „Social Power Theory“ auf das organisationale Beschaffungsverhalten vgl. auch Busch/Bush/Hair, (1977), S. 333ff..

<sup>506</sup> Vgl. Bonoma, (1982), S. 115

<sup>507</sup> Vgl. Kohli, (1989), S. 52f.

<sup>508</sup> Vgl. Farrell/Schroder, (1996), S. 293 und Venkatesh/Kohli/Zaltman, (1995), S. 76. In der Literatur ist jedoch umstritten, ob nicht eher die Einstellungsänderung als Maß für die Effektivität herangezogen werden soll.

<sup>509</sup> Vgl. Farrell/Schroder, (1996), S. 294f.

Bezüglich der Effektivität konnte kein statistischer Zusammenhang zwischen den Strategien „Legitimating pressure“, „Exchanges“, „Coalitions“, „Personal appeals“ und der abhängigen Variablen „Einfluß“ nachgewiesen werden. Dagegen übte „Rational persuasion“ den positivsten Effekt auf die unabhängige Variable aus.<sup>510</sup> Die Erklärung sehen die Autoren darin, daß es sich bei der Auswahl von Werbeagenturen um die Auswahl von professionellen Dienstleistungen handelt. Wegen des hohen wahrgenommenen Risikos würden überwiegend Manager aus der Unternehmensleitung die Verantwortung für die Auswahl übernehmen. Durch die Anwendung dieser Strategie versuchen sie in der Diskussion mit den Kollegen und durch die Überzeugung mit Fakten gleichzeitig ihre eigene Unsicherheit und die der anderen Buying Center Mitglieder zu reduzieren.<sup>511</sup>

Trotz der existierenden Versuche, das Konstrukt „Einfluß“ im Zusammenhang mit Buying Centern zu operationalisieren und zu untersuchen, sind noch weitere Forschungsbemühungen notwendig. Insbesondere der Aspekt der Mehrphasigkeit wurde bislang völlig vernachlässigt. Analog zu den Auswahlkriterien kann auch hier vermutet werden, daß in den einzelnen Phasen unterschiedliche Einflußstrategien angewandt werden.<sup>512</sup> Gründe können zum einen darin liegen, daß in den Phasen unterschiedliche Informationsquellen genutzt werden und damit die Informationsbasis, auf der die Entscheidung getroffen wird, unterschiedlich ist. Zum anderen wechselt die Zusammensetzung der Buying Center im Phasenablauf, was sich ebenfalls auf die Anwendung der Einflußstrategien auswirken kann.

---

<sup>510</sup> Vgl. Farrell/Schroder, (1996), S. 299. Venkatesh/Kohli/Zaltman kamen in ihrer Untersuchung zu ähnlichen Ergebnissen, wonach die Strategien „Threats“ und „Promises“ sich als ineffektiv bzw. „Information exchange“, „Requests“ und „Recommendations“ als effektiv erwiesen. Vgl. Venkatesh/Kohli/Zaltman, (1995), S. 79.

<sup>511</sup> Operationalisiert wurde „Rational persuasion“ in der Befragung mit Termini wie „facts“, „logic“, „convincing argument“, „evidence“ und „examples“. Vgl. Farrell/Schroder, (1996), S. 302

<sup>512</sup> Vgl. Venkatesh/Kohli/Zaltman, (1995), S. 80

### 3.3 Vom Beratersystem ausgehende Einflußfaktoren

Das Kapitel 3.2 hat gezeigt, daß die Beschaffung von Beratungsleistungen nicht mit den im Konsumgüterbereich vorherrschenden SR- oder SOR-Paradigmen zu erklären ist, welche lediglich die Aktivitäten der Nachfrager betrachten.<sup>513</sup> In seiner Eigenschaft als vermarktendes Unternehmen kann das Beratersystem das Beschaffungsverhalten eines potentiellen Klienten durch seine Absatzpolitik in vielfältiger Weise beeinflussen.<sup>514</sup> In diesem Kapitel wird daher versucht, die Einflußmöglichkeiten eines Beratersystems auf den Auswahlprozeß in einem Klientensystems zu beschreiben. Für die Erreichung dieses Ziels muß zunächst ein geeigneter Marketingansatz gefunden werden, der die Besonderheiten der Beratungsbranche und des eben beschriebenen Auswahlprozesses in den Klientenunternehmen berücksichtigt.

#### 3.3.1 Suche nach einem Marketingansatz für Unternehmensberatungen

Es ist jedoch nicht einfach, einen solchen Marketingansatz zu finden, weil sich die Marketing- Forschung bislang kaum mit diesem Thema beschäftigt hat.<sup>515</sup> Und das, obwohl sich die Erkenntnisse des Marketings für Produkte und selbst von anderen Dienstleistungen kaum auf die Unternehmensberatung übertragen lassen.<sup>516</sup> Ein Grund dafür sind die im Kapitel 2.3.1 diskutierten Charakteristiken, die Beratungsleistungen von anderen investiven Dienstleistungen unterscheiden. Hierzu zählen besonders die hohen Ausprägungen bezüglich der konstitutiven Dienstleistungsmerkmale Integration des Klienten in den Dienstleistungsprozeß sowie Individualität und Immaterialität der Leistung.<sup>517</sup> Es besteht also offenbar ein Bedarf für For-

---

<sup>513</sup> Vgl. Schmitz, (1997), S. 68 und Capon/Holbrook/Hulbert, (1977), S. 323. Ansätze, die dem klassisch-behaviouristischen Stimulus-Response-Paradigma verhaftet sind, beschränken sich auf die Untersuchung des objektiv beobachtbaren Input (Stimulus = S) sowie des beobachtbaren Output (Response = R). Diese Black-Box-Ansätze wurden durch die Berücksichtigung psychischer Prozesse zu einem neo-behavioristischen Stimuli-Organism-Response-Paradigma erweitert. Bestimmte Stimuli (S) treffen demnach auf einen Organismus (O) und diese beiden Faktoren führen dann gemeinsam zur Reaktion (R). Vgl. Kotler/Bliemel, (1995), S. 279f.; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, (1994), S. 163f.

<sup>514</sup> Diller/Kusterer sprechen auch davon, daß die beschriebenen Paradigmen durch das Grundparadigma der Reziprozität des Verhaltens abgelöst wird. Vgl. Diller/Kusterer, (1988), S. 211. Unter dem Begriff der Absatzpolitik werden hier nach Meffert alle Entscheidungen verstanden, welche die Gestaltung der Beziehung einer Unternehmung mit ihrem Absatzmarkt zum Gegenstand haben. Im Mittelpunkt der Absatzpolitik steht somit die zielgerichtete Marktbeeinflussung durch die Unternehmung. Vgl. Meffert, (1986), S. 25. Die Absatzpolitik wird seit geraumer Zeit in Theorie und Praxis unter dem Aspekt des Marketing diskutiert und das Marketing einer Unternehmung als managementorientierte Absatzpolitik verstanden. Vgl. Meffert, (1986), S. 29.

<sup>515</sup> Vgl. Schade, (1996), S. 8

<sup>516</sup> Vgl. Shenson, (1990), S. XIII

<sup>517</sup> Vgl. Filiatrault/Lapierre, (1997), S. 214

schungsbemühungen in diese Richtung. Die Ursache für das Forschungsdefizit vermutet Schade vor allem im Selbstverständnis vieler Berater und der damit verbundenen, ablehnenden Haltung der Beratungsfirmen gegenüber diesem Thema.<sup>518</sup>

### 3.3.1.1 *Selbstverständnis der Branche*

Die Einstellung der Branche gegenüber dem Marketing der eigenen Leistung verdeutlicht sehr plastisch das Zitat eines Partners von Mercer Management: „Ten years ago, if I'd suggested we advertise, I'd have been shot; five years ago, I'd have been whipped.“<sup>519</sup> Viele Berater fühlen sich heute noch unwohl bei dem Gedanken ihre Leistungen verkaufen zu müssen und betrachten es zudem als unprofessionell und unter ihrer Würde.<sup>520</sup> Die Entstehung dieser Einstellung liegt schon früh in der Geschichte der Unternehmensberatung begründet. Bereits 1925 wurde in den USA die George S. May International Company gegründet, die aufgrund ihrer aggressiven Werbe- und Akquisitionsmethoden dort bald in die Mühlen der Justiz gerät und ihre Aktivitäten nach Europa verlegt. 1955 eröffnete die Gesellschaft in Düsseldorf ein Büro und fiel auch dort durch ihre aggressive Werbepolitik auf.<sup>521</sup> Weitaus schwerer wog aber die Tatsache, daß bei der eigentlichen „Beratung“ dann weniger der Kundennutzen als mehr der kurzfristige Umsatz des Beratungsunternehmens im Vordergrund stand, denn die Ergebnisse bestanden in der Regel aus wertlosen Abschriften von Lehrbüchern.<sup>522</sup> Nicht zuletzt die Existenz von May und seinen Nachahmern führte dazu, daß viele Berater auch heute noch den Unterschied zwischen „Profession“ und „Business“ sehr ernst nehmen. Sie sehen in der Unternehmensberatung eine professionelle Dienstleistung, weshalb sie sich nicht gerne als gewinnmaximierende Geschäftsleute betrachten, sondern sich zu ihrer Tätigkeit „berufen“ fühlen.<sup>523</sup> Deshalb unterwerfen sich einige Berater freiwillig den beratungsethischen Grundsätzen ihrer Standesorganisationen, die das Marketing restringieren und die vergleichbar sind mit den Regelungen mancher verkammerter, freier Berufe.<sup>524</sup> Die Mitglieder des amerikanischen Beraterverbandes ACME (Association of Consulting Management

<sup>518</sup> Vgl. Schade, (1996), S. 12ff.

<sup>519</sup> The Economist, (1997), S. 16

<sup>520</sup> Vgl. Kubr, (1993), S. 527, The Economist, (1988), S. 10 und allgemein zum Marketing-Verständnis professioneller Dienstleister vgl. O'Donohoe/Diamatopoulos/Petersen, (1991), S. 37ff..

<sup>521</sup> Vgl. Elfgén/Klaile, (1987), S. 152

<sup>522</sup> Die Praktiken solcher Firmen führten letztlich auch zur Gründung des BDU dessen Mitglieder sich von unseriösen Beratern abgrenzen wollten und die seit dieser Zeit ein Berufsgesetz für Unternehmensberater fordern. Vgl. Eschbach, (1996), S. K2. Denn noch heute arbeiten einige „Berater“ nach der dreistufigen Vorgehensweise von George S. May. Ausführlich beschrieben wird die Methode bei: Niedereichholz, (1997), S. 30ff. und Zimmermann, (1997), S. 20ff.. Konkrete Beispiele sind aufgeführt bei Brors, (1997), S. 23; Raithel, (1991), S. 200ff. und o.V., (1987), S. 34ff..

<sup>523</sup> Vgl. Kotler/Connor, (1984), S. 71

<sup>524</sup> Vgl. Paul, (1986), S. 4

Engineers) beschränken sich in dieser Hinsicht wie folgt: „We will publicize our firm or services only in a manner upholding the dignity of the profession. We will present our qualifications to prospective clients solely in terms of ability, experience, and reputation.“<sup>525</sup> Auch die Mitglieder des BDU bekennen sich zu fairem Wettbewerb: „Unternehmensberater verpflichten sich zu seriösem Verhalten in der Werbung und der Akquisition und präsentieren ihre Qualifikation einzig im Hinblick auf ihre Fähigkeit und Erfahrung.“<sup>526</sup>

Dieser Einstellung und der damit verbundenen Praxis der Beratungsunternehmen kam entgegen, daß unter den potentiellen Kunden - offenbar ebenfalls verschreckt durch die Praktiken unseriöser Anbieter - eine ähnlich vorsichtige Haltung gegenüber den Marketing- und Akquisitionstechniken von Beratern entstand. Zu intensive Absatzbemühungen können zudem bei potentiellen Klienten den Eindruck unausgelasteter Beratungskapazitäten erwecken, was negative Wirkungen auf das Image des Beraters haben kann.<sup>527</sup> Viele Beratungen behaupten daher heute noch gerne, sie würden kein Marketing betreiben.<sup>528</sup> Obwohl diese Berater und auch potentielle Kunden Marketing in diesem Fall wahrscheinlich mit zweifelhaften Verkaufstechniken und anonymer Werbung gleichsetzen.

### 3.3.1.2 Marketing-Praxis in der Unternehmensberatung

Diese Einstellung zum Marketing auf der einen Seite und auf der anderen Seite die Tatsache, daß ohne Anstrengungen zum Absatz der eigenen Leistungen das Beratungsunternehmen in seiner Existenz gefährdet ist, führte zu einem Dilemma. Zur Lösung des Dilemmas besannen sich viele Berater lange Zeit auf die einfache Erkenntnis, nach der ein zufriedener Kunde das beste Marketinginstrument für die eigenen Leistungen darstellt.<sup>529</sup> Natürlich gilt für die Unternehmensberatung wie für alle anderen Branchen, daß es günstiger ist einen aktuellen Kunden zu halten, als einen neuen Kunden zu gewinnen.<sup>530</sup> Die Bedeutung der Kundentreue für die Beratungsbranche besteht zum einen darin, daß bei bestehenden Klienten ein Teil der Akquisitionskosten, wie sie bei der Neukundengewinnung entstehen, wegfallen.<sup>531</sup>

<sup>525</sup> ACME, (1966), S. 94

<sup>526</sup> BDU, (o.J.), o.S.

<sup>527</sup> Vgl. Hillemanns, (1995), S. 48

<sup>528</sup> Vgl. Greber, (1995), S. 8.

<sup>529</sup> Vgl. Maister, (1993), S. 97; The Economist, (1988), S. 10

<sup>530</sup> Zur wirtschaftlichen Bedeutung der Kundentreue bzw. -bindung vgl. Meister/Meister, (1996), S. 8ff.; Meyer/Dornach, (1995), S. 167; Simon/Homburg, (1995), S. 17f. und Homburg/Rudolph, (1995), S. 45ff.

<sup>531</sup> Zur Akquisition von US\$ 100.000 Auftragsvolumen bei einem Neukunden investiert eine Unternehmensberatung etwa 7-8 Manntage. Bei bestehenden Kunden rechnet eine Beratungsgesellschaft dagegen nur mit durchschnittlich 4 Manntagen. Vgl. Kubr, (1995), S. 548.



Zum anderen kann die Beratung die Aufträge effizienter und effektiver bearbeiten, da sie die Unternehmensstruktur, Ansprechpartner und zahlreiche Unternehmensdaten bereits kennt.<sup>532</sup> Beratungen erzielten ihr Wachstum in Jahren des Branchenbooms vor allem durch die Empfehlungen zufriedener Kunden an andere Unternehmen.<sup>533</sup> Die Konzentration auf bestehende Geschäftsbeziehungen erfolgte allerdings weniger aus einer Strategie heraus, sondern war eher auf die Bequemlichkeit - oft beider Seiten - zurückzuführen.<sup>534</sup> Auch entwickelten viele Unternehmensberater aus ihrer praktischen Erfahrung heraus ein System traditioneller Marketinginstrumente (Veröffentlichungen, Seminare usw.), aber nur in den seltensten Fällen wurde der Einsatz der Instrumente im Rahmen einer Marketingkonzeption langfristig geplant.<sup>535</sup>

Das liegt vor allem in der Art und Weise, wie Beratungsgesellschaften die Marketingfunktion in ihre Organisation einbinden. Hier existieren zum Teil große Unterschiede.<sup>536</sup> Die Ergebnisse einer Untersuchung von 30 großen und mittleren Beratungshäusern in den USA untermauern diese Feststellung. Der Autor unterscheidet aufgrund der Ergebnisse fünf sogenannte „Selling Models“, die in der folgenden Tabelle kurz beschrieben sind.

---

<sup>532</sup> Vgl. Seigner, (1997), S. 111

<sup>533</sup> Vgl. Barcus, (1994), S. 19-2

<sup>534</sup> Vgl. Yorke, (1990), S. 347 und Ford, (1990 a), S. 59

<sup>535</sup> Vgl. Paul, (1986), S. 4. Unter einer Marketingkonzeption wird in dieser Arbeit gemäß Meffert/Bruhn das Ergebnis detaillierter strategischer Analysen und Planungsprozesse verstanden, die die drei Ebenen Ziele, Strategien und Marketinginstrumente umfaßt. Vgl. Meffert/Bruhn, (1995), S. 117.

<sup>536</sup> Vgl. Bliss/Gouverneur, (1995), S. 22

<b>Selling Model</b>	<b>Description</b>	<b>Firm Examples</b>
Rainmaker approach	Senior partners and CEO create business based on personal following, networking and selling skills	Mc Kinsey, BCG, Bain
Centrally marketing and sales specialists	Marketing and sales as support function separated from operations	Proudfoot
Decentralized marketing and sales by operating functions	Marketing and sales by specific divisions and unit staff	CSC, Gemini
Other indirect selling and PR techniques	Use of broad range of pull-through selling techniques based on PR mechanisms	Andersen Consulting
Separate sales under and supporting operations function	Designated sales personnel under each function or division	IBM Consulting Group

**Tabelle 10: „Selling Models“ nach Blumberg**

Quelle: Blumberg, (1995), S. 11ff.

Blumberg betont, daß die meisten Beratungsgesellschaften zwei dieser Modelle gleichzeitig anwenden. Dabei wird der „Rainmaker approach“ aus dem beschriebenen Selbstverständnis heraus am häufigsten verwendet. Zudem sind die meisten großen Gesellschaften auch heute noch in Partnerschaften organisiert sind. Diese Art des Marketings durch persönliche Kontakte und Netzwerke der Partner genügte offenbar zum Wachstum der Gesellschaft bis zu einem gewissen Punkt. Dieses Ergebnis unterstützt eine Untersuchung aus Großbritannien, die auf Tiefeninterviews mit Verantwortlichen aus zwölf großen Beratungsgesellschaften basiert. Elf der befragten Unternehmen verfügen seit etwa Mitte der 80er Jahre zusätzlich über eine Marketingabteilung.<sup>337</sup> Nach Ansicht der Autoren liegen jedoch Defizite in der strategischen Planung des Marketings vor. Zwar geben alle Beratungsgesellschaften an, in irgendeiner Form eine strategische Marketingplanung vorzunehmen, doch das Ergebnis sei weniger eine klar definierte Strategie, sondern lediglich die Planung des Kommunikationsmix. Dies kommt schließlich in den Aufgaben der Marketingabteilungen zum Ausdruck, die sich in der Regel auf die Kommunikationsinstrumente beschränken und die Produktentwicklung oder Preisgestaltung fast völlig ausschließen. Insgesamt werden den Marketingabteilungen nach Ansicht der Autoren zu we-

<sup>337</sup> Vgl. Dibb/Kojima/Simkin, (1995), S. 12

nig Kompetenzen zugestanden und die Verbindung zu anderen Unternehmensfunktionen sei häufig ungenügend.<sup>538</sup>

Eine weitere Erklärung für die mangelnden Marketingaktivitäten in Beratungsunternehmen liefert Maister. Demnach wird bei professionellen Dienstleistern nur die Zeit als sinnvoll verbracht angesehen, die den Klienten auch in Rechnung gestellt werden kann („billable time“). Die notwendige Zeit für das Marketing einer Beratung kann dagegen nicht fakturiert werden („nonbillable time“) und der Erfolg für diesen Aufwand ist nur schwer zu kontrollieren. Deshalb spielt bei viele Firmen das Marketing eine untergeordnete Rolle, weil sie nach dem Grundsatz verfahren: „We reward results; effort is rewarded in heaven.“<sup>539</sup> Manche Beratungsunternehmen in Deutschland fanden in dieser Sache zu einem Kompromiß, in dem sie einen Teil der Öffentlichkeitsarbeit bzw. Kommunikation heute als Profitcenter organisieren. Das bedeutet, die für diesen Bereich zuständige Person ist zu einem bestimmten Anteil der Arbeitszeit beratend tätig und bietet Dienstleistungen aus dem Bereich der Kommunikation den Kunden an.<sup>540</sup>

Das Kapitel 2.4 hat deutlich die Veränderungen am Markt für Unternehmensberatung gezeigt. Die Entwicklungen auf der Angebotsseite zwingen die Beratungsgesellschaften in den hier betrachteten Segmenten zum Wachstum. Auf der Nachfrageseite verringert sich die Bereitschaft der Kunden zu einer langen Bindung und zusätzlich verändert sich die Struktur der potentiellen Nachfragemärkte. Unternehmensberatungen benötigen daher einen Marketingansatz, mit dem sie bestehende und potentielle neue Kunden gleichermaßen berücksichtigen.<sup>541</sup> Die bislang vorliegenden Forschungsergebnisse lassen erahnen, daß die Marketing-Praxis in den Beratersystemen häufig nicht diesen Ansprüchen genügt. Es stellt sich schließlich die Frage, ob Berater ihre Möglichkeiten hinsichtlich der Einflußnahme auf den Auswahlprozeß wirklich ausschöpfen. Unter Berücksichtigung der bisher gemachten Aussagen werden jetzt Forderungen formuliert, denen ein Marketingansatz aus der Sicht der Unternehmensberatungen genügen sollte.

### 3.3.1.3 Forderungen an ein Marketing für Unternehmensberatungen

Kubr plädiert für ein Verständnis des Marketing in Unternehmensberatungen, wonach das Marketing nicht als eine Unternehmensfunktion unter vielen betrachtet wird, sondern als elementare Charakteristik des Dienstleistungskonzeptes selbst. Auf

---

<sup>538</sup> Vgl. Dibb/Kojima/Simkin, (1995), S. 13ff.

<sup>539</sup> Maister, (1993), S. 134

<sup>540</sup> Diese Form der Organisation wurde bspw. bei Management Partner sowie Kienbaum und Partner eingeführt. Vgl. BDU, (1996 a), S. 51ff..

<sup>541</sup> Vgl. Gerber, (1995), S. 9

diese Weise könnte auch die oben beschriebene kritische Haltung gegenüber dem Absatz der Leistung überwunden werden:

„Marketing does not precede a professional service; it is a professional service on its own right, needed to establish and maintain an effective consultant-client relationship. It identifies clients' needs and requirements, reveals the client's mentality, defines the best way in which a professional can be useful to the client and puts the whole consulting process in motion. According to this view, service marketing is an essential condition of a truly professional service. It does not stop when a sale is made. The consultant continues to market after the contract has been signed, when the project is being executed and after project completion.“<sup>542</sup>

Dieser weit gefaßte Marketingbegriff findet sich auch in der Literatur, wo Marketing als „ (...) die bewußt marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Unternehmung“<sup>543</sup> definiert wird. Bei der Betrachtung der gängigen Definitionen des Marketing Management, dessen Aufgabe es ist, die Marketing- Konzeption von einem theoretischen auf ein praktisches Niveau zur Umsetzung am Markt zu bringen, muß festgestellt werden, daß diese Ansätze eher für konsumtive Produkte und Dienstleistungen entwickelt wurden.<sup>544</sup> Demnach ist Marketing Management „ (...) der Planungs- und Durchführungsprozeß der Konzipierung, Preisfindung, Förderung und Verbreitung von Ideen, Waren und Dienstleistungen, um Austauschprozesse zur Zufriedenstellung individueller und organisationeller Ziele herbeizuführen.“<sup>545</sup> Die Forschung hat jedoch nachgewiesen und die Erfahrungen in der Praxis haben dies ebenfalls bestätigt, daß diese Sicht nicht den Anforderungen genügt, die gerade investive Dienstleistungen an ein Marketing Management stellen. Grönroos kommt daher zu dem Schluß, daß sämtliche Ressourcen und Aktivitäten - nicht nur die Instrumente des Marketing Mix - eines Anbieters von investiven Dienstleistungen in dessen Marketing Management berücksichtigt werden müssen, die den Kunden in seiner Beschaffungsentscheidung beeinflussen können. Ausgehend von diesen Überlegungen entwickelte er die folgende Definition:

„The objective of marketing management is to plan, motivate, and manage all resources and activities in the control of the firm, which have an impact on the firm's customer relations, in carefully selected target markets, both in the short run (first purchase) and in the long run (enduring customer relations), as well as resources and activities which have an impact on the view of the firm and its objects of transaction (corporate image and brand image) that various publics of the firm form, so that

---

<sup>542</sup> Kubr, (1996), S. 528

<sup>543</sup> Meffert, (1986), S. 29. Zum Begriff des Marketing als Führungskonzeption von Unternehmen vgl. auch Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, (1994), S. 23ff.; Kotler/Bliemel, (1995), S. 42ff. und Kreilkamp, (1987), S. 48ff.

<sup>544</sup> Vgl. Grönroos, (1991 a), S. 25

<sup>545</sup> Kotler/Bliemel, (1995), S. 17. Vgl. auch Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, (1994), S. 20ff.

the needs and demands of all parties involved (e.g., the company, customers, share owners, creditors, and society) are satisfied.“<sup>546</sup>

Diese Definition von Grönroos verdeutlicht einen Paradigmenwechsel, der sich in den letzten Jahren in der Marketingliteratur - sowohl für Sachgüter als auch für Dienstleistungen - vollzogen hat und zwar vom Management der Austauschprozesse hin zum Management von Geschäftsbeziehungen.<sup>547</sup> Oder anders gesagt, ersetzte das Management der Interaktionen zwischen Kunde und Anbieter das Management des Marketing-Mix als Schlüsselement des Marketingkonzeptes von investiven Gütern und Dienstleistungen.<sup>548</sup> Heute hat sich für diesen Ansatz der Begriff des „Relationship Marketing“, der 1983 von Berry geprägt wurde, durchgesetzt und dessen Ursprung in dem Bereich des organisationalen Beschaffungsverhaltens und hier insbesondere in der bereits erwähnten Interaktionstheorie liegt.<sup>549</sup> Weitgehend akzeptiert ist heute auch die Definition von Morgan/Hunt: „Relationship marketing refers to all marketing activities directed toward establishing, developing, and maintaining successful relational exchanges.“<sup>550</sup> Bei dem Relationship Marketing handelt es sich sicher nicht um einen völlig neuen Marketing-Ansatz, denn das Marketing allgemein und das Investitionsmarketing im speziellen setzen sich zweifellos schon lange mit Fragen der Pflege von Kundenbeziehungen auseinander. Im Investitionsgütermarketing wird typischerweise von der Lieferantentreue oder im Konsumgütermarketing von der Markentreue gesprochen. Neu und wichtig ist letztlich sowohl für die Wissenschaft als auch die Praxis die Erkenntnis, daß die Notwendigkeit besteht, sich stärker als bisher mit Fragen der Geschäftsbeziehungen auseinanderzusetzen.<sup>551</sup>

<sup>546</sup> Grönroos, (1991 a), S. 26

<sup>547</sup> Vgl. Sharma/Sheth, (1997), S. 87; Filiatraut/Lapierre, (1997), S. 214; Wang/Mowen, (1997), S. 56; Morgan/Hunt, (1994), S. 20; Woodside/Wilson/Milner, (1992), S. 265; Christopher/Payne/Ballantyne, (1991), S. 8; Grönroos, (1990), S. 3. Tomczak spricht auch davon, daß das reine Akquisitions-Marketing durch das Relationship Marketing abgelöst wurde. Vgl. Tomczak, (1994), S. 195.

<sup>548</sup> Vgl. Perrien/Filiatraut/Ricard, (1993), S. 141; Grönroos, (1991 a), S. 26

<sup>549</sup> Vgl. Yorke, (1990), S. 350; Sheth/Sharma, (1997), S. 92. In der deutschsprachigen Literatur wird dieser Begriff ebenfalls verwendet. Es finden sich aber auch die Bezeichnungen „Beziehungsmanagement“ und „Beziehungsmarketing“. Da mit diesen Begriffen dieselben Basisaussagen und Kernkonzepte verbunden werden, erfolgt in dieser Arbeit eine synonyme Verwendung. Vgl. Engelhardt/Freiling/Reckenfelderbäumer, (1995), S. 51; Homburg/Rudolph/ Werner, (1995), S. 315; Bruhn/Bunge, (1994), S. 9; Diller/Kusterer, (1988), S. 211. Neben der Theorie des organisationalen Beschaffungsverhaltens existieren noch weitere theoretische Bezüge. Hierzu vgl. Eckel, (1997), S. 65ff.; Bruhn/Bunge, (1994), S. 10ff..

<sup>550</sup> Morgan/Hunt, (1994), S. 22

<sup>551</sup> Vgl. Tomczak, (1994), S. 195

### 3.3.1.4 *Relationship Marketing als Ansatz für Unternehmensberatungen*

Professionelle Dienstleistungsfirmen wie Unternehmensberatungen besitzen bestimmte Charakteristiken, die sie von anderen investiven Dienstleistungen unterscheiden und für die Verwendung des Relationship Marketing Ansatzes besonders geeignet erscheinen lassen. Hierzu gehören nach Filiatrault/Lapierre die bereits erwähnten, hohen Ausprägungen der Unternehmensberatung in bezug auf die konstitutiven Dienstleistungsmerkmale.<sup>552</sup>

Wenn Marketing in dieser Arbeit als das Management von Geschäftsbeziehungen verstanden wird, muß für die Erreichung des in diesem Kapitel verfolgten Ziels - der Diskussion der Einflußmöglichkeiten von Unternehmensberatungen durch Marketing - noch ein adäquates Modell zur Beschreibung von Geschäftsbeziehungen zwischen Berater- und Klientensystem gefunden werden.

#### 3.3.1.4.1 Geschäftsbeziehungsmodell zur Beschreibung der Berater-Klienten-Beziehung

Bislang existiert jedoch keine geschlossene Theorie der Geschäftsbeziehung, obwohl Geschäftsbeziehungen in jüngster Zeit Gegenstand intensiver wissenschaftlicher Auseinandersetzung verschiedener Forschungszweige waren.<sup>553</sup> Die Heterogenität der Forschung resultiert aus den zur theoretischen Fundierung herangezogenen Basistheorien, deren Spektrum von institutionenökonomischen Ansätzen - wie der Principal-Agent-Theorie -, über spieltheoretische Ansätze bis zu verschiedenen interorganisationstheoretischen Ansätzen reicht.<sup>554</sup> Die zahlreichen Schnittstellen zu verschiedenen traditionellen Themengebieten des Marketing und der Betriebswirtschaftslehre machen deutlich, daß es keine universale, sämtliche Phänomene von Geschäftsbeziehungen erklärende und wissenschaftlich fundierte Theorie gibt.<sup>555</sup> Aus diesem Grund müssen die existierenden Ansätze zunächst kurz systematisiert werden.

Bei der Betrachtung der Güter bzw. Branchen, die in der Erforschung von Geschäftsbeziehungen berücksichtigt wurden, ist für die früheren Untersuchungen eine deutliche Konzentration auf die Produzenten von Investitionsgütern festzustellen. Im Mittelpunkt dieser Überlegungen stehen vor allem der Aufbau von engeren Beziehungen mit Zulieferfirmen im Bereich der Produktion und Logistik. In diesem Zusammenhang werden Konzepte wie „co-makership“ oder „Just-in-Time“ diskutiert.<sup>556</sup> Auch wenn es sich in diesem Bereich um eine etwas engere Auffassung von

---

<sup>552</sup> Vgl. Filiatrault/Lapierre, (1997), S. 214

<sup>553</sup> Vgl. Schmitz, (1997), S. 62

<sup>554</sup> Ein zusammenfassender Überblick über diese Theorien findet sich bei Schütze, (1992), S. 76ff..

<sup>555</sup> Vgl. Bruhn/Bunge, (1994), S. 11

<sup>556</sup> Vgl. Christopher/Payne/Ballantyne, (1991), S. 24ff.; Wildemann, (1995), S. 93ff..

Relationship Marketing handelt, wird die strategische Bedeutung von lang andauernden Geschäftsbeziehungen sowohl für Lieferanten als auch für Produzenten hervorgehoben. Die Qualität einer Geschäftsbeziehung wird daher bereits als der „Wettbewerbsvorteil der nächsten Generation“ für die beteiligten Unternehmen bezeichnet.<sup>557</sup> Etwas später erfolgte dann die Diskussion des Relationship Marketing Ansatzes im Zusammenhang mit Dienstleistungen, wobei zunächst der Schwerpunkt in der Erforschung der Geschäftsbeziehungen zwischen Banken und deren Geschäftskunden bestand.<sup>558</sup> Nur wenige Arbeiten verbinden die Themen Relationship Marketing und professionelle Dienstleistungen.<sup>559</sup> Ausgehend von den konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen und den dadurch begrenzten Möglichkeiten der Differenzierung am Markt, wurde dem Relationship Marketing schon bald Potential zum Aufbau von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen für Dienstleister zugestanden.<sup>560</sup> Aber unabhängig davon, ob Güter oder Dienstleistungen betrachtet werden, besteht der Schwerpunkt in der Erforschung der Struktur und der Dynamik von Geschäftsbeziehungen.<sup>561</sup>

Zur Systematisierung der vorhandenen Geschäftsbeziehungsmodelle schlägt Schmitz daher die Unterscheidung in statische und dynamische Modelle vor. „Die mittlerweile zahlreich vorliegenden statischen Geschäftsbeziehungsmodelle erfassen und untersuchen Beziehungsmerkmale in Form theoretischer Konstrukte 'nur' zeitpunktbezogen, wohingegen die noch wenig entwickelten dynamischen Modelle den Entwicklungsprozeß beschreiben und anhand einer Analyse dynamischer Prozesse zumindest teilweise erklären.“<sup>562</sup>

---

<sup>557</sup> Vgl. Sheth/Sharma, (1997), S. 91; Perrien/Ricard, (1995), S. 38; Webster, (1992), S. 1

<sup>558</sup> Vgl. Perrien/Ricard, (1995), S. 38ff.; Perrien/Filiatrault/Ricard, (1993), S. 141ff. und Moriarty/Kimball/Gay, (1983), S. 3ff.

<sup>559</sup> Vgl. Filiatrault/Lapierre, (1997), S. 213ff. sowie Yorke, (1990), S. 347ff.

<sup>560</sup> Vgl. Perrien/Ricard, (1995), S. 37

<sup>561</sup> Vgl. Boyt/Harvey, (1997), S. 291

<sup>562</sup> Schmitz, (1997), S. 65

Statische Modelle			Dynamische Modelle		
Speziell			Allgemein	Zyklische Prozeßmodelle	Sequentielle Phasenmodelle
Investitions-güter-märkte	Absatzka-näle	Dienst-leistungsmärkte			
Interakti-ons-modell der IMP-Gruppe (1982)	Geschäfts-beziehungs-modell nach Anderson/ Weitz (1989)	Relationship Marketing Model of Customer Perceptions and Evaluations of Business Services nach Woodside/ Wilson/ Milner (1992) Relationship Quality Model nach Crosby/ Evans/ Cowles (1990) Relationship Marketing Network nach Wang/ Mowen (1997)	Molekularmodell von Geschäftsbeziehungen nach Diller/Kusterer (1988) Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing nach Morgan/Hunt (1994)	Modell nach Dabholkar/ Johnston/ Catherly (1994)	Development of Buyer-Seller Relationships nach Ford (1980) The Relationship Development Process nach Dwyer/ Schur/ Oh (1987) Customer Relation Lifecycle nach Grönroos (1990)

**Tabelle 11: Systematik von Geschäftsbeziehungsmodellen**

Quelle: in Anlehnung an Schmitz, (1997), S. 67<sup>563</sup>

<sup>563</sup> Es wurden nur die in der Literaturquelle aufgeführten Modelle in die Übersicht übernommen, von denen der jeweilige Originaltext vorlag. Einige relevant erscheinenden Modelle wurden zudem ergänzt. Interessant ist, daß Schmitz das Interaktionsmodell der IMP-Gruppe (bereits dargestellt in Abbildung 15) als statisches Geschäftsbeziehungsmodell versteht. Dies verdeutlicht den „fließenden Übergang“, der von der Interaktionstheorie zum Relationship-Ansatz besteht. Hierzu vgl. auch Christopher/Payne/Ballantyne, (1991), S. 10. An dieser Stelle ist noch anzumerken, daß die Modelle der Tabelle 11 nicht jedes für sich einer kritischen Würdigung unterzogen und gegeneinander abgewogen werden können. Für ein solches Vorhaben wäre eine Untersuchung notwendig, ob sie den allgemeinen, üblicherweise zur Beurteilung theoretischer Modelle herangezogenen Anforderungen genügen. Des weiteren müßte die theoretisch fundierte Herleitung eines Kriterienkataloges erfolgen, der die Untersuchung der Modelle hinsichtlich ihrer Gültigkeit speziell für die Beratungsbranche zuläßt. Diese Aufgabe kann hier nicht geleistet werden, weil sie allein schon den Umfang dieser Arbeit sprengen würde. Aufgrund der großen Zahl von Veröffentlichungen zu diesem Thema kann ebenfalls nicht der Anspruch eines lücken-



Wie die Tabelle 11 zeigt, lassen sich die statischen Modelle in spezielle und allgemeine Modelle unterscheiden. Spezielle Modelle sind auf den Investitionsgüter-, den Dienstleistungsbereich oder die Geschäftsbeziehungen in Absatzkanälen ausgerichtet. Die allgemeinen Modelle erheben den Anspruch der Gültigkeit für alle Bereiche. Unter den einzelnen Kategorien sind beispielhaft einige Modelle aufgeführt. Bei der Untersuchung der Beziehungsmerkmale in Form theoretischer Konstrukte steht bei den meisten dieser Modelle das Konstrukt „Vertrauen“ im Mittelpunkt des Interesses.<sup>564</sup> In dieser Arbeit ist Vertrauen bereits in zwei Zusammenhängen erwähnt worden. Im Kapitel 3.2.1.2.4 wurde angenommen, daß die Reduzierung des wahrgenommenen Risikos ein wesentliches Ziel des gesamten Beschaffungsprozesses der Klientensysteme ist. Dort wurde dann mit dem Entgegenbringen von Vertrauen eine mögliche Strategie zur Reduzierung des wahrgenommenen Risikos kurz erwähnt. Bei der Diskussion der Auswahlkriterien wurde etwas später im Kapitel 3.2.3.4.3 Maister zitiert, der davon ausgeht, daß Vertrauen das entscheidende Kriterium bei der Beraterauswahl ist. Eine Erklärung der hohen Bedeutung dieses Konstruktes bei der Beraterauswahl fand sich in dem Kontinuum zur Bewertung Wirtschaftsgütern nach Zeithaml/Bitner in Abbildung 25. Die statischen Modelle gehen allerdings davon aus, daß das Vertrauen zwischen den Geschäftspartnern nicht nur während der Beschaffungsphase, sondern für die gesamte Geschäftsbeziehung von höchster Bedeutung ist. Aus diesem Grund lohnt es sich, an dieser Stelle etwas näher auf das Konstrukt Vertrauen einzugehen.

Es muß dabei allerdings angemerkt werden, daß eine umfassende und allgemein anerkannte Vertrauensdefinition derzeit nicht vorliegt. Es herrscht kein einheitliches Begriffsverständnis, da die Behandlung des Vertrauenskonstruktes in den verschiedenen Denktraditionen auf völlig unterschiedlichen theoretischen und praktischen Forschungsrichtungen basiert. Im Rahmen des Relationship Marketing dominiert ein Verständnis von Vertrauen, das der sozialpsychologischen Literatur entstammt. Dort existieren wiederum zwei Ansätze, wovon einer Vertrauen, vor dem Hintergrund eines enger gefaßten Einstellungsbegriffs, als wertende innere Haltung begreift. Der zweite Ansatz betrachtet Vertrauen als bestimmte Verhaltensausrprägung im Sinne einer Risikoentscheidung.<sup>565</sup>

Das in der Tabelle 11 erwähnte Modell von Diller/Kusterer ist dem zweiten Ansatz zuzurechnen. In ihrem Modell verstehen sie eine Geschäftsbeziehung als eine Art molekulares Kräftesystem („Atomium“), das die innere Struktur und die darin wir-

---

losen Literaturüberblicks erhoben werden. Vgl. dazu Bükler, (1991), S. 19ff. sowie die dort aufgeführte Literatur.

<sup>564</sup> Vgl. Schmitz, (1997), S. 93f.; Buntle, (1996), S. 8

<sup>565</sup> Vgl. Schmitz, (1997), S. 150

kenden Kräfte von Geschäftsbeziehungen abbildet. Das Vertrauen ist nach diesem Modell gleichermaßen Ergebnis wie Ausgangspunkt des Kräftespiels in diesem Beziehungsgefüge. Darüber hinaus ersetzt es in gewissem Umfang die Kontrolle des Geschäftspartners und erhöht die Effektivität von Interaktionen.<sup>566</sup> „Vertrauen heißt, sich auf eine Person zu verlassen bzw. Zuversicht in ein Ereignis zu entwickeln und in Erwartung eines Zugewinns bewußt ein Risiko einzugehen.“<sup>567</sup> Wie in der Abbildung 27 dargestellt, unterscheiden die Autoren vier weitere „Atome“, die - zusammen mit dem Konstrukt Vertrauen - als Bestimmungsfaktoren von Geschäftsbeziehungen interpretiert werden:<sup>568</sup>

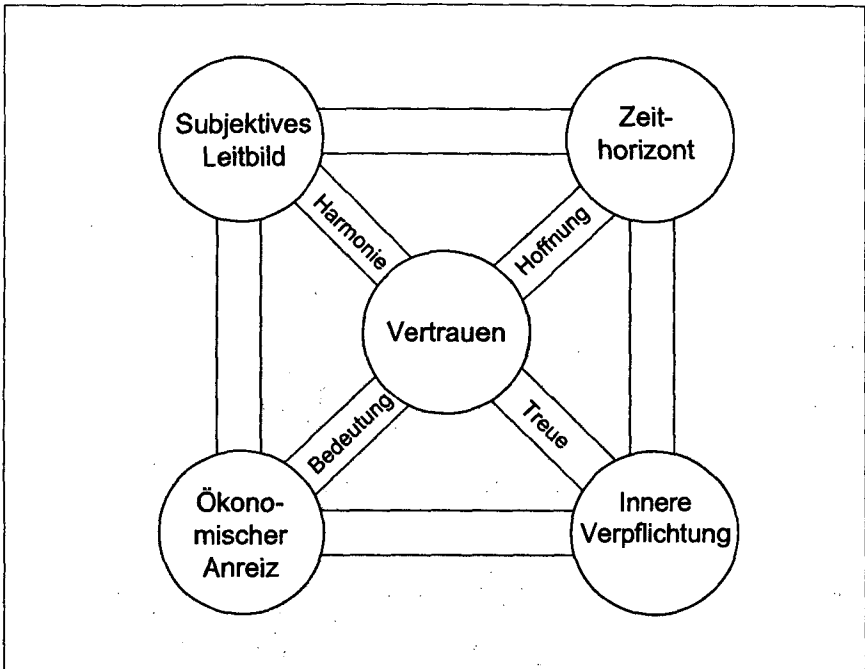
- **Subjektives Leitbild:** Bewußte Strategie oder unbewußte Werthaltungen und Einstellungen, die der Entwicklung der Geschäftsbeziehungen zugrunde liegen. Die praktische Bedeutung dieses Faktors liegt darin, daß die Harmonie einer Geschäftsbeziehung bei unterschiedlichen Leitbildern der Geschäftspartner gestört wird.
- **Zeithorizont:** Anzahl der zukünftigen Transaktionen und die damit verbundenen Hoffnungen und Risiken.
- **Innere Verpflichtung:** Innere Bereitschaft eines Geschäftspartners zu einer Geschäftsbeziehung zu stehen (Commitment). Diese Bereitschaft wird als Resultat der Vergangenheit im wesentlichen von der gemeinsamen Geschichte der Geschäftspartner bestimmt und ist weitgehend unabhängig von Zeithorizont und ökonomischer Bedeutung. Commitment-fördernd sind unter anderem gemeinsame Erfolge gegenüber Dritten, Offenheit in der Kommunikation sowie persönliche Sympathien und Gemeinsamkeiten.
- **Ökonomischer Anreiz:** Kapitalerwartungswert aus allen zukünftigen Transaktionen.

---

<sup>566</sup> Zum Zusammenhang von Vertrauen und Kontrolle vgl. Plötner, (1992), S. 76ff.

<sup>567</sup> Diller/Kusterer, (1988), S. 218

<sup>568</sup> Vgl. Diller/Kusterer, (1988), S. 216f.



**Abbildung 27: Molekularmodell von Geschäftsbeziehungen nach Diller/Kusterer**

Quelle: Diller/Kusterer, (1988), S. 216

Wie in der Abbildung 27 angedeutet, entsteht Vertrauen nach dem Modell von Diller/Kusterer in Geschäftsbeziehungen vor allem wenn:

- beide Geschäftspartner das subjektive Leitbild der Partnerschaft verfolgen,
- der Zeithorizont genügend Gelegenheit zu reziprokem Verhalten bietet,
- die innere Verpflichtung eine Treue zum Partner erzeugt und dadurch Mißtrauen abbaut und
- der ökonomische Anreiz dem Partner zu einer solchen Bedeutung verhilft, daß ein Vertrauensbruch schwerwiegende Folgen hätte.<sup>569</sup>

In ihrer ausführlichen Analyse von Geschäftsbeziehungsmodellen sieht Schmitz den Erkenntnisbeitrag des Modells von Diller/Kusterer vor allem in der Konzeptionali-

<sup>569</sup> Vgl. Diller/Kusterer, (1988), S. 218

sierung des Entstehens von Vertrauen.<sup>570</sup> Vertrauen soll in dieser Arbeit im Sinne von Diller/Kusterer interpretiert werden. Jedoch mit einer Einschränkung: Das Modell unterstellt, daß Vertrauen nicht von Systemen, etwa juristischen Personen, sondern nur auf individueller Ebene entstehen kann. Dennoch ist es vorstellbar, daß auch bestimmte Personengruppen innerhalb einer Organisation Vertrauen für eine Person oder eine andere Organisation aufbringen können. Daher unterscheidet Schmitz individuelles Vertrauen auf der persönlichen Ebene und Systemvertrauen auf der organisationalen Ebene als Facetten des Vertrauens in Geschäftsbeziehungen.<sup>571</sup> Übertragen auf die vorliegende Arbeit und dort insbesondere auf den konzeptionelle Rahmen in Abbildung 17, hat dies folgende Bedeutung. Demnach kann ein Mitglied eines Buying Centers Vertrauen in ein oder mehrere Mitglieder eines Selling Centers entwickeln. Zwischen dem entsprechenden Klienten- und Beratersystem kann dementsprechend auf organisationaler Ebene Systemvertrauen entstehen. Dabei kann angenommen werden, daß die beiden Ebenen von Vertrauen interdependent sind.

Die Darstellung des Modells von Diller/Kusterer sollte die Bedeutung des Vertrauens in einer Geschäftsbeziehung verdeutlichen. Bei diesem Modell handelt es sich - wie bereits erwähnt - um ein statisches Modell. Von Kubr wurde allerdings die Notwendigkeit der Sicht des Marketing von Unternehmensberatungen als permanenter Prozeß beschrieben. Da sich diese Arbeit den Forderungen von Kubr angeschlossen hat, sollte auch das hier gewählte Geschäftsbeziehungsmodell diesen Anforderungen genügen. Dies ist bei den statischen Modellen schon per Definition nicht der Fall, da dort lediglich eine zeitpunktbezogene Betrachtung erfolgt. Auch wenn im Verlauf der Arbeit - im Kapitel 3.2 - einige Male die speziellen Modelle zum Dienstleistungsbereich zitiert wurden, da Ergebnisse aus der empirischen Überprüfung bzw. Bezüge zu einzelnen Faktoren relevant waren, können die statischen jetzt zugunsten der dynamischen Modelle vernachlässigt werden.

Bei der Systematisierung der dynamischen Modelle in der Tabelle 11 dient die angenommene Verlaufsstruktur einer Geschäftsbeziehung als Kriterium, so daß Schmitz hier zwischen sequentiellen Phasenmodellen und zyklischen Prozeßmodellen differenziert.<sup>572</sup> Während die Phasenmodelle ausschließlich deskriptiven Charakter besitzen, versuchen Prozeßmodelle die Dynamik der Geschäftsbeziehung anhand ausgewählter Geschäftsbeziehungsprozesse zu erklären.<sup>573</sup> Das oben aufgeführte Modell von Dabholkar/Johnston/Cathey sieht eine Möglichkeit zur Erklärung von Geschäftsbeziehungen in der Analyse des Verhandlungsverhaltens.<sup>574</sup> Nach der Meinung von Schmitz handelt es sich um ein Modell, das direkte und indirekte Wechselwir-

---

<sup>570</sup> Vgl. Schmitz, (1997), S. 87

<sup>571</sup> Vgl. Schmitz, (1997), 159ff.

<sup>572</sup> Vgl. Schmitz, (1997), S. 66

<sup>573</sup> Vgl. Schmitz, (1997), S. 103

<sup>574</sup> Vgl. Dabholkar/Johnston/Cathey, (1994), S. 130ff.

kungen zwischen Geschäftsbeziehungen und Verhandlungsprozessen theoretisch fundiert aufzeigt. Jedoch steht eine empirische Überprüfung noch aus, die aufgrund der Vielzahl der verwendeten ökonomischen und soziopsychologischen Konstrukte auch kein einfaches Vorhaben sein dürfte.<sup>575</sup> Die Konzentration auf nur einen Aspekt von Geschäftsbeziehungen ist für die Intention des Kapitels - die Beschreibung des Einflusses, den Berater mit ihren Marketingmaßnahmen auf den Auswahlprozeß ausüben können - nicht zielführend. Für die Verwendung der Phasenmodelle spricht ebenfalls die Sicht der Auswahl von Unternehmensberatern als Prozeß, der aus den drei Phasen Grob-, Vor- und Endauswahl besteht, die im Kapitel 3.2.2.1 diskutiert wurden. Damit wird Kontinuität mit den dort getroffenen Aussagen gewahrt.

Der deskriptive Charakter der Phasenmodelle wurde bereits erwähnt. Sie beschreiben Geschäftsbeziehungen idealtypisch als Lebenszyklus und versuchen charakteristische Entwicklungsphasen zu identifizieren. Daß Geschäftsbeziehungen tatsächlich unterschiedliche Entwicklungsstufen durchlaufen, die idealtypisch einen Beziehungslebenszyklus beschreiben, konnte schon mehrfach empirisch nachgewiesen werden.<sup>576</sup> Die einzelnen Phasenmodelle unterscheiden sich im wesentlichen durch die Anzahl und Abgrenzung der betrachteten Phasen.

Ein häufig erwähntes Modell basiert auf dem Interaktionsmodell der IMP-Gruppe und bezieht sich auf investive Sachgüter. Es stammt von Ford, der von den folgenden fünf Phasen einer Geschäftsbeziehung ausgeht:

1. pre-relationship stage (Bewertung potentieller Lieferanten);
2. early stage (Verhandlungen zwischen Produzent und Lieferant);
3. development stage (Beginn der regelmäßigen Lieferungen);
4. long-term stage (nach mehreren großen Lieferungen);
5. final stage (Institutionalisierung der Geschäftsbeziehung).<sup>577</sup>

Ziel des Marketing eines Anbieters ist dann ausgehend von den Phasen die Anbahnung, Entwicklung und Pflege von Geschäftsbeziehungen und erst in zweiter Linie die Planung des Marketing-Mix.<sup>578</sup> Das Phasenmodell von Ford eignet sich jedoch nicht für die vorliegende Arbeit. Ein Grund ist die zu starke Ausrichtung auf investive Sachgüter. Es wird damit der Tatsache nicht gerecht, daß nach der Erteilung eines ersten Auftrags zwar eine Geschäftsbeziehung zwischen Berater und Klient entsteht,

---

<sup>575</sup> Vgl. Schmitz, (1997), S. 107

<sup>576</sup> Vgl. Schmitz, (1997), S. 97 und die dort angegebene Literatur.

<sup>577</sup> Vgl. Ford, (1990 b), S. 42ff. Der Autor ist selbst Mitglied der IMP-Gruppe.

<sup>578</sup> Vgl. Ford, (1990 b), S. 53ff. Ein weiteres Modell mit fünf Phasen (awareness, exploration, expansion, commitment, dissolution) stammt von Dwyer/Schurr/Oh und ein Modell mit zehn Phasen wurde von Watson entwickelt. Vgl. Dwyer/Schurr/Oh, (1987), S. 11ff. und Perrien/Filiatrault/Ricard, (1993), S. 143.

sich der Berater bei den meisten Aufträgen gegenüber dem Klienten neu beweisen muß, da jede Problemstellung eine individuelle Lösung erfordert. Der zweite Grund für die fehlende Eignung des Modells liegt darin, daß Ford in der ersten Phase von einem bereits bestehenden Kontakt zwischen Kunde und Lieferant ausgeht. In dieser Arbeit ist die Frage von großer Bedeutung, wie Kontakte zwischen Beratern und Klienten entstehen.

#### 3.3.1.4.2 Das Modell von Grönroos und seine Übertragung auf die Unternehmensberatung

In dieser Arbeit soll nun ein Ansatz von Grönroos näher dargestellt werden, da er sich speziell auf investive Dienstleistungen bezieht. Der Ursprung des Modells liegt zeitlich gesehen vor der Entstehung des eigentlichen Begriffs Relationship Marketing. In dieser ursprünglichen „Applied Theory for Marketing Industrial Services“, die von ihm später zu einem „Customer Relation Life Cycle“ weiterentwickelt wurde, stellte Grönroos zunächst die Bedürfnisse der Kunden in den Mittelpunkt der Überlegungen. Im Zeitablauf äußern sich diese Bedürfnisse in bestimmten Aktivitäten des Kunden. Ausgehend davon entwickelte Grönroos drei Phasen einer Geschäftsbeziehung: initial stage, purchasing process, consumption process. Aus den Aktivitäten der Kunden ergeben sich in den drei Phasen unterschiedliche Zielsetzungen im Marketing für den Anbieter einer investiven Dienstleistung, die in der Tabelle 12 dargestellt sind.<sup>579</sup>

Nach der Meinung von Grönroos sind besonders beim Aufbau einer Geschäftsbeziehung zu potentiellen Neukunden die traditionellen Instrumente des Marketings von Bedeutung. In der zweiten Phase nehmen die persönlichen Interaktionen zwischen Kunden und Anbietern an Bedeutung zu. In der dritten Phase muß der Dienstleister die Bedürfnisse des Kunden im Hinblick auf seine Qualitätsansprüche erfüllen, um so weitere Aufträge von dem Kunden zu erhalten und die Geschäftsbeziehung weiter auszubauen. Auch während dieser dritten Phase gewinnt die persönliche Interaktion immer mehr Gewicht gegenüber dem Marketing-Mix.<sup>580</sup> Diese Überlegungen führen bei Grönroos zu einer Trennung des Marketing eines Anbieters investiver Dienstleistungen in eine traditionelle und eine interaktive Marketingfunktion.<sup>581</sup> Versteht er unter der traditionellen Funktion den Einsatz des Marketing-Mix, legt Grönroos für die interaktive Funktion die folgende Definition zugrunde: „The marketing aspects of the moments of truth is related to interactive processes and therefore, this part of

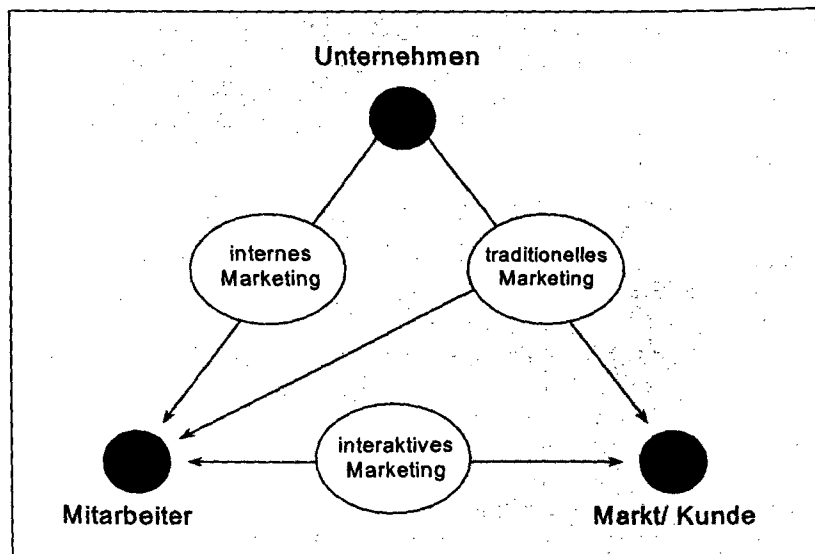
<sup>579</sup> Vgl. Grönroos, (1979), S. 45ff.

<sup>580</sup> Vgl. Grönroos, (1991 b), S. 435

<sup>581</sup> Vgl. Grönroos, (1991 a), S. 78f.

marketing is called the Interactive Marketing Function.“<sup>582</sup> Wird das Thema Vertrauen aus dem vorhergehenden Abschnitt auf diesen Zusammenhang übertragen, dann hat die traditionelle Marketingfunktion über alle Phasen einer Geschäftsbeziehungen hinweg die Aufgabe, Systemvertrauen aufzubauen und zu pflegen. Die interaktive Marketingfunktion ist schließlich für das Individualvertrauen in einer Geschäftsbeziehung verantwortlich.

Neben der traditionellen und der interaktiven Marketingfunktion wird im Rahmen des Relationship Marketing noch die Bedeutung des internen Marketing betont.<sup>583</sup> „The focus of internal marketing is on how to get and retain customer-conscious employees. It is also a means of developing and maintaining a service culture, although internal marketing is not sufficient.“<sup>584</sup> Aus den drei Marketingfunktionen entwickelte Lippold ein Marketing-Dreieck für erklärungsbedürftige Leistungen, das die Zusammenhänge zwischen den Marketingfunktionen verdeutlicht und in der folgenden Abbildung dargestellt ist:



**Abbildung 28: Marketing-Dreieck für erklärungsbedürftige Leistungen**

Quelle: Lippold, (1997), S. 1

<sup>582</sup> Grönroos, (1990), S. 6. Die Kontakte des Kunden mit dem Dienstleister – die „Augenblicke der Wahrheit“ - werden in der Literatur zum Dienstleistungsmanagement auch als „Service Encounter“ oder „Kontaktpunkte“ bezeichnet. Vgl. Stauss/Seidel, (1995), S. 186.

<sup>583</sup> Vgl. Buttle, (1996), S. 3f.

<sup>584</sup> Grönroos, (1990), S. 8

Heute wird das interne Marketing – hierzu gehören beispielsweise Mitarbeiterinformationen oder Maßnahmen der Human Resources - als Voraussetzung für ein erfolgreiches interaktives und traditionelles Marketing angesehen.<sup>585</sup> Deshalb wird die Diskussion um das Relationship Marketing stark von den beiden letzten Funktionen dominiert.<sup>586</sup> Sie sollen ebenfalls im Mittelpunkt der hier geführten Diskussion stehen.

In der folgenden Tabelle werden die traditionelle und interaktive Marketingfunktion bezüglich ihrer Bedeutung den drei Phasen einer Geschäftsbeziehung aus der Sicht von Grönroos zugeordnet. Sowohl bei der Unterscheidung von „initial“ und „purchasing process“, als auch bei den beiden Marketingfunktionen betont er, daß es sich um idealtypische Trennungen in einem relativ einfachen Modell handelt.<sup>587</sup>

Phase	Aktivität des Kunden	Ziel des Dienstleisters	Marketingfunktion
1. initial stage	entwickelt ein generelles Interesse an den Dienstleistungen eines Anbieters	Interesse an den Dienstleistungen muß bei potentiellen Kunden geweckt werden	Traditionelle Marketingfunktion
2. purchasing process	entscheidet sich in einem Auswahlprozeß für das Angebot eines Dienstleisters	das generelle Interesse soll in einem Auftrag umgesetzt werden	Traditionelle und interaktive Marketingfunktion
3. consumption process	entscheidet sich anhand der wahrgenommenen Qualität, ob ein weiterer Auftrag erteilt wird	durch hohe Qualität sollen Wiederholungskäufe sichergestellt und eine lang andauernde Geschäftsbeziehung aufgebaut werden	Interaktive Marketingfunktion

**Tabelle 12: Phasen einer Geschäftsbeziehung zwischen Kunde und Anbieter von Dienstleistungen**

Quelle: in Anlehnung an Grönroos, (1979), S. 45ff. und Grönroos, (1991 a), S. 88

<sup>585</sup> Vgl. Grönroos, (1990), S. 8

<sup>586</sup> Vgl. Buttle, (1996), S. 4

<sup>587</sup> Vgl. Grönroos, (1979), S. 49



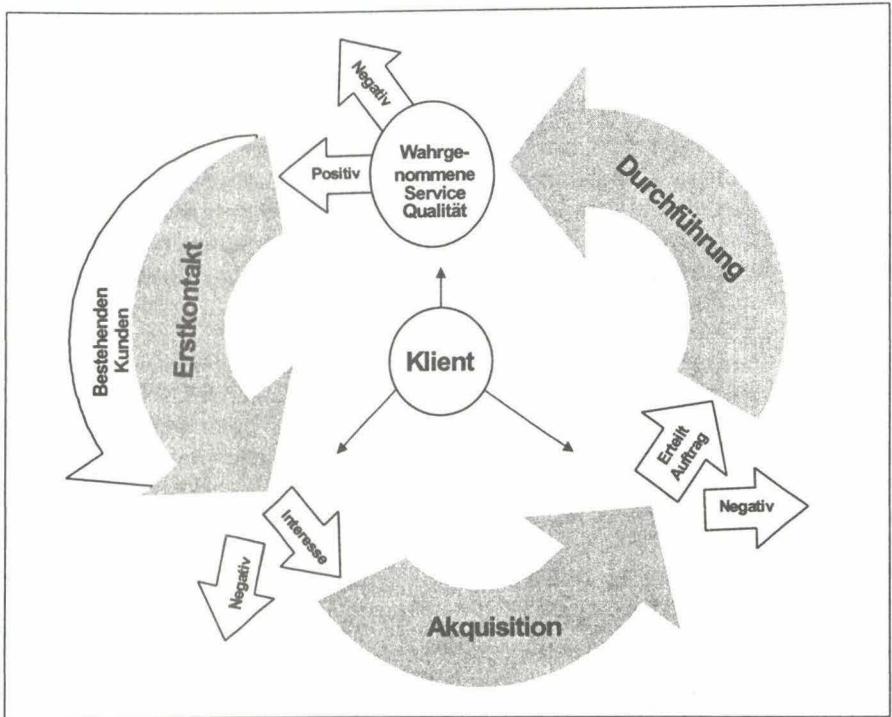
Nach einer empirischen Untersuchung von Geschäftsbeziehungen zwischen Anbietern professioneller Dienstleistungen und deren Kunden kam Yorke schließlich zu dem Ergebnis, daß dieses relativ einfache Drei-Phasen-Modell durchaus die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen zwischen diesen Unternehmen beschreiben kann.<sup>588</sup> Daher sollen die Überlegungen von Grönroos als Ausgangspunkt für die Beschreibung der Absatzbemühungen von Unternehmensberatungen übernommen werden. Dennoch sind einige Veränderungen und Ergänzungen notwendig.

Aus der Sicht des Beratungsunternehmens werden die drei Phasen einer Geschäftsbeziehung hier als Erstkontakt-, Akquisitions- und Durchführungsphase bezeichnet.<sup>589</sup> Wie die Phaseneinteilung des Auswahlprozesses aus der Sicht des Klientensystems in Kapitel 3.2.2.1 ist diese Unterscheidung auch ergebnis- und nicht aktivitätsorientiert. Denn am Ende jeder Phase wird das Beratersystem mit dem Ergebnis einer Entscheidung des Klientensystems konfrontiert und muß ausgehend davon weitere Aktivitäten einleiten, wie in der nun folgenden Abbildung dargestellt wird.

---

<sup>588</sup> Vgl. Yorke, (1991), S. 356

<sup>589</sup> Diese Unterscheidung stimmt im wesentlichen überein mit Niedereichholz, (1993), S. 29ff.



**Abbildung 29: Lebenszyklus einer Geschäftsbeziehung zwischen Beratungssystem und Klientensystem**

Quelle: in Anlehnung an Grönroos, (1991 b), S. 436

Die Erstkontaktphase entspricht dann der Grobauswahl aus der Sicht des Klientensystems. Das bedeutet, das Ziel des Beratersystems muß es zunächst sein, in die „evoked sets“ der Mitglieder des Buying Centers und von dort auf die sogenannte Longlist zu gelangen. Diese Aufgabe fällt bei Unternehmensberatungen nicht nur einer traditionellen Marketingfunktion im Sinne von Grönroos zu, sondern auch einer interaktiven Marketingfunktion. Der Teilung der Marketingfunktion liegt die relativ einfache Erkenntnis zugrunde: „Firms don't sell consulting services, consultants do.“<sup>590</sup>

Die Trennung in die beiden Funktionen setzt sich heute in der Praxis der Unternehmensberatung immer weiter durch. Das zeigte bereits der Abschnitt 3.3.1.2. Einerseits haben die großen Beratungsgesellschaften überwiegend Marketingabteilungen

<sup>590</sup> Bliss/Gouverneur, (1995), S. 22

mit den entsprechenden Spezialisten eingerichtet. Die interaktive Marketingfunktion wird andererseits von den Beratern selbst wahrgenommen, da die Klienten voraussetzen, daß die projektverantwortlichen Berater schon während der Akquisition mit den Klienten in Verbindung stehen.<sup>591</sup>

Diese Trennung findet sich auch im konzeptionellen Rahmen dieser Arbeit wieder, der in der Abbildung 17 auf Seite 57 dargestellt ist. Dort wurde zwischen dem traditionellen Marketing und dem Selling Center als Einflußfaktoren auf der Seite des Beratersystems differenziert. Das Selling Center steht somit für die interaktive Marketingfunktion des Beratersystems und wird den Hauptanteil der Interaktionen während der Geschäftsbeziehung wahrnehmen. Daß die Mitglieder eines Selling Centers später ein von ihnen akquiriertes Projekt durchführen, ist vermutlich eine Besonderheit professioneller Dienstleistungen. Gerade den großen Unternehmensberatungen wurde und wird teilweise vorgeworfen, die qualifiziertesten und erfahrensten Berater würden nur für die Akquisition und die weniger Qualifizierten für die Durchführung des Projektes eingesetzt. Daher achten Beratungsgesellschaften meist auf die Einhaltung einer personellen Konstanz auf der Beraterseite. Das heißt, der Leiter des Selling Centers entspricht dem Leiter des Beratungsprojektes und dient auch nach der Beendigung des Projektes als permanenter Ansprechpartner für den Klienten. Dadurch soll dem Klienten die Interaktion mit demselben Berater über den gesamten Lebenszyklus einer Geschäftsbeziehung hinweg ermöglicht werden.<sup>592</sup>

Zeigt ein Klientensystem Interesse an den Leistungen einer Beratung, dann kommt es zur Akquisitionphase. Ausgehend von den Ausführungen im Kapitel 3.2.2.1 führt das Buying Center hier die Vor- und Endauswahl durch. Fällt die Entscheidung nach der Beurteilung eines persönlichen Gesprächs, einer Präsentation und/oder des Angebotes positiv aus, wird ein Erstauftrag an das Beratersystem erteilt. Nach der Durchführungsphase<sup>593</sup> wird das Klientensystem dann auf der Basis der bis dahin gemachten Erfahrungen die Leistung beurteilen. Ist es mit der Qualität zufrieden, dann ist die Wahrscheinlichkeit gegeben, daß die Geschäftsbeziehung fortgesetzt wird, sofern das Klientensystem zu einem späteren Zeitpunkt wieder die Dienstleistung einer Unternehmensberatungsgesellschaft benötigt. Der Lebenszyklus der Geschäftsbeziehung zwischen Berater und Klient gelangt in diesem Fall wieder in die Kontakthase. Damit wird dieses Modell der Tatsache gerecht, daß sich Unternehmensberatungen heute - wie bereits im Kapitel 2.4.2 erläutert - auch bei bestehenden

---

<sup>591</sup> Niedereichholz verwendet die Begriffe Beratermarketing und Auftragsakquisition; vgl. Niedereichholz, (1993), S. 29ff.. Im anglo-amerikanischen hat sich diese Trennung ebenfalls durchgesetzt, jedoch wird dort nicht von „Acquisition“ sondern von „Selling“ gesprochen; vgl. Blumberg, (1995), S. 20 und auch Dibb/Kojima/Simkin, (1995), S. 10ff..

<sup>592</sup> Vgl. Hillemanns, (1995), S. 59f.

<sup>593</sup> Die Durchführungsphase umfaßt hier ebenfalls die in Abbildung 5: Phasenschema des Beratungsprozesses getrennt dargestellte Phase der Realisierung.

Kunden um jeden Auftrag intensiv bemühen müssen. Daher wird im Anschluß an die Durchführungsphase das Marketing bei bestehenden Klienten in einem eigenen Kapitel behandelt und damit das Modell nach Grönroos um diesen wichtigen Aspekt ergänzt.

Mit diesem Aspekt wurde bei der Übertragung des Modells von Grönroos auf die vorliegende Problemstellung bereits die Erfüllung einer Forderung Kubrs an einen geeigneten Marketingansatz für Unternehmensberatungen erwähnt. Mit der Sicht des Marketing als Führungskonzeption und Management von Geschäftsbeziehungen wird das Marketing zu einem elementaren Bestandteil der Dienstleistung selbst. Marketing wird deshalb hier als ein kontinuierlicher Prozeß verstanden, der über die Phase des Verkaufs der Beratungsleistung hinausgeht.

In den weiteren Abschnitten des vorliegenden Kapitels werden nun vor diesem Hintergrund die beratungsspezifischen Inhalte des Marketing von Unternehmensberatungen diskutiert. Das Ziel ist nicht die Entwicklung einer geschlossenen Theorie des Marketing von Unternehmensberatungen, sondern es soll ein eher praxisorientierter Ansatz vorgestellt und dabei auf die in der Literatur vorhandenen bruchstückhaften theoretischen Ansätze und empirischen Forschungsergebnisse zu diesem Thema zurückgegriffen werden. Diese Intention steht im Einklang mit den Zielsetzungen im Rahmen der Beschreibung des Klientensystems, wo lediglich nach einzelnen Einflußfaktoren auf das Beschaffungsverhalten gesucht wurde, anstatt Wege der differenzierten Verknüpfung dieser Faktoren aufzuzeigen.

### 3.3.2 *Erstkontaktpphase*

Die Neukundengewinnung ist neben dem Halten von bestehenden Kunden die wichtigste Aufgabe des Marketing von Beratungsgesellschaften. In der Regel geht die Initiative zum Erstkontakt - mit Ausnahme von Folgeprojekten und Projekten bei bestehenden Kunden - vom Klientensystem aus.<sup>594</sup> Das haben die empirischen Untersuchungen von Kaas/Schade bzw. Strasser bestätigt, wonach die aktive Ansprache der Klienten durch die Berater („Kaltakquisition“) weitaus seltener erfolgt als der Erstkontakt durch den Klienten („Warmakquisition“).<sup>595</sup> Diese Ergebnisse lassen sich dadurch erklären, daß die gezielte Ansprache beispielsweise durch einen unangekündigten Telefonanruf („cold call“)<sup>596</sup> oder unangemeldeten Besuch („cold visit“) in Europa als unseriös angesehen wird, wogegen es sich in den USA um durchaus ak-

---

<sup>594</sup> Vgl. Hillemanns, (1995), S. 47

<sup>595</sup> Vgl. Kaas/Schade, (1995), S. 1077; Strasser, (1993), S. 108

<sup>596</sup> Das Statement „Telefonakquisition wird auch von seriösen Unternehmensberatern durchgeführt“ beurteilten Unternehmer auf einer Skala von 5=„trifft überhaupt nicht zu“ bis 1=„trifft voll und ganz zu“ im Durchschnitt mit 3,6. Vgl. BDU, (1991 c), S. 18.

zeptierte Akquisitionsinstrumente handelt.<sup>597</sup> Daneben gilt die Kaltakquisition auch als wenig effektiv für die Berater, da sie im Normalfall keine Informationen darüber haben, ob zur Zeit des Akquisitionsversuchs der notwendige Problemdruck bei dem potentiellen Klienten besteht, wer in diesem Unternehmen der Ansprechpartner in fachlicher Hinsicht (Fachpromotor) ist und wer im konkreten Fall die Entscheidungsbefugnis (Machtpromotor) besitzt. Verfügt der Akquisiteur dennoch über dieses Insiderwissen, deckt er durch seinen Akquisitionsversuch unter Umständen personalisierte Schwachstellen in der betrieblichen Informationspolitik und im internen Entscheidungssystem des Klientensystems auf, was sich durchaus negativ auf seinen Akquisitionserfolg auswirken kann.<sup>598</sup> Zudem vermittelt ein Kaltakquisiteur dem etwaigen Klientensystem den Eindruck unausgelasteter Beratungskapazitäten mit negativen Wirkungen auf sein Image im Marktsegment, was direkte Folgen für zukünftige Akquisitionserfolge haben kann.<sup>599</sup>

Wenn ein Beratersystem aus den genannten Gründen auf die sog. Kaltakquisition verzichtet, dann stellt sich die Frage, welche Faktoren für den durch einen potentiellen Klienten initiierten Erstkontakt ausschlaggebend sind. Oder analog zu dem von Grönroos für die Erstkontaktphase formulierten Ziels ausgedrückt: wie kann das Beratersystem zu bestimmten Problembereichen das Interesse von Buying Center Mitgliedern wecken?

Im Kapitel 3.2.3.4.3 (Auswahlkriterien) wurden mit „Erfahrung“, „Empfehlung“ und „Image“ drei wichtige Kriterien identifiziert, die bei einer ersten groben Auswahl von Bedeutung sind und die vermutlich für die Erreichung des Ziels der Erstkontaktphase eine wichtige Rolle spielen. Diesen Zusammenhang soll die Abbildung 30 graphisch verdeutlichen.<sup>600</sup>

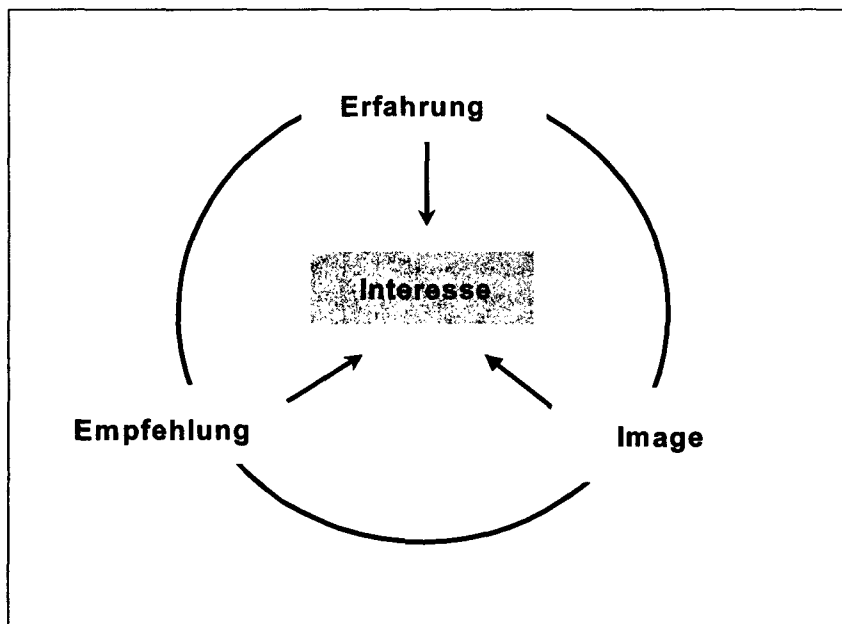
---

<sup>597</sup> Vgl. Kubr, (1996), S. 544 und Niedereichholz, (1994), S. 38. Akzeptiert ist in Deutschland die Ankündigung eines Anrufs durch einen Akquisitionsbrief.

<sup>598</sup> Vgl. Hillemanns, (1995), S. 48

<sup>599</sup> Vgl. Kaas/Schade, (1995), S. 1077. Vgl. auch Kapitel 3.3.1.1.

<sup>600</sup> Daß zwischen den drei Faktoren wiederum Interdependenzen bestehen, wird durch die Verbindungslinien berücksichtigt. So ist das Image beispielsweise ein bedeutender Gradmesser für die Zufriedenheit bzw. Erfahrungen eines Kunden mit einem Unternehmen. Vgl. Rudolph, (1994), S. 281.



**Abbildung 30: Faktoren zum Wecken von Interesse bei Klientensystemen**

Quelle: eigene Erstellung

Wie kann also ein erstes Interesse seitens des Klientensystems entstehen, wenn - wie es vor einem Erstkontakt nun einmal der Fall ist - noch keine Erfahrung mit einem bestimmten Beratersystem vorhanden ist? Oder aus der Sicht des Beratersystems gesehen, wie kann das Beratersystem das Interesse von potentiellen Klienten in der ersten Phase der Geschäftsbeziehung wecken und die Zahl der Erstkontakte maximieren? Entsprechend den obigen Überlegungen wird dies vermutlich der Fall sein, wenn ein Beratersystem:

- durch **Empfehlungen** von zufriedenen Kunden oder anderen Dritten bei potentiellen Klienten bekannt wird (Frage der Erreichung von Kundenzufriedenheit sowie des Aufbaus und der Pflege eines ausgedehnten Netzwerks);<sup>601</sup>
- das **Image** zur Lösung anstehender Problemstellungen besitzt, die bei potentiellen Kunden zu einem bestimmten Zeitpunkt am häufigsten auftreten (Frage der Marktsegmentierung, der Positionierung und des Marketing-Mix).<sup>602</sup>

<sup>601</sup> Vgl. Kubr, (1996), S. 534f.; Schade, (1996), S. 108ff.; Harding, (1994), S. 43ff.; Barcus, (1994), S. 19-10ff.

Was die Empfehlungen durch bestehende Kunden und weitere Personen oder Institutionen anbetrifft, zeigte das Kapitel 3.2.3.3, daß Mitglieder von Buying Centern sich bei der Beschaffung von Informationen in erster Linie auf persönliche Informationsquellen verlassen. Nach Meinung amerikanischer Autoren kann ein Berater Empfehlungen durch Dritte bis zu einem gewissen Grad „generieren“, sofern er über ein ausgedehntes Netzwerk verfügt.<sup>603</sup> Hier wird das Modell von Grönroos um eine weitere Besonderheit der Unternehmensberatung erweitert. Denn Grönroos ging davon aus, daß ausschließlich die traditionelle Marketingfunktion während der ersten Phase einer Geschäftsbeziehung von Bedeutung ist. Gerade die Marketing-Praxis der Beratungsunternehmen zeigt schließlich die hohe Relevanz von persönlichen Netzwerken der einzelnen Berater für die Akquisition von Beratungsprojekten. Die Bildung und Nutzung von persönlichen Netzwerken wird in dieser Arbeit als Instrument der interaktiven Marketingfunktion verstanden. Wie Unternehmensberatungen in diesem Zusammenhang vorgehen, ist Gegenstand des Abschnitts 3.3.2.2. Zunächst wird der Frage nachgegangen, wie Unternehmensberatungen mit Hilfe der traditionellen Marketingfunktion das Ziel des Aufbaus eines Images zur Lösung bestimmter Problemstellungen erreichen können. Denn laut Grönroos gilt: „A basic effort in creating interest among prospective buyers is to develop an attractive corporate image.“<sup>604</sup>

### 3.3.2.1 Traditionelle Marketingfunktion

Grönroos versteht unter der traditionellen Marketingfunktion im wesentlichen die Nutzung der vier klassischen Instrumente des Marketing-Mix (Produkt, Distribution, Preis und Kommunikation), die nach seiner Meinung weiterhin einen hohen Stellenwert im Marketing besitzen.<sup>605</sup> Die marktorientierte Ausrichtung und Führung eines Dienstleistungsunternehmens kann nach Ansicht von Meffert/Bruhn jedoch nur verwirklicht werden, wenn diese Marketinginstrumente Bestandteil einer individuellen Marketingkonzeption sind. „Sie stellt für ein Dienstleistungsunternehmen das Ergebnis detaillierter strategischer Analysen und Planungsprozesse dar und umfaßt die drei Konzeptionsebenen: Zielebene, Strategieebene, Ebene der Marketinginstrumente.“<sup>606</sup> Die strategischen Analyseprozesse, die der Marketing-Konzeption zugrunde liegen, beinhalten laut der betriebswirtschaftlichen Literatur die Analyse der globalen Umwelt, der Branche und der Leistungspotentiale des Unternehmens.<sup>607</sup> In dem

<sup>602</sup> Vgl. Paul, (1986), S. 49; Grönroos, (1979), S. 48

<sup>603</sup> Die Autoren sprechen von „working the referrals“ oder „generating leads“. Vgl. Kubr, (1996), S. 534 und Harding, (1994), S. 47.

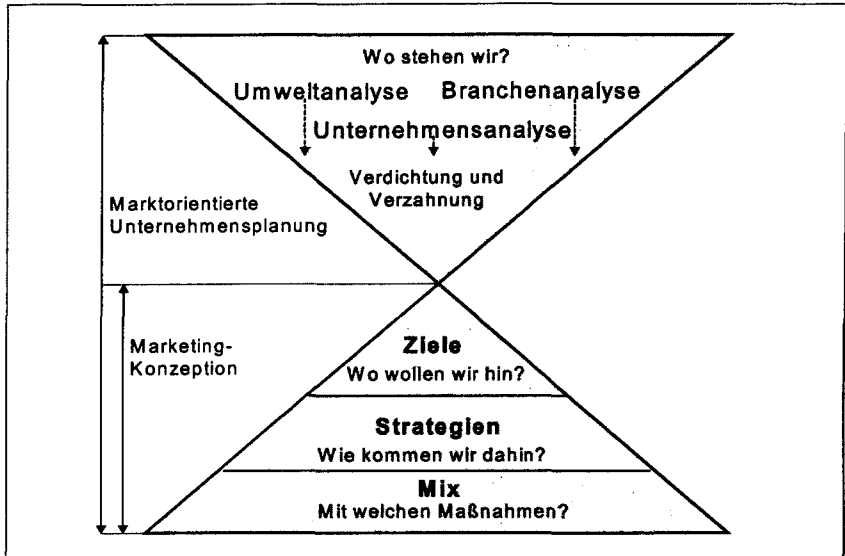
<sup>604</sup> Grönroos, (1979), S. 48

<sup>605</sup> Vgl. Grönroos, (1990), S. 4ff.

<sup>606</sup> Meffert/Bruhn, (1995), S. 117.

<sup>607</sup> Vgl. Kreilkamp, (1987), S. 69ff.

Kapitel 2.4 und teilweise in 3.1 wurden die beiden ersten Punkte bereits eingehend diskutiert.<sup>608</sup> Der Zusammenhang zwischen strategischem Analyseprozeß und Marketing-Konzeption wird durch die Abbildung 31 graphisch verdeutlicht.



**Abbildung 31: Beziehung zwischen strategischer Analyse und Marketing-Konzeption**

Quelle: in Anlehnung an Becker, (1993), S. 75

Nach Meinung Lippolds läßt sich diese deutliche Trennung von Zielen, Strategien und Mix in der Praxis nicht durchhalten, weil die Verflechtungen insbesondere zwischen der Strategie- und der Instrumentalebene zu eng seien. „So ist es weder möglich, Strategien und Maßnahmen sauber voneinander zu trennen, da ein und dieselbe Marketing-Entscheidung sowohl strategisch als auch maßnahmenorientiert ausgerichtet sein kann, noch läßt sich eine eindeutige Zuordnung der Instrumentalbereiche

<sup>608</sup> Auf die Darstellung der existierenden Methoden zur Analyse der internen Situation wird hier verzichtet. Im Zusammenhang mit Unternehmensberatungen hat sich Meurer bereits ausführlich mit diesem Thema beschäftigt. Vgl. Meurer, (1993), S. 161ff.. Allgemein zu Dienstleistungsunternehmen vgl. Mefert/Bruhn, (1995), S. 120ff..



(Mix) zur strategisch-strukturellen bzw. zur taktisch-operativen Ebene vornehmen.<sup>609</sup> Dies sollte bei den folgenden Ausführungen berücksichtigt werden.

Wie bereits erwähnt, ist es nicht das Ziel dieser Arbeit, eine spezielle Konzeption für Unternehmensberatungen zu entwickeln. Hierzu müßten alle in Frage kommenden strategischen Planungsmethoden vorgestellt und deren Eignung für Beratungsgesellschaften diskutiert werden.<sup>610</sup> Zudem kann es nicht nur ein Marketing-Konzept bzw. Erfolgsrezept für Unternehmensberatungen geben, weil es sich hierbei nicht um ein statisches Gebilde, sondern um einen dynamischen Markt handelt. Wegen der mehrfach hervorgehoben Bedeutung des Konstruktes Image soll in dieser Arbeit der Gedanke der Imagestrategie hervorgehoben werden.

Denn die Ausführungen im Kapitel 3.2.3.4.3 haben gezeigt, daß das Image einer Leistung oder eines Leistungsanbieters besonders dann als Auswahlkriterium herangezogen wird, wenn die Leistung selbst für den Nachfrager neu ist, eine hohe Komplexität aufweist, als wichtig eingestuft wird und nur wenige objektive Eigenschaftsausprägungen besitzt und damit die Beschaffungsrisiken besonders hoch sind.<sup>611</sup> Diese Charakteristika machen auch die Unternehmensberatung zu einer imagesensiblen Branche.<sup>612</sup> Hinzu kommt der ständig wachsende Konkurrenzdruck im Markt für Beratungsleistungen, der eine Differenzierung von den Wettbewerbern wichtiger denn je macht. Den Unternehmen genau auf diesen Märkten wird in der Literatur die Verfolgung einer Imagestrategie im Rahmen ihrer strategischen Marketingplanung zur Differenzierung vorgeschlagen.<sup>613</sup> Zudem vernachlässigt der übliche Ablauf der strategischen Marketingplanung nach Meinung von Trommsdorff zu häufig solche Image-Aspekte.<sup>614</sup> Deshalb wird die besondere Bedeutung des Konstruktes Image für die Unternehmensberatung zunächst erörtert und anschließend auf spezielle Aspekte einer Imagestrategie und eines Marketing-Mix für Berater eingegangen.

<sup>609</sup> Lippold, (1998), S. 100. Es wird ebenfalls auf die Diskussion der Unternehmensziele verzichtet, weil im Kapitel 3.2.1.1.1 dieses Thema bereits im Zusammenhang mit dem Klientensystem behandelt wurde.

<sup>610</sup> Eine ausführliche Diskussion strategischer Analyse- und Planungsmethoden im Zusammenhang mit der Unternehmensberatung erfolgt bei Meurer, (1993), S. 71. Die Eignung alternativer Portfolio-Methoden für die strategische Planung von Beratungen untersucht Paul, (1986), S. 65ff.. Für Dienstleistungsunternehmen allgemein vgl. Meffert/Bruhn, (1995), S. 117ff..

<sup>611</sup> Vgl. Janiszewski, (1994), S. 55; Backhaus/Weiss, (1989), S. 109; Schneider, (1989), S. 108

<sup>612</sup> Vgl. Paul, (1986), S. 49

<sup>613</sup> Vgl. Haedrich, (1993), S. 259ff.; Huber, (1993), S. 113ff.; Diedenhofen, (1991), S. 196ff.; Malaka, (1991), S. 151ff.; Trommsdorff/Schuster, (1985), S. 116ff.

<sup>614</sup> Vgl. Trommsdorff, (1992), S. 460

### 3.3.2.1.1 Image und Unternehmensberatung

Um Image näher zu erläutern, ist es unabdingbar, das Konstrukt zu definieren und danach auf einige Begriffe einzugehen, die im Rahmen der Imageforschung immer wieder auftauchen. Hierzu gehören die Begriffe Imagefunktion, Imagearten, Anspruchsgruppen und Imagedimensionen.

Anfang der 60er Jahre hat insbesondere die gestaltpsychologisch ausgerichtete Image-Theorie die Diskussion um das Konstrukt Image stark stimuliert und eine Zeitlang in den Mittelpunkt des Interesses der Marketingpraxis gerückt.<sup>615</sup> „Der Satz von Bernt Spiegel: ‚Nicht die objektive Beschaffenheit einer Ware ist die Realität in der Marktpsychologie, sondern einzig die Verbrauchervorstellung‘, veranlaßte damals viele Marketingpraktiker zur kritischen Überprüfung ihres Weltbildes.“<sup>616</sup> Zunächst noch stark mit der Psychologie verknüpft, wurde das Konstrukt Image vor allem durch die Forschungsarbeit „Die Messung von Produktimages für das Marketing“ von Trommsdorff in das Theoriegerüst des Konsumentenverhaltens eingebaut.<sup>617</sup> Nicht zuletzt durch die aus wissenschaftlichen Arbeiten der sogenannten Saarbrücker Schule entstandenen Veröffentlichungen, ist die einstellungsorientierte Imagetheorie in der Forschung wohl am weitesten verbreitet.<sup>618</sup>

Das Image wird heute weitgehend als ein wertender und verhaltenssteuernder Eindruck verstanden, den eine Person bzw. Zielgruppe von einem Produkt, einem Unternehmen oder einer Person hat.<sup>619</sup> Der Begriff „Einstellung“ hat so weit dieselbe Bedeutung.<sup>620</sup> Da nach Meinung Kroeber-Riels der Einstellungsbegriff schon eingehend untersucht und schärfer gefaßt sei, soll er den Imagebegriff deshalb ersetzen.<sup>621</sup> „Image“ und „Einstellung“ werden jedoch nicht als konkurrierende, sondern als komplementäre Begriffe verstanden. Während Einstellungen lediglich eindimensional wertende, auf einem gut-schlecht-Kontinuum skalierte Eindrücke sind, hat das Image Ausprägungen auf mehreren Dimensionen, nämlich den subjektiven Eindrücken von Merkmalen des betrachteten Objektes.<sup>622</sup> In dieser Arbeit wird die Definition von Barich/Kotler übernommen: „We use the term image to represent the sum of be-

<sup>615</sup> Eine ausführliche Darstellung der Entstehung und Entwicklung der englisch- und deutschsprachigen Imageforschung ist zu finden bei Malaka, (1991), S. 26ff.

<sup>616</sup> Haedrich, (1993), S. 251. Zum psychologischen Marktmodell von Spiegel vgl. Schreiner, (1991), S. 62ff.

<sup>617</sup> Vgl. Huber, (1993), S. 27. Ausführlich zum Begriff Image vgl. Rühl, (1993), S. 55ff.; Bromley, (1993), S. 1ff.

<sup>618</sup> Vgl. Diedenhofen, (1991), S. 62f.

<sup>619</sup> Vgl. Trommsdorff, (1992), S. 458

<sup>620</sup> Die unterschiedlichen Inhalte und Verwendungen des Einstellungsbegriffs sollen hier nicht weiter vertieft werden. Hierzu vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, (1996), S. 167ff. und Trommsdorff, (1975), S. 7ff..

<sup>621</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, (1996), S. 197

<sup>622</sup> Vgl. Haedrich, (1993), S. 252; Trommsdorff, (1992), S. 458

iefs, attitudes, and impressions that a person or group has of an object. The object may be a company, product, brand, place, or person. The impression may be true or false, real or imagined. Right or wrong, images guide behavior.“<sup>623</sup>

Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang noch das Verhältnis der Begriffe „Image“ und „Reputation“, da im Kapitel 3.2.3.4.3 (Auswahlkriterien) beide Begriffe kommentarlos nebeneinander Verwendung fanden. Zunächst hängt die Wahl des Begriffs in der Literatur im wesentlichen davon ab, welche Forschungsrichtung der jeweilige Autor verfolgt. Wird - wie es auch in diesem Kapitel geschieht - ein industrie- oder marktpsychologisches Verständnis herangezogen, dann ist in der Literatur von Image die Rede. Arbeiten aus anderen Denkrichtungen wie der Neuen Institutionenökonomie verwenden dagegen den Begriff Reputation. Reputation steht dort für den guten Ruf und das hohe Ansehen eines Agenten (hier: einer Unternehmensberatung) und ist als multiattributives Konstrukt zur Erfassung des vom Agenten bereits erworbenen Vertrauens zu interpretieren.<sup>624</sup> Nach diesem Verständnis handelt es sich bei Reputation um einen stärker wertenden Begriff, während Image neutraler zu sehen ist. „The concepts of reputation and public image are virtually identical. The main difference is that reputation implies an evaluation, whereas public image is a fairly neutral term“<sup>625</sup> Mit beiden Begriffen wird also letztlich nahezu die gleiche Aussage getroffen.<sup>626</sup>

Die obige Definition macht deutlich, daß eine häufig verwendete Redewendung, wonach ein Objekt ein bestimmtes Image besitzt, nicht ganz korrekt ist. Vielmehr halten Personen, Institutionen oder Gruppen Images über ein Objekt.<sup>627</sup> Diese Gruppen werden im folgenden als Anspruchsgruppen bezeichnet,<sup>628</sup> denn: „Every industrial company is servant to a number of masters.“<sup>629</sup> Während zunächst nur die Kunden im Mittelpunkt dieser Überlegungen standen, wird heute eine Vielzahl von Anspruchsgruppen wie z.B. Aktionäre, potentielle Mitarbeiter, Regierungsstellen, Zulieferer, die sogenannte Öffentlichkeit oder Medien berücksichtigt.<sup>630</sup> Das Image eines Objektes ist damit an verschiedene Anspruchsgruppen gebunden und deshalb gruppen-spezifisch verschieden.<sup>631</sup>

<sup>623</sup> Barich/Kotler, (1991), S. 94

<sup>624</sup> Vgl. Schmitz, (1997), S.45

<sup>625</sup> Bromley, (1993), S.6

<sup>626</sup> Ausführlich zur Semantik von Image und ähnlicher Begriffe vgl. Rühl, (1993), S. 55ff..

<sup>627</sup> Vgl. Dowling, (1986), S. 110

<sup>628</sup> Vgl. Jeschke, (1993), S. 73. Teilweise wird auch von Imageträgern gesprochen. Vgl. Malaka, (1991), S. 112ff..

<sup>629</sup> Dowling, (1986), S. 109

<sup>630</sup> Vgl. Bromley, (1993), S. 155. Empirische Ergebnisse über die Bedeutung von Anspruchsgruppen finden sich bei Jeschke, (1993), S. 75ff..

<sup>631</sup> Vgl. Malaka, (1991), S. 88.

Welche Funktionen erfüllt nun ein Image für diese Gruppen? In der Literatur werden laut Huber - wenn zum Teil auch begriffliche Unterschiede bestehen - vor allem die folgenden Funktionen genannt.<sup>632</sup>

1. Anpassungsfunktion: das Image gegenüber einem Objekt wird den Bedürfnissen angepaßt;
2. Selbstbildfunktion: das Image dient der Reduktion intrapersoneller Konflikte;
3. Wert-Ausdrucks-Funktion: das Image dient als Mittel der Selbstdarstellung nach außen;
4. Umweltbewältigungsfunktion: Images vereinfachen und strukturieren die Interpretation neu aufgenommener und erworbener Informationen (Einpassung in das kognitive System).

Für das Marketing hat heute besonders die Umweltbewältigungsfunktion eine große Bedeutung, wozu die mehrfach angesprochene komplexitäts- bzw. risikoreduzierende Wirkung von Images gerechnet werden kann. „Die Funktion der Umweltbewältigung läßt sich aus dem Streben nach Strukturierung und leichter Bewältigung der komplexen Umwelt- und Marktsituation erklären. (...) Denn das Individuum richtet seine Entscheidung gegenüber einem Meinungsgegenstand nicht danach wie dieser ist, sondern danach, wie er glaubt, daß er wäre.“<sup>633</sup>

Die Funktion von Images ist ein Aspekt, dem in der Imagetheorie große Beachtung geschenkt wird. Ein weiterer Aspekt, der in der Definition von Barich/Kotler erwähnt ist, sind die verschiedenen Imagearten, auch Imageobjekte genannt. Diese Objekte können Personen, Orte, Produkte oder Firmen sein.<sup>634</sup> In betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen werden häufig vier Imagearten genannt, die Diedenhofen in die folgende hierarchische Struktur gebracht hat und die nach seiner Meinung für viele Industriezweige gültig sein soll.<sup>635</sup>

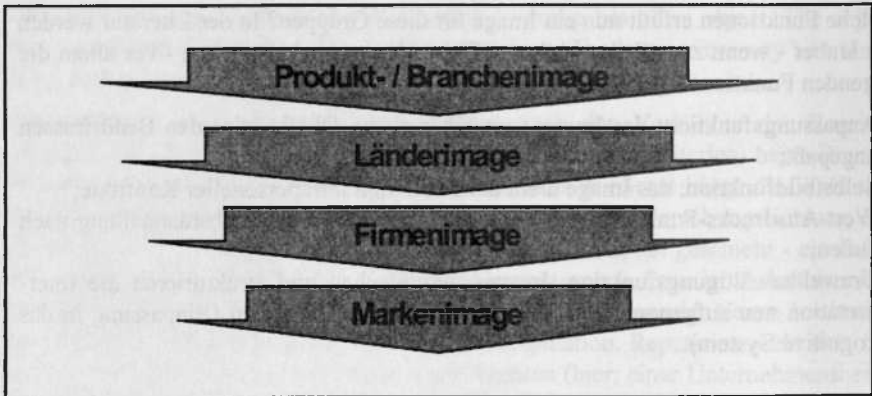
---

<sup>632</sup> Vgl. Huber, (1993), S. 28. Zu den Funktionen von Images vgl. auch Diedenhofen, (1991), S. 81ff. und Trommsdorff, (1975), S. 21.

<sup>633</sup> Mayer/Mayer, (1987), S. 13

<sup>634</sup> Malaka gliedert die möglichen Imagearten bzw. -objekte in Angebots-, Institutions-, Personen- und Ort-simages. Vgl. Malaka, (1991), S. 89.

<sup>635</sup> Diedenhofen nennt eigentlich fünf Imagearten, doch besteht zwischen Produkt- und Branchenimage besonders in der Diskussion um Dienstleistungen nicht die notwendige Trennschärfe. Daher faßt auch Huber diese beiden Imagearten zu einer zusammen. Vgl. Huber, (1993), S. 28.



**Abbildung 32: Hierarchische Struktur von Imagearten**

Quelle: in Anlehnung an Diedenhofen, (1991), S. 79

Das Produkt- bzw. Branchenimage umfaßt alle Unternehmen, die sich in einem bestimmten Industriezweig befinden und im Prinzip der gleichen Tätigkeit nachgehen wie zum Beispiel das Image der chemischen Industrie und natürlich auch das Image der Beratungsbranche. Dieses Image strahlt auf jedes einzelne Unternehmen ab und umgekehrt.<sup>636</sup> Insofern beeinflusst das Image der Beratungsbranche auch die Einschätzung einer einzelnen Unternehmensberatung. Die Frage, wie es um das Image der Beratungsbranche bestellt ist, läßt sich nicht einfach mit „gut“ oder „schlecht“ beantworten, da die Angaben zu diesem Thema zu widersprüchlich sind. Wäre wirtschaftlicher Erfolg das einzige Kriterium, aus dem sich das Image einer Branche ableitet, dann würde die Beratungsbranche sicher zu den angesehensten Industrien gehören.

Doch obwohl die Leistungen der Berater immer stärker nachgefragt werden, wird die Kritik an der Branche ständig lauter.<sup>637</sup> Insbesondere in populären Wirtschaftsmagazinen wird den Consultants gerne das Image des „Alles-besser-wissen und können“ und des „Arbeitsplatzvernichters“ angehaftet.<sup>638</sup> Oder sie werden als „die großen Zampanos“ dargestellt, die für das schwer verdiente Geld der Kunden nur „leichte Beraterkost“ liefern.<sup>639</sup> Angeheizt wird diese Diskussion noch durch sogenannte „Geschändnisse“ anonymer Berater, die der Öffentlichkeit berichten, wie lediglich der ei-

<sup>636</sup> Vgl. Huber, (1993), S. 78

<sup>637</sup> Vgl. Speechly, (1997), S. 8. In seinem Artikel faßt Berninghaus die nach seiner Meinung am häufigsten auftretenden Kritikpunkte gegenüber Beratern zusammen. Vgl. Berninghaus, (1994), S. 34.

<sup>638</sup> Vgl. Scherer, (1992), S. 82f.

<sup>639</sup> Vgl. Hirn/Krogh, (1994), S. 213

gene Umsatz und nicht der Nutzen der Kunden im Fokus ihrer Arbeit stand oder immer noch steht.<sup>640</sup>

Auch wissenschaftliche Arbeiten zur Unternehmensberatung zeichnen gelegentlich ein eher negatives Bild der Branche, wobei der schlechte Ruf meist auf fehlgeschlagene Beratungsprojekte zurückgeführt wird.<sup>641</sup> Dieser Meinung begegnen die Betroffenen gerne mit dem Argument, wonach Mißerfolge in Beratungsprojekten in der Regel zu Lasten des jeweiligen Beraters gehen, die Lorbeeren eines erfolgreichen Projektes aber gerne vom Management vereinnahmt werden.<sup>642</sup>

Ein ambivalentes Bild der Unternehmensberatung entsteht schon bei der Betrachtung der Forschungsergebnisse von Steyrer. Das Statement „Unternehmensberater haben einen sehr guten Ruf“ lehnten nur 25% der befragten Personen ab.<sup>643</sup> Auch Wohlgemuth berichtet von einer Marktforschungsstudie aus der Schweiz, wonach insgesamt ein positives Bild der Unternehmensberater in der Wirtschaft vorherrscht.<sup>644</sup> Im krassen Gegensatz zu den negativen Äußerungen gegenüber der Beratungsbranche steht auch die Faszination, die der Beruf des Unternehmensberaters speziell auf Hochschulabsolventen ausübt.<sup>645</sup> Wahrscheinlich ausgelöst durch äußerst positive Berichte über Unternehmensberatungen in Wirtschaftsmagazinen, in denen sie schon einmal als „ (...) wirkungsvolle Katalysatoren segensreicher Veränderungen (...)“<sup>646</sup> gepriesen werden oder ihre Funktion in unserer Gesellschaft mit der von Medizinern verglichen wird.<sup>647</sup> So kommt die Zeitschrift „The Economist“ schließlich zu dem Ergebnis: „The Management consultancy business is a tale of mystery and imagination“.<sup>648</sup> Besonders im Premium-Segment finden sich Beratungsgesellschaften, die geradezu zu Mythen verklärt werden und dieses Image ganz bewußt pflegen. Im Rahmen dieser Arbeit soll aber keine Ursachenforschung betrieben werden, wie diese Diskrepanz in der Sicht der Branche entsteht und warum unter dem Strich „ (...)“

---

<sup>640</sup> Im Wirtschaftsmagazin Fortune erschien bspw. ein Artikel unter dem Titel „Confession of an ex-consultant“, in dem ein anonymer Autor behauptete 22 Jahre in der Branche gearbeitet zu haben. Vgl. Speechly, (1997), S. 8. 1996 erschien in Deutschland das Buch „Der Consulting Report“ unter dem Synonym Jörg Staute, das sich auf die gleiche Weise mit der Branche auseinandersetzt.

<sup>641</sup> Vgl. Straub/Forchhammer, (1995), S. 9; Hafner/Reineke, (1992); S. 30f.. Gabele/Hirsch kommen nach einer Analyse von 36 Beratungsberichten gar zu dem Ergebnis, daß es aufgrund der Mißstände bei der Beratung kleiner Unternehmen wahrscheinlich die beste Lösung sei, die Beratung in diesem Bereich ganz zu verbieten. Vgl. Gabele/Hirsch, (1986), S. 495.

<sup>642</sup> Vgl. Speechly, (1997), S. 9

<sup>643</sup> Vgl. Steyrer, (1989 b), S. 21

<sup>644</sup> Vgl. Wohlgemuth, (1995), S. 14

<sup>645</sup> Vgl. Schneider/Sepp, (1996), S. 55

<sup>646</sup> Shapiro/Eccles/Soske, (1994), S. 109

<sup>647</sup> Vgl. Blustain, (1992), S. 44ff.

<sup>648</sup> The Economist, (1997), S. 3

einige unbestreitbare Probleme mit dem Branchenimage“ bestehen.<sup>649</sup> Im Vordergrund steht letztlich der Wettbewerb innerhalb der Branche und da hat das Branchenimage bei einem Vergleich der Wettbewerber keinen Einfluß auf die Differenzierung zur Konkurrenz. Schließlich ist das Branchenimage für alle Anbieter gleich und von daher für die vorliegende Aufgabenstellung von geringerer Bedeutung.

Das Länderimage scheint wegen des hohen Grads der Internationalisierung für Unternehmensberatungen ebenfalls eine untergeordnete Rolle zu spielen.<sup>650</sup> Diese Arbeit beschränkt sich im weiteren Verlauf auf die Imageart des Firmenimages. Wie Imageuntersuchungen gezeigt haben, eignen sich insbesondere komplexe, erklärungsbedürftige Dienstleistungen nicht in gleichem Maße für eine individuelle Markenbildung wie Sachgüter.<sup>651</sup> Ein Dienstleistungsunternehmen kann zwar eine breite Palette an Leistungen anbieten, die Kunden neigen jedoch dazu, alle Angebote als Bestandteil einer einzigen „Marke“ - dem Unternehmensnamen - zu betrachten. Beratungsprodukte wie das „Time Based Management“ von Boston Consulting oder der „Triple Crown Ansatz“ von Booz, Allen & Hamilton sind im Gegensatz zu den beiden Firmen vermutlich nicht allzu bekannt.<sup>652</sup> Mit steigendem Wettbewerb ist das Interesse der Beratungsgesellschaften gestiegen, den Firmennamen zu einer Marke zu machen.<sup>653</sup>

Wichtig ist daher für diese Arbeit die Frage, aus welchen Dimensionen sich das Konstrukt Unternehmensimage zusammensetzt beziehungsweise welche Dimensionen diejenigen Personen zu einem Firmenimage subsumieren, die ein Image von einer Unternehmensberatung halten.<sup>654</sup> Schließlich wird das Firmenimage - gemäß der zu Beginn dieses Abschnitts zitierten Definition - als mehrdimensionale Struktur der Einstellung verstanden.<sup>655</sup> Die Gewichtung und somit die Relevanz der verschiedenen Dimensionen hängt von den Anspruchsgruppen und deren spezifischen Erwartungshaltungen gegenüber dem Unternehmen ab. Infolgedessen wird allgemein angenommen, daß ein Unternehmen nicht nur ein Image hat. Es weist unter Umständen zahlreiche unterschiedliche Images auf, je nachdem, wieviele und welche Anspruchsgruppen von bestimmten Aktivitäten des Unternehmens tangiert werden.<sup>656</sup> Von der Stabilität eines Images kann ebenfalls nicht ausgegangen werden. Vielmehr

<sup>649</sup> Speechly, (1997), S. 9

<sup>650</sup> Indizien dafür bietet eine Untersuchung des BDU von 1991. Dort stimmten 70% der Befragten der Aussage zu, daß sowohl unter den deutschen als auch unter den ausländischen Gesellschaften es große Qualitätsunterschiede gibt. Nur 32% billigen amerikanischen Beratern in dieser Umfrage einen Erfahrungsvorsprung gegenüber ihren Kollegen zu. Vgl. BDU, (1991 c), S. 12f.

<sup>651</sup> Vgl. Lippold, (1998), S. 174; Meyer, (1994), S. 273; Berry/Lefkowitz/Clark, (1989), S. 13

<sup>652</sup> Eine Erläuterung verschiedener Beratungsprodukte findet sich bei Leciewski, (1996), S. 134ff.

<sup>653</sup> Vgl. The Economist, (1997), S. 15

<sup>654</sup> Vgl. Diedenhofen, (1991), S. 87ff.;

<sup>655</sup> Vgl. Trommsdorff, (1992), S. 458

<sup>656</sup> Vgl. Haedrich, (1993), S. 252f.

muß das Unternehmensimage als Ergebnis eines ständigen Interaktionsprozesses zwischen Kunde und Dienstleister gesehen werden.<sup>657</sup> Diese Punkte erschweren die Beantwortung der Frage, aus welchen Dimensionen eigentlich ein Unternehmensimage besteht.

Bei einem Vergleich der in der Praxis durchgeführten Firmenimageanalysen fällt auf, daß es einerseits Imagedimensionen gibt die für alle Arten von Unternehmen mehr oder weniger gleich sind wie Managementqualität, Wachstum, Kundenorientierung oder Innovation.<sup>658</sup> Andererseits werden Imagedimensionen verwendet, die speziell auf eine Branche zugeschnitten sind.<sup>659</sup> Auf eine Auflistung aller denkbaren Dimensionen wird an dieser Stelle verzichtet und statt dessen auf die ausführliche Darstellung von Barich/Kotler verwiesen.<sup>660</sup> Wichtig ist die Feststellung, daß bei einer Imageanalyse die Dimensionen gefunden werden müssen, auf denen sich der Wettbewerb zwischen den Unternehmen in der betrachteten Branche abspielt.<sup>661</sup>

### 3.3.2.1.2 Imagestrategie für Unternehmensberatungen

Imagestrategien werden hier gemäß Huber als langfristige Grundsatzregelung über die angestrebte Imageposition eines Unternehmens bei den angezielten Marktsegmenten und gegenüber den Wettbewerbern verstanden.<sup>662</sup> Nach seiner Meinung müssen - wegen der strategischen Bedeutung von Images - die Imagestrategien in hohem Maß strukturbestimmend für das Unternehmen sein und deshalb den Kern der gesamten Unternehmensstrategie bilden.<sup>663</sup> Oder wie Shepard formuliert: „Essentially the practice must decide what image it is trying to create and coordinate every aspect of its business to convey that message.“<sup>664</sup>

Die Voraussetzung für eine Imagestrategie in diesem Sinne ist eine Imageanalyse, deren Ziel die Identifizierung der relevanten Imagedimensionen ist, auf denen der Wettbewerb unter den Marktteilnehmern ausgetragen wird. Damit werden gleichzeitig die Ist-Image-Wettbewerbspositionen der Marktteilnehmer festgestellt, wodurch Imagedefizite aufgedeckt werden können.<sup>665</sup> Die daran anschließende Positionierung,

---

<sup>657</sup> Vgl. Rudolph, (1994), S. 281

<sup>658</sup> Die Zeitschriften Manager Magazin und Capital führen regelmäßig Imagestudien über die 100 größten deutschen Unternehmen durch und veröffentlichen auf dieser Basis ein Ranking. Dort werden allgemeine Faktoren abgefragt. Vgl. Antrecht/Claßen/Friese, (1996), S. 45; Manager Magazin, (1996), S. 3; Rüßmann, (1986), S. 206.

<sup>659</sup> Vgl. Diedenhofen, (1991), S. 91

<sup>660</sup> Vgl. Barich/Kotler, (1991), S. 97

<sup>661</sup> Vgl. Trommsdorff/Schuster, (1987), S. 63

<sup>662</sup> Vgl. Huber, (1993), S. 113

<sup>663</sup> Vgl. Huber, (1993), S. 114

<sup>664</sup> Shepard, (1997), S. 36

<sup>665</sup> Vgl. Bliss/Gouverneur, (1995), S. 25 und Trommsdorff, (1992), S. 460



die Huber als Imagestrategie im engeren Sinne bezeichnet, hat die gezielte Schaffung bestimmter Ausprägungen auf bestimmten Imagedimensionen zum Ziel.<sup>666</sup> Denn die klare Positionierung einer Beratungsgesellschaft macht die Differenzierung im imagesensiblen Beratungsmarkt erst möglich.<sup>667</sup> Dabei ist die seitens der Klienten wahrgenommene Differenzierung gemeint und nicht die von den Unternehmen in ihrer Werbepolitik kommunizierte Differenzierung. Das bedeutet, „(...) ein Produkt bzw. ein Leistungsangebot ist derart im Markt zu positionieren, daß eine dauerhafte und profitable Alleinstellung im Wettbewerb erreicht wird.“<sup>668</sup> Diese strategische Methode wird als „Positioning“ nach Ries and Trout bezeichnet. Weitestgehend dasselbe wird durch die Begriffe USP (Unique Selling Proposition) und KKV (komparativer Konkurrenz Vorteil) ausgedrückt.<sup>669</sup> Diese Art des strategischen Wettbewerbs wird auf vielen Märkten auf Imagedimensionen bzw. -positionen ausgetragen.<sup>670</sup> Gelingt einer Unternehmensberatung die Differenzierung über bestimmte Imagedimensionen, dann wird das Image zu einem strategischen Erfolgsfaktor.<sup>671</sup> Nach Meinung von Fombrun/Shanley kämpfen Unternehmen heute in vielen Märkten um Imagepositionen, wie sie es bisher um Marktanteile gewohnt waren.<sup>672</sup> Hillemanns sieht schließlich die Imageposition einer Unternehmensberatung als strategischen Erfolgsfaktor für die Gewinnung von Erstkontakten.<sup>673</sup>

Im Zuge der Darstellung des Beratungsmarktes wurde aufgrund einer Literaturanalyse zwischen den Segmenten Premium und Systeme unterschieden. Da in dieser Arbeit die Einflußfaktoren bei der Auswahl von Unternehmensberatungen in diesen beiden Segmenten untersucht werden, soll anhand drei existierender Analysen des Beratungsmarktes jetzt die Frage diskutiert werden, nach welchen Imagedimensionen sich die Beratungen in diesen Segmenten differenzieren. Vielleicht stimmt aber

<sup>666</sup> Vgl. Huber, (1993), S. 118

<sup>667</sup> Vgl. Zintzmeyer/Häusler, (1995), S. 117

<sup>668</sup> Kreilkamp, (1994), S. 84

<sup>669</sup> Vgl. Trommsdorff, (1992), S. 460

<sup>670</sup> Vgl. Diedenhofen, (1991), S. 209

<sup>671</sup> Stellvertretend für die mittlerweile umfangreiche Diskussion zur strategischen Bedeutung des Unternehmensimages vgl. Antrecht/Claßen/Friese, (1996), S. 38ff.; Fombrun, (1996), S.1ff.; Lohrmann, (1996), S. 44; Rieker/Schlote, (1996), S. 50ff.; Demuth, (1994), S. 7f.; Herbig/Milewicz/Golden, (1994), S. 23; Haedrich, (1993), S. 251ff.; Bromley, (1993), S. 170ff.; Trommsdorff, (1992), S. 458ff.; Barich/Kotler, (1991), S. 94; Schreiner, (1991), S. 7f.; Malaka, (1991), S. 9ff.; Diedenhofen, (1991), S. 1ff.; Huber, (1990), S. 15ff.; Dowling, (1986), S. 109; Rüßmann, (1986), S. 206ff.; Gray/Smeltzer, (1985), S. 73ff.; Trommsdorff/Schuster, (1985), S. 116ff.. Für den Zusammenhang zwischen dem Image und dem Marktanteil eines Unternehmens gibt es eine Vielzahl empirischer Belege. Hierzu vgl. die Diskussion und angegebene Literatur bei Huber, (1993), S. 58. Bromley spricht in diesem Zusammenhang vom Image als „asset“ und „goodwill“ eines Unternehmens. Vgl. Bromley, (1993), S. 170.

<sup>672</sup> Vgl. Fombrun/Shanley, (1990), S. 234

<sup>673</sup> Vgl. Hillemanns, (1995), S.

auch die Einschätzung der Zeitschrift „The Economist“: „ (...) that many clients can barely tell one consultancy from another?“<sup>674</sup>

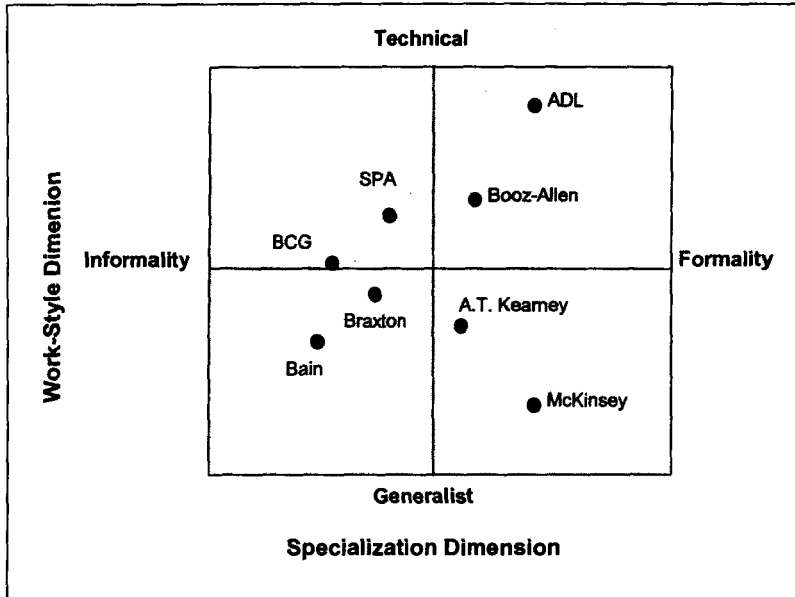
Die älteste Untersuchung aus dem Jahr 1986 stammt von Payne.<sup>675</sup> Die Untersuchung bezieht sich auf den US-Markt für Strategieberatung, d.h., die großen IT-Beratungen wurden explizit ausgeklammert. Nach qualitativen Interviews mit 30 Entscheidungsträgern aus großen Unternehmen kam Payne zu den beiden Dimensionen „Specialization“ (Technical - Generalist) und „Work-Style“ (Informality - Formality) sowie der Positionierung der acht wichtigsten Beratungsgesellschaften in der Abbildung 33.<sup>676</sup>

---

<sup>674</sup> The Economist, (1997), S. 15. Vgl. auch Lünendonk, (1997a), S. 30. Unterstützt wird diese Aussage durch die Ergebnisse zweier Untersuchungen. Nach einer Umfrage unter großen Beratungsgesellschaften in Großbritannien glaubte die Mehrzahl der befragten Gesellschaften, daß ihre Leistungen und die ihrer Wettbewerber sehr ähnlich seien, was eine Differenzierung erschwert. Vgl. Dibb/Kojima/Simkin, (1995), S. 15. Das Statement „Die meisten Unternehmensberater vermitteln ein klar konturiertes Profil“ beurteilten im Rahmen einer Untersuchung in Deutschland Kunden auf einer Skala 5=“trifft überhaupt nicht zu“ bis 1=“trifft voll und ganz zu“ im Durchschnitt mit 3,0. Vgl. BDU, (1991 c), S. 18.

<sup>675</sup> Vgl. Payne, (1986), S. 43ff.

<sup>676</sup> Dabei stehen die Abkürzungen ADL für Arthur D. Little, SPA für Strategic Partner Associates und BCG für Boston Consulting Group.



**Abbildung 33: Positionierung nach Payne**

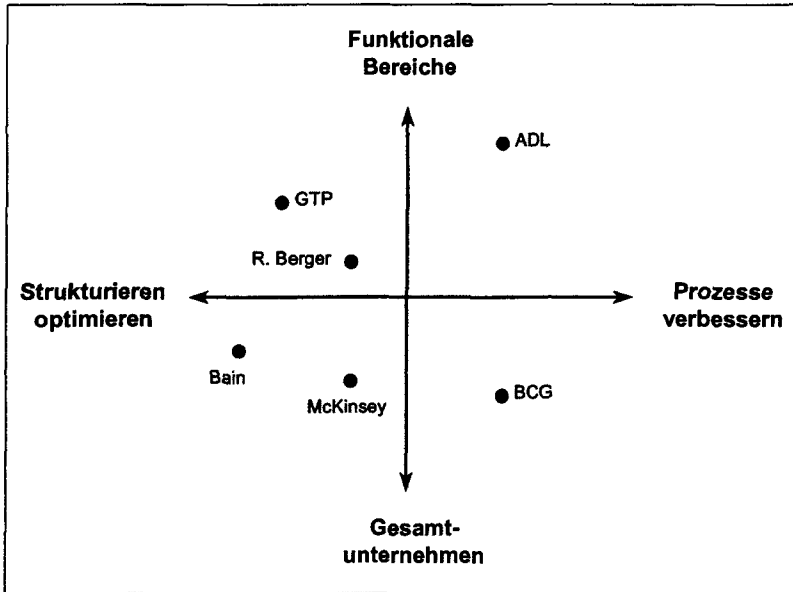
Quelle: Payne, (1986), S. 48

Vom Gros der Unternehmen differenzieren sich McKinsey und Arthur D. Little etwas stärker. Demnach wird McKinsey als Generalist mit hohem Formalisierungsgrad eingestuft. Der zweite Punkt gilt ebenso für Arthur D. Little, wird bezüglich der anderen Dimension jedoch als Spezialist eingestuft. Payne räumt selbst ein, daß sicherlich noch andere Dimensionen existieren, die eine Differenzierung zulassen. Er nennt als Beispiel die Implementierung der Beratungsergebnisse. Insofern müssen diese Ergebnisse kritisch betrachtet werden. Zu bemängeln ist auch die niedrige Anzahl von Interviews und die fehlende Klarheit darüber, wie Payne von den Antworten der Probanden zum Ergebnis der Untersuchung gelangt.<sup>677</sup>

Diesbezüglich wirft die Darstellung von Schertler noch mehr Fragen auf. Völlig unklar bleibt, ob die Positionierung auf der Basis von empirischen Ergebnissen oder seiner persönlichen Einschätzung entstanden ist. Die Abbildung 34 ist lediglich in

<sup>677</sup> Vgl. Payne, (1986), S. 48

einem Artikel in der Wirtschaftswoche veröffentlicht worden. Da weitere Informationen fehlen, sei sie nur kurz erwähnt.<sup>678</sup>



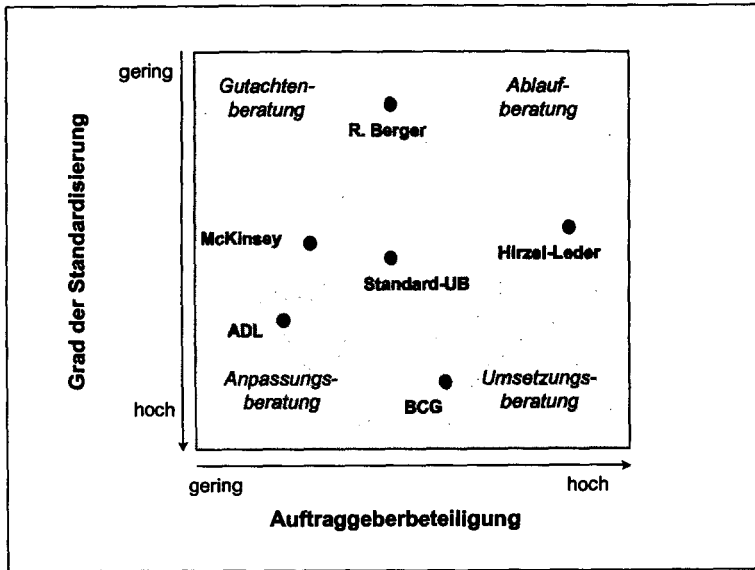
**Abbildung 34: Positionierung nach Schertler**

Quelle: Scherer, (1992), S. 83

In einer ausführlichen Studie untersuchten dagegen Pfähler/Lieps, ob und wie sich Unternehmensberatungen in der Wahrnehmung ihrer Kunden unterscheiden. Die Untersuchung beschränkt sich auf das Segment der „klassischen Unternehmensberatung“ beziehungsweise der Strategieberatung, also auf die Beratungsgesellschaften, die im Premium-Segment tätig sind. Mittels einer Faktorenanalyse von 81 Kundenfragebögen erhielten die Autoren eine statistisch valide Positionierung von fünf in Deutschland tätigen Unternehmensberatungen aus diesem Segment. Die Differenzierung setzt an den Dimensionen „Grad der Standardisierung“ von Beratungsinhalt und -prozeß sowie „Auftraggeberbeteiligung“ im Beratungsprozeß an. Auf der Basis der zwei Dimensionen können schließlich die vier idealtypischen Beratungsstile

<sup>678</sup> Vgl. Scherer, (1992), S. 83. GTP steht für die Unternehmensberatung Gruber, Titze & Partner, die 1993 von Gemini Consulting übernommen wurde.

Gutachten-, Ablauf-, Prozeß- sowie Umsetzungsberatung unterschieden werden.<sup>679</sup> Die auf diese Weise entstandene Positionierung zeigt die Abbildung 35.



**Abbildung 35: Positionierung nach Pfähler/Lieps**

Quelle: Pfähler/Lieps, (1996), S. 15

Im Gegensatz zu den Ergebnissen von Payne, nimmt McKinsey in diesem Portfolio keine differenzierte Position ein, sondern befindet sich nah an der sogenannten Standardunternehmensberatung. Die anderen Beratungsgesellschaften differenzieren sich dagegen von dieser Standardposition in der Wahrnehmung der Klienten recht deutlich. Kritisch ist an dieser Studie anzumerken, daß einige wichtige Wettbewerber in der Studie nicht berücksichtigt wurden. Mit A.T. Kearney, Booz Allen & Hamilton und Bain fehlen drei große Beratungsgesellschaften, die wesentliche Anteile ihres Umsatzes mit der Strategieberatung bestreiten. Dagegen spielt die Unternehmensberatung Hirzel, Leder & Partner eher eine geringere Rolle in diesem Marktsegment.<sup>680</sup>

Die drei Positionierungsmodelle geben letztlich keine endgültige Antwort auf die eingangs gestellte Frage, ob und anhand welcher Dimensionen Klienten zwischen

<sup>679</sup> Vgl. Pfähler/Lieps, (1996), S. 1 ff.

<sup>680</sup> Vgl. Lünendonk, (1997 b), S. 36

großen Beratungsgesellschaften differenzieren. Die Darstellung macht jedenfalls deutlich, wie mühselig eine Diskussion aller Möglichkeiten wäre. Neben den bisher genannten Dimensionen wäre es nämlich auch denkbar, daß Berater anhand der Items Fachkompetenz, Kreativität, Flexibilität und Preiswürdigkeit, nach denen Meffert/Wagner 1988 die zu dieser Zeit führenden Beratungshäuser von Unternehmen bewerten ließen, wahrgenommen werden.<sup>681</sup>

Ansätze für das Auffinden von Imagedimensionen gibt es ebenfalls bei der Betrachtung des Begriffs „Qualität“, da zwischen Image und Qualität eine gewisse Ähnlichkeit besteht.<sup>682</sup> In der bisher umfangreichsten Arbeit zur Qualität von Unternehmensberatungen ermittelte Seigner aus Experteninterviews und Literaturanalyse immerhin 176 Kriterien, die die wahrgenommene Qualität einer Beratungsleistung beeinflussen können. Diese Kriterien konnten durch Systematisierung auf 73 Kriterien reduziert werden.<sup>683</sup> Ein Kriterium war in dieser Untersuchung die Reputation der Unternehmensberatung, womit die enge Verbindung der beiden Kriterien nochmals dokumentiert wird. Ausgehend von der Annahme, daß die Qualität der Beratungsleistung nur eine Imagedimension von vielen ist, verdeutlicht die Schwierigkeiten einer Imageanalyse.

Eine weitere Möglichkeit ist, daß Berater von Klientensystemen als besonders kompetent zur Lösung von Problemen in bestimmten Branchen oder Tätigkeitsbereichen bzw. Problemfeldern (Marketing, Controlling, EDV usw.) wahrgenommen werden. In der Praxis definieren Beratungsgesellschaften in der Regel ihre Zielsegmente über Branchen und Problemfelder.<sup>684</sup> Denn viele Berater haben heute eingesehen, daß sie wie jede andere Unternehmung eine Markt-Leistungs-Strategie benötigen. Für manche gilt aber immer noch: „Viele Berater bieten in ihren Prospekten buchstäblich alles an. Bei Nachdruck der Prospekte werden dann die Texte den neuesten Modetrends angepaßt. Aber niemand kann alles gut machen. Wer allen alles offeriert, macht alles mittelmäßig.“<sup>685</sup>

Die anhand der Unternehmensberatung dokumentierten Schwierigkeiten bei der Ermittlung von relevanten Imagedimensionen führt zu einem wesentlichen Kritikpunkt an der Positionierungstheorie, wonach es kaum möglich sein dürfte, die Positionierung eines Produktes oder Unternehmens in einem zwei- bis dreidimensionalen

<sup>681</sup> Vgl. Meffert/Wagner, (1988), S. 49ff.

<sup>682</sup> Vgl. Trommsdorff, (1992), S. 458 sowie die noch folgende Diskussion in Kapitel 3.3.4.2.

<sup>683</sup> Vgl. Seigner, (1997), S. 224ff.. Nach Beurteilung der 73 Items durch die Probanden brachte eine Faktorenanalyse später keine befriedigenden Ergebnisse im Hinblick auf eine weitere Reduktion.

<sup>684</sup> Vgl. Leciejewski, (1996), S. 132; Niedereichholz, (1994), S. 15ff.; Meurer, (1993), S. 188ff.; Paul, (1986), S. 23ff.

<sup>685</sup> Hill, (1992), S. 177f.. Zur Bedeutung der Fokussierung auf Marktsegmente für professionelle Dienstleister vgl. McLaughlin/Yang/Dierdonck, (1995), S. 1185ff. und zur Anwendung der Positionierungsstrategie in Dienstleistungsmärkten allgemein vgl. Lovelock, (1991), S. 109ff..

Merkmalsraum darzustellen.<sup>686</sup> Ein weiterer Kritikpunkt bezieht sich weniger auf die Methode, sondern vielmehr auf die Verwendung der Ergebnisse. Angenommen, es wenden alle Wettbewerber dieses Instrument an, dann führt das letztlich dazu, daß diese Unternehmen ähnliche Marketingstrategien verfolgen und sich schließlich in der Sicht der Klienten zu stark annähern. „Eine Positionierung, die sich an zukünftigen Marktpotentialen orientiert und eine Alleinstellung gegenüber der Konkurrenz anstrebt, läßt sich auf diesem Weg nicht erreichen.“<sup>687</sup> Kreilkamp plädiert für eine aktive Positionierung, bei der es darum geht, neue Imagedimensionen zu entwickeln, um die Regeln des Marktes und Wettbewerbs neu zu bestimmen.<sup>688</sup>

Trotz dieser Einschränkungen bezüglich der Imagepositionierung wird sich diese Arbeit in der noch folgenden empirischen Untersuchung mit der Erforschung der Imagedimensionen des Beratungsmarktes beschäftigen. Wegen der angesprochenen Mängel der Beratungsgesellschaften in der Marketingplanung kann anders als beispielsweise bei Markenartikelherstellern nicht davon ausgegangen werden, daß dieses Instrument schon intensiv genutzt wird. Auch wenn es sich nur um eine Momentaufnahme handelt, kann es den betroffenen Gesellschaften wertvolle Hinweise für die Entwicklung einer Marketing-Konzeption geben.

### 3.3.2.1.3 Marketing - Mix

Ist die Entscheidung über die angestrebte Imageposition gefallen, ist die Auswahl und Realisierung von Maßnahmen zur Beeinflussung des Firmenimage wesentlicher Bestandteil zur Umsetzung der Imagestrategie.<sup>689</sup> In seinem Modell geht Grönroos von einer bedeutenden Rolle der traditionellen Marketingfunktion für den Aufbau und die Änderung eines Unternehmensimage und damit zur Erreichung einer Imageposition aus.<sup>690</sup> Unter der traditionellen Funktion versteht er insbesondere den Einsatz der Instrumente des Marketing-Mix, von denen in der Praxis eine Vielzahl existieren.<sup>691</sup> In der Marketing-Literatur hat sich die von McCarthy vorgenommene Einteilung der Instrumente in vier Gruppen – die sog. „vier Ps“: product, price, place, promotion - weitgehend durchgesetzt.<sup>692</sup> In dieser Arbeit sollen aber nicht alle denkbaren Instrumente vorgestellt und deren Einsatz im Zusammenhang mit der Unternehmensberatung diskutiert werden. Es ist ebenfalls nicht vorgesehen, das Thema

<sup>686</sup> Vgl. Kreilkamp, (1994), S. 93; Trommsdorff, (1992), S. 460

<sup>687</sup> Kreilkamp, (1994), S. 94

<sup>688</sup> Vgl. Kreilkamp, (1994), S. 97; Trommsdorff, (1992), S. 460

<sup>689</sup> Vgl. Malaka, (1990), S. 193

<sup>690</sup> Vgl. Grönroos, (1979), S. 48

<sup>691</sup> Vgl. Kotler/Bliemel, (1995), S. 142

<sup>692</sup> Vgl. Kotler/Bliemel, (1995), S. 141. In der deutschsprachigen Literatur zum Dienstleistungsmarketing werden die vier Gruppen mit Leistungs-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik bezeichnet. Vgl. Meffert/Bruhn, (1995), S. 251ff.. Diese Bezeichnungen werden hier übernommen.

der Abstimmung und Koordination der verschiedenen Instrumente im Marketing-Mix zu behandeln.<sup>693</sup> Ziel des Abschnitts ist dagegen, einige Besonderheiten der Beratungsbranche und Trends im Hinblick auf die Leistungs-, Kommunikations-, Preis- und Distributionspolitik herauszustellen, von denen unter Umständen ein direkter Einfluß auf die Auswahlentscheidung ausgeht.

### 3.3.2.1.3.1 Leistungspolitik

Die Nachfrage seitens der Klientensysteme besteht heute überwiegend in Problemlösungen, die Beratersysteme bieten dagegen konkrete Leistungsangebote und -programme an. Im Rahmen der Leistungspolitik besteht für die Beratersysteme nun die Aufgabe, aus den vielfältigen Bedürfnissen der Klienten solche Beratungsangebote herzuleiten, die die Bedürfnisse der Klienten optimal befriedigen.<sup>694</sup> Die Festlegung der anzubietenden Leistungen muß dabei ausgehend von der angestrebten Imageposition erfolgen.<sup>695</sup> Nach Meinung Meurers stellt die Leistungspolitik auch bei Unternehmensberatungen damit das „Herzstück“ des Marketing auf lange Sicht dar.<sup>696</sup> Zur Leistungspolitik zählen Meffert/Bruhn die Entscheidungen über die Variation von Leistungsprogrammen, die Entwicklung und Eliminierung sowie die Markierung von Dienstleistungen.<sup>697</sup> Dieser Abschnitt setzt sich ausschließlich mit der Entwicklung neuer Dienstleistungen auseinander, weil hierin eine der treibenden Kräfte der Branchenentwicklung liegt.<sup>698</sup>

Das Kapitel zur Marketing-Praxis der Berater zeigte jedoch, daß die Entwicklung von Beratungsangeboten in der Regel nicht von der Marketing-Funktion des Unternehmens ausgeht. Das bedeutet allerdings nicht, daß die Beratungsbranche in dieser Hinsicht in den letzten Jahren untätig war. Ganz im Gegenteil, denn gerade die großen Beratungsunternehmen gehörten bislang neben der universitären Forschung zu den wichtigsten „Produzenten“ neuer Management-Methoden. Die praxisorientiert-methodischen Ansätze, die im Kapitel 2.1 unter dem Begriff klassische Beratungs-

---

<sup>693</sup> Hier kann nur auf die entsprechende Literatur verwiesen werden wie bspw. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, (1994), S. 890ff.

<sup>694</sup> Vgl. Meurer, (1993), S. 241

<sup>695</sup> Vgl. Malaka, (1990), S. 193

<sup>696</sup> Vgl. Meurer, (1993), S. 240

<sup>697</sup> Vgl. Meffert/Bruhn, (1995), S. 254ff.. Laut Meyer sind die Imagebildung auf Firmenebene und die Markenbildung auf der Basis des Firmennamens bei vielen Dienstleistungsarten kaum zu differenzieren. Vgl. Meyer, (1994), S. 272f.. Das trifft offenbar auf die Unternehmensberatung ebenfalls zu. Schon bei der Abgrenzung des Firmen- vom Markenimage im Kapitel 3.3.2.1.1 wurde festgestellt, daß die Kunden von Dienstleistungsunternehmen eher dazu neigen, alle Angebote als Bestandteil einer einzigen „Marke“ und zwar meist dem Unternehmensnamen zu betrachten.

<sup>698</sup> Zur strategischen Bedeutung der Entwicklung neuer Beratungsleistungen vgl. Tierno/Young, (1986), S. 72. Mit den Aspekten der Leistungsvariation und der Eliminierung beschäftigt sich im Zusammenhang mit Unternehmensberatungen ausführlich Meurer, (1993), S. 243ff..



konzeption zusammengefaßt wurden, stammen vor allem aus den USA. Nur Vorübergehend erlebten japanische Themen aus dem Qualitätsmanagement größere Beachtung. Als Beispiele, die international bekannt geworden sind, werden in der Literatur unter anderem die folgenden Konzepte aufgeführt:

- Portfolio Analyse und Time Based Management - Boston Consulting Group;
- Five Forces und Value Chain Analysis - Monitor Company (gegründet von Michael Porter);
- Gemeinkostenwertanalyse - Mc Kinsey & Co.;
- Benchmarking-Methodik, vertreten vor allem durch A.T. Kearney;
- Customer Retention - Bain & Co.;
- Business Process Reengineering (BPR) - Computer Sciences Corporation (CSC);
- Shareholder Value Analysis - Stern Stewart.<sup>699</sup>

Die Veröffentlichung immer neuer Schlagworte wird in der Wirtschaft zunehmend belächelt, und es wird kritisiert, „ (...) daß sich die Management-Modezyklen in den vergangenen fünf Jahren geradezu exponentiell verkürzt haben.“<sup>700</sup> Ursache für die steigende Anzahl ist sicher nicht nur die Innovationskraft der Branche, sondern auch die Tatsache, wonach Dienstleistungen als immaterielle Güter in der Regel nicht patentiert werden können und so jedes Beratungsunternehmen unter seinem Namen die Konzepte anderer Berater verwenden kann.<sup>701</sup> Ein bekanntes Beispiel ist das oben erwähnte Business Process Reengineering. Zwar ist die Tatsache relativ bekannt, daß Champy und Hammer mit ihrem Buch „Reengineering the Corporation“ die „BPR-Welle“ auslösten und damit ein neues Beratungsfeld schufen, welches heute schätzungsweise 9% der gesamten Beratungsumsätze in Europa umfaßt.<sup>702</sup> Kaum jemand verbindet aber das Unternehmen CSC direkt mit diesem bekannten Beratungsansatz.

Es stellt sich schließlich die Frage, wie einige der Beratungsprodukte zur sogenannten und von allen Beratungsunternehmen erhofften „Big Idea“ werden, aber andere Produkte nicht. Oder, wie es Kieser/Hegele/Klimmer in ihrer Kritik an existierenden Managementkonzepten ausdrücken, was macht ein solches Konzept der Berater zu

<sup>699</sup> Vgl. Kennedy Research Group, (1998), S. 25; Wohlgemuth, (1995), S. 30

<sup>700</sup> Behrens, (1995), S. 67

<sup>701</sup> Zur Nachahmung von Dienstleistungen vgl. Hilke, (1994), S. 220f. Heute können lediglich bei dem Patentamt sog. Dienstleistungsmarken eingetragen werden. Der Schutz bezieht sich dann auf einen Begriff, ein Zeichen oder eine Kombination aus beiden. Vgl. Meffert/Bruhn, (1995), S. 277. So hat sich bspw. Braxton Associates – die Strategieberatungstochter von Deloitte & Touche – die Marken „Growth System“ und „Value Based Management“ sowie Gemini Consulting die Marke „Business Transformation“ schützen lassen. Vgl. Alpha Publications, (1996), S. 64ff.

<sup>702</sup> Vgl. Alpha Publications, (1996), S. 6

einer Organisationsmode?<sup>703</sup> Die Autoren untersuchten zur Beantwortung dieser Frage die Lebenszyklen von Organisationsmoden, die sich generell durch Glockenkurven beschreiben lassen. Das bedeutet, zuerst trauen sich nur wenige Pionierunternehmen und folgen einer Mode. Zu diesen stoßen so lange Nachahmer, bis diese Mode „out“ ist und schließlich neue Konzepte nachgefragt werden.<sup>704</sup> Zu diesem Ergebnis gelangte ebenfalls Strecker, der die modischen Zyklen in der Management-Literatur untersuchte. Anhand der untereinander abgeglichenen Bestände aller deutschen Bibliotheken hat er das Wachstum ausgewählter Konzepte nach dem Erscheinungsjahr analysiert. Nach dieser Analyse war 1997 das Jahr der Themen „Electronic Commerce“ und „Supply Chain Management“. Das Thema „Knowledge Management“ erlebte 1996 sein bisher stärkstes Wachstum, 1995 stand ganz im Zeichen der „Customer Relation“, während das Thema „Shareholder Value“ 1994 seinen Durchbruch schaffte.<sup>705</sup>

Die Verbreitung in der Beratungspraxis erfolgt allerdings mit einer gewissen Verzögerung. Hierzu zwei Beispiele: Wie gerade erwähnt, wurden die meisten Titel in der Management-Literatur zum Thema Knowledge Management bereits 1996 veröffentlicht.<sup>706</sup> In der Beratung gehört dieses Thema derzeit auch zu den Bereichen, denen Branchenkenner ein großes Wachstum voraussagen. Allerdings gehören Kunden, die sich zur Zeit in Sachen Knowledge Management beraten lassen, zweifellos zu den Pionieren.<sup>707</sup> Dagegen beschäftigen sich derzeit Heerscharen von Prozeßberatern mit Reengineering-Projekten, seinen Höhepunkte erlebte das Thema in der Literatur jedoch 1994. Die absolute Zahl der Veröffentlichungen geht seitdem in jedem Jahr zurück.<sup>708</sup>

Um Moden oder gar Mythen zu produzieren, müssen potentielle Bestseller jedoch erst Gegenstand einer öffentlichen Diskussion werden. Eine Organisationsmode, der dies gelingt, bildet eine Arena, in der sich mit Beratern, Professoren, Managern, Managementzeitschriften, Buchverlagen und Seminarveranstaltern verschiedene Akteure tummeln, die ihre individuellen Ziele (Gewinn, Karriere, Ansehen etc.) vor allem

---

<sup>703</sup> Die Kritik der Autoren an der klassischen Beratungskonzeption wurde bereits kurz im Abschnitt 2.1 erwähnt.

<sup>704</sup> Vgl. Kieser/Hegele/Klimmer, (1998), S. 25

<sup>705</sup> Vgl. Strecker, (1998b), S. 65

<sup>706</sup> Knowledge Management bzw. Wissensorientierte Unternehmensführung bedeutet, „ (...) die Ressource Wissen einzusetzen, um einerseits die Effizienz zu steigern, andererseits die Qualität des Wettbewerbs zu verändern. Ziel wissensorientierter Unternehmensführung ist es, aus Informationen Wissen zu generieren und dieses Wissen in nachhaltige Wettbewerbsvorteile umzusetzen, die als Geschäftserfolge meßbar sind.“ North, (1998), S. 10.

<sup>707</sup> Vgl. Alpha Publications, (1998), S. 30

<sup>708</sup> Vgl. Strecker, (1998b), S. 65

dadurch erreichen, daß sie die Arena durch das Anlocken weiterer Akteure kontinuierlich ausweiten.<sup>709</sup>

Zu Beginn einer Organisationsmode veröffentlicht in der Regel ein Beratungsunternehmen oder ein Berater ein Management-Buch, das nach Ansicht von Kieser/Hegele/Klimmer in seiner Essenz dem Leser ein Leitbild bieten muß. Dabei wird unter Leitbild verstanden: „Es sind einfache, auf wenige Prinzipien reduzierte Vorstellungen von der ‚richtigen Richtung‘, die sich häufig in plakativen Schlagworten wie ‚Lean Production‘, ‚Selbstorganisation‘, ‚Integriertes Netzwerk‘ oder ‚Fraktale Fabrik‘ verdichten. Leitbilder sind einerseits ‚griffig‘ - mit ihrer Hilfe läßt sich leicht angeben, ‚worauf es ankommt‘ -, aber auch mehrdeutig, weil sie bei den Zielen verharren und Lösungen nur sehr grob skizzieren.“<sup>710</sup> In der Arena einer Organisationsmode setzt schon bald ein Ritual ein:

- Andere Beratungsunternehmen müssen sich ebenfalls als kompetent darstellen, ohne jedoch den Trend zu kopieren. In dem sie sich abheben, erhöhen sie die Mehrdeutigkeit und Widersprüchlichkeit des neuen Ansatzes.
- Die Redakteure von Managementmagazinen greifen den Trend in Berichten auf.
- Professoren greifen ein und verleihen der Mode wissenschaftliche Legitimität, auch ohne eigene Forschung auf diesem Gebiet. Die Teilnahme an der Diskussion wird zur Forschung.
- Seminare und Kongresse werden zu Ritualen der Bestätigung der Moden.

Kieser/Hegele/Klimmer stellen schließlich die Frage, wie in dieser Arena rational denkende Manager solchen Organisationsmoden vertrauen können. Sie erklären es einerseits damit, daß Manager tagtäglich einen enormen Wettbewerbsdruck erleben. Ihre Urangst des Kontrollverlustes im Unternehmen können die Manager mit Hilfe der Moden bekämpfen, ohne das Risiko einzugehen, Kritik oder gar Lächerlichkeit zu provozieren. Andererseits wird die Überzeugung, eine Reorganisation sei im Unternehmen notwendig, erst durch die Erfolgsmeldungen über Organisationsmoden herbeigeführt. Die Manager folgern aus diesen Meldungen, sie kämen ohne Anwendung der Mode nicht um die bevorstehende Krise herum.<sup>711</sup> Strecker weist allerdings darauf hin, daß auch die Manager selbst zur Verbreitung einer Mode beitragen, da sie anderen Managern neue Konzepte vorstellen, um sich selber im Glanz neuer Methoden zu sonnen. Auch auf diese Weise verstärkt sich der Handlungsdruck auf andere Unternehmen, an dessen Ende für die Beratungsbranche der Boom einer einzelnen Methode steht.<sup>712</sup>

<sup>709</sup> Vgl. Kieser/Hegele/Klimmer, (1998), S. 25 und S. 34ff.

<sup>710</sup> Kieser/Hegele/Klimmer, (1998), S. 31f.

<sup>711</sup> Vgl. Kieser/Hegele/Klimmer, (1998), S. 24 und 32f.

<sup>712</sup> Vgl. Strecker, (1998b), S. 65

Im Zusammenhang mit der Produktentwicklung ernten Berater ebenfalls Kritik dafür, daß die verbreiteten Ideen häufig nicht neu seien. So gibt es Schätzungen, wonach 80% der Leistungen, die derzeit unter dem Label Knowledge Management verkauft werden, klassisches IT-Consulting sind. Die Berater sehen dies natürlich weit aus weniger kritisch, frei nach dem Motto: „Anyone who can sell dead fish as sushi deserves to win.“<sup>713</sup> Zudem seien die Beratungsprodukte in erster Linie so angelegt, daß aus einem aktuellen Beratungsprojekt ein Faß ohne Boden wird, also die Anwendung einer Beratungsmethode immer wieder neuen Beratungsbedarf produziert.<sup>714</sup> Aus dieser bedarfssteigernden Wirkung ergibt sich aber auch, daß Berater mit zu den schnellsten Transporteuren von Know-How und Forschungsergebnissen im Management-Bereich gehören. Denn Berater sorgen nicht nur für eine schnelle Diffusion der modischen, sondern ebenso der wissenschaftlichen Konzepte.<sup>715</sup> Bezüglich der Rolle der Unternehmensberatung im Prozeß des Transfers von wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen in praktische Organisationsveränderungen besteht allerdings noch hoher Forschungsbedarf.<sup>716</sup>

Auf einen weiteren positiven Aspekt der Moden weisen Kieser/Hegele/Klimmer hin, die trotz ihrer heftigen Kritik keineswegs die Anwendung dieser Moden völlig ablehnen. „Mode motiviert, immer neue Lösungen auszuprobieren und mitunter lassen die einzelnen Moden nützliche Ideen und Techniken zurück, die beibehalten werden, auch wenn man nicht mehr davon spricht.“<sup>717</sup> Sie raten Managern zu größerer Gelassenheit gegenüber diesen Moden, da die verbreiteten Erfolgsmeldungen in der Regel übertrieben wären. Die angebotenen modischen Organisationskonzepte seien dagegen auf ihre dominierenden Prinzipien bzw. Elemente zu reduzieren. Eine Reorganisation sollte erst begonnen werden, wenn eine klare Vorstellung darüber bestünde, welche Elemente eines oder mehrerer Konzepte auf das eigene Unternehmen in sinnvoller Weise übertragbar sei.<sup>718</sup>

Trotz aller Kritik über die Vielfalt der neuen Schlagworte und Organisationsmoden sowie die Problematik der Nachahmung, investiert die Branche weiterhin sehr stark in die kontinuierliche Entwicklung neuer Beratungsprodukte, auch wenn nur aus den wenigsten Produkten eine Organisationsmode wird. Die Produktentwicklung ist ge-

---

<sup>713</sup> Alpha Publications, (1998), S. 30

<sup>714</sup> Kieser/Hegele/Klimmer weisen die beiden Kritikpunkte anhand des Business Process Reengineering nach. Vgl. Kieser/Hegele/Klimmer, (1998), S. 58ff.

<sup>715</sup> Vgl. Wagner, (1992), S. 8 In ihrer Analyse stellen Kieser/Hegele/Klimmer den wissenschaftlich fundierten Organisationstheorien ebenfalls keine guten Noten aus, da sie allenfalls Tendenzaussagen darüber liefern würden, wie die Organisationsstruktur eines Unternehmens in einer bestimmten Situation auszu sehen hätte. Vgl. Kieser/Hegele/Klimmer, (1998), S. 115.

<sup>716</sup> Vgl. Sperling/Ittermann, (1998), S. 64

<sup>717</sup> Kieser/Hegele/Klimmer, (1998), S. 40

<sup>718</sup> Vgl. Kieser/Hegele/Klimmer, (1998), S. 41

rade für große Unternehmensberatungen ein wesentlicher Erfolgsfaktor, insbesondere im Hinblick auf die Neukundengewinnung sowie die Bindung von bestehenden Kunden. Daneben hilft es diesen Beratungsgesellschaften bei der Rekrutierung der qualifiziertesten Hochschulabsolventen, und die Neuentwicklungen tragen zur kontinuierlichen Regenerierung des eigenen Unternehmens bei.<sup>719</sup>

Die Maßnahmen der Unternehmensberatungen zur Entwicklung neuer Beratungsprodukte sind vielfältig, lassen sich jedoch in zwei Gruppen einteilen. Zu der ersten Gruppe gehören Maßnahmen, die im eigenen Unternehmen stattfinden. Sie beginnen bei der Ermutigung der eigenen Berater durch Stipendien für Promotionen oder Extrazahlungen für die Entwicklung von neuen Ideen. Die Maßnahmen innerhalb des Unternehmens gehen bis zur Gründung von Instituten, sog. „Think Tanks“, die von den Beratern gerne als „centres of excellence“ bezeichnet werden. Zur zweiten Gruppe von Maßnahmen gehört die Zusammenarbeit mit bekannten Universitäten und Business Schools.<sup>720</sup> Die Anstrengungen der Berater bei der Entwicklung neuer Leistungen sind groß - manche großen Beratungshäuser verwenden 5% des Umsatzes für Forschung und Entwicklung - und sie scheinen sich zu lohnen, denn in einer Marktanalyse wird festgestellt: „It is no coincidence that the most successful consultancies in Europe and elsewhere have been those firms which are pro-active, not to say, aggressive in developing products which bring appreciable benefits to clients.“<sup>721</sup> Empirisch wurde dieser Zusammenhang bislang noch nicht nachgewiesen, daher existieren ebenfalls keine Erkenntnisse darüber, ob sich diese Innovationsanstrengungen für die Berater positiv bei den Auswahlentscheidungen der Klientensysteme auswirken.

Die bereits mehrfach zitierte Marktanalyse von Alpha Publications erklärt letztlich die stärkeren Wachstumsraten der Gesellschaften im Segment Systeme damit, daß es für IT-nahe Berater leichter sei neue Beratungsmethoden zu entwickeln als für Strategieberatungen im Premium-Segment. „It is comparatively easy for them to develop ‘hard’ or semi-technical consulting services, it is more difficult to develop ‘soft’ or ‘real’ management consulting.“<sup>722</sup> Die Ursache dafür ist sicherlich in dem höheren Grad der Standardisierung der „procedure projects“ im Vergleich zu den „brain projects“ zu suchen.<sup>723</sup> Die Zukunft gehört nach Ansicht von Experten wohl Produkten, die die Integration von marktorientierten Strategien und Informationstechnologie aufgreifen und weiterentwickeln. Dazu gehören außer den Themen Knowledge Management, Performance Measurement und Electronic Commerce auch Computer Aided Selling. In diesen Bereichen liegen zugleich die inhaltlichen Potentiale zur Fort-

---

<sup>719</sup> Vgl. The Economist, (1997), S. 16

<sup>720</sup> Vgl. Alpha Publications, (1996), S. 64ff.; The Economist, (1997), S. 17

<sup>721</sup> Alpha Publications, (1996), S. 44

<sup>722</sup> Alpha Publications, (1996), S. 12

<sup>723</sup> Vgl. die Abschnitte 2.3.4 und 2.4.3

setzung der Integration von Management-Strategien und Informationstechnologie, die aus dem Consulting in wenigen Jahren eine Dienstleistungsindustrie werden ließ.<sup>724</sup>

Dieser Aspekt führt zu dem Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Individualität einer Beratungsleistung.<sup>725</sup> Spannungsfeld deshalb, weil die bisherige Diskussion gezeigt hat, daß die Probleme der Klienten sehr individueller Art sind und die Berater mit individuellen Lösungsvorschlägen darauf reagieren müssen. Neben der Individualität trägt auch das konstitutive Merkmal der Integration des externen Faktors zu diesem Problem bei. Die Teilnahme der Kunden am Leistungserstellungsprozeß ist nämlich ein Unsicherheitsmoment für die zu erbringende Qualität einer Beratung, da der Kunde auf die Beratungsleistung direkten Einfluß nehmen kann. Durch die direkte Beteiligung des Kunden entziehen sich große Teile der Beratung der Standardisierbarkeit.<sup>726</sup> Die meisten Unternehmensberater sehen aber keinen Konflikt zwischen der Beratungsqualität und der Standardisierung und sie treten dem Vorwurf entgegen, daß sie durch standardisierte Konzepte automatisch auch „Lösungen von der Stange“ produzieren würden. Daher plädiert Schade bei dieser Diskussion dafür, zwischen der Vorgehensweise und dem Leistungsergebnis zu differenzieren. Er weist anhand eines Beispiels aus der Produktion nach, daß eine Standardisierung der Vorgehensweise nicht zwingend in gleichem Maße zu einer Standardisierung der Leistungsergebnisse führt.<sup>727</sup>

Gerade große Beratungsgesellschaften sind bis zu einem gewissen Grad zur Standardisierung in der Vorgehensweise gezwungen, weil sie permanent neue Mitarbeiter ohne Beratungserfahrung einstellen und entsprechend ausbilden müssen. Das gelingt nur, wenn das vorhandene Wissen im Beratungsunternehmen transferierbar ist. Hier wird deutlich, daß das Thema Knowledge Management nicht nur ein wichtiges Beratungsprodukt der Zukunft ist, sondern auch für die eigene Organisation der Beratungsgesellschaften eine große Herausforderung darstellt. Die Transferierbarkeit des Wissens soll durch einen Prozeß erreicht werden, den Becker/Schade als die „Industrialisierung der Beratung“ verstehen. Damit bezeichnen die Autoren die Entwicklung von standardisierten Beratungsprodukten, sogenannte „Tools“ (zum Beispiel

---

<sup>724</sup> Vgl. Strecker, (1998b), S. 66

<sup>725</sup> Zur Eignung und den Arten von Standards im Dienstleistungsbereich vgl. Meister/Meister, (1996), S. 42 ff sowie Meffert/Bruhn, (1995), S. 188ff.. Mit der Standardisierung von Beratungsleistungen beschäftigt sich ausführlich Dicht, (1998), S. 127ff.

<sup>726</sup> Vgl. Staffebach, (1994), S. 294. Bei der Dienstleistungsqualität handelt es sich um ein weiteres Anliegen der Leistungspolitik. Das Thema der Qualität von Beratungsleistungen wird im Kapitel 3.3.4 wieder aufgegriffen.

<sup>727</sup> Vgl. Schade, (1996), S. 237. Er folgt bei der Trennung der beiden Aspekte der Ansicht von Rüschen, der sich bis zu diesem Zeitpunkt am intensivsten mit diesem Problem befaßt hat. Rüschen unterstellt jedoch eine völlige Unabhängigkeit, die von Schade etwas eingeschränkt wird. Vgl. Rüschen, (1990), S. 47ff.

standardisierte Analysemethoden), deren Inhalt gut vermittelbar ist und mit denen Newcomer schnell umgehen lernen.<sup>728</sup> Für das Wachstum und die Effizienz einer Unternehmensberatung ist standardisiertes Wissen heute unerlässlich.<sup>729</sup> Neben diesen Economies of scales bieten Tools auch die Möglichkeit zum Aufbau eines unternehmensspezifischen und damit nicht personengebundenen Image. Tools können zum Abbau von Qualitätsschwankungen führen, weshalb die Techniken selbst und die, im Unternehmen gebundenen, Erfahrungen mit ihrer Anwendung zu einem Bestandteil des Unternehmensimage werden. Dieser Aspekt ermöglicht es dem Beratungsunternehmen wiederum, bei dem Klienten unbekannte Berater einzusetzen, da dieser auf das Image des gesamten Unternehmens vertrauen kann.<sup>730</sup>

Wichtig ist für das Image des Beratungsunternehmens letztlich, daß der Einsatz der standardisierten Tools tatsächlich nicht zu Standardlösungen führt. Der Schaden wäre für ein Unternehmen, das in diesen Verdacht gerät sehr groß, weil dieses Thema in der Öffentlichkeit sehr aufmerksam beobachtet wird.<sup>731</sup> Deshalb ist auch Vorsicht bei der Kommunikation der Produkte geboten, um nicht den Eindruck zu erwecken, das Unternehmen würde die Probleme der Klienten „über einen Kamm scheren“. Berater im Premium-Segment müssen dabei sicherlich noch vorsichtiger vorgehen als die Berater im Systeme-Segment.

### 3.3.2.1.3.2 Kommunikationspolitik

Wenn vom Marketing der Unternehmensberatungen gesprochen wird, dann ist in erster Linie die Kommunikationspolitik gemeint, das zeigte bereits das Kapitel 3.3.1.2 zur Marketing-Praxis von Beratungsunternehmen. Ihr kommt eine besondere Bedeutung bei der Erreichung des Ziels in der Erstkontaktphase zu, dem Wecken von Interesse für die eigenen Leistungen unter potentiellen Neukunden. In dieser Arbeit werden die Instrumente der Kommunikationspolitik, die von Beratern häufig genutzt werden, unter den Begriffen Öffentlichkeitsarbeit, Direkt Marketing und Werbung zusammengefaßt.<sup>732</sup> Die folgende Tabelle bietet eine Sammlung der in der Beratungsliteratur genannten Instrumente, von denen einzelne anschließend noch näher erläutert werden.

<sup>728</sup> Vgl. Becker/Schade, (1995), S. 349f.. Die Autoren weisen auch darauf hin, daß es Wissen gibt wie z.B. Branchenerfahrung, das sich der Transferierbarkeit weitgehend entzieht.

<sup>729</sup> Vgl. Rüschen, (1990), S. 52ff.

<sup>730</sup> Vgl. Becker/Schade, (1995), S. 350. Je leichter das Wissen allerdings transferierbar ist, desto größer ist die Gefahr der personellen Fluktuation in den Beratungsgesellschaften.

<sup>731</sup> Vgl. Behrens, (1995), S. 66ff.

<sup>732</sup> Vgl. Greber, (1995), S. 11. In der allgemeinen Marketingliteratur werden häufig die Gruppen Verkaufsförderung und persönlicher Verkauf genannt. Vgl. Kotler/Bliemel, (1995), S. 909; Meffert/Bruhn, (1995), S. 288. Auf den Bereich der persönlichen Kontakte wird noch im Kapitel 3.3.2.2 näher eingegangen. Instrumente der Verkaufsförderung wie z.B. Preisausschreiben, Rabatte, Verbundangebote oder Gutscheine haben für die Unternehmensberatung keine Bedeutung.

<b>Von Unternehmensberatungen genutzte Instrumente der Kommunikationspolitik</b>		
<b>Werbung</b>	<b>Öffentlichkeitsarbeit</b>	<b>Direkt Marketing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzeigenwerbung</li> <li>• Fernsehwerbung</li> <li>• Firmenzeitschrift</li> <li>• Broschüren</li> <li>• Zeichen, Symbole und Logos</li> <li>• Adreßbücher</li> <li>• Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artikel in Fachzeitschriften</li> <li>• Fachbücher</li> <li>• Vorträge</li> <li>• Pressemitteilungen und –konferenzen</li> <li>• Seminare</li> <li>• Workshops</li> <li>• Kamingsgespräche</li> <li>• Messen</li> <li>• Sponsoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rundschreiben</li> <li>• (Telefonmarketing)</li> </ul>

**Tabelle 13: Von Unternehmensberatungen genutzte Instrumente der Kommunikationspolitik**

Quellen: Synopse aus Pollecoff, (1998), S. 169ff.; Kubr, (1995), S. 533ff.; Barcus, (1994), S. 19-16ff.; Harding, (1994), S. 23ff.; Niedereichholz, (1993), S. 47ff.; Meurer, (1993), S. 288ff.

Gerade die klassische Werbung wurde Anfang der 80er Jahre noch als nahezu sinnlos für Unternehmensberater erachtet.<sup>733</sup> Selbst eine Untersuchung die erst 1995 über die Bedeutung kommunikationspolitischer Maßnahmen aus Berater- und Klientensicht durchgeführt wurde, kam zu einem ähnlichen Ergebnis. Demnach eignet sich Werbung und Direktmarketing für die Gewinnung neuer Klienten kaum, dagegen wurde der Öffentlichkeitsarbeit eine deutlich höhere Bedeutung bei der Vermittlung von Kompetenz und Vertrauen eingeräumt.<sup>734</sup> An dieser Stelle soll jedoch keine Auseinandersetzung darüber erfolgen, ob Kommunikationsinstrumente im Bereich investiver Dienstleistungen tatsächlich einen Einfluß auf die Mitglieder von Buying Centern ausüben und wie sie wirken. Zu diesem Thema sind die Meinungen ebenso vielfältig wie kontrovers.<sup>735</sup>

<sup>733</sup> Vgl. Reineke/Hennecke, (1982), S. 26

<sup>734</sup> Vgl. Kaas/Schade, (1995), S. 1076. Die höchste Bedeutung besitzen nach dieser Untersuchung jedoch die persönlichen Kontakte, die erst später diskutiert werden.

<sup>735</sup> Beispielsweise ergab die Untersuchung von Dempsey, daß die klassischen Kommunikationsmaßnahmen von Anbietern industrieller Güter eine wesentlich geringere Bedeutung im Entscheidungsprozeß besitzen als persönliche Kontakte. Vgl. Dempsey, (1978), S. 263. Eine weitere Studie zog folgenden Schluß: „In all types of buy class situations, purchasing agents considered industrial marketers' promotional efforts as significantly less important than efforts related to product, price, or distribution.“ Jackson/Burdick/Keith, (1985), S. 370. Dagegen wies Berkowitz den Nutzen von Kommunikationsmaßnahmen bei der Einführung industrieller Produkte und Leistungen empirisch nach. Vgl. Berkowitz, (1987),



Das schlechte Abschneiden des Direkt Marketing überrascht nicht. Zwar kann der Berater seine Zielgruppe ohne wesentliche Streuverluste ansprechen und seine Leistungen erläutern. Die Instrumente aus dem Bereich der „Cold Contacts“ können beim Klienten – wie bereits diskutiert – den Eindruck unausgelasteter Kapazitäten erwecken und damit zu einem Imageverlust führen.<sup>736</sup>

In den letzten drei bis vier Jahren ist im Hinblick auf die Nutzung dieser Instrumente ein starker Sinneswandel spürbar. Die Herstellung und Verbreitung von Firmenbrochüren, die Eintragung in Adreßbücher und die Verwendung eines Logos gehört in der Beratungsbranche sicher zu den am längsten verbreiteten Instrumenten.<sup>737</sup> Die Schaltung von Anzeigen durch Unternehmensberatungen ist in Deutschland im Gegensatz zu den USA erst seit Anfang der 90er Jahre zu beobachten, hat seitdem jedoch eine enorme Steigerung erfahren. Dieser Trend wird durch die Untersuchung eines Marktforschungsinstituts belegt, wonach sich die Aufwendungen von Unternehmensberatungen in Deutschland für klassische Werbung von 1993 bis 1997 nahezu verdreifacht haben.<sup>738</sup> Bis dahin hatten sich die Unternehmen auf diesem Gebiet in äußerster Zurückhaltung geübt, wobei sie allenfalls Personalsuchanzeigen in überregionalen Zeitungen schalteten.<sup>739</sup> Bis auf Andersen Consulting hat bislang kein Beratungsunternehmen Fernsehspots im deutschen Fernsehen geschaltet. Der Marktführer betritt zumindest in Deutschland damit Neuland. Diese Aktivitäten haben auch zur Folge, daß Andersen Consulting 1998 mit \$38 Mio. weltweit vermutlich über das höchste Budget für klassische Werbung verfügt.<sup>740</sup>

Ein relativ neues Instrument - nicht nur für die Unternehmensberatungen – zur Gewinnung von Erstkontakten ist das Internet. Dennoch sind alle großen Beratungsgesellschaften mit einer Homepage im Internet vertreten, vermutlich weil es sich dabei um ein innovatives Medium handelt und die Berater dieser Entwicklung nicht hinterherlaufen wollen. Zur Zeit handelt es sich bei dem Internet nur um einen kleinen Baustein in der Kommunikationspolitik. Eine größere Bedeutung als zur Gewinnung von Erstkontakten besitzt das Internet für die Berater wahrscheinlich zur Pflege von Geschäftsbeziehungen, zur internen Kommunikation bei Projekten und als Beratungsgebiet.<sup>741</sup>

Wie die oben erwähnte Studie zeigte, sind die Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit sicherlich die effektivste Art und Weise zur Gewinnung von Kundenkontakten. Des-

S. 42.. Allgemein zum Thema der Werbewirkung aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht vgl. Kroeber-Riel, (1990), S. 91ff.

<sup>736</sup> Vgl. Kubr, (1995), S. 540

<sup>737</sup> Vgl. Döhmen/Klaile, (1981), S. 18; Kotler/Connor, (1977), S. 74

<sup>738</sup> Vgl. Strecker, (1998 a), S. 29

<sup>739</sup> Vgl. Niedereichholz, (1994), S. 53ff.; Meurer, (1993); S. 292

<sup>740</sup> Vgl. Hubbel, (1998), S. 2

<sup>741</sup> Vgl. James, (1998), S. 455f.; Peter, (1998), S. 6ff.; Smith, (1996), S. 8f.

halb wird gerade für die Kommunikation professioneller Dienstleiter empfohlen, der Öffentlichkeitsarbeit eine zentrale Rolle im Mix einzuräumen.<sup>742</sup> Besonders das Verfassen von Fachbüchern und –artikeln, das Halten von Vorträgen, die Veranstaltung von Seminaren und die Verbreitung von Pressemitteilungen sind heute bei Beratern sehr populär, womit sie versuchen, sich als ausgewiesene Experten auf bestimmten Gebieten zu präsentieren. Aber speziell gegenüber der Presse und damit gegenüber der Öffentlichkeit öffnet sich die Beratungsbranche nur langsam. Nach einer Umfrage unter 30 der größten Unternehmensberatungen in Deutschland betreiben zwar alle Befragten Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, doch obwohl 85% angaben, die PR für sehr wichtig oder zumindest wichtig zu halten, ist nur bei den wenigsten Unternehmen eine Person ausschließlich für die Öffentlichkeitsarbeit tätig.<sup>743</sup> Zwar nehmen die Aktivitäten der Öffentlichkeit kontinuierlich zu, das bestätigte eine Auszählung der Nennungen großer Beratungsgesellschaften in wichtigen Wirtschaftsmagazinen und Tageszeitungen.<sup>744</sup> Eine Befragung von Wirtschaftsredaktionen ergab allerdings, daß die PR der Beratungsunternehmen bezüglich der Qualität der übermittelten Informationen eher „amateurhaft“ ist.<sup>745</sup>

Abschließend sei noch als Instrument das Sponsoring erwähnt, mit dem wiederum Andersen Consulting in der Beratungsbranche Neuland betreten hat. Mit dem Sponsoring im Bereich der Formel 1, im Golf sowie von kulturellen Events übernimmt das Unternehmen auch hier eine Vorreiterrolle.<sup>746</sup>

### 3.3.2.1.3.3 Preispolitik

Die Höhe des Preises bzw. des Beraterhonorars wurde in empirischen Untersuchungen von Klienten immer wieder als Auswahlkriterium mit geringerer oder mittlerer Bedeutung bewertet.<sup>747</sup> So ist es auch weniger die Höhe des Honorars, sondern vielmehr die Art der Bezahlung, die in jüngster Zeit verstärktes Interesse in der Literatur fand. Das trifft sowohl auf die Beratungsforschung als auch auf allgemeine Wirtschaftsmagazine zu. Generell lassen sich drei Arten von Honoraren unterscheiden:

- Zeithonorar
- Festpreis bzw. Pauschalhonorar
- Erfolgshonorar.<sup>748</sup>

<sup>742</sup> Vgl. Wang/Mowen, (1997), S. 65

<sup>743</sup> Vgl. Bleß, (1997), S. 26ff. und das Kapitel zur Marketing-Praxis 3.3.1.2.

<sup>744</sup> Vgl. Romberg, (1998), S. 38f.

<sup>745</sup> Vgl. o.V., (1998 c), S. 25. Romberg stellt in einer Analyse

<sup>746</sup> Zum Sponsoring durch Dienstleistungsunternehmen vgl. Meffert/Bruhn, (1995), S. 295.

<sup>747</sup> Vgl. Kapitel 3.2.3.4.3

<sup>748</sup> Vgl. Strasser, (1994), S. 111

Die traditionelle und heute noch am weitesten verbreitete Abrechnungsmethode ist das Zeithonorar, also die Abrechnung nach der geleisteten Arbeitszeit. Hier vereinbaren Klient und Berater in der Regel Tages- oder Stundensätze, die meist nach der Beraterqualifikation (Partner, Projektleiter, Junior-Berater) differenziert werden.<sup>749</sup> Unterschiede lassen sich auch in der Art des Projektes ausmachen. So liegt der durchschnittliche Jahresumsatz pro Berater im Premium Segment (Strategieberatung) weit über dem im Systeme Segment (IT-Beratung).<sup>750</sup> Eine Untersuchung des BDU ergab für Managementberatungen mit einem Umsatz von über 5 Mio. DM pro Jahr die folgenden durchschnittlichen Tagessätze und kalkulierten Kapazitätsauslastungen:

Position im Unternehmen	Durchschnittliches Honorar pro Tagewerk (Spanne)	Durchschnittlich kalkulierte Kapazitätsauslastung/ Anzahl an Tagewerken (Spanne)
Inhaber/ Geschäftsführer	3.300 DM (2.000 – 11.000)	65 (20 – 110)
Senior-Berater	2.700 DM (1.600 – 5.500)	136 (85 – 180)
Projektleiter	2.270 DM (1.460 – 3.400)	167 (125 – 220)
Berater	1.750 DM (1.250 – 2.700)	186 (170 – 220)
Junior-Berater	1.440 DM (900 – 1.200)	183 (150 – 220)
Sonstige	1.050 DM (900 – 1.200)	200

**Tabelle 14: Durchschnittliche Tagessätze und Kapazitätsauslastungen**

Quelle: BDU, (1996 a), S. 24f.

Bei Projekten mit Festpreisen wird der Berater für die Fertigstellung eines genau definierten Projektes bezahlt. Diese immer populärer werdende Art der Bezahlung, die zunächst bei Aufträgen im öffentlichen Sektor durchgeführt wurde, ist sowohl für den Kunden als auch die Beratung mit Chancen und Risiken verbunden. Der Vorteil für den Klienten besteht vor allem darin, daß er im Gegensatz zu den Zeithonoraren weiß, welche Ausgaben auf ihn zukommen. Um die Risiken des Klienten zu mini-

<sup>749</sup> Vgl. Kubr, (1995), S. 563

<sup>750</sup> Vgl. Lünendonk, (1997 c), S. 24. Der durchschnittliche Jahresumsatz pro Berater war dann auch eines der beiden Kriterien, die die beiden Segmente Premium und Systeme unterscheiden. Vgl. Kapitel 2.4.3. Aus dem durchschnittlichen Umsatz pro Berater lassen sich aber noch keine Rückschlüsse auf die Rentabilität der Unternehmen in den Segmenten ziehen. Strategieberatungen haben in der Regel wesentlich höhere Kosten für die Bereiche Research und Back-Office.

mieren werden die Beratungsgesellschaften häufig aufgefordert, ihre Kalkulation transparent zu machen. Zum Schutz des Beraters werden dagegen Extrazahlungen vereinbart für den Fall, daß unvorhersehbare Umstände während des Projektes eintreten.<sup>751</sup>

Die derzeit umstrittenste Art der Bezahlung ist das Erfolgshonorar. Erfolgshonorare sind dadurch charakterisiert, daß entweder ein Honorar nur dann gezahlt wird, wenn ein bestimmtes Resultat erreicht wird, oder die Höhe des Honorars hängt von der Höhe des Ergebnisses ab.<sup>752</sup> Führend bei dem Trend hin zu Erfolgshonoraren sind sicherlich die Unternehmen aus dem Systeme-Segment wie Andersen Consulting, American Management Systems und EDS. Eine Bezahlung nach der bewirkten Wertschöpfung erscheint bei IT-Projekten auch noch sinnvoll, weil es in diesen Fällen häufig objektiv meßbare Ergebnisse gibt.<sup>753</sup> Die Forderungen der Klienten diesbezüglich veranlassen aber selbst Strategieberatungen sich auf erfolgsabhängige Elemente der Bezahlung einzulassen. Beispielsweise bekundet Bain & Co. seine Bereitschaft, selbst in solchen Fällen auf Erfolgshonorarbasis zu arbeiten, wenn es keine quantifizierbare Erfolgsschwelle gibt.<sup>754</sup> Das Fehlen von Maßstäben zur Beurteilung von Beratungsprojekten ist dann auch das Hauptargument der Berater gegen diese Art der Honorierung. Zudem bestünde die Gefahr, daß die Berater nur noch kurzfristige Ziele im Auge hätten, mit denen sie ihr eigenes Honorar maximieren könnten, unabhängig davon, ob andere Alternativen dem Klienten langfristig bessere Perspektiven ermöglichen. Häufig wird von den Beratern als Gegenargument angeführt, daß sie zwar Empfehlungen abgeben dürften, ihnen aber die Autorität zur Umsetzung der Konzepte nicht zugebilligt würde.<sup>755</sup>

Gerade das Argument der fehlenden Maßstäbe für die Erfolgsmessung ist nachvollziehbar, stimmt gleichzeitig aber nachdenklich. Denn Schade fand in einer Untersuchung heraus, daß 57,6% der befragten Unternehmensberater der Meinung sind, daß eine Erfolgsbeurteilung ihrer Arbeit einfach sei, und nach der Meinung von 34,7% sei das immerhin noch in Teilbereichen möglich. Aber nur bei 9,9% ihrer Projekte vereinbarten die Beratungsunternehmen ein Erfolgshonorar.<sup>756</sup> Weniger in der fehlenden Möglichkeit der Erfolgsbeurteilung, als vielmehr das Selbstverständnis der Be-

---

<sup>751</sup> Vgl. Kubr, (1995), S. 564. Die bereits erwähnte Untersuchung ergab, daß die Beratungen bei 58% der Projekte Festpreise vereinbarten. Vgl. BDU, (1996 a), S. 24.

<sup>752</sup> Vgl. Kubr, (1995), S. 564f.

<sup>753</sup> Vgl. Ronnow, (1995), S. 9. Der bekannteste Fall ist sicherlich die Vereinbarung zwischen Andersen Consulting und MCC, dem Joint-Venture von Mercedes-Benz und Swatch. Andersen Consulting übernimmt die gesamte operative IT für dieses Projekt. Im Gegenzug erhält die Beratung von MCC neben einem festen Betrag, der nach Aussage von Andersen Consulting alleine nicht kostendeckend ist, einen vereinbarten Betrag für jedes verkaufte Auto. Vgl. Covill, (1997 a), S. 4

<sup>754</sup> Vgl. Ronnow, (1995), S. 8

<sup>755</sup> Vgl. Larew/Deprosse, (1997), S. 108ff.; Bierach, (1996 c), S. 131

<sup>756</sup> Vgl. Schade, (1995), S. 156ff.

rater für die ablehnende Haltung gegenüber dieser Form der Honorierung ist nach der Vermutung Schades verantwortlich für diese Diskrepanz.<sup>757</sup>

Die Forderung der Klienten nach Erfolgshonoraren wird sich letztlich durchsetzen, wodurch sich der Trend zur erfolgsabhängigen Bezahlung fortsetzen wird. Branchenbeobachter stimmen in dieser Frage überein.<sup>758</sup> Dies entspricht schließlich der Forderung von Autoren zum Relationship Marketing, die im Bereich der investiven Dienstleistungen dafür plädieren, zur Verbesserung der Geschäftsbeziehung stärker auf eine zufriedenheitsorientierte Preisgestaltung durch Leistungsgarantien zu setzen.<sup>759</sup>

Für diese Arbeit stellt sich letztlich die Frage, wie groß der Einfluß der Honorargestaltung auf die einzelnen Phasen der Beraterauswahl ist. Haben Beratungssysteme, die für das Akzeptieren erfolgsabhängiger Honorare bekannt sind, eine bessere Chance in die Grobauswahl zu gelangen oder ist die Art der Honorierung überhaupt nur in der Endauswahl von Bedeutung? Da bislang existierende Untersuchungen sich lediglich auf die Höhe des Honorarniveaus bezogen, wäre eine Differenzierung nach den drei Arten der Honorierung in der noch folgenden empirischen Untersuchung notwendig.

#### 3.3.2.1.3.4 Distributionspolitik

Die Distributionspolitik ist der letzte Bereich, der im Rahmen des Marketing-Mix zu diskutieren ist. In der Literatur werden darunter die Entscheidungen verstanden, die mit dem Weg einer Dienstleistung zum Kunden im Zusammenhang stehen, wobei sich die konstitutiven Eigenschaften von Dienstleistungen sowohl auf die Zahl der einsetzbaren Instrumente als auch auf deren Gestaltungsmöglichkeiten auswirken.<sup>760</sup> Für Unternehmensberatungen gilt es in diesem Bereich Entscheidungen über die Wahl der internationalen Zielgebiete, der Standorte innerhalb der Zielgebiete, sowie die Wahl der Gebäude an den Standorten zu treffen.<sup>761</sup>

Im Kapitel 2.4.3 wurde ein deutlicher Trend der Beratungsbranche hin zur Internationalisierung beschrieben, wobei der Trend durch die fortschreitende Globalisierung der Märkte begründet wurde. Weil immer mehr Firmen daraufhin gezwungen sind, ihre Strategie international neu auszurichten, trifft das auf die Berater in gleichem Maße zu, sofern sie ihre Klienten weiterhin in diesen Fragen beraten wollen. Das gilt

---

<sup>757</sup> Berater verwenden in diesem Zusammenhang gerne das Argument, daß ein Arzt unabhängig von der Gesundheit des Patienten sein Honorar erhält. Hierzu vgl. das Kapitel 3.3.1.1.

<sup>758</sup> Vgl. Larew/Deprosse, (1997), S. 107, Covill, (1997 a), S. 4; Gallouj, (1997), S. 56f.; Ronnow, (1995), S. 8; Kubr, (1995), S. 565; o.V., (1994 b), S. 3

<sup>759</sup> Vgl. Berry/Yadav, (1997), S. 57ff.

<sup>760</sup> Vgl. Meffert/Bruhn, (1995), S. 319

<sup>761</sup> Vgl. Greber, (1995), S. 11; Kubr, (1995), S. 542

ganz besonders für die großen Beratungshäuser im Premium und Systeme Segment, deren Klienten in erster Linie unter großen Unternehmen zu suchen sind. Weil sich die Frage nach einer Internationalisierung in der Beratungsbranche schon vor 10 bis 20 Jahren gestellt hat, gilt die Unternehmensberatung heute als eine der Dienstleistungsmärkte mit dem höchsten Internationalisierungsgrad.<sup>762</sup>

In welchen und wievielen Ländern die einzelnen Gesellschaften vertreten sind, hängt von den verschiedensten Faktoren ab, die in dieser Arbeit nicht thematisiert werden.<sup>763</sup> Hier wird ausschließlich der deutsche Markt betrachtet, der heute als der wichtigste Beratungsmarkt in Europa gilt. Daher sind nahezu alle international tätigen Beratungsgesellschaften – mit unterschiedlichem Erfolg und unterschiedlicher Bedeutung – in Deutschland vertreten.<sup>764</sup> Die Art und Weise, wie die Beratungsunternehmen den deutschen Markt für sich erschlossen haben, entspricht überwiegend den Vorschlägen aus der Literatur zur Internationalisierung von Dienstleistungen. Dort wird gerade professionellen Dienstleistungen aufgrund des hohen Interaktions- und Integrationsgrades empfohlen, bei dem Export der eigenen Leistungen darauf zu achten, soviel Kontrolle wie möglich über den Prozeß der Leistungserstellung auszuüben. Dieses Ziel wird vor allem durch Direktinvestitionen mit maximaler Präsenz und hoher Kontrollmöglichkeit, das heißt, mit Joint Ventures, Neugründungen und Akquisitionen erreicht.<sup>765</sup> Diese Formen des Markteintritts ausländischer Beratungsgesellschaften konnten in den letzten Jahren in Deutschland beobachtet werden.<sup>766</sup> Obwohl sich die Berater bei ihren Bemühungen zur Internationalisierung nach den Bedürfnissen richten, ist in der Beratungsliteratur bislang noch nicht diskutiert worden, ob die internationale Präsenz die Auswahlentscheidung eines Klientensystems bei großen Projekten beeinflusst. Aufgrund der fehlenden Berücksichtigung sollte dieser Aspekt in der empirischen Untersuchung nicht fehlen.

Das gilt ebenfalls für die sich anschließende Frage nach den Standorten, die in den jeweiligen Ländern gewählt werden. Da sich die Wahl des Standortes in erster Linie nach dem Zugang und der Nähe zu potentiellen Klienten richtet, haben sich die größten Beratungsgesellschaften in Deutschland überwiegend in den führenden Wirtschaftsregionen und/ oder Großstädten Frankfurt, München, Düsseldorf, Hamburg, Berlin und Stuttgart niedergelassen.<sup>767</sup> An den Standorten selbst steht dann die Entscheidung über das Bürogebäude an. Insbesondere die bekannten Strategieberatungen versuchen mit „1a Adressen“ ihr exklusives Image zu pflegen.<sup>768</sup> Weil es sich

---

<sup>762</sup> Vgl. Stauss, (1994), S. 217

<sup>763</sup> Hierzu vgl. Meurer, (1993), S. 267ff.

<sup>764</sup> Vgl. Covill, (1997 b), S. 11ff.

<sup>765</sup> Vgl. Lovelock, (1991), S. 53; Stauss, (1994), S. 225ff.

<sup>766</sup> Vgl. Lünendonk, (1997 c), S. 51

<sup>767</sup> Vgl. Alpha Publications, (1996), S. 76; Meurer, (1993), S. 282

<sup>768</sup> Vgl. Niedereichholz, (1994), S. 47

hierbei jedoch nur um einen kleineren Baustein des Images einer Beratung handelt, ist der Einfluß auf die Auswahlentscheidung vermutlich gering.<sup>769</sup>

### 3.3.2.2 *Interaktive Marketingfunktion - Networking*

Im Kapitel 3.3.1.2 wurde gezeigt, daß die interaktive Marketingfunktion für die Gewinnung von Erstkontakten immer eine wichtige Rolle für Unternehmensberatungen gespielt hat. Auch wenn Maister feststellt, daß die Klientensysteme in ihrem Beschaffungsverhalten immer formaler werden,<sup>770</sup> verlassen sich die Mitglieder von Buying Centern noch oft auf persönliche Informationsquellen, das heißt auf die Empfehlungen von Geschäftspartnern und Kollegen oder auf die persönliche Bekanntschaft mit einem Berater.<sup>771</sup> Das Ziel der interaktiven Marketingfunktion eines Beratersystems ist in dieser Phase der Geschäftsbeziehung die Generierung solcher Empfehlungen durch Dritte an potentielle Neukunden. Daneben ist es ein weiteres Ziel der Berater, mit den Mitgliedern von Buying Centern persönliche Kontakte aufzubauen, um beispielsweise frühzeitig von einem geplanten Beratungsprojekt zu erfahren. Für diese auf Interaktionen basierende Form des Marketing eines Beratersystems hat sich in der amerikanischen Literatur der Begriff des Networking – also die Bildung von persönlichen Netzwerken - etabliert.<sup>772</sup> Solche Netzwerke besitzen laut Schade aufgrund der interpersonellen Kommunikation eine informatorische Wirkung. Sie basieren auf vertrauensvollen Interaktionen und sind durch geschäftliche Interessen motiviert.<sup>773</sup> Dieser Abschnitt ist der Frage gewidmet, auf welchen Wegen sich ein Beratungsunternehmen mit Hilfe seiner Berater ein Netzwerk aufbauen kann. Die in der Literatur am häufigsten genannten Möglichkeiten sind in der folgenden Abbildung zusammengefaßt und werden anschließend erläutert.

---

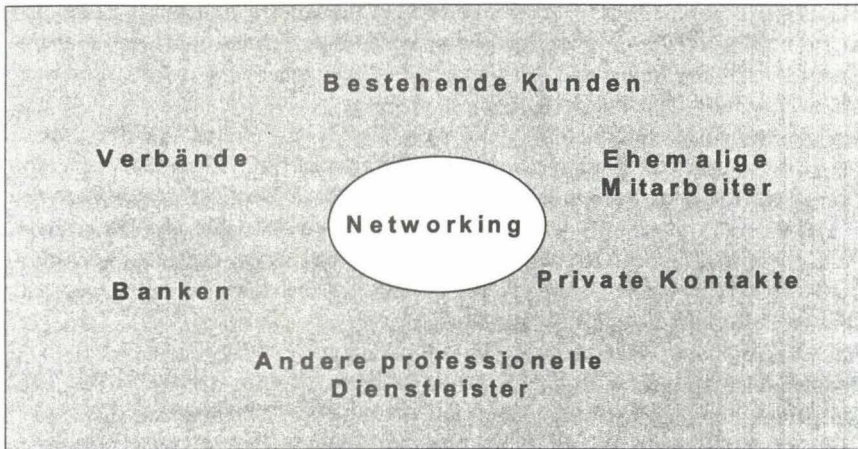
<sup>769</sup> Das bestätigt die Untersuchung von Dawes/Dawling/Patterson, in der die Probanden dem Auswahlkriterium „Location of firm“ eine niedrige Bedeutung zuordneten. Vgl. Dawes/Dawling/Patterson, (1992), S. 190.

<sup>770</sup> Vgl. Maister, (1993), S. 128

<sup>771</sup> siehe Kapitel 3.2.3.3 Informationsverhalten

<sup>772</sup> Vgl. Harding, (1994), S. 43; Barcus, (1994), S. 19-12; Maister, (1993), S. 126

<sup>773</sup> Vgl. Schade, (1996); S. 109ff.



**Abbildung 36: Networking von Unternehmensberatungen**

Quelle: eigene Erstellung

Die Empfehlungen von zufriedenen Kunden gelten noch immer als der effektivste Weg für Berater, um an Erstkontakte mit potentiellen Kunden zu gelangen.<sup>774</sup> Kubr schlägt deshalb folgende Möglichkeiten vor, dieses Instrument stärker zu nutzen:

- Befragung aktueller Klienten, welche Unternehmen aus ihrem Umfeld an den Leistungen des Beratungshauses interessiert sein könnten;
- Einholen der Zustimmung, den bestehenden Kunden als Referenzunternehmen bei potentiellen Kunden nutzen zu dürfen;
- Einholen der Erlaubnis des Klienten, eine kurze Zusammenfassung des Projektes veröffentlichen zu dürfen;
- Bitte an die Klienten, über abgeschlossene Projekte mit Geschäftspartnern und Multiplikatoren zu reden.<sup>775</sup>

Eine weitere Möglichkeit für Beratungsgesellschaften ein Netzwerk aufzubauen, ist die Nutzung von Kontakten zu ehemaligen Mitarbeitern. Dieses Instrument des Networking nutzen und pflegen besonders einige internationale Gesellschaften im Premium-Segment. „Rund 4000 ehemalige McKinsey-Leute, im Fachjargon 'Alumni', haben ein weltweites Netzwerk gespannt und außerhalb der Firma Karriere gemacht. Sie dirigieren Konzerne wie IBM, American Express, Schweizer Rück, Akzo, Oli-

<sup>774</sup> Vgl. Barcus, (1994), S. 19-10. Der Autor zitiert eine Statistik, wonach Berater zwischen 50 und 75 % ihrer Neukunden durch die Empfehlungen von bestehenden Kunden erhalten.

<sup>775</sup> Vgl. Kubr, (1996), S. 534 sowie Meurer, (1993), S. 288f.



vetti oder die Deutsche Post.“<sup>776</sup> Auch die Boston Consulting Group sorgt dafür, daß Berater die aufgrund des „grow or go“-Prinzips das Unternehmen verlassen müssen, eine neue Anstellung finden und den ehemaligen Arbeitgeber so in guter Erinnerung behalten.<sup>777</sup>

Neben diesen beiden wichtigen Möglichkeiten, über Netzwerke an Erstkontakte zu gelangen, werden in der Literatur noch die Mitgliedschaft in Wirtschaftsverbänden und Gremien, Kontakte zu Banken und professionellen Dienstleistern wie Anwälte oder Steuerberater genannt.<sup>778</sup> Unter dem Punkt private Kontakte werden soziale, kulturelle und sportliche Aktivitäten von Beratern verstanden, die ebenfalls informelle Kontakte zu Managern ermöglichen können. „More than one consulting project has had its origin on a golf course!“<sup>779</sup>

Bei dieser Aufzählung wird deutlich, daß der Aufbau und die Pflege von Netzwerken immer auf Interaktionen zwischen Personen basieren. Für die Berater ist das Networking deshalb mit Zeitaufwand verbunden, der mit dem Zeiteinsatz für die eigentliche Beratungstätigkeit konkurriert. Der Zeitaufwand kann teilweise sehr beträchtlich sein, da Maister feststellt: „No one wins new business quickly through networking activities.“<sup>780</sup> Aus diesem Umstand ergeben sich für ein Beratersystem zwei Konsequenzen. Zum einen müssen die Berater beim Networking selektiv vorgehen, d.h., die Qualität der Kontakte ist wichtiger als die Quantität.<sup>781</sup> Zum anderen muß ein Beratersystem entscheiden, welchen Anteil der Zeit es den Beratern für das Networking zubilligt.<sup>782</sup>

Bei der Auswahl der Personen muß ein Berater deshalb darauf achten, daß die Personen auch einen direkten Bezug zu den anvisierten Marktsegmenten besitzen. Lippold schlägt in diesem Zusammenhang die Mikrosegmentierung vor, die festlegt, welche Zielpersonen innerhalb der zuvor im Rahmen der Makrosegmentierung definierten

---

<sup>776</sup> Balzer/Wilhelm, (1995), S. 45. „Grow or go“ oder auch „up or out“ bedeutet, daß die Berater bei einigen klassischen Strategieberatungen immer nach zwei bis drei Jahren beurteilt werden, um auf die jeweils nächste Hierarchiestufe zu steigen. Erreichen sie dieses Ziel aufgrund einer negativen Bewertung nicht, müssen sie das Unternehmen verlassen. Zum Alumni Netzwerk von McKinsey vgl. auch Scherer, (1992), S. 85. Allgemein zur Karriere in großen Beratungsunternehmen vgl. Risch/Sommer, (1998), S. 272ff. und Luber, (1998), S. 50ff.

<sup>777</sup> Vgl. Bierach, (1996 b), S. 165

<sup>778</sup> Vgl. Schade, (1996), S. 124; Barcus, (1995), S. 19-15; Niedereichholz, (1994), S. 57. Unter welchen Bedingungen professionelle Dienstleister sich gegenseitig empfehlen, wurde von Wheeler erforscht. Vgl. Wheeler, (1987); S. 191ff..

<sup>779</sup> Kubr, (1995), S. 541

<sup>780</sup> Maister, (1993); S. 128

<sup>781</sup> Vgl. Barcus, (1994), S. 19-14

<sup>782</sup> Vgl. Schade, (1996), S. 125. Kosten und Nutzen des geplanten Aufbaus von Netzwerken speziell mit Wirtschaftsprüfern untersuchte Washburn. Vgl. Washburn, (1998), S. 11ff..

Zielgruppe und deren Umfeld kontaktiert werden sollen.<sup>783</sup> Dabei können nach seiner Meinung drei Zielpersonenkonzepte zur Systematisierung herangezogen werden:

- Hierarchisch-funktionales Zielpersonenkonzept (Geschäftsleitung, Informationsmanagement Abteilung, Fachabteilung);
- Rollen im Buying Center (wurden im Kapitel 3.2.3.2 vorgestellt);
- Kommunikationsorientiertes Zielpersonenkonzept (Indifferente, Sensibilisierte, Interessierte, Engagierte).

Beratersysteme müssen folglich die Networking Aktivitäten ihrer Berater steuern, nicht zuletzt zur Vermeidung von Redundanzen bei der Ansprache. Niedereichholz schlägt für Unternehmensberatungen deshalb die Einrichtung und Pflege eines Kontaktberichtswesens vor. „Im Kontaktbericht wird grundsätzlich jeder Kontakt dokumentiert, der in irgendeiner Weise von geschäftlichem Interesse sein könnte. Das betrifft nicht nur Kontakte mit potentiellen Kunden sondern auch mit Branchenkennern, Meinungsführern und sonstigen Personen, die eine Multiplikatorfunktion ausüben können, oder als erstrangige Informationsquellen einzustufen sind.“<sup>784</sup>

Für jeden einzelnen Berater hat das Networking zudem eine besondere Bedeutung. Je höher ein Berater in der Hierarchie eines Beratungsunternehmens aufsteigen möchte, desto stärker wird er an seiner Fähigkeit gemessen, Kundenkontakte aufzubauen und zu pflegen.<sup>785</sup> Ein Erfolgsrezept wie ein Berater letztlich zu einem „Rainmaker“ innerhalb der Branche wird, gibt es jedoch nicht. Eine Untersuchung der persönlichen Eigenschaften und methodischen Vorgehensweisen erfolgreicher „Rainmaker“ brachte in dieser Hinsicht kaum brauchbare Ergebnisse bis auf die Erkenntnisse, daß diese Personen besonders optimistisch und gut organisiert zu sein scheinen.<sup>786</sup> In der praxisorientierten Literatur für Berater existieren jedoch reichlich Ratschläge für ein erfolgreiches Networking.<sup>787</sup> Für das Verhalten gegenüber den anderen Personen in Netzwerken gibt Kubr zum Beispiel Consultants den folgenden Rat: „They exhibit ‘relaxed initiative’ (interest and availability), but should not overdo it by being so active that their behavior becomes annoying and suspicious.“<sup>788</sup> Was ein erfolgreiches Networking ausmacht, ist im Rahmen der Marketingforschung bislang nicht thematisiert worden. Einen ersten Ansatz findet sich bei Schade, der die

<sup>783</sup> Vgl. Lippold, (1998), S. 130ff.

<sup>784</sup> Niedereichholz, (1994), S. 77. Hillemanns spricht in diesem Zusammenhang vom Client-relationship-Management, das die Gewinnung akquisitionsrelevanter Informationen und Kontakte plant, organisiert und kontrolliert. Vgl. Hillemanns, (1995), S. 59.

<sup>785</sup> Vgl. Uder/Strube, (1997), S. 57; Balzer/Wilhelm, (1995), S. 54

<sup>786</sup> Vgl. Speechly, (1998), S. 7

<sup>787</sup> Zwei Beispiele für die sog. „How-to-do-Literatur“ sind Harding, (1994), S. 43ff. und Fisher/Vilas, (1994), S. 15ff.

<sup>788</sup> Kubr, (1995), S. 541

aus der Soziologie stammende Netzwerktheorie auf die beschriebene Problematik übertragen hat. Er untersuchte insbesondere den Zusammenhang zwischen der Netzwerkposition (bezüglich der Zentralität) eines Beraters und dessen Akquisitionschancen sowie den notwendigen Zeitaufwand zur Erreichung einer zentralen Position.<sup>789</sup> Unter der hohen theoretischen Fundierung leidet bei Schade dann aber der Bezug zur Praxis. Hier besteht also noch ein hoher Forschungsbedarf, weil dieses Instrument des interaktiven Marketing nicht nur für Berater von großer Bedeutung ist, sondern das Marketing vieler Anbieter von investiven Dienstleistungen bereichern kann.

### ***3.3.3 Akquisitionsphase***

Ist es dem Beratersystem gelungen in der Erstkontaktphase für seine Leistungen das Interesse eines Klientensystems zu wecken, dann geht die Geschäftsbeziehung in die Akquisitionphase. Das Ziel des Beratersystems ist es nun, das generelle Interesse in einen Auftrag umzusetzen.

Aus der Sicht des Buying Centers entspricht die Akquisitionphase der Vor- und Endauswahl im phasenorientierten Auswahlprozeß. Im Kapitel 3.2.2.1 wurde bereits dargestellt, welche Aktivitäten von einem Buying Center bei der Beraterauswahl unternommen werden können, auf die das Beratersystem dann reagieren muß. Diese Aktivitäten werden in der Abbildung 37 zusammengefaßt.

---

<sup>789</sup> Vgl. Schade, (1996), S. 118ff.



**Abbildung 37: Aktivitäten des Klientensystems**

Quelle: eigene Erstellung

Die Diskussion des Entscheidungsverhaltens im Abschnitt 3.2.3.4 zeigte schließlich, welche Kriterien bei der Bewertung der Aktivitäten des Beratersystems erfolgskritisch sind, soweit empirische Ergebnisse vorlagen. Ziel dieses Kapitels ist es deshalb nicht Beratern Ratschläge für das Verhalten in Vorgesprächen, in Präsentationen, Workshops oder zur Angebotserstellung zu erteilen. Zu diesen Themen existieren in der Beratungsliteratur genügend Ratgeber, die sich eingehend mit den notwendigen Techniken wie Gesprächsführung, Moderation und Präsentation sowie den Inhalten von Beratungsangeboten beschäftigen.<sup>790</sup> Es werden vielmehr einige Punkte angesprochen, die ein Beratersystem in der Akquisitionphase zusätzlich beachten sollte und die in der Literatur bislang nur wenig Beachtung gefunden haben. Dies betrifft die Projektselektion, die Informationssammlung und die Zusammensetzung des Selling Centers.

### 3.3.3.1 Projektselektion

Erhält eine Unternehmensberatung eine Anfrage für ein Beratungsprojekt von einem Klienten – unabhängig davon, ob es sich um einen potentiellen Neukunden oder einen bestehenden Kunden handelt –, sollte das Beratungsunternehmen mögliche Risiken abwägen, die mit der Akquisition des entsprechenden Projektes verbunden sein könnten. Niedereichholz schlägt daher vor: „Nicht alles, was akquirierbar ist, sollte

<sup>790</sup> Siehe hierzu die in Kapitel 3.2.3.4.3 angegebene Literatur.

auch akquiriert werden.“<sup>791</sup> Eine Beratungsgesellschaft sollte daher in dieser Phase Projektselektion betreiben, um insbesondere Imageverluste auszuschließen. Für die Ablehnung eines Projektes kommen zwei Gründe in Betracht, die zu einer Schädigung des Unternehmensimages führen können.

Zum einen solche Projekte, die gegen ethische Berufsgrundsätze verstoßen, wozu Gefälligkeitsgutachten, die Erfüllung einer Alibifunktion oder gar Analysemethoden mit Spionagecharakter gehören.<sup>792</sup> Aber wie Niedereichholz in diesem Zusammenhang anführt, ist das „ (...) ethische Selbstverständnis eines Unternehmensberaters (...) häufig eine Variable seiner Auslastungsquote.“<sup>793</sup> Zum anderen gibt es Projekte, bei denen die notwendige Fachkompetenz bezüglich der Branche oder der Unternehmensfunktion bei der angesprochenen Unternehmensberatung nicht vorhanden ist. Das Beratersystem sollte die Anfrage nur dann weiter verfolgen, wenn es die Kompetenz besitzt, für das Klientensystem zumindest eine zufriedenstellende Problemlösung zu erbringen. Die Entscheidung über die Annahme oder Ablehnung eines Projektes stellt so gesehen die konsequente Umsetzung der Markt-Leistungs-Strategie einer Unternehmensberatung dar. Der Zeitpunkt für diese Entscheidung liegt in einer Phase, zu dem viele Informationen noch nicht in ausreichendem Maße vorhanden sind. „Letztlich stellt sich die Frage der Projektselektion spiegelbildlich zur Frage nach dem richtigen Berater auf der Seite des Klienten und ist mit den gleichen Informations- und Unsicherheitsproblemen behaftet.“<sup>794</sup>

Schade führt gleichzeitig an, daß eine ganz andere Betrachtung vorgenommen werden sollte, wenn das betreffende Projekt für den Berater zwar Neuland darstellt, eine Bearbeitung entsprechend der Markt-Leistungs-Strategie besonders wichtig ist. Gründe dafür können vorliegen,

- „wenn ein wichtiger Klient zum ersten Mal gewonnen werden soll,
- wenn es um Referenzprojekte in bestimmten Branchen oder Funktionsbereichen geht, die eine Erweiterung der bisherigen Problemlösungsaktivitäten beinhalten bzw.
- wenn der Berater die Chance sieht, sein Know-How durch das Projekt zu erweitern.“<sup>795</sup>

<sup>791</sup> Niedereichholz, (1994), S. 108

<sup>792</sup> Vgl. Schade, (1996), S. 270

<sup>793</sup> Niedereichholz, (1994), S. 108

<sup>794</sup> Schade, (1996), S. 271. Neben den genannten Gründen gibt es noch weitere wirtschaftliche Risiken, die ein Beratungsunternehmen vor der Akquisition eines Projektes antizipieren muß. Vgl. Bechler/Rohrschneider, (1997), S. 33ff. In den USA zeigt sich ein Trend, wonach Regreßansprüche so an Unternehmensberater herangetragen werden, wie sie vor Jahren an Wirtschaftsprüfer gestellt wurden. Auch gegen diese Risiken müssen sich Berater in Zukunft in Deutschland absichern. Vgl. Scholz, (1997), S. 14.

<sup>795</sup> Schade, (1996), S. 272

Nach seiner Meinung muß der Klient in solchen Fällen über die Situation in Kenntnis gesetzt und das Beratungshonorar reduziert werden. Als kurzer Einschub sei noch erwähnt, daß manche Unternehmensberatungen bei der Reduzierung des Honorars gleich so weit gehen und solche Projekte ohne jegliche Berechnung anbieten. Gegenüber dem Kunden wird das Projekt dann als sogenanntes „Pro-Bono-Projekt“ angeboten.<sup>796</sup> Diese Art von Projekt stellt ein besonders umstrittenes Instrument zur Gewinnung neuer und strategisch wichtiger Kunden dar. Ursprünglich kommen Pro-Bono-Projekte aus dem Bereich der Rechtsverteidigung in den USA und waren dazu gedacht, sozial Schwache ohne Honorar vor Gericht zu vertreten.

Die ersten Projekte dieser Art in Deutschland, die von Beratungsgesellschaften durchgeführt wurden, hatten noch diese soziale Dimension, obwohl schon immer das Motto galt: „Tue Gutes und rede darüber.“ Heute haftet diesem Instrument der Neukundengewinnung jedoch der Geruch des Dumping an, da bestimmte Kunden oder Märkte mit aller Macht erobert werden sollen. Umfangreiche Projekte werden während der Akquisitionphase kurzerhand „Pro Bono“ erklärt, um die Konkurrenten aus dem Rennen um den betreffenden Auftrag zu drängen. Diese Geschäftspraxis trat in letzter Zeit verstärkt im Zusammenhang mit Aufträgen bei der öffentlichen Hand auf.<sup>797</sup> Kurzfristig mag der Gewinn eines Neukunden für ein einzelnes Beratungsunternehmen von Vorteil sein. Fraglich ist aber, ob sich die Branche insgesamt einen Gefallen tut, wenn der Eindruck bei den Klienten entsteht, Beratungsleistungen seien ohne Honorar erhältlich.

### 3.3.3.2 Informationssammlung

Als besonders erfolgskritisch wird in der Literatur die Höhe des Informationsstandes der akquirierenden Berater in der Akquisitionphase angesehen, schließlich müssen sie ihre Kompetenz gegenüber dem potentiellen Neukunden unter Beweis stellen. Die notwendigen Informationen stammen aus den folgenden Bereichen:

1. Klientenbezogene Faktoren (anstehende Frage- und Problemstellung in dem potentiellen Klientensystem; derzeitige Situation des Neukunden bezüglich Liquiditäts-, Umsatz- und Gewinnentwicklung; Finanzkennzahlen; Organisationsstruktur usw.)
2. Branchenbezogene Faktoren (Wettbewerbssituation; Marktwachstum und -entwicklung usw.)
3. Faktoren bezogen auf das Buying Center (Anzahl und hierarchische Stellung der Mitglieder, Rollen im Buying Center usw.).<sup>798</sup>

---

<sup>796</sup> Vgl. Niedereichholz, (1998), S. 13

<sup>797</sup> Vgl. o.V., (1997 d), S. 6

<sup>798</sup> Vgl. Hillemanns, (1995), S. 58; Niedereichholz, (1994), S. 86

Die Informationen aus dem ersten Bereich lassen sich bei Großunternehmen meist aus externen Informationsquellen wie Geschäftsberichte, Informationsdienste, Fachzeitschriften, Branchenstatistiken usw. gewinnen. Das gleiche gilt für die Informationen unter Punkt zwei. Sofern bereits Projekte in der entsprechenden Branche durchgeführt wurden, greifen große Beratungshäuser auf ihre internen Informationssysteme zurück.<sup>799</sup> Fragen bezüglich des Buying Centers oder vertrauliche Finanzdaten lassen sich dagegen auf diesem Wege kaum beantworten. Hier kommt den Beratern wieder ein ausgedehntes, gut funktionierendes Netzwerk zugute, sofern sie über eines verfügen. Einige Informationen erhalten die Berater auch erst im Verlauf der Akquisitionphase. So können während eines Erstgespräches die Intentionen, Motive und Einstellungen der entscheidenden wie auch der betroffenen Personen gegenüber dem Beratungsprojekt kennengelernt, sowie Informationen über die Machtrelationen zwischen den Promotoren und Opponenten des Beratungsprojektes gewonnen werden.<sup>800</sup>

### 3.3.3.3 Zusammensetzung des Selling Centers

Im Kapitel 3.2.3 wurde bereits die Bedeutung des Buying Centers als Entscheidungsträger des Klientensystems ausführlich erörtert. Auf der Seite des Beratersystems steht diesem Gremium spiegelbildlich das sogenannte Selling Center gegenüber. Allgemein wird das Selling Center als funktionales Subsystem innerhalb der anbietenden Organisation verstanden, deren Mitglieder gemäß dem Prinzip der Arbeitsteilung verschiedene Aufgaben wahrnehmen. Durch einen derartigen multipersonellen und multifunktionalen Zusammenschluß verschiedener Experten einer anbietenden Organisation wird gewährleistet, daß den Spezialisten des Buying Centers ein ebenso qualifiziertes Gremium entgegengesetzt wird. Ein multipersonelles Selling Center erlaubt gleichzeitig ein tieferes Eindringen in die Strukturen des Buying Centers.<sup>801</sup>

Das Konzept des Selling Centers befindet sich im Gegensatz zum Buying Center Ansatz noch in einem sehr frühen Stadium. Erste Ansätze sind in der Interaktionsforschung zu finden, wobei das Selling Center aber nicht in seine einzelnen Bestandteile zerlegt und analysiert wird, sondern es wird vielmehr – wie bei dem bereits erwähnten Modell der IMP-Gruppe in Kapitel 3.2 – auf die Beziehungen und Interaktionen zwischen den sich gegenüberstehenden Gremien eingegangen. Dies ist insofern nachzuvollziehen, da Studien gezeigt haben, daß es „den“ guten Verkäufer nicht gibt. Die Mitglieder eines Selling Centers sollten deshalb nicht isoliert, sondern in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit mit den Mitgliedern des entsprechenden Buying

---

<sup>799</sup> Diese Sammlung von Informationen werden zumeist an Research oder Junior Consultants delegiert.

<sup>800</sup> Vgl. Hillemanns, (1995), S. 67

<sup>801</sup> Vgl. Fitzgerald, (1989), S. 108

Centers analysiert werden. Hieraus leitet Backhaus für Anbieter die Empfehlung ab, bei der Zusammenstellung eines Selling Centers darauf zu achten, daß den Mitgliedern in den Buying Centern die „passenden“ Vertriebsmitarbeiter zugeordnet werden.<sup>802</sup>

Über welche Eigenschaften solche Vertriebsmitarbeiter verfügen müssen, bleibt die Interaktionsforschung wenig konkret. Aus dem Bereich der dyadisch-personalen Interaktionsforschung stammen die „Matching-Studien“, die meist zu dem Schluß kommen, daß das Resultat eines Interaktionsprozesses zwischen Käufer und Verkäufer in erster Linie davon abhängt, wie ähnlich sich die beiden Partner in bezug auf ihre demographischen, kognitiven und Persönlichkeitsmerkmale (zum Beispiel Alter, Einkommen, Gewohnheiten, Einstellungen, Sprache, soziale Distanz) sind.<sup>803</sup>

Die Ergebnisse der multipersonalen Interaktionsansätze machen wiederum deutlich, daß mit zunehmender Zahl der Interaktionsbeteiligten Statusprobleme entstehen können. Der Interaktionsverlauf kann dann negativ beeinflusst werden, wenn sich ein Einkaufssachbearbeiter durch ein Gespräch mit einem Prokuristen statusmäßig „aufgewertet“, ein Vorstandsmitglied sich gleichzeitig aber „abgewertet“ sieht.<sup>804</sup> Das Problem der „Abwertung“ dürfte in den großen, internationalen Beratersystemen nicht auftreten, weil dort in der Regel die Partner für die Akquisition der Projekte auf höchster Ebene verantwortlich sind.<sup>805</sup> Neben einem – je nach Projekt auch zwei - verantwortlichen Partnern sollte dann noch der vorgesehene Projektleiter im Selling Center vertreten sein und der nächsten Hierarchieebene des Klientensystems gegenüberstehen. Dies gilt insbesondere für die Interaktionen während Vorgesprächen mit Mitgliedern des Buying Centers oder bei Präsentationen. Während der Vorbereitung des Angebots werden weitere Berater aus anderen Hierarchieebenen im Selling Center vertreten sein. Wichtig ist letztlich bei der Zusammensetzung des Selling Centers die von den Kunden erhobene Forderung, daß alle wesentlich in das Projekt involvierten Berater an der Akquisitionphase beteiligt sind.<sup>806</sup>

Die Bedeutung des Selling Centers als interaktive Marketingfunktion des Beratersystems wurde bereits erörtert. Insgesamt kann festgehalten werden, daß die interaktive Funktion eine größere Bedeutung als die traditionelle Funktion für einen Erfolg in der Akquisitionphase besitzt. Sicherlich können und werden beispielsweise Broschüren in dieser Phase unterstützend eingesetzt, einen größeren Einfluß haben aber sicherlich die persönlichen Kontakte bzw. die Interaktionen auf das Informations- und Entscheidungsverhalten der Buying Center Mitglieder und damit auf den Auswahl-

---

<sup>802</sup> Vgl. Backhaus, (1995), S. 112

<sup>803</sup> Vgl. Hillemanns, (1995), S. 63

<sup>804</sup> Vgl. Backhaus, (1995), S. 113

<sup>805</sup> Vgl. Hoffmann, (1991), S. 29 und das Kapitel 2.3.3 - Systemmerkmale der Unternehmensberatung.

<sup>806</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1.4.2



prozeß. Denn nur durch Interaktion können Berater in dieser Phase Einfluß auf die Mitglieder des Buying Centers ausüben. Schmitz faßt ihre Forschungsergebnisse zum Thema Einfluß und Überzeugung wie folgt zusammen: „Relationships, emotions, and feelings are they key factors in sales success. People buy from salespeople they like and trust, and though we often justify our decisions with facts and logic, the trigger to sales success is often vivid images and emotions.“<sup>807</sup> Hier wird wieder die herausragende Bedeutung des Faktors Vertrauen bestätigt und das große Interesse von Beratern offensichtlich, über persönliche Netzwerke eine Vertrauensbasis mit wichtigen Personen in Unternehmen und deren Umfeld zu schaffen.

### 3.3.4 Durchführungsphase

Die Geschäftsbeziehung zwischen Berater- und Klientensystem geht nach der Auftragsvergabe in die Durchführungsphase. Das Ziel des Beratersystems sollte es gemäß Grönroos in dieser Phase sein, eine hohe Qualität der Leistung mit dem Ziel zu erbringen, eine lang andauernde Geschäftsbeziehung aufzubauen.<sup>808</sup> Im Mittelpunkt des Abschnitts steht nun die Frage, wie Unternehmensberatungen eine hohe Qualität der eigenen Beratungsleistungen und damit die Zufriedenheit der Klienten sicherstellen können.

Die Beratungsforschung befaßte sich bisher nur am Rande mit dem Thema „Qualität von Beratungsleistungen“, obwohl dieses Thema in der Praxis der Unternehmensberatung eine Zeit lang höchste Aufmerksamkeit genoß.<sup>809</sup> Erste Ansätze sind in der Forschung unter dem Stichwort Erfolgsfaktoren von Unternehmensberatungen zu finden.<sup>810</sup> Erfolg wird zum Beispiel von Hillemanns in diesem Zusammenhang als „(...) die Zufriedenheit des Klienten mit dem Ergebnis des Beratungsprozesses hinsichtlich der Kriterien Qualität, Zeit und Projektkosten angesehen.“<sup>811</sup> Aus dieser Definition wird ersichtlich, daß die Begriffsgrenzen von „Erfolg“ und „Qualität“ miteinander verschwimmen, weil sie beide ihren bestimmenden Bezugspunkt in der

<sup>807</sup> Schmitz, (1993), S. 89

<sup>808</sup> Vgl. Tabelle 12, S. 139

<sup>809</sup> Dabei ging es in erster Linie um die Sicherung der Qualität durch die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9000. Vgl. Rieth/Witte, (1996), S. 20ff.; Seigner, (1996), S. 9ff.; Müller/Bertschinger, (1995), S. 271; Radermacher, (1995), S. 1; Richter/Schönecker, (1995), S. 8; Stehr, (1995), S. K1f.

<sup>810</sup> Vgl. Fritz/Effenberger, (1996), S. 3ff.; Hillemanns, (1995), S. 1ff.; Mieth, (1994), S. 1ff.; Hoffmann, (1991), S. 1ff.; Kienbaum/Meissner, (1979), S. 109ff.; Klein, (1978), S. 105ff. Die Begriffe Erfolg oder auch Effizienz werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur vorwiegend in der Organisationstheorie gebraucht und bilden einen Maßstab zur Beurteilung von Organisationen und Prozessen. Vgl. Althaus, (1994), S. 75.

<sup>811</sup> Hillemanns, (1995), S. 11

Kundenzufriedenheit sehen. Doch gelang diesen Ansätzen immer nur die Erfassung einiger Aspekte der Qualität von Beratungsleistungen.

#### 3.3.4.1 *Qualität und Kundenzufriedenheit*

Heute gelten der Aufbau und die Erhaltung von Kundenzufriedenheit als Voraussetzung für lang andauernde Geschäftsbeziehungen und somit für die Realisierung ökonomischer Unternehmensziele wie Umsatz und Gewinn.<sup>812</sup> Dies impliziert, daß hohe Qualität Kundenzufriedenheit zur Folge hat oder anders formuliert „Qualität produziert Zufriedenheit“.<sup>813</sup>

Bei der Betrachtung der Definition von Meffert/Bruhn - „Dienstleistungsqualität ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung aufgrund von Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen.“<sup>814</sup> - wird dieser Zusammenhang evident. Denn letztlich bestimmt der Kunde die Anforderungen an eine Dienstleistung und steht daher auch im Mittelpunkt der Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität.<sup>815</sup> „Insofern kann die Kundenzufriedenheit als Ansatz subjektiver Qualitätsbeurteilung der Beratungsleistung herangezogen werden, denn sowohl der Begriff der subjektiven Qualität als auch der Kundenzufriedenheit implizieren, daß die Kundenerwartungen erfüllt werden. Qualität und Kundenzufriedenheit werden zu Synonymen.“<sup>816</sup> Diese Überlegungen führen dazu, daß dieser Arbeit ein subjektiver Qualitätsbegriff zugrunde gelegt wird. Wenn also im weiteren Verlauf von der Verbesserung der Qualität gesprochen wird, ist auch eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit gemeint und umgekehrt.<sup>817</sup>

---

<sup>812</sup> Vgl. Stauss/Seidel, (1995), S. 181

<sup>813</sup> Meister/Meister, (1996), S. 17

<sup>814</sup> Meffert/Bruhn, (1995), S. 201

<sup>815</sup> Vgl. Meffert/Bruhn, (1995), S. 202. Im Gegensatz dazu steht die objektive bzw. technische Qualitätsauffassung, die das Produkt und seine Eigenschaften in den Mittelpunkt stellt. Vgl. Büker, (1991), S. 13.

<sup>816</sup> Vgl. Seigner, (1997), S. 110 und die dort angegebene Literatur. Bei der Erforschung der Auswahl professioneller Dienstleister konnten Day/Barksdale empirisch keinen Unterschied zwischen den beiden Konstrukten in der Wahrnehmung von Kunden nachweisen. Vgl. Day/Barksdale, (1992), S. 87f.. Diese Ansicht ist in der Forschung nicht unumstritten, weshalb derzeit eine kontroverse Diskussion über den Zusammenhang und die Abgrenzung der Konstrukte „Kundenzufriedenheit“ und „Dienstleistungsqualität“ im Gange ist. Vgl. dazu Stauss/Seidel, (1995), S. 181 und Schütze, (1992), S. 3f..

<sup>817</sup> Allerdings wies bereits Klein auf die Problematik der Subjektivität des Qualitätsurteils bei Zufriedenheitsäußerungen im Zusammenhang mit der Beratungsleistung hin. Seiner Ansicht nach kommt es durch die unterschiedliche personale Struktur der unternehmensinternen Partner der Beratung, die sich in Beratungsprotektoren und -opponenten einteilen läßt, automatisch zu unterschiedlichen Einschätzungen bezüglich der Zufriedenheit. Vgl. Klein, (1978), S. 107. Gabele und Hirsch verweisen auf die ihrer Meinung nach vom methodologischen Standpunkt aus gesehen nicht ausreichende Vorgehensweise bei der Qualitätsbeurteilung der Beratungsleistung durch (Zufriedenheits-) Äußerungen oder anderer, letztend-

### 3.3.4.2 *Qualität und Image*

Seit „Qualität“ nicht mehr im technischen Sinne als objektiv feststellbar und kundenunabhängig gilt, sondern aufgrund der subjektiven Wahrnehmungen der Kunden ermittelt wird, bestehen zwischen dem Image und dem kundenorientierten Qualitätsbegriff eine gewisse Ähnlichkeit.<sup>818</sup> Zur notwendigen Abgrenzung der beiden Begriffe kann das Konstrukt „Vertrauen“ herangezogen werden. Das Vertrauen des Klienten in den Berater ist nicht nur ein wichtiger Faktor bei der Beraterauswahl, sondern auch die Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Beratungsprojekt.<sup>819</sup> Die Frage, wie ein Berater das notwendige Vertrauen in der Erstkontaktphase gewinnt, wurde ausführlich diskutiert. Besonders das Image wurde als eine Art Vertrauensvorschuß des Marktes identifiziert, weil es in dieser Phase an objektivierbaren Kriterien mangelt. Bei der Untersuchung dieser Frage kommt Eschbach zu dem Schluß, daß in der Anbahnungsphase – er differenziert nicht zwischen Erstkontakt und Akquisition – das Image aufgrund nur weniger Interaktionen, in der Phase der Durchführung die durch den Kunden subjektiv empfundene Qualität aufgrund der Erfahrungen vieler Interaktionen das Vertrauen begründen.<sup>820</sup> Dieser Zusammenhang wird in der Abbildung 38 graphisch dargestellt.

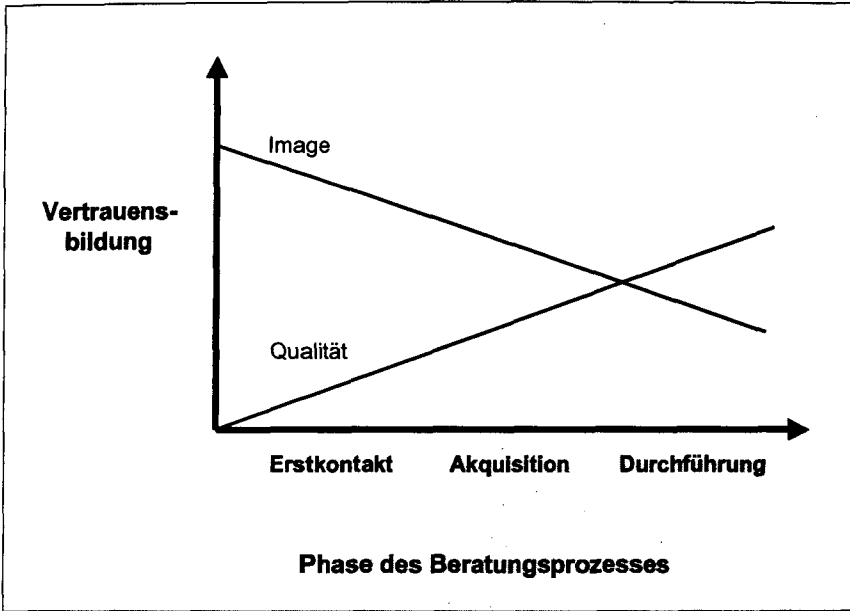
---

lich auf eine subjektive Einschätzung der Beteiligten zurückzuführende Kriterien (z. B. „Umsatzanstieg verursacht durch Beratung“). Sie verweisen auf die Methode der Inhaltsanalyse verschiedener Beratungsberichte bzw. Abschlußpräsentationen als Möglichkeit, zu unverzerrten Aussagen über die Qualität der Beratungsleistung zu kommen. Vgl. Gabele/Hirsch, (1986), S. 494.

<sup>818</sup> Vgl. Meffert/Bruhn, (1995), S. 199ff.; Kreilkamp, (1994), S. 88

<sup>819</sup> Vgl. Strasser, (1992), S. 78

<sup>820</sup> Vgl. Eschbach, (1984), S. 61ff.



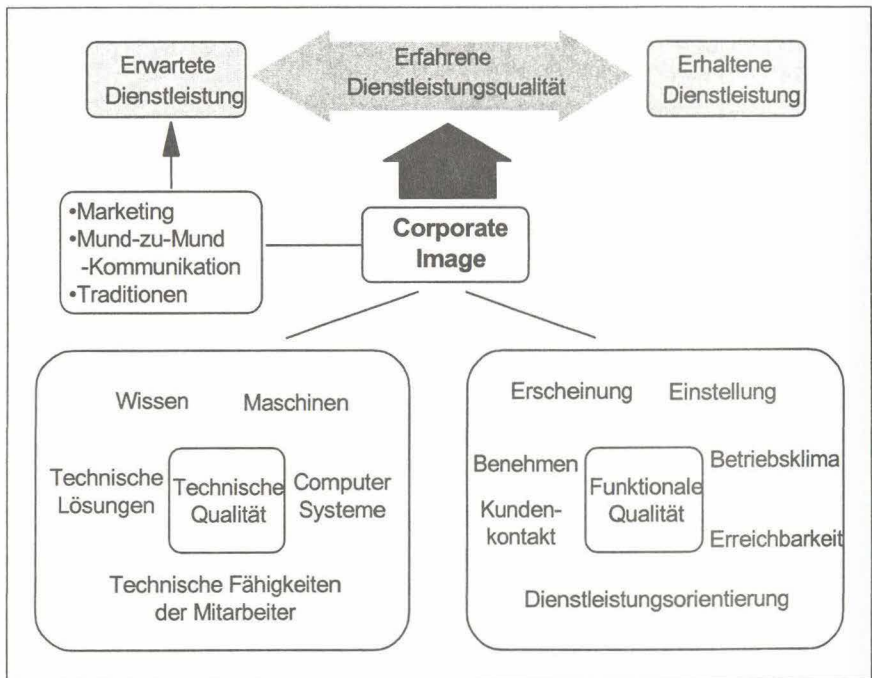
**Abbildung 38: Einfluß von Image und Qualität auf die Vertrauensbildung**

Quelle: in Anlehnung an Strasser, (1992), S. 78 und Eschbach, (1984), S. 65

Der Unterschied zwischen den beiden Konstrukten liegt demnach in ihrem Beitrag zur Vertrauensbildung, der wiederum von der Anzahl der Interaktionen abhängt. Die Feststellung von Eschbach ist konform mit den bisherigen Erkenntnissen, wonach der interaktiven Marketingfunktion aufgrund des hohen Interaktionsgrades der Dienstleistung Unternehmensberatung im Verlauf einer Geschäftsbeziehung eine immer größere Bedeutung zukommt.<sup>321</sup>

<sup>321</sup> Zum konstitutiven Merkmal der Interaktion vgl. Kapitel 2.3.1. In der Beratungsforschung wird in diesem Zusammenhang überwiegend die Rolle des Beraters in der Durchführungsphase diskutiert. Analog zu den existierenden Kliententypologien (vgl. Abbildung 21 – Kliententypologie nach Fleischmann) wurden aus diesen Rollen Beratertypologien entwickelt. Die rollentheoretischen Analysen des Beraterverhaltens werden dann im Zusammenhang mit dem Projektverlauf und vor allem dem Erfolg eines Beratungsprojektes diskutiert. Dieser Aspekt geht jedoch weit über die hier verfolgten Ziele hinaus, weshalb an dieser Stelle auf die entsprechende Literatur verwiesen wird. Vgl. Hoffmann, (1991), S. 83ff.; Stutz, (1988), S. 182ff.; Hafner/Reineke, (1988), S. 17ff.; Elfgén/Klaile, (1987), S. 110ff..

Ein weiterer Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten besteht darin, daß Image häufig als ein Kriterium bei der Erfassung der Qualität angesehen wird. „Reputation impacts evaluation because it forms the basis for preconceived notions of how well the service will be performed.“<sup>822</sup> Grönroos geht in seinem Modell zur Messung der Dienstleistungsqualität ebenfalls davon aus, daß ein Unternehmensimage die Erwartungshaltung gegenüber einer Leistung beeinflusst, wie die folgende Abbildung verdeutlicht.



**Abbildung 39: Qualitätsmodell nach Grönroos**

Quelle: Grönroos, (1991 a), S. 41; Übersetzung nach Büker, (1991), S. 47

Grönroos geht bei seinen Überlegungen von einem abwägenden Beurteilungsprozeß des Kunden aus, in dem die ursprünglich erwartete mit der tatsächlich erhaltenen Leistung verglichen wird. Das Ergebnis dieses Beurteilungsprozesses ist die wahre-

<sup>822</sup> Jackson/Neidell/Lunsford, (1995), S. 101. Beilke spricht von der kaufnachbereitenden Funktion des Image, die zum Beispiel durch die Beseitigung kognitiver Dissonanzen auftreten kann. Vgl. Beilke, (1989), S. 114.

nommene Dienstleistungsqualität.<sup>823</sup> Qualität besteht für Grönroos aus zwei Dimensionen. Die technische Qualität, die mehr oder weniger objektiv beurteilt werden kann und die funktionale Qualität, die einer weitgehend subjektiven Wahrnehmung unterliegt. Neben seinem Einfluß auf die erwartete Leistung, stellt das Image ebenfalls einen Filter im Hinblick auf die Wahrnehmung der beiden Qualitätsdimensionen dar. Gleichzeitig wird das Image vor allem durch die beiden Dimensionen determiniert. Daneben räumt Grönroos noch weitere Faktoren ein, die ein Image beeinflussen. Hierzu zählt er die traditionelle Marketingfunktion, Mund-zu-Mund-Kommunikation und Traditionen. Er stellt aber gleich klar, daß schlechte funktionale oder technische Qualität nicht durch eine Imagekampagne ausgeglichen werden kann.<sup>824</sup>

Es stellt sich abschließend die Frage, ob das Modell von Grönroos oder ein anderes Modell zur Erfassung der Qualität von Beratungsleistungen einen Beitrag leisten kann. Seigner kommt in seiner Analyse im Hinblick auf diese Frage zu dem Schluß, daß die Einteilung der Qualität in eine technische und eine funktionale Dimension zwar eine Weiterentwicklung der Ansicht über Dienstleistungsqualität darstelle, „ (...) dennoch sind auch in diesem Modell zuwenig Einflußmöglichkeiten der am Dienstleistungsprozeß beteiligten Personen zur Bestimmung der Dienstleistungsqualität enthalten.“<sup>825</sup> Nach Bükers Ansicht gelingt es Grönroos zwar branchenunabhängige Strukturen der Dienstleistungsqualität aufzuzeigen, die Besonderheiten investiver Dienstleistungen werden jedoch nicht berücksichtigt.<sup>826</sup> Die fehlende Berücksichtigung der Besonderheiten von Beratungsleistungen bzw. investiven Dienstleistungen bemängeln beide Autoren bei der Überprüfung weiterer zentraler Modelle zur Erfassung der Dienstleistungsqualität.<sup>827</sup> Lediglich das Gap-Modell von Parasuraman/Berry/Zeithaml wird mit einigen Einschränkungen als angemessener und nachvollziehbarer Ansatz beurteilt.<sup>828</sup> Die Einschränkungen beziehen sich auf den als kritisch zu betrachtenden Anspruch auf Allgemeingültigkeit und die Notwendigkeit der Berücksichtigung der Beratung als investive bzw. professionelle Dienstleistung, weshalb Seigner von einer vollständigen Anlehnung an das Gap-Modell absieht.<sup>829</sup> Auf

---

<sup>823</sup> Vgl. Grönroos, (1991 a), S. 38

<sup>824</sup> Vgl. Grönroos, (1991 a), S. 40ff.

<sup>825</sup> Seigner, (1997), S. 72

<sup>826</sup> Vgl. Bükler, (1991), S. 46ff.

<sup>827</sup> Vgl. Seigner, (1997), S. 71ff. Er diskutiert die Modelle nach Donobedian, Meyer/Mattmüller sowie das Gap-Modell von Parasuraman/Berry/Zeithaml. Bükler geht zusätzlich noch auf die Modelle von Klaus und von Corsten ein. Vgl. Bükler, (1991), S. 49ff..

<sup>828</sup> Diese Auffassung vertreten Bükler und Janiszewski in bezug auf die Qualitätserfassung investiver Dienstleistungen. Vgl. Bükler, (1991), S. 72; Janiszewski, (1994), S. 66f.. Eine empirische Überprüfung durch Brown/Swartz ergab ebenfalls, daß sich das Gap-Modell als Ansatz für die Messung der Qualität professioneller Dienstleistungen eignet. Vgl. Brown/Swartz, (1989), S. 92ff.

<sup>829</sup> Vgl. Seigner, (1997), S. 116

die Darstellung des Gap-Modells wird daher verzichtet und das von Seigner daraus abgeleitete „Einfache Qualitätsmodell für Unternehmensberatungen“ vorgestellt.<sup>830</sup>

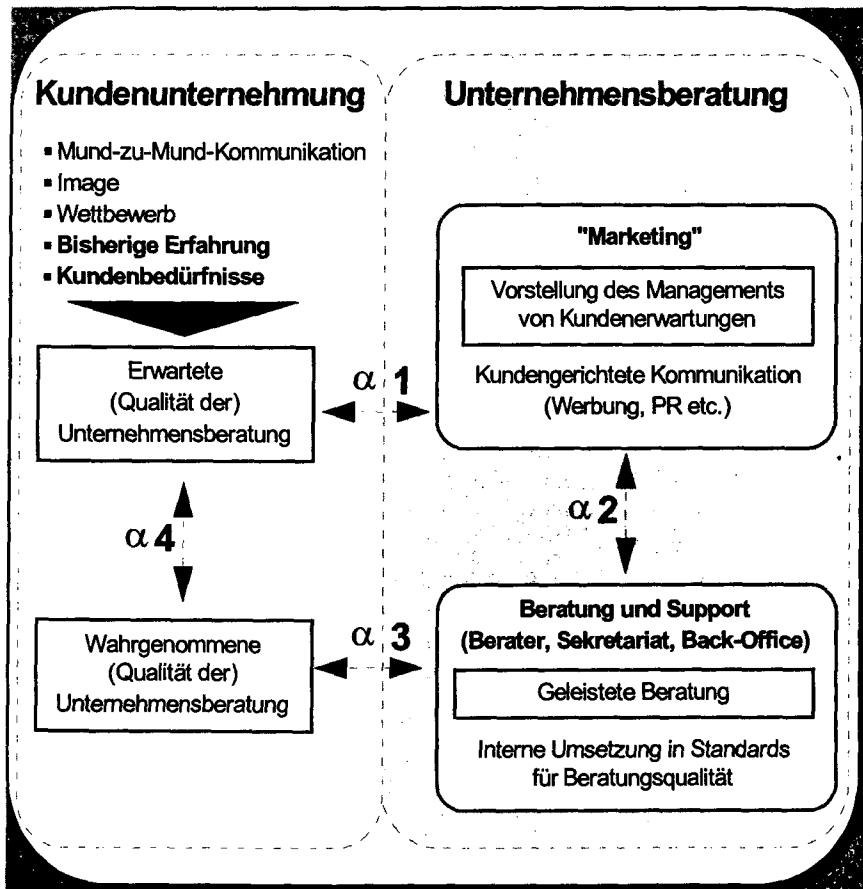
#### 3.3.4.3 Einfaches Qualitätsmodell für Unternehmensberatungen nach Seigner

Die Erklärung der Dienstleistungsqualität erfolgt in diesem modifiziertem Modell – analog zum originalen Modell – über Diskrepanzen (sog. Gaps,  $\alpha$  1-4), die sowohl Lücken auf der Seite der Unternehmensberatung als auch der Kundenunternehmung umfassen. Die Unternehmensberatung wird grob in die beiden Bereiche Marketing (als verantwortliche Einheit der Beratung für die Ermittlung der Kundenbedürfnisse und –erwartungen sowie die externe Kommunikation zu den Kunden) sowie Beratung und Support (als „Produzent“ und Überbringer der Beratungsleistung) unterteilt. Diese Unterteilung entspricht im wesentlichen der hier vorgenommenen Trennung in eine traditionelle und eine interaktive Marketingfunktion des Beratersystems. In dem in Abbildung 40 „(...) stark vereinfacht dargestellten Leistungserstellungskreislauf müssen die Abweichungen ( $\alpha$  x) so gesteuert werden, daß die durch den Kunden wahrgenommene Leistung der erwarteten Leistung zumindest entspricht oder, wenn möglich, diese sogar übertrifft. Erst dann kann sich die gewünschte Kundenzufriedenheit einstellen, die wiederum die Kundenloyalität und damit auch den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst.“<sup>831</sup>

---

<sup>830</sup> Zum Gap-Modell vgl. Zeithaml/Berry/Parasuraman, (1991), S. 107ff. oder Zeithaml/Bitner, (1996), S. 37ff..

<sup>831</sup> Seigner, (1997), S. 117



**Abbildung 40: Einfaches Qualitätsmodell für Unternehmensberatungen nach Seigner**

Quelle: Seigner, (1997), S. 118

Mit Alpha eins ( $\alpha 1$ ) wird die Lücke zwischen den Kundenerwartungen und deren Wahrnehmung durch das Management der Unternehmensberatung beschrieben, die sich auf die Anzahl und Zusammensetzung der beurteilten Qualitätskriterien sowie deren Einschätzung beziehen kann. Seigner empfiehlt den Beratern daher, vor der Beratungsbeziehung die Erwartungen des Kunden im Hinblick auf das anstehende Projekt möglichst genau zu ermitteln. Alpha zwei ( $\alpha 2$ ) bezeichnet die Diskrepanz zwischen den von der Unternehmensberatung wahrgenommenen Kundenerwartungen und deren Umsetzung in Qualitätsvorgaben für die Beratung. Je besser die fest-



gelegten Vorgaben – die die Basis für ein Qualitätsmanagementsystem bilden - realisiert werden, desto eher tendiert Alpha zwei gegen null.

Als nächste Lücke beschreibt Alpha drei ( $\alpha_3$ ) den Unterschied zwischen der Selbsteinschätzung des Beratungsunternehmens bezüglich der erstellten Leistung und deren Wahrnehmung durch den Kunden. Die Unternehmensberatung wird dann Alpha drei minimieren können, wenn sie nur solche Leistungsversprechen abgibt, die sie im Beratungsprojekt tatsächlich halten kann. Die Diskrepanz zwischen den Erwartungen, die der Kunde an die Beratung stellt und der letztlich von ihm wahrgenommenen Leistung wird mit Alpha vier ( $\alpha_4$ ) bezeichnet. Alpha vier hat die Bestimmung der Kundenzufriedenheit zum Inhalt.<sup>832</sup>

Zur Überprüfung des Qualitätsmodells wurde eine umfangreiche empirische Studie unter Kunden mit Beratungserfahrung sowie Unternehmensberatern durchgeführt. Kern der Studie war die Bewertung von 73 Qualitätskriterien durch die Probanden bezüglich der eingeschätzten Wichtigkeit und der wahrgenommenen Erfüllung der einzelnen Kriterien.<sup>833</sup> Damit folgt Seigner hinsichtlich des Beurteilungsprozesses dem in der Forschung verbreiteten „Disconfirmation Paradigm“, wonach Zufriedenheit beziehungsweise Qualität als Folge einer wahrgenommenen Diskrepanz zwischen erwarteter und erlebter Leistung entsteht.<sup>834</sup> Jeder Mittelwertvergleich aus den Zweierkombinationen der vier Beurteilungssparten (Erfüllungsgrad und Wichtigkeit aus Beratersicht sowie Erfüllungsgrad und Wichtigkeit aus Kundensicht) ermöglichte die Untersuchung einer der vier Lücken. Die folgende Tabelle zeigt eine Zusammenfassung der Kriterien, die signifikante Mittelwertdifferenzen bezüglich der vier Alphas aufwiesen.

---

<sup>832</sup> Vgl. Seigner, (1997), S. 118ff.

<sup>833</sup> Die Zahl der Kriterien scheint sehr groß zu sein. Doch nach einer umfangreichen Literaturrecherche und 20 Experteninterviews generierte Seigner zunächst 176 Kriterien, die er dann auf 73 überschneidungsfreie Kriterien reduzieren konnte. Vgl. Seigner, (1997), S. 224ff.

<sup>834</sup> Vgl. Stauss/Seidel, (1995), S. 182

Variable	Alpha	Alpha	Alpha	Alpha
Anwendung neuester Umsetzungsmethoden		X		
Aufzeigen von Einsparungspotentialen			X	X
Beschränkung auf die Darst. der wichtigsten Arbeitsergeb- Branchenerfahrung			X	X
Breite Ausschöpfung sämtlich mögl. Verbesserungspoten- Durchführung regelm. Kundenzufriedenheitsbefragungen		X	X	X
Durchsetzungsvermögen, Geschäftsführungsfähigkeiten		X		X
Effektivität und Problemlösungskompetenz		X	X	X
Ehrlichkeit			X	X
Einhaltung der Leistungsversprechen		X	X	X
Einsatz nur von erfahrenen Beratern			X	X
Erfolgsbeteiligungsabhängige Preiskalkulation	X	X		X
Ernst nehmen des Kunden			X	
Festlegung von Qualitätsstandards		X		
Flexibilität bei sich ändernden Rahmenbedingungen			X	X
Gezielte Kundenanalysen vor Projektbeginn		X		X
Glaubwürdigkeit der Berater		X	X	X
Gute fachliche Ausbildung, methodisches Wissen				X
Individualität bei der Problemlösung			X	X
Individuelle Berücksichtigung von Kundenproblemen je- Kalkulation inklusive weiterbegleitender Maßnahmen			X	X
Klar gegliederte Angebote mit genauer Leistungsbeschrei- Kommunikationskompetenz, Didaktik		X		X
Kontinuität				X
Kreativität			X	X
Kritik- und Konfliktfähigkeit		X	X	X
Kurze und prägnante Dokumentationen und Präsentationen		X	X	X
Passende Kundenansprache bei der Akquisition		X		X
Permanenter Informationsaustausch mit dem Kunden				X
Praxisorientierung und Pragmatismus			X	X
Preisvereinbarung über Komplettpreise	X			
Qualität der Arbeitsergebnisse		X	X	X
Referenzen, gutes Image, hoher Bekanntheitsgrad		X		
Schulungen für die Mitarbeiter des Kundenunternehmens		X	X	X
Ständige Schulung und Weiterbildung der Berater		X		
Teamorientierung			X	X
Termintreue und Pünktlichkeit		X		X
Tiefe und Gründlichkeit der Analysen			X	X
Unabhängigkeit von Kreditinstituten und Mittlern			X	
Verfügbarkeit als Ansprechpartner auch nach Projektab- Vertretung der Kundeninteressen (Loyalität)			X	X
Zeitliche Flexibilität		X		
Zielplanung mit langfristiger Sichtweise				X
Zurückhaltung, Unaufdringlichkeit, Freundlichkeit			X	

Tabelle 15: Zusammenfassende Darstellung der empirischen Überprüfung des Qualitätsmodells nach Seigner

Quelle: Seigner, (1997), S. 295

Die Spalte Alpha eins in der Tabelle zeigt, daß die Berater bis auf wenige Ausnahmen gut über die Wünsche der Kunden informiert sind. Es konnte lediglich bei zwei Kriterien eine Diskrepanz zwischen den Kundenerwartungen und deren Wahrnehmung durch die Beratungsfirmen nachgewiesen werden, weshalb von einer Existenz

von Alpha eins nur mit starken Einschränkungen gesprochen werden kann. Dagegen besteht bei dem Alpha zwei eine strategische Lücke in den Unternehmensberatungen und damit akuter Handlungsbedarf in bezug auf die gekennzeichneten Kriterien. Bei der dritten Lücke fällt schließlich auf, daß die Kunden den Erfüllungsgrad vieler Kriterien wesentlich kritischer betrachten als die Berater dies tun. Das gilt immerhin für 33 der insgesamt 73 Kriterien. Noch größer war die Anzahl der Kriterien (40), bei denen der Kunde der Meinung war, sie würden von der Beratung nicht entsprechend ihrer Bedeutung realisiert.<sup>835</sup>

Mit dieser empirischen Überprüfung konnte Seigner letztlich nachweisen, daß die wichtigsten strategischen Lücken im Qualitätsmanagement von Unternehmensberatungen, welche anhand des Modells theoretisch dargestellt wurden, auch in der Praxis zu finden sind. „Zusammenfassend bleibt also festzuhalten, daß die mangelnde Zufriedenheit der Kunden mit den beauftragten Unternehmensberatungen (Alpha 4) weniger darauf zurückzuführen ist, daß die Berater nicht wissen, worauf der Kunde Wert legt und was ihm wichtig ist (Alpha 1). Vielmehr sollte das Management von Beratungsinstituten daran arbeiten, einerseits die von ihm als wichtig erkannten Qualitätskriterien richtig umzusetzen (Alpha 2) und andererseits die eigene Kompetenz dann selbstkritisch und ehrlich zu beurteilen (Alpha 3), um etwaigen Handlungsbedarf erkennen zu können.“<sup>836</sup> Mit der Bestätigung des Modells wurde ein wichtiger Beitrag zur eingangs gestellten Frage geleistet werden, wie Berater die Qualität ihrer Leistungen sicherstellen können. Ohne jetzt detailliert auf die Relevanz der einzelnen Kriterien einzugehen, bieten diese Kriterien doch wichtige Ansatzpunkte für das Qualitätsmanagement von Beratungsunternehmen.

Das Thema dieser Arbeit ist schließlich nicht die Beurteilung von Beratungsleistungen nach Abschluß eines Projektes, sondern es geht um die Faktoren, die eine Auswahl einer Unternehmensberatung beeinflussen. Das Kapitel sollte lediglich verdeutlichen, wie groß die Bedeutung der Kundenzufriedenheit in einer Berater-Klienten-Beziehung für die Vergabe neuer Aufträge ist, da die Kundenprobleme selbst in ein und demselben Unternehmen individueller Art sind. Der Grund dafür ist die bereits mehrfach angesprochene Schwierigkeit der objektiven Beurteilung von Beratungsleistungen, weshalb dieser Arbeit ein subjektiver Qualitätsbegriff zugrunde gelegt wurde.

Ausgehend vom subjektiven Qualitätsbegriff wird ebenfalls deutlich, daß Kunden bei der Bildung ihres Zufriedenheitsurteils weit mehr als das eigentliche Beratungsprojekt und damit die Durchführungsphase in Betracht ziehen. Das zeigen einige der oben aufgeführten Kriterien wie zum Beispiel „Passende Kundenansprache bei Akquisition“, „Referenzen, gutes Image, hoher Bekanntheitsgrad“ „Klar gegliederte

---

<sup>835</sup> Vgl. Seigner, (1997), S. 280ff.

<sup>836</sup> Seigner, (1997), S. 296

Angebote mit genauer Leistungsbeschreibung“ oder „Preisvereinbarung über Komplettpreise“, die sich eher auf die Erstkontakt- und Akquisitionphase beziehen. Die Kundenzufriedenheit ist vielmehr von der gesamten Geschäftsbeziehung abhängig und nicht nur vom eigentlichen Beratungsprojekt.<sup>837</sup> Hier erweist sich letztlich die in Kapitel 3.3.1.4.2 getroffene Entscheidung als richtig, das ursprüngliche Geschäftsbeziehungsmodell von Grönroos um den Aspekt des Marketing für bestehende Kunden zu ergänzen.

### 3.3.5 Marketing bei bestehenden Kunden

Marketing wird in dieser Arbeit als Management von Geschäftsbeziehungen verstanden. Das Marketing gegenüber bestehenden Kunden hat ebenso wie das Marketing in den anderen Phasen das Ziel Kundenzufriedenheit herzustellen, um damit eine Geschäftsbeziehung auf sowie auszubauen und letztlich Kundentreue zu erzielen.<sup>838</sup> Die große Bedeutung lang anhaltender Geschäftsbeziehungen für eine Unternehmensberatung als Quelle für neue Aufträge und Empfehlungen wurde mehrfach betont.<sup>839</sup> Nach Ansicht von Schade können Unternehmensberater die Stabilität von Geschäftsbeziehungen dadurch verbessern, indem sie auch nach dem Projektende verschiedene Maßnahmen zur Erreichung des Ziels einsetzen.<sup>840</sup> Die Gesamtheit dieser Maßnahmen wird in der Literatur häufig als „After-Sales-Marketing“ oder „After-Sales-Management“ bezeichnet, hier wird jedoch vom Marketing bei bestehenden Kunden gesprochen.<sup>841</sup>

Für Unternehmensberatungen können zwei Arten von bestehenden Kunden unterschieden werden. Zum einen solche Klientensysteme, bei denen aktuell ein Projekt durchgeführt wird und zum anderen diejenigen, für die die Unternehmensberatung in

---

<sup>837</sup> Aus diesem Grund plädieren Stauss/Seidel dafür, nicht generell von Zufriedenheit zu sprechen. Statt dessen sollen die vom Kunden erlebten, unterschiedlichen Prozesse und Phasen ihre Entsprechung in einer Differenzierung von Einzelzufriedenheiten finden. Vgl. Stauss/Seidel, (1995), S. 191.

<sup>838</sup> In der Literatur wird häufig betont, daß die Herstellung von Kundenzufriedenheit noch keine Wiederholungskäufe sichert. Bezüglich Dienstleistungen stellten amerikanische Autoren fest, daß die Schaffung von Begeisterung wirkungsvoller ist. Begeisterung kommt demnach dann auf, wenn es dem Dienstleister gelingt, die Erwartungen des Kunden zu übertreffen. Vgl. Eckert, (1994), S. 277. Die Diskussion um die tatsächliche Wirksamkeit von Kundenzufriedenheit führt für diese Arbeit jedoch zu weit. Hier kann lediglich auf die weiterführende Diskussion verwiesen werden. Vgl. bspw. Zeithaml/Berry/Parasuraman, (1996), S. 31ff. und Schütze, (1992), S. 277ff..

<sup>839</sup> Vgl. auch Barcus, (1994), S. 19-2f. und Maister, (1993), S. 97f.

<sup>840</sup> Vgl. Schade, (1996), S. 206

<sup>841</sup> Vgl. Schütze, (1992), S. 5. Weil sich „Pre-Sales-Marketing“ und „After-Sales-Marketing“ aber nicht immer deutlich voneinander trennen lassen, besonders wenn Erkenntnisse nach der Erstellung einer Leistung direkt in die Pre-Sales-Bemühungen einfließen, wird in dieser Arbeit vom Marketing bei bestehenden Kunden gesprochen.

der Vergangenheit tätig war.<sup>842</sup> Direkt im Anschluß an ein aktuelles Projekt einen Folgeauftrag zu akquirieren, ist sicherlich der „ (...) Traum eines jeden Consultants. Quasi als Abfallprojekt eines früheren Einsatzes möchten die Berater möglichst mühelos den nächsten Auftrag buchen“.<sup>843</sup> Die Folge ist, daß das Marketing bei bestehenden Kunden und das damit verbundene Ziel der Akquisition eines neuen Projektes für die Berater schon während der Durchführungsphase von Bedeutung ist.<sup>844</sup> Maister bezeichnet dies als „Going the extra mile on the current engagement“ und gibt folgende Ratschläge für die Durchführungsphase:

- „Use new business budget to fund extra analysis
- Use budget to improve service
- Improve quality of presentation
- More documentation, explanations, accesibility.“<sup>845</sup>

Doch wie dem obigen Zitat zu entnehmen ist, stehen Kunden diesem Bestreben von Beratern eher kritisch gegenüber. Gelingt also nicht der Abschluß eines direkten Folgeauftrags, dann gehört das betreffende Klientensystem zur zweiten Gruppe der bestehenden Kunden. Diese sind nach der Meinung von Kubr keine „verlorenen Klienten“, wenn sie vom Beratersystem in dessen Marketing-Konzeption berücksichtigt werden.<sup>846</sup>

Eine erste Maßnahme des Marketing bei bestehenden Kunden ist daher die Befragung des Klienten bzw. der Mitglieder des Buying Centers nach der Zufriedenheit bezüglich des gerade abgeschlossenen Projektes. Nach den Angaben von Leciewski führen nahezu alle großen Beratungsgesellschaften unmittelbar nach Abschluß des Projektes eine erste schriftliche Befragung durch. „Um die längerfristige Wirkung der Beratung zu beurteilen, wird der Klient gebeten, neun Monate später noch einmal die Leistung zu bewerten. Dabei wird seine Einschätzung unter anderem eingeholt zum Angebot, zum Ablauf des Projektes, zum Verhalten des Beratungsteams und der Projektleitung, zu den Resultaten der Beratung, Produkten und Serviceleistungen sowie zur Preiswürdigkeit.“<sup>847</sup> Diese Feststellung steht im Gegensatz zu den Forschungsergebnissen von Seigner, wonach gerade das Qualitätskriterium „Durchführung regelmäßiger Kundenzufriedenheitsbefragungen nach Projektende“ trotz wahr-

---

<sup>842</sup> Vgl. Kubr, (1996), S. 547

<sup>843</sup> Hirn/Krogh, (1994), S. 213

<sup>844</sup> „Da in der Unternehmensberatung häufig kein exakter Zeitpunkt für das Projektende angegeben werden kann, z.B. deshalb, weil der Berater die Implementierung begleitet, sind die Übergänge zwischen dem eigentlichen Projekt und dem After-Sales-Marketing oft fließend.“ Schade, (1996), S. 207.

<sup>845</sup> Maister, (1993), S. 106

<sup>846</sup> Vgl. Kubr, (1996), S. 549

<sup>847</sup> Leciewski, (1996), S. 151

genommener Wichtigkeit von den Beratern nur unzureichend realisiert wird, sowohl aus der Sicht der Kunden als auch der eigenen Einschätzung der Berater.<sup>848</sup>

Führt eine Unternehmensberatung keine schriftliche Zufriedenheitsbefragung durch, dann sollten sich die für das Projekt verantwortlichen Berater zumindest mündlich nach der Zufriedenheit erkundigen. Daß die Projektverantwortlichen nach Beendigung des Projektes weiterhin dem Kunden als Ansprechpartner zur Verfügung stehen, wird von den Kunden als wichtiges Qualitätskriterium erachtet. Das zeigte ebenfalls die Studie von Seigner.<sup>849</sup> Der persönliche Kontakt nach dem Beratungsprojekt ist also durchaus vom Klientensystem gewollt, weshalb viele Beratungsunternehmen auf personelle Konstanz über Beratungsprojekte hinaus achten. Der interaktiven Marketingfunktion kommt in dieser Phase deshalb eine besondere Bedeutung bei der Pflege der Geschäftsbeziehung zu.<sup>850</sup> Hierzu sollte noch festgehalten werden, daß zwischen dem beschriebenen Instrument des Networking und der Pflege von Geschäftsbeziehungen auf den ersten Blick eine Reihe von Überschneidungen bestehen, weshalb eine Zuordnung in der Praxis häufig nur schwer möglich ist.<sup>851</sup>

Was die traditionelle Marketingfunktion anbetrifft, gewinnt sie in dieser Phase der Geschäftsbeziehung wieder an Bedeutung im Vergleich zur Durchführungsphase. Es existieren aber keine besonderen Instrumente, die nicht schon zu dem Thema Kommunikationspolitik im Kapitel 3.3.2.1.3 angesprochen wurden.<sup>852</sup> Aufgabe der traditionellen Funktion ist es schließlich in dieser Phase, das Beratersystem mit Hilfe der genannten Instrumente in Erinnerung zu halten und insbesondere über neue Leistungen zu informieren.<sup>853</sup>

---

<sup>848</sup> Vgl. Seigner, (1997), S. 287

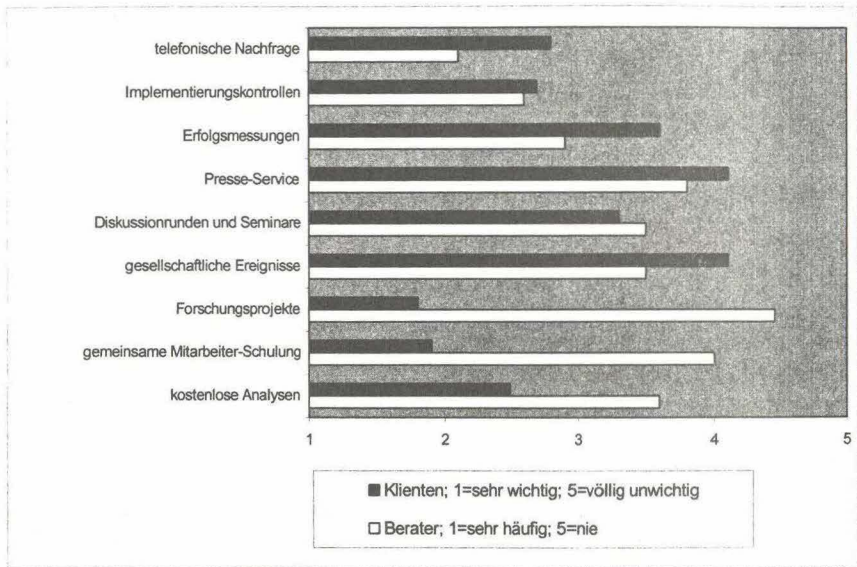
<sup>849</sup> Vgl. Seigner, (1997), S. 295. Die Ergebnisse zeigten auch, daß die Berater diese Erwartung aus der Sicht des Kunden nicht erfüllen.

<sup>850</sup> Vgl. Maister, (1993), S. 106

<sup>851</sup> Vgl. Schade, (1996), S. 196. Schade versteht zwar unter Networking die Pflege von Geschäftsfreundschaften und unter dem After-Sales-Management die Pflege von Geschäftsbeziehungen, räumt aber gleichzeitig ein, daß schon auf den ersten Blick viele Überschneidungen bestehen. Günter/Platzek sprechen daher auch vom Aufbau eines After-Sales-Netzwerkes als Instrument zum Management von Kundenzufriedenheit. Vgl. Günter/Platzek, (1992), S. 111f.

<sup>852</sup> Vgl. Kubr, (1996), S. 549

<sup>853</sup> Vgl. Barcus, (1994), S. 19-2ff.



**Abbildung 41: Häufigkeit und Bedeutung von After-Sales-Maßnahmen**

Quelle: Kaas/Schade, (1995), S. 1084

Abgesehen von der Kundenbefragung bieten sich sowohl für die interaktive als auch für die traditionelle Marketingfunktion keine weiteren Instrumente oder Maßnahmen an, die nicht schon in den vorhergehenden Kapiteln beschrieben wurden. Nicht zuletzt aus diesem Grund verlaufen im hier verwendeten Geschäftsbeziehungsmodell (Abbildung 29) die Durchführungsphase und die Phase des Marketing bei bestehenden Kunden parallel.<sup>854</sup> Über die bislang erwähnten Maßnahmen hinaus gehen die von Kaas/Schade vorgeschlagene Implementierungskontrolle und die Erfolgsmessung. Genau bei diesen beiden Instrumenten stellten die beiden Autoren dann auch in ihrer empirischen Untersuchung einen Nachholbedarf seitens der Unternehmensberatungen fest. Kaas/Schade befragten Unternehmensberater, wie häufig sie bestimmte Maßnahmen durchführen. Klienten wurden zum Vergleich nach ihrer Meinung bezüglich der Bedeutung der verschiedenen Kriterien befragt. Die Ergebnisse sind in der folgenden Grafik zusammengefaßt.

Zumindest die Diskrepanz im Hinblick auf die eben genannte Implementierungskontrolle und die Erfolgsmessung sollten die Unternehmensberater nach der Mei-

<sup>854</sup> Daher wird an dieser Stelle auf die wiederholte Darstellung dieser Maßnahmen verzichtet. Beraterspezifische Maßnahmen des After-Sales-Marketing werden ausführlich erläutert bei: Barcus, (1994), S. 19-1ff. und Harding, (1994), S. 88ff..

nung der Autoren nachdenklich stimmen. „Nichts ist bindender als positive Erfahrungen, vorausgesetzt, dem Klient wird überhaupt klar, daß das Projekt positiv verlief. Und daran, dies zu verdeutlichen, sollte der Berater aktiv mitwirken.“<sup>855</sup> Hier besteht für die Unternehmensberatungen demnach Nachholbedarf. Bei anderen Maßnahmen wie z.B. Diskussionsrunden oder gesellschaftlichen Ereignissen sollten die Berater bedenken, daß diese Instrumente für die Klienten zeitintensiv sind und mit der eigentlichen Projektnachbereitung nichts mehr zu tun haben. Kaas/Schade empfehlen den Beratern ihre Zurückhaltung gegenüber diesen Instrumenten beizubehalten, weil der akquisitorische Aspekt dabei zu sehr in den Vordergrund tritt.<sup>856</sup>

Abschließend kann zu diesem Abschnitt festgehalten werden, daß die Notwendigkeit der Einbindung bestehender Kunden in die Marketing-Konzeption für Unternehmensberatungen aus zwei Gründen evident ist. Zum einen ist die Erfahrung aus früheren Projekten ein wichtiges Kriterium bei der Beraterauswahl für einen neuen Auftrag, und zum anderen können diese Maßnahmen einen Beitrag zur Schaffung einer lang andauernden Geschäftsbeziehung leisten. Bis auf die Ergebnisse von Kaas/Schade existieren in der Beratungsforschung noch keine Arbeiten, die diesen Aspekt des Marketing berücksichtigen.

---

<sup>855</sup> Schade, (1996), S. 208f.

<sup>856</sup> Vgl. Kaas/Schade, (1995), S. 1083



## 4 Empirische Untersuchung

### 4.1 Zielsetzung und Formulierung der Forschungsfragen

Das Kapitel 3 machte deutlich, daß es sich bei der Auswahl von Unternehmensberatungen um einen Prozeß handelt, der mehrphasig ist, an dem mehrere Personen beteiligt sind, dem die unterschiedlichsten Entscheidungskriterien zugrunde liegen und dessen Ausgang noch von einer Vielzahl weiterer Faktoren beeinflusst wird. Die Beratungsgesellschaften werden beim Verkauf ihrer Leistungen letztlich mit einem dynamischen und komplexen Prozeß konfrontiert, den sie bei der Planung ihrer Marketingaktivitäten berücksichtigen müssen, ihn aber gleichzeitig beeinflussen.

Ausgehend von der theoretischen Darstellung wird nun im Rahmen des empirischen Teils das Ziel verfolgt, noch zu formulierende Forschungsfragen zu den Einflußfaktoren der Beraterauswahl zu analysieren. Wegen des beachtlichen Umfangs des Untersuchungsgebietes ist allerdings eine thematische Eingrenzung bei der Formulierung der Forschungsfragen aus mehreren Gründen unumgänglich. Zu nennen sind hier insbesondere zeitliche und finanzielle Restriktionen, die eine Untersuchung aller genannten Einflußfaktoren von vornherein nicht zugelassen hätten. Unberücksichtigt bleiben beispielsweise die inter- und intraorganisationalen Interaktionsbeziehungen, weil Verhandlungsprozesse in der betrieblichen Praxis Forschern kaum zugänglich sind. Zudem liegen derzeit keine überzeugenden Datengewinnungsmethoden vor, die aufgrund der genannten Restriktionen anwendbar gewesen wären.<sup>857</sup> Damit entfällt die Erforschung der Interaktionen zwischen den Mitgliedern des Buying und des Selling Centers, weshalb eine Analyse der Anbieterorganisationen nicht durchgeführt wird. Der empirische Teil entspricht deshalb eher der Sicht des Organizational Buying Behaviors als einem Interaktionsansatz, was aber nicht bedeutet, daß die Ergebnisse wegen der Eingrenzung weniger wertvoll sind.

Das Ziel der empirischen Analyse ist nun die Beantwortung der folgenden Forschungsfragen, die auf der Basis der theoretischen Erkenntnisse und unter Berücksichtigung der genannten Restriktionen formuliert wurden.

---

<sup>857</sup> Vgl. Backhaus, (1995), S. 122. Backhaus erwartet Fortschritte in der Verhandlungsanalyse durch technisch gestützte Analysemethoden wie der Stimmfrequenzanalyse oder der Analyse non-verbalen Kommunikationsverhaltens.

1. Entspricht die Auswahl von Beratern einem idealtypischen Verlauf?
2. Welchen Umfang und welche Struktur hat ein Buying Center bei der Beraterauswahl?
3. Welche Mitglieder des Buying Centers besitzen den größten Einfluß auf die Auswahlentscheidung?
4. Haben organisationale Faktoren wie Branche und Umsatz einen Einfluß auf die Beraterauswahl?
5. Haben Aspekte der Beratungsaufgabe wie Art des Projektes, der Handlungsbedarf<sup>558</sup>, das wahrgenommene Risiko und die Erfahrung einen Einfluß auf die Beraterauswahl?
6. Welche Auswahlkriterien sind von Bedeutung und verändert sich diese je nach Phase, Branche oder Projektart?
7. Besteht ein Zusammenhang zwischen der späteren Zufriedenheit der Unternehmen mit dem Beratungsprojekt und einzelnen Einflußfaktoren?
8. Differenzieren sich die größten Beratungsunternehmen in der Wahrnehmung der Klienten?

Trotz der Einschränkungen sollte mit der Analyse dieser Forschungsfragen eine relativ umfassende Untersuchung des Themas möglich sein, die letztlich zu dem Ziel dieser Arbeit beiträgt, den Klienten Empfehlungen im Hinblick auf den Auswahlprozeß und den Beratern im Hinblick auf ihr Marketing zu geben.

#### 4.2 Methodik der vorliegenden Untersuchung

Im Kapitel 1.3 wurde bereits erläutert, daß aufgrund der finanziellen und zeitlichen Restriktionen ein deskriptiver Forschungsansatz für die empirische Untersuchung gewählt wird. Deshalb wird die Frage des Forschungsansatzes hier nicht mehr diskutiert und auf die Datengewinnung und das Auswahlverfahren der Untersuchung eingegangen.

---

<sup>558</sup> Im Abschnitt 3.2.1.2.3 wurde noch von „Problemdruck“ gesprochen, da dieser Begriff in der Literatur Verwendung findet. Aus sprachlichen Gründen wurde in der empirischen Untersuchung der etwas neutralere Begriff „Handlungsbedarf“ genutzt.

### 4.2.1 Datengewinnung

Bei der Datengewinnung stellt sich die Frage nach dem einzusetzenden Erhebungsinstrument, mit dem die theoretischen Fragestellungen in der Praxis erfaßt werden sollen. Da Probanden teilweise Schwierigkeiten haben, Aktivitäten und Zusammenhänge retrospektiv in verschiedene Zeiträume einzuteilen, wäre in der vorliegenden Arbeit die projekt-begleitende Beobachtung das beste Instrument gewesen. Allerdings läßt sich diese extrem aufwendige Erhebung ökonomisch nicht rechtfertigen.<sup>859</sup> Daher erschien schließlich eine empirische Erhebung mit dem Instrument der schriftlichen Befragung sinnvoll, nicht zuletzt, weil es sich bei dieser Erhebungsform um ein geeignetes und bewährtes Instrument der Sozialforschung handelt.<sup>860</sup>

Auf der ersten Seite des 8-seitigen Fragebogens wurden die Ziele des Forschungsprojektes kurz erläutert. Es wurde ebenfalls erklärt, daß die teilnehmende Person in den letzten drei Jahren an einem Auswahlprozeß für ein Beratungsprojekt über 1 Mio. DM Honorarvolumen beteiligt sein mußte. Trafen diese Kriterien auf mehrere Projekte zu, wurden die Teilnehmer gebeten, sich bei der Beantwortung der Fragen nur auf ein Projekt zu beziehen. Bezüglich des Fragebogeninhalts und –aufbaus ist weiter anzumerken, daß ausschließlich geschlossene Fragen verwendet wurden, weil dadurch das Ausfüllen des Fragebogens weniger Zeit der Probanden im Vergleich zu offenen Fragen in Anspruch nimmt.

Um eine hohe Güte der erhobenen Daten zu erreichen, mußte bei der Formulierung und Skalierung der Fragen darauf geachtet werden, daß sowohl die Reliabilität als auch die Validität der Messung gewährleistet wird. Eine Messung wird dann als reliabel (zuverlässig) bezeichnet, wenn aufeinanderfolgende Messungen unter gleichen Bedingungen gleiche Ergebnisse liefern. Die Validität (Gültigkeit) eines Meßverfahrens ist gegeben, wenn eine Übereinstimmung zwischen dem besteht, was tatsächlich gemessen wird und zwischen dem, was der Forscher zu messen beansprucht.<sup>861</sup> Eine Wiederholungsmessung und damit die Schätzung der Zuverlässigkeit war im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich. Es gibt jedoch ein starkes Indiz für die Reliabilität der retrospektiven Daten, da es sich bei der Beraterauswahl nicht um eine alltägliche Routineentscheidung handelte, sondern um komplexe Sachverhalte mit hohem persönlichem und kognitivem Engagement. Deshalb kann hier angenommen werden, daß sich die Probanden auch nach höchstens drei Jahren noch gut an den Auswahlprozeß erinnerten.

Um die Verständlichkeit der Fragen sicherzustellen, wurde ein erster Entwurf mit zwei Beratern, die Akquisitionsverantwortung besitzen und zwei Mitarbeitern großer

<sup>859</sup> Vgl. Keller, (1993), S. 96

<sup>860</sup> Zum Instrument der Befragung vgl. Böhler, (1992), S. 77ff.

<sup>861</sup> Vgl. Böhler, (1992), S. 102f.

Unternehmen, die bereits an mehreren Auswahlprozessen beteiligt waren, getestet und diskutiert. Da der Fragebogen auf der Basis einer explorativen Analyse der Literatur entstand, sollte damit ebenfalls gewährleistet sein, daß der Fragebogen insgesamt plausibel und damit auf die Gegebenheiten in der Praxis anwendbar ist.

Im folgenden wird auf eine weitere Erörterung von Operationalisierungsfragen verzichtet, da diese im theoretischen Teil weitestgehend behandelt wurden, oder bei der Darstellung der Ergebnisse noch angesprochen werden.

#### **4.2.2 Auswahlverfahren**

Nachdem die schriftliche Befragung als geeignetes Erhebungsinstrument feststand und der Fragebogen gestaltet war, mußte die Frage der Stichprobenziehung aus der Grundgesamtheit geklärt werden. Hier tauchte ein Problem auf, das eher für die Investitionsgüterforschung typisch ist. Unter Wahrung einer gewissen Forschungsökonomie ist es nicht ohne weiteres möglich, die tatsächliche Grundgesamtheit, also alle Beschaffungsfälle von Beratungsprojekten über 1 Mio. DM Volumen, zu bestimmen. Erleichtert wurde die Bestimmung der Grundgesamtheit auch nicht, indem sich die Befragung auf Projekte aus den letzten drei Jahren beschränkte, um die Gefahr von Erinnerungsproblemen der Probanden zu mildern.

Es wurde dann der Entschluß gefaßt, die 500 umsatzstärksten deutschen Unternehmen zu befragen. Diese Unternehmen sind vermutlich die wichtigste Zielgruppe für die Beratungsgesellschaften im Premium- und Systeme-Segment, da sie über die notwendigen finanziellen Mittel für Projekte in der hier betrachteten Größenordnung verfügen. Zudem weisen Unternehmensberatungen in Referenzlisten gerne auf frühere Projekte mit bedeutenden Unternehmen hin, weil sie sich dadurch positive Effekte auf das eigene Image versprechen. Eine Garantie bietet die Auswahl dieser Unternehmen allerdings nicht, denn das Kapitel 2.4.2 zeigte, daß nicht alle Großunternehmen die Leistungen von Beratern in Anspruch nehmen. Hier handelt es sich damit um eine bewußte Auswahl und speziell um ein Konzentrations- oder Abschneideverfahren, da unter Umständen Teile der Grundgesamtheit von der Erhebung ausgeklammert wurden. Hiermit kann die Genauigkeit der Ergebnisse nicht geschätzt werden, da die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Element der Grundgesamtheit in die Auswahl gelangt, nicht berechenbar ist.<sup>862</sup> Deshalb ist eine Übertragung der Ergebnisse der Stichprobe auf die Grundgesamtheit - streng genommen - nicht möglich. Mit dieser Problematik wird die Investitionsgüterforschung häufiger konfrontiert, wenngleich diese Fragen nach der Einschätzung von Fitzgerald auch häufig „übersehen“ werden.<sup>863</sup>

---

<sup>862</sup> Vgl. Rodeghier, (1997), S. 33ff.

<sup>863</sup> Vgl. Fitzgerald, (1989), S. 192

Die Selektion der Unternehmen wurde mit der Datenbank „Markus“ durchgeführt, in der alle Unternehmen eingetragen sind, die in einem deutschen Handelsregister geführt werden. Diese Datenbank bietet auch die Möglichkeit, die Namen der Vorstände oder Geschäftsführer der Unternehmen zu erhalten. Weil davon ausgegangen werden kann, daß Projekte über 1 Mio. DM vom Vorstand oder der Geschäftsführung selbst initiiert oder zumindest genehmigt werden, wurde einer Forderung nachgekommen, wonach bei der Erforschung von Beschaffungsentscheidungen zumindest ein „key informant“ befragt werden sollte.<sup>864</sup> Andere Forderungen gehen allerdings dahin, daß tatsächlich alle Mitglieder eines Buying Centers mittels der sog. Schneeballtechnik erreicht und befragt werden sollen.<sup>865</sup> Das war aufgrund der erwähnten Restriktionen allerdings nicht möglich.

Am 5. Dezember 1997 wurden die 500 Unternehmen mit der Bitte um Teilnahme an dem Forschungsprojekt angeschrieben. Das Anschreiben mit persönlicher Anrede betonte die wissenschaftliche Relevanz der Untersuchung und versicherte ausdrücklich den vertraulichen Umgang mit den erhaltenen Daten. Das war unbedingt notwendig, da ein Unternehmen mitunter sehr ungern zugibt, die Leistungen einer Unternehmensberatung in Anspruch zu nehmen. Um einen Anreiz für die Teilnahme zu schaffen wurde, den Unternehmen als Gegenleistung eine Zusammenfassung der Analyseergebnisse zugesagt. Bis Mitte Januar trafen rund 100 Antworten auf die Bitte ein. Da es sich nur um etwa 50 ausgefüllte Fragebögen handelte, wurde am 23. Januar 1998 ein Erinnerungsschreiben an die verbleibenden 400 Unternehmen verschickt. Das Anschreiben war so gestaltet, daß die Unternehmen den Fragebogen einfach per Fax nochmals anfordern konnten.

### 4.3 Ergebnisse der Untersuchung

Mitte Februar wurde dann mit der Auswertung des Datenmaterials begonnen, die mit Hilfe des Statistikprogrammpakets SPSS (Superior Performing Software Systems) durchgeführt wurde. In diesem Abschnitt folgt nun die Darstellung der Ergebnisse, das nach den in Kapitel 4.1 formulierten Forschungsfragen strukturiert ist. Im Abschnitt 4.3.1 werden aber zunächst einige allgemeine Ergebnisse vorgestellt, danach gehen die Abschnitte 4.3.2 bis 4.3.9 auf die erwähnten Forschungsfragen ein.

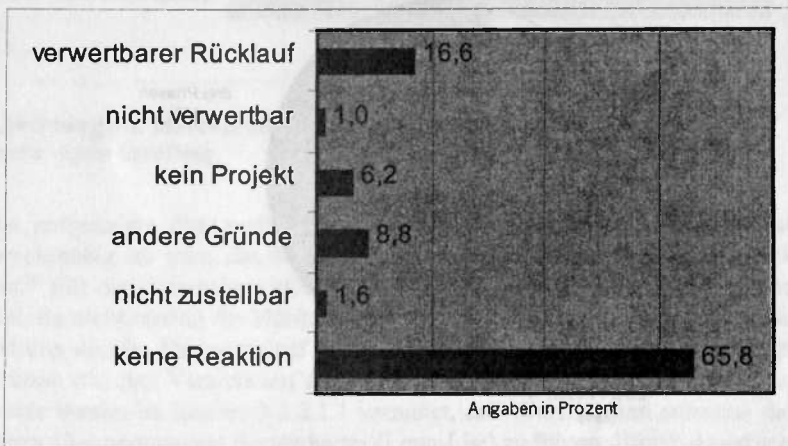
---

<sup>864</sup> Vgl. Stock/Zinszer, (1987), S. 5

<sup>865</sup> Vgl. Moriarty/Spekman, (1984), S. 140. Johnston/Bonoma räumten aber ein, daß selbst bei umfangreichen Forschungsprojekten nur die Minimalbedingung von zwei Personen je Beschaffungsprozeß erreicht wurde. Vgl. Johnston/Bonoma, (1981a), S. 149. Um die Quote der teilnehmenden Klienten nicht zu gefährden, wurde darauf verzichtet, den Ansprechpartner um die Weitergabe des Fragebogen an weitere Mitglieder des Buying Centers zu bitten.

### 4.3.1 Allgemeiner Überblick über die Beteiligung an der Erhebung

Bis Mitte Februar 1998 schickten 88 der befragten Unternehmen einen ausgefüllten Fragebogen zurück, wovon letztlich 83 für die Analyse verwertbar waren. Das entspricht der zufriedenstellenden Rücklaufquote von 16,6%.<sup>866</sup> Weitere 75 Unternehmen reagierten immerhin auf die Anfrage, indem sie erklärten, in den letzten drei Jahren kein entsprechendes Projekt durchgeführt zu haben (31 Unternehmen, 6,2%) oder, daß sie aufgrund fehlender Kapazitäten der großen Zahl der Anfragen nicht mehr nachkommen könnten bzw. aus grundsätzlichen Erwägungen nicht mehr an Umfragen teilnehmen würden (44 Unternehmen, 8,8%). Die beschriebenen Reaktionen sind in der Abbildung 42 nochmals zusammengefaßt.



**Abbildung 42: Beteiligung an der Erhebung**

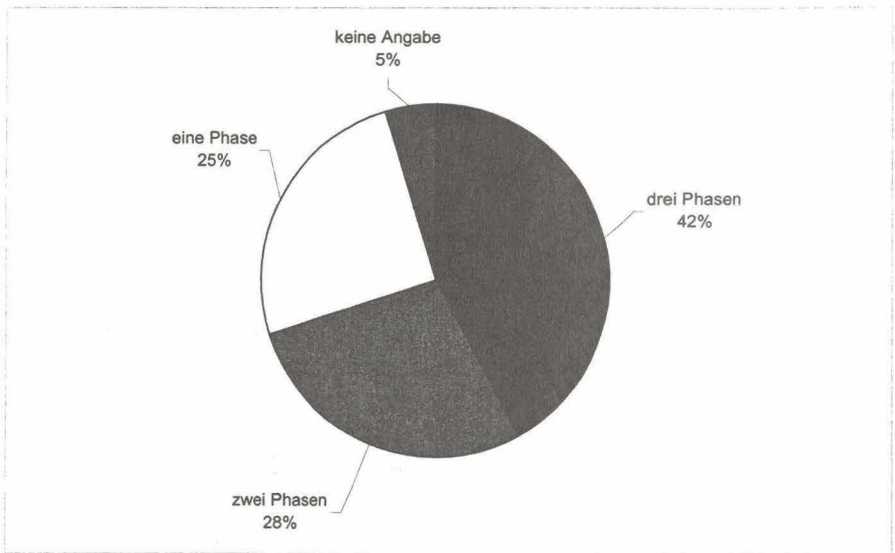
Quelle: eigene Erstellung

### 4.3.2 Entspricht die Auswahl von Beratern einem idealtypischen Verlauf?

Im Kapitel 3.2.2.1 wurde mit der Grob-, Vor- und Endauswahl ein idealtypischer Phasenverlauf aufgezeigt, der sich bei der Beschaffung anderer investiver Dienstleistungen bereits als zweckmäßig erwiesen hat. Bei dieser Einteilung werden die Phasen durch die zu erzielenden Ergebnisse charakterisiert und nicht durch die möglichen Aktivitäten der Buying Center. Der Forschungsfrage liegt also die Annahme

<sup>866</sup> Zur Beurteilung von Rücklaufquoten vgl. Seigner, (1997), S. 237 und die dort angegebene Literatur.

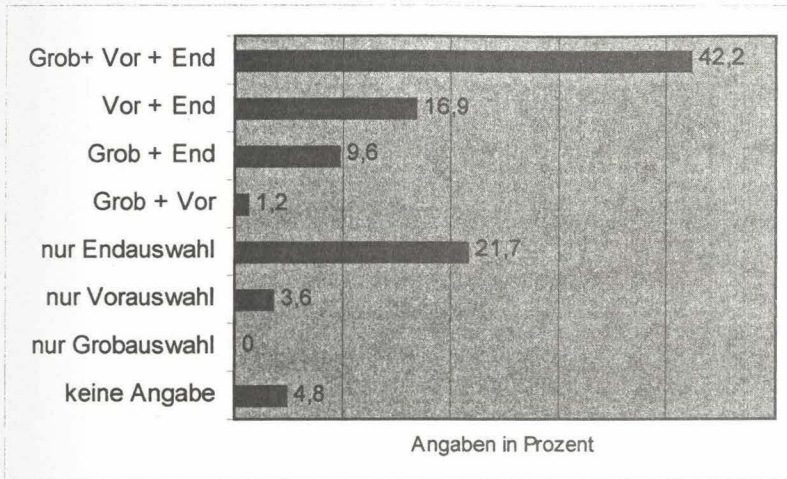
zugrunde, daß auch bei der Beraterauswahl die Anzahl der potentiellen Anbieter schrittweise reduziert wird und zwar in der aufgezeigten, idealtypischen Weise. Die Abbildung 43 zeigt, daß die Unternehmen bei immerhin rund 70% der Auswahlprozesse durch eine schrittweise Reduktion der Beratungsunternehmen zu einer Entscheidung gelangten, da sie zwei oder drei Phasen durchführten. Davon wurden aber lediglich in 42,2% der Fälle alle drei Phasen durchlaufen. Fast ein Viertel der Teilnehmer gingen nicht schrittweise vor und verließen sich bei ihrer Entscheidung auf die Aktivitäten einer Phase.



**Abbildung 43: Anzahl durchlaufener Phasen**

Quelle: eigene Erstellung

Um die genannten Zahlen noch etwas zu differenzieren, zeigt die nächste Auswertung in Abbildung 44 die Häufigkeiten der Phasenkombinationen, die von den teilnehmenden Firmen angegeben wurden.



**Abbildung 44: Durchlaufene Phasenkombinationen**

Quelle: eigene Erstellung

Die aufgezeigte Phasengliederung scheint zwar für andere Beschaffungsbereiche zweckmäßig zu sein, das lassen die Ergebnisse anderer Forschungsprojekte erahnen.<sup>867</sup> Für die Unternehmensberatung ist dies offenbar nur mit Einschränkungen der Fall, da nicht einmal die Hälfte der untersuchten Auswahlprozesse nach dieser Darstellung diesem Phasenverlauf folgten. Diese Aussage wird bei der Betrachtung der Gründe, die zum Verzicht auf die Grobauswahl veranlaßt haben, etwas relativiert. Es wurde bereits im Kapitel 3.2.2.1.1 vermutet, daß Unternehmen teilweise dazu übergehen eine permanente Beraterkartei (Long-List) zu führen. Dieser Annahmen wurde insofern nachgegangen, als diejenigen Teilnehmer die nicht die Phase der Grobauswahl durchliefen, nach den Gründen dafür befragt wurden. Von den 47% der Teilnehmer ohne Grobauswahl gaben als Grund an:

<sup>867</sup> Keller fand bei seiner Studie zur Beschaffung von komplexer Software heraus, daß 75% der Unternehmen die hier aufgezeigte Phaseneinteilung – allerdings mit anderen Aktivitäten – einhielten. Vgl. Keller, (1993), S. 106.



- 55,3% Wir führen eine permanente Kartei mit Unternehmensberatungen, auf die wir bei Bedarf zurückgreifen.
- 21,1% Es handelte sich um ein Folgeprojekt, für das nur bestimmte Anbieter in Frage kamen.
- 23,7% Wir arbeiten bei solchen Projekten nur mit einer bestimmten Unternehmensberatung zusammen.

Der Wert von 55,3% gibt an, daß absolut gesehen 21 befragte Unternehmen – und das sind immerhin rund 25% der Teilnehmer an der Untersuchung – über eine permanente Beraterkartei verfügen, auf die sie im Bedarfsfall zurückgreifen. Dieser Trend scheint sich in den letzten Jahren verstärkt zu haben, da diese Vorgehensweise der Unternehmen in der Literatur in der Vergangenheit nur am Rande erwähnt wurde. Die oben getroffene Aussage wird weiter relativiert, wenn berücksichtigt wird, daß es sich bei immerhin 8 Auswahlprozessen um Folgeprojekte gehandelt hat, deren Vergabe vermutlich unter anderen Bedingungen abliefen.<sup>868</sup> Werden diese 8 Prozesse aus der Analyse ausgeklammert und die Anzahl der Unternehmen mit Beraterkartei berücksichtigt, dann kann schon davon gesprochen werden, daß die Beraterauswahl dem aufgezeigten, idealtypischen Verlauf folgt.

Im Verlauf des Abschnitts sollen jetzt noch einige Daten vorgestellt werden, die zwar nicht unmittelbar mit der Forschungsfrage zusammenhängen, aber zum besseren Verständnis des Phasenkonzeptes beitragen. Das bezieht sich auf die Dauer, die Aktivitäten der einzelnen Phasen und die Anzahl der ausgeschlossenen Beratungsunternehmen.

Unternehmen die die Grobauswahl durchliefen, nahmen sich von einer bis zu zwölf Wochen Zeit (Mittelwert 4,98; Median 4).<sup>869</sup> Zu Beginn der Grobauswahl gehörten zwischen zwei und fünfzehn (Mittelwert 5,26; Median 4) Unternehmensberatungen zu den potentiellen Anbietern. Trotz der hohen Schwankungsbreite ist es überraschend, daß im Durchschnitt nur so wenige Beratungsunternehmen zur Kenntnismenge in der ersten Phase gehörten. Dies ist zum einen sicherlich durch die Anzahl der Beratungsunternehmen erklärbar, die vom Buying Center überhaupt nicht wahrgenommen wurden. Es scheint jedoch beim Aufbau der Kenntnismenge bereits zu Ausschlüssen gekommen zu sein, sonst wäre dieser niedrige Mittelwert und der Me-

<sup>868</sup> Keller schloß in der bereits mehrfach erwähnten Untersuchung des Phasenverlaufs die Wiederholungskäufe aus.

<sup>869</sup> Der Mittelwert oder das arithmetische Mittel hat die Aufgabe, eine Häufigkeitsverteilung ungleicher Größen durch einen einzigen zahlenmäßigen Wert zu charakterisieren. Der Median oder Zentralwert ist derjenige Wert, der eine Häufigkeitsverteilung halbiert, das heißt, über diesem Wert liegen ebenso viele Fälle wie darunter. Vgl. Böhler, (1992), S. 168

dian nicht einsichtig. Um zu einer Auswahlentscheidung zu gelangen wurden folgende Aktivitäten vorgenommen, die keiner weiteren Erläuterung bedürfen (es waren Mehrfachnennungen möglich):

- 38,6% sich Marktübersicht verschaffen
- 75,0% Vorgespräche mit Beratern
- 63,6% Erstselektion nach grobem Raster

Mit 63,9% führte eine größere Zahl von Unternehmen die nächste Phase der Vorauswahl durch, für die sie von einer bis zu zwölf Wochen (Mittelwert 4,22; Median 4) benötigten. Aus bisherigen Studien zum Beschaffungsverhalten von Organisationen ging hervor, daß die Vorauswahl in der Regel zeitintensiver als die Grobauswahl ist. Das kann hier nicht bestätigt werden. Zwei bis sechs (Mittelwert 3,38; Median 3) Unternehmensberatungen standen zu Beginn der Phase zur Auswahl, wobei zur Reduktion die folgenden Aktivitäten angewendet wurden:

- 73,6% Vorgespräche mit Beratern
- 77,4% Einladung der Berater zur Präsentation
- 18,9% Gemeinsamer Workshop zur Problemdefinition
- 11,3% Vergabe einer Studie zur Problemdefinition

Die Zahlen deuten die steigende Bedeutung von gemeinsamen Workshops oder die Studien in den Fällen an, in denen die Klienten sich zwar der Notwendigkeit eines Beraterereinsatzes bewußt sind, das eigentliche Problem noch nicht eindeutig definiert werden konnte. Greifen die Klienten zu diesen beiden Maßnahmen der Problemdefinition, ist das sicher nicht zum Nachteil der Beratungsunternehmen, handelt es sich doch de facto um bezahlte Akquisition.

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen (90,4%) brachte die Phase der Endauswahl hinter sich und zwar in einer Zeit von einer bis zu vierzehn Wochen (Mittelwert 3,57; Median 3). Am Anfang der Endauswahl galten ein bis vier Anbieter als grundsätzlich einsetzbar. Zur Überprüfung der Eignung setzten die Unternehmen die nachstehenden Aktivitäten ein, wobei deutlich wird, daß sich die Vergabe von kleineren „Testprojekten“ in der Praxis bislang nicht durchgesetzt hat.

**5,4% Vergabe kleinerer „Testprojekte“**

- 85,1% Einladung der Berater zur Präsentation
- 67,6% Einladung zum schriftlichen Angebot

Es ist sehr überraschend, daß in nur rund 2/3 der Fälle die Berater zu einem schriftlichen Angebot aufgefordert wurden, wird doch den Klienten häufig empfohlen, die Beratungsverträge auf der Basis der Angebote zu formulieren.

Abschließend kann festgehalten werden, daß die Gesamtdauer der Auswahlprozesse in der großen Bandbreite von einer bis zu 34 Wochen lag, bei einem Mittelwert von 9,2 und einem Median von 8 Wochen.<sup>870</sup> Im Zusammenhang mit den folgenden Forschungsfragen wird mehrfach von der Prozeßdauer die Rede sein und es wird überprüft, welche Faktoren die Dauer beeinflussen. In der folgenden Abbildung werden die oben genannten Daten abschließend zusammengefaßt.

---

<sup>870</sup> Bei der Bildung des Gesamtmittelwertes wurde berücksichtigt, daß nicht alle Teilnehmer sämtliche Phasen durchliefen. Deshalb ergibt sich dieser Wert nicht einfach aus der Addition der drei Phasenmittelwerte.

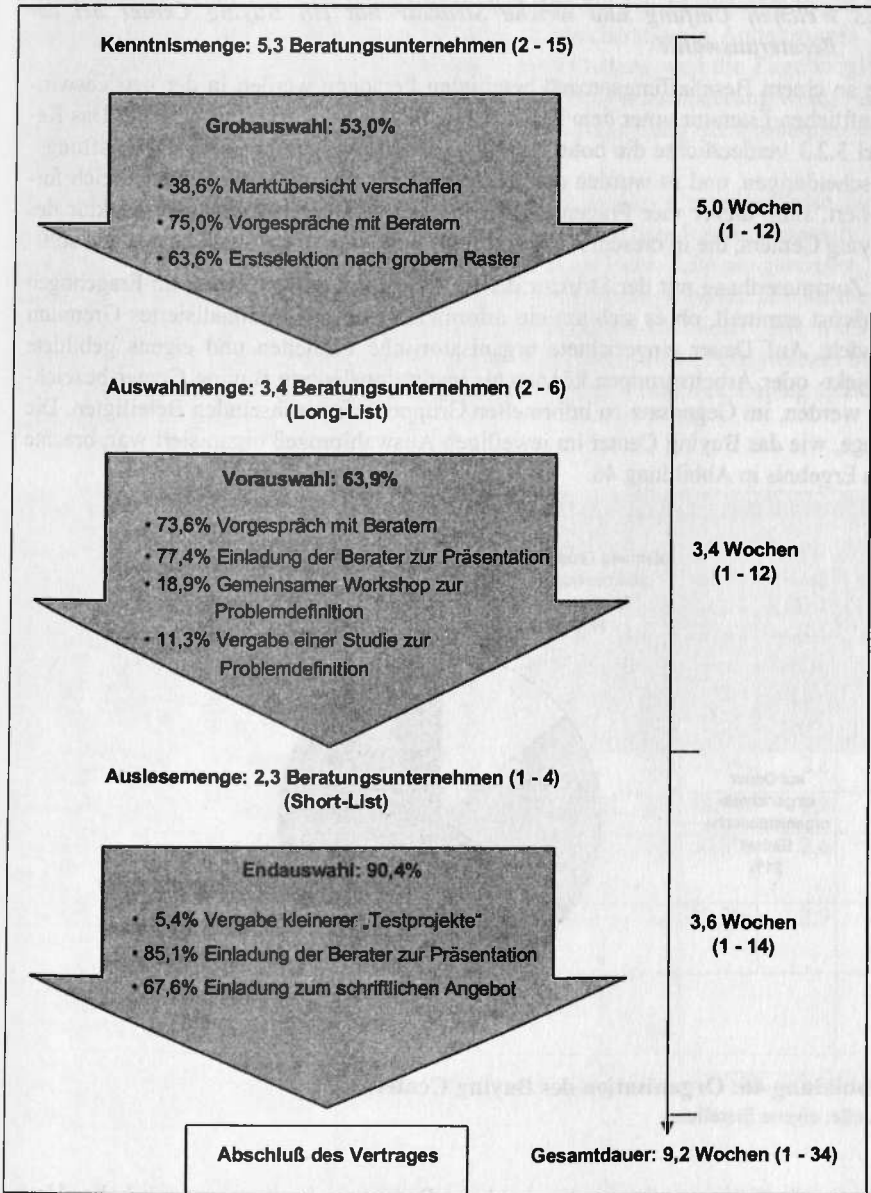


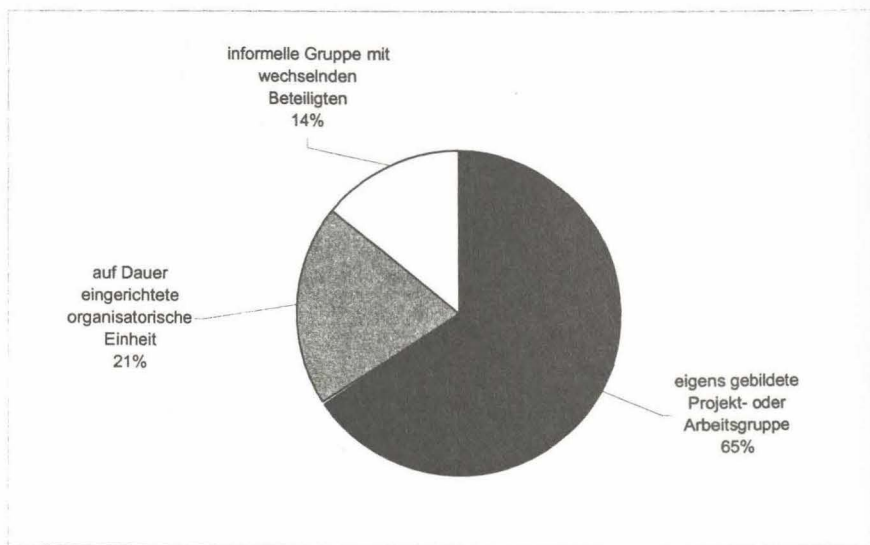
Abbildung 45: Zusammenfassung der Ergebnisse zum Phasenverlauf

Quelle: eigene Erstellung

#### 4.3.3 Welchen Umfang und welche Struktur hat ein Buying Center bei der Beraterauswahl?

Die an einem Beschaffungsprozeß beteiligten Personen werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur unter dem Begriff „Buying Center“ zusammengefaßt. Das Kapitel 3.2.3 verdeutlichte die hohe Bedeutung des Buying Centers für Beschaffungsentscheidungen, und es wurden dort vier Kernfragen zu diesem Themenbereich formuliert. Eine dieser vier Fragen bezog sich auf den Umfang und die Struktur des Buying Centers, die in diesem Abschnitt für die Beraterauswahl geklärt werden soll.

Im Zusammenhang mit der Struktur der Entscheidungseinheit wurde im Fragebogen zunächst ermittelt, ob es sich um ein informelles oder institutionalisiertes Gremium handelt. Auf Dauer eingerichtete organisatorische Einheiten und eigens gebildete Projekt- oder Arbeitsgruppen können als institutionalisierte Buying Center bezeichnet werden, im Gegensatz zu informellen Gruppen mit wechselnden Beteiligten. Die Frage, wie das Buying Center im jeweiligen Auswahlprozeß organisiert war, brachte das Ergebnis in Abbildung 46.



**Abbildung 46: Organisation des Buying Centers**

Quelle: eigene Erstellung

Bei Beschaffungsvorgängen, die eine hohe Bedeutung besitzen und mit hoher Unsicherheit verbunden sind, neigen Unternehmen eher dazu ein Buying Center zu institutionalisieren und damit den ganzen Auswahlprozeß stärker zu formalisieren. Der

hohe Wert von 86,2% deutet hier bereits an, daß dies bei den Auswahlprozessen der teilnehmenden Firmen der Fall war. Der Wert ist gleichzeitig ein Anhaltspunkt für die Zuverlässigkeit der Daten zur Größe des Buying Centers, weil die Zugehörigkeit der Personen zum Entscheidungsgremium durch die Institutionalisierung weitgehend geklärt ist und lediglich Fehler aus der mangelnden Erinnerung der Probanden entstehen können.

Die Tabelle 16 stellt nun dar, wieviele Personen dem Buying Center je Phase angehörten und aus welcher Hierarchieebene sie in dem beteiligten Unternehmen stammten. In den linken Spalten je Phase ist der Anteil der Fälle ausgewiesen, an denen die verschiedenen Hierarchieebenen tatsächlich beteiligt waren. Die mittleren Spalten geben die durchschnittliche Anzahl der Personen für diese Fälle an. Die rechten Spalten je Phase zeigen schließlich die durchschnittliche Personenzahl über alle Phasen, aus deren Summe dann die durchschnittliche Größe des Buying Centers je Phase berechnet wurde.

Phase	Grobauswahl			Vorauswahl			Endauswahl		
	Tatsächlich beteiligt	Durchschnittl. Anzahl falls beteiligt	Mittelwert über alle Fälle	Tatsächlich beteiligt	Durchschnittl. Anzahl falls beteiligt	Mittelwert über alle Fälle	Tatsächlich beteiligt	Durchschnittl. Anzahl falls beteiligt	Mittelwert über alle Fälle
Geschäftsleitung	58,8%	2,6	1,5	76,7%	2,6	2,0	94,9%	2,8	2,6
Bereichsleitung	72,7%	1,9	1,4	95,1%	2,4	2,3	89,3%	2,2	2,0
Fachabteilungsleitung	61,8%	1,9	1,2	62,8%	1,7	1,5	50,8%	2,6	1,3
Sonstige Mitarbeiter	38,2%	2,2	0,8	37,2%	2,9	1,1	32,2%	2,9	0,9
<i>Durchschnittliche Größe des BC Gesamt</i>			4,9			6,9			6,8

**Tabelle 16: Umfang und Struktur der Buying Center**

Quelle: eigene Erstellung

Bezüglich des Umfangs des Buying Centers werden in dieser Untersuchung die Ergebnisse anderer Arbeiten nicht bestätigt, wonach die Anzahl der Mitglieder von

Buying Centern über die ergebnisorientierten Phasen hinweg tendenziell steigen.<sup>871</sup> Allerdings verändert sich hier die Anzahl der Personen von der Vorauswahl zur Endauswahl kaum. Das entspricht den Ergebnissen von Lynn zur Auswahl von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, wo ebenfalls zwischen drei – allerdings aktivitätsorientierten Phasen – differenziert wurde. Die durchschnittliche Anzahl Mitglieder je Phase lag in dieser Studie bei sinkender Tendenz zwischen 2,67 und 2,35 Personen.<sup>872</sup> Welche Faktoren die Größe des Buying Centers beeinflussen, wird im Zusammenhang mit den weiteren Forschungsfragen wieder aufgegriffen.

Eine steigende Tendenz der beteiligten Personen kann in der Tabelle lediglich für die Geschäftsleitung abgelesen werden. Das gilt sowohl für die tatsächlich Beteiligung als auch für die Mittelwerte über alle Fälle. Absolut gesehen ist die Geschäftsleitung am stärksten im Entscheidungsgremium vertreten, falls sie überhaupt an der jeweiligen Phase beteiligt ist. Sehr stark vertreten ist mit der Bereichsleitung auch die zweite Hierarchieebene. Auf etwas niedrigerem Niveau und mit geringeren Schwankungen befinden sich die Daten zur Fachabteilungsleitung. Das gilt wiederum auf niedrigerem Niveau für die Gruppe der sonstigen Mitarbeiter, deren Beteiligung über die drei Phasen einigermaßen konstant ist. Letztlich kann festgehalten werden, daß die Buying Center bei der Beraterauswahl in bezug auf die Beteiligung durch die Geschäftsleitung und die Bereichsleitung dominiert werden. Diese Feststellung stimmt nicht mit den Ergebnissen anderer Studien überein, auf die bereits im Kapitel 3.2.3.1 bezug genommen wurde, sondern es bestätigt sich die ebenfalls in diesem Kapitel geäußerte Vermutung, wonach das Top-Management stark in den Auswahlprozeß involviert ist. Es wird als nächstes die Frage zu beantworten sein, wer tatsächlich den größten Einfluß auf die Auswahlentscheidung ausübt.

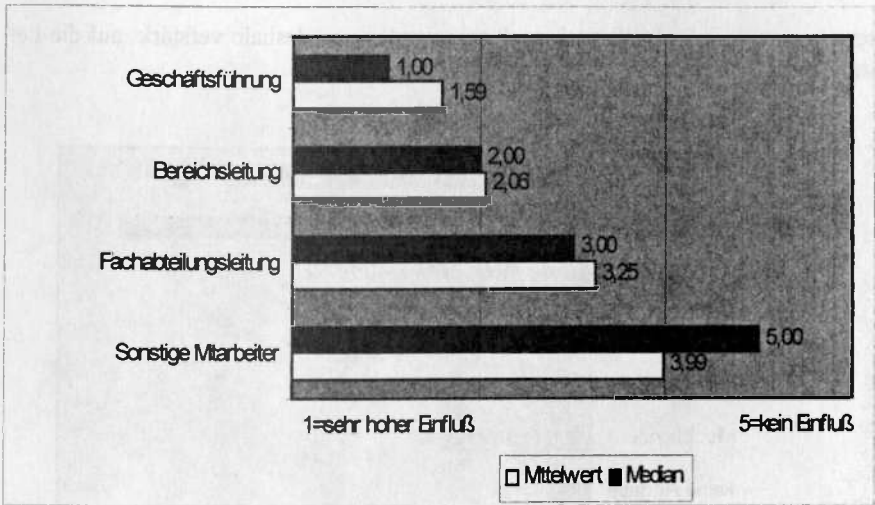
#### ***4.3.4 Welche Mitglieder des Buying Centers besitzen den größten Einfluß auf die Auswahlentscheidung?***

Bisherige Forschungsarbeiten haben gezeigt, daß die Höhe des Einflusses einer Person auf eine organisationale Beschaffungsentscheidung nicht unbedingt mit deren formaler Macht korreliert, die sich aus der hierarchischen Position in der Organisation ergibt. Auf diese Forschungsergebnisse wurde im Kapitel 3.2.3.5.3 - Einfluß im Buying Center hingewiesen. Lediglich eine Untersuchung zur Auswahl von Werbeagenturen sah einen Zusammenhang zwischen der Hierarchieebene und dem Einfluß der beteiligten Personen. Da es sich dabei um eine professionelle Dienstleistung wie der Unternehmensberatung handelt, wurde dieser Zusammenhang hier ebenfalls angenommen und mit Hilfe der Befragung untersucht.

---

<sup>871</sup> Vgl. Keller, (1993), S. 125

<sup>872</sup> Vgl. Lynn, (1987), S. 124



**Abbildung 47: Einfluß der beteiligten Hierarchieebenen**

Quelle: eigene Erstellung

Die Abbildung 47 zeigt dann auch deutlich, daß bei der Beraterauswahl im Gegensatz zur Beschaffung anderer Güter offenbar doch die Hierarchieebene mit der Höhe des Einflusses korrespondiert. Die Autoren der Studie zur Auswahl von Werbeagenturen vermuten, daß bei der Auswahl professioneller Dienstleistungen das Risiko für die Unternehmen besonders hoch ist und sich deshalb die Unternehmensleitung an dem Auswahlprozeß beteiligt.<sup>873</sup> Dieser empirische Zusammenhang wird aber noch in Abschnitt 4.3.6 untersucht.

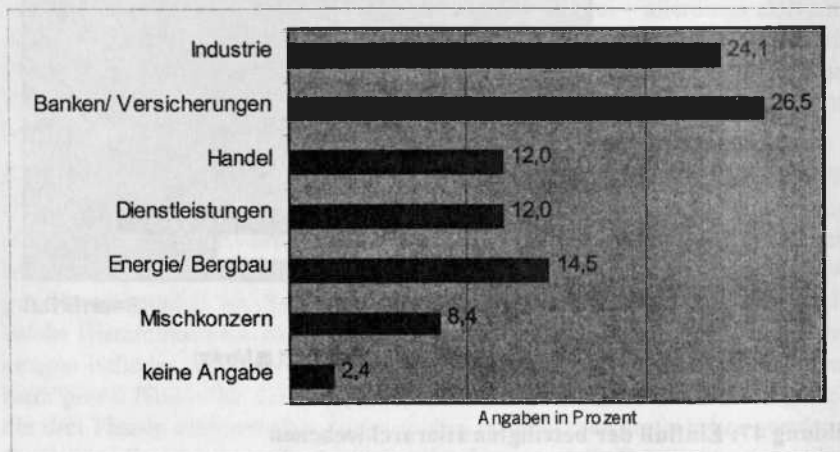
#### **4.3.5 Haben organisationale Faktoren wie Branche und Umsatz einen Einfluß auf die Beraterauswahl?**

Zur Analyse dieser Frage ist es notwendig, zuerst die Branchen- und Umsatzverteilung der teilnehmenden Unternehmen aufzuzeigen. Die nächste Abbildung führt die relevanten Branchen auf, daraus ist gleichzeitig die Verteilung der partizipierenden Klienten zu entnehmen. Der Anteil von Banken/ Versicherungen sowie Energie/ Bergbau ist im Verhältnis zur gesamten Branchenverteilung in Deutschland überdurchschnittlich hoch, weil die 500 umsatzstärksten Unternehmen angeschrieben wurden. Ein Grund für die starke Inanspruchnahme von Beratungsleistungen in der hier betrachteten Größenordnung durch Banken und Versicherungen könnte weiter sein, daß diese Branchen in jüngster Vergangenheit enormen Veränderungen ausge-

<sup>873</sup> Vgl. Farrell/Schroder, (1996), S. 299



setzt waren, es in Zukunft auch noch sein werden und deshalb verstärkt auf die Leistungen externer Berater zurückgreifen.<sup>874</sup>

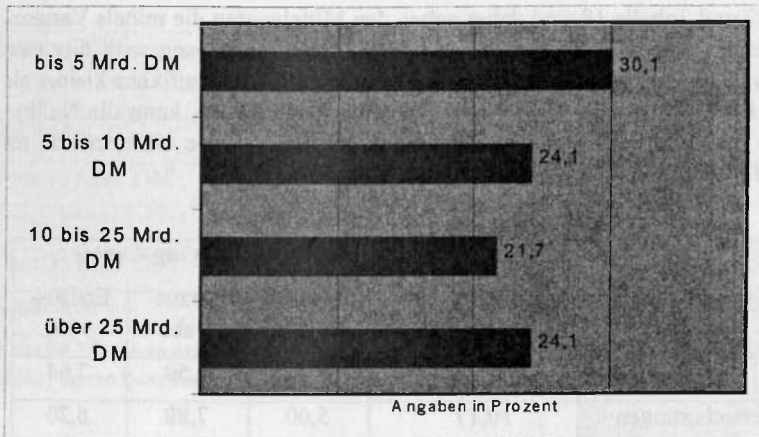


**Abbildung 48: Branchen der befragten Unternehmen**

Quelle: eigene Erstellung

Weitere Dienstleistungsbranchen sind dagegen relativ schwach vertreten. Insgesamt stimmt die Branchenstruktur aus diesen Gründen nicht mit der Struktur der Gesamtbranche überein, die in der Abbildung 11 dargestellt wurde. Aufgrund der Auswahl der Probanden gilt das natürlich auch für die Umsatzverteilung, die der folgenden Abbildung entnommen werden kann.

<sup>874</sup> In diesen Branchen liegt daher nach der Einschätzung von Branchenkennern weiterhin ein großes Geschäftspotential für Beratungsunternehmen. Vgl. Alpha Publications, (1996), S. 80.



**Abbildung 49: Umsatz der befragten Unternehmen**

Quelle: eigene Erstellung

Ob die organisationalen Faktoren Branche und Umsatz einen Einfluß auf die Beraterauswahl ausüben, kann nicht pauschal beantwortet werden, sondern es muß der Zusammenhang mit einzelnen Variablen untersucht werden. Zur Untersuchung solcher Zusammenhänge stehen der empirischen Sozialforschung die Verfahren der Dependenzanalyse zur Verfügung, die sich im wesentlichen durch die Anforderungen an das Skalenniveau der abhängigen und unabhängigen Variablen unterscheiden. Diesen Analyseverfahren ist gemeinsam, daß ihnen eine Vermutung über den Wirkungszusammenhang der Variablen zugrunde liegt.<sup>875</sup> Aufgrund der Ausführungen im dritten Kapitel wird hier vermutet, daß ein Zusammenhang zwischen den unabhängigen Variablen „Branche“ und „Umsatz“ sowie jeweils den abhängigen Variablen „Gesamtdauer des Auswahlprozesses“ und „Größe des Buying Centers je Phase“, die bereits für die Analyse der beiden ersten Forschungsfragen eingeführt wurden, besteht.<sup>876</sup> Da die unabhängigen Variablen nominales und die abhängigen Variablen metrisches Skalenniveau besitzen, werden F-Tests im Rahmen einfaktorieller Varianzanalysen durchgeführt. Eine einfaktorielle Varianzanalyse überprüft, ob sich die Mittelwertdifferenzen der Ausprägungen einer unabhängigen Variablen in bezug auf eine abhängige Variable signifikant unterscheiden<sup>877</sup>

<sup>875</sup> Böhler, (1992), S. 180ff.

<sup>876</sup> Im Kapitel 4.3.7 wird noch untersucht, ob sich die Bedeutung der Auswahlkriterien zwischen den Branchen verändert.

<sup>877</sup> Zu den Inhalten und Vorgehensweisen der Varianzanalyse vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, (1996), S. 57ff.

In Tabelle 17 und Tabelle 18 sind daher neben den Mittelwerten die mittels Varianzanalyse berechneten Signifikanzwerte aufgeführt. Für die Analysen wird hier eine Vertrauenswahrscheinlichkeit von 95% gefordert. Ist also die Signifikanz kleiner als das vorgegebene Testniveau ( $1 - \text{Vertrauenswahrscheinlichkeit}$ ), kann die Nullhypothese (es bestehen bezüglich der abhängigen Variablen keine Unterschiede im Hinblick auf die unabhängige Variable) verworfen werden.<sup>878</sup>

Branche	Gesamtdauer Auswahlprozeß	Größe Buying Center		
		Grobauswahl	Vorauswahl	Endauswahl
Industrie	7,79	3,12	5,50	7,64
Banken / Versicherungen	10,17	5,00	7,80	6,20
Handel	10,20	5,86	6,17	5,89
Dienstleistungen	9,86	6,20	9,20	8,00
Energie / Bergbau	9,09	5,17	11,33	7,33
Mischkonzern	9,67	3,00	4,67	5,00
<i>Signifikanz</i>	<i>0,8206</i>	<i>0,0848</i>	<i>0,1235</i>	<i>0,6862</i>

**Tabelle 17: Zusammenhang zwischen der Branche und weiteren Faktoren**

Quelle: eigene Erstellung

Zwar wurde bislang in der Forschung kaum ein Zusammenhang zwischen der Branche und anderen Einflußfaktoren nachgewiesen, da aber die Probleme der Unternehmen und die damit zusammenhängenden Beratungsaufgaben so individuell sind, wurde für die Beraterauswahl dieser Zusammenhang vermutet. Die Unterschiede zwischen Mittelwerten in der Tabelle 17 hinsichtlich der Dauer des Auswahlprozesse sind dann auch relativ groß, speziell bei der Betrachtung des Wertes der Industrie mit durchschnittlich 7,79 Wochen und des Handels mit 10,2 Wochen. Mit 0,8206 sind diese Differenzen aber keinesfalls signifikant. Im Hinblick auf die Mittelwerte können bei der Größe der Buying Center ähnliche Beobachtungen gemacht werden. So scheinen zum Beispiel Dienstleistungsunternehmen über alle Phasen tendenziell größere Entscheidungsgremien einzurichten als Mischkonzerne oder Industriekonzerne. Ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Branche und der Größe des Buying Centers wird durch diese Ergebnisse aber nur für die Grobauswahl nachgewiesen.

<sup>878</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, (1996), S.80

Umsatz 1996	Gesamtdauer Auswahlprozeß	Größe Buying Center		
		Grobauswahl	Vorauswahl	Endauswahl
Bis 5 Mrd. DM	9,04	5,15	5,87	5,72
5 bis 10 Mrd. DM	11,33	4,20	8,00	7,21
10 bis 25 Mrd. DM	8,94	7,00	6,44	7,67
Über 25 Mrd. DM	7,00	3,67	7,29	6,80
<i>Signifikanz</i>	<i>0,1565</i>	<i>0,0433</i>	<i>0,5785</i>	<i>0,5372</i>

**Tabelle 18: Zusammenhang zwischen dem Umsatz und weiteren Faktoren**

Quelle: eigene Erstellung

In der Forschung wurde häufig ein statistischer Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Dauer des Auswahlprozesses sowie der Größe des Buying Centers nachgewiesen. Größere Unternehmen würden demzufolge wegen ihrer organisatorischen Differenzierung zu längeren Entscheidungszeiträumen und größeren Entscheidungsgremien neigen. Die in Tabelle 18 aufgeführten Mittelwerte zeigen allerdings nicht die Richtung dieses Zusammenhangs auf, da die Werte weder kontinuierlich steigen noch fallen. Es läßt sich also keine Tendenz über die verschiedenen Größenklassen der teilnehmenden Firmen feststellen. Zudem läßt sich wiederum nur für die Größe des Buying Centers während der Grobauswahl eine Signifikanz bezüglich der Mittelwertdifferenzen nachweisen. Diese Ergebnisse lassen sich wahrscheinlich durch die Auswahl der Stichprobe erklären, da selbst die „kleinsten“ befragten Unternehmen 1996 noch einen Umsatz von über 2 Mrd. DM verzeichneten. In diesen Umsatzgrößen wird die Auswahl von Beratern offenbar durch andere Faktoren als dem Umsatz beeinflusst.

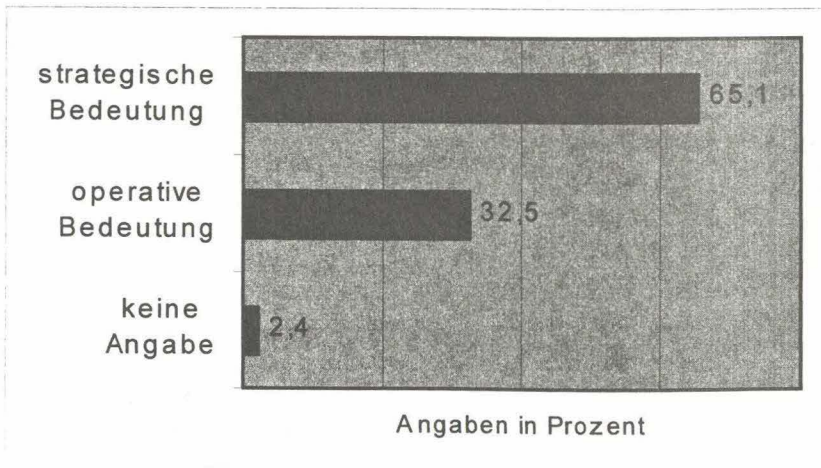
Abschließend kann im Hinblick auf die eingangs formulierte Forschungsfrage festgehalten werden, daß – mit Ausnahme der Grobauswahl - kein signifikanter Einfluß der organisationalen Faktoren Branche und Umsatz auf den Auswahlprozeß nachgewiesen werden konnte.

#### **4.3.6 Haben Aspekte der Beratungsaufgabe wie die Art des Projektes, der Handlungsbedarf, das wahrgenommene Risiko und die Erfahrungen einen Einfluß auf die Beraterauswahl?**

Neben den organisationalen Faktoren gehört die Beratungsaufgabe zur Gruppe der Entscheidungsattribute, die eine Umgebungssituation innerhalb des Klientensystems beschreiben, die dem Entscheidungsprozeß in dessen Gesamtheit vorgegeben sind.

Die im Kapitel 3.2.1.2 diskutierten Einflußfaktoren waren zunächst der Problemdruck, der in dieser Arbeit als Handlungsbedarf operationalisiert wird. Die Erstmaligkeit der Beschaffung wird mit der Anzahl der bereits durchgeführten Beraterauswahlen gemessen und im folgenden als Erfahrungen bezeichnet. Im Abschnitt 3.2.1.2.4 wurde das wahrgenommene Risiko einer Beschaffungsentscheidung bereits als die multiplikative Verknüpfung aus den Faktoren Unsicherheit und Bedeutung der Entscheidung definiert. Die Operationalisierung der Bedeutung des Auswahlprozesses erfolgte durch die Einschätzung der möglichen Auswirkungen des Projektes auf die Rentabilität des Unternehmens und die Einschätzung des notwendigen Informationsbedarfs gilt hier als Maß für die Unsicherheit. Beide Faktoren werden hier in den Ergebnissen ausgewiesen, die Dependenzanalysen wurden allerdings mit dem Produkt „wahrgenommenes Risiko“ durchgeführt. Die Fragen zur Beratungsaufgabe wurden im Fragebogen als Ausgangssituation des Projektes bezeichnet, weil zusätzlich zu den genannten Faktoren noch die Art des Projektes abgefragt wurde.

Die erste Frage zur Ausgangssituation bezog sich dann auch auf die Art des Projektes, wobei die Probanden um die Angabe gebeten wurden, ob es sich bei dem betrachteten Beratungsauftrag primär um ein Projekt mit strategischer oder mit operativer Ausrichtung handelte. Die Abbildung 50 zeigt grafisch, daß es in knapp 2/3 der Fälle um die Vergabe von strategischen Projekten ging und sich 1/3 der Probanden bei ihren Antworten auf operative Projekte bezogen.



**Abbildung 50: Art des Beratungsprojektes**

Quelle: eigene Erstellung

Da es sich bei der Variable „Art des Projektes“ um ein metrisches Skalenniveau handelt, müssen zur Untersuchung der Zusammenhänge mit den abhängigen Variablen „Gesamtdauer“ sowie „Größe des Buying Center“ wie im letzten Abschnitt Varianzanalysen durchgeführt werden. In der Tabelle 19 sind deshalb neben den Mittelwerten der beiden Ausprägungen von „Art des Projektes“ auch die Signifikanzwerte aus den Analysen angegeben.

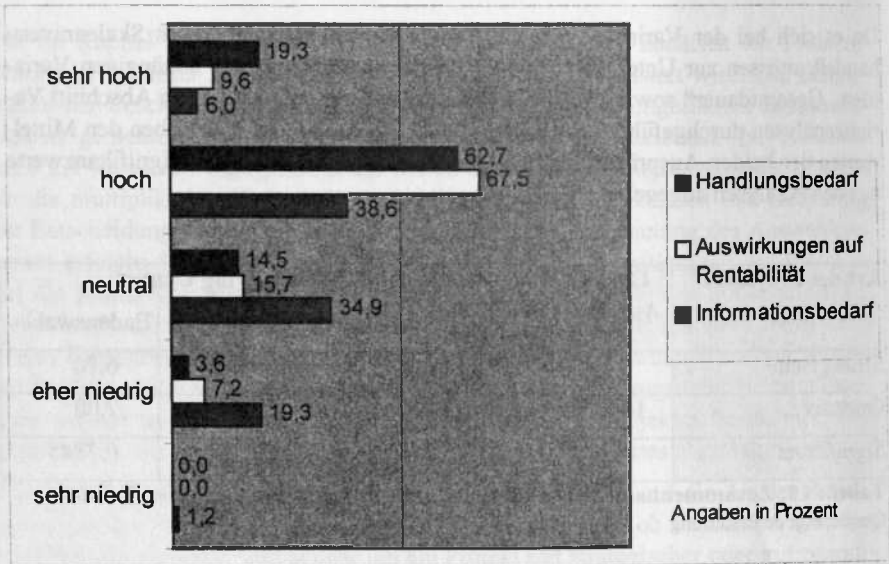
Art des Projektes	Gesamtdauer Auswahlprozeß	Größe Buying Center		
		Grobauswahl	Vorauswahl	Endauswahl
Strategisch	8,51	4,70	6,42	6,70
Operativ	10,21	5,27	7,62	7,00
<i>Signifikanz</i>	<i>0,2202</i>	<i>0,4797</i>	<i>0,3566</i>	<i>0,7845</i>

**Tabelle 19: Zusammenhang zwischen der Art des Projektes und weiteren Faktoren**

Quelle: eigene Erstellung

Zwar deuten die beiden Mittelwerte bezüglich der Gesamtdauer des Auswahlprozesses auf einen Unterschied zwischen strategischen und operativen Projekten hin, die letzte Zeile zeigt jedoch deutlich die fehlende Signifikanz des Unterschiedes an. Bis auf die Vorauswahl unterscheidet sich die mittlere Personenzahl zwischen den beiden Projektarten nicht besonders. Zudem muß für alle Phasen die Nullhypothese angenommen werden. Das heißt, es kann hier kein Zusammenhang zwischen der Art des Projektes und der Gesamtdauer sowie der Größe des Buying Centers nachgewiesen werden.

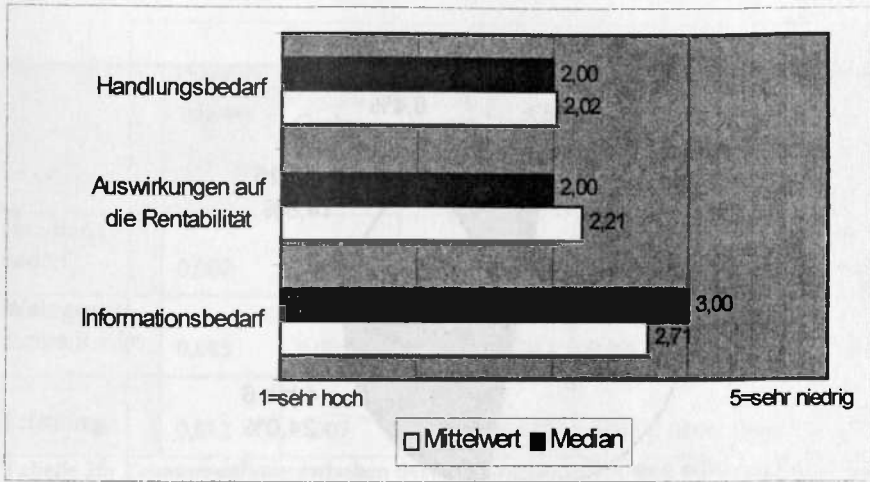
Als weiteren Faktor der Ausgangssituation schätzten die Probanden danach den notwendigen Handlungsbedarf ein. Die damit zum Ausdruck gebrachten Chancen bzw. Risiken wurden überwiegend mit „sehr hoch“ oder „hoch“ eingeschätzt, wie der Abbildung 51 entnommen werden kann und was sich entsprechend im Mittelwert (2,02) und im Median (2,0) ausdrückt.



**Abbildung 51: Ausgangssituation des Projektes**

Quelle: eigene Erstellung

Die möglichen Auswirkungen des Projektes auf die Rentabilität des Unternehmens und damit die Bedeutung wurde ebenfalls überwiegend hoch eingeschätzt. Die Teilnehmer beurteilten den notwendigen Informationsbedarf durchweg niedriger, was schließlich an dem Mittelwert von 2,71 und dem Median von 3,0 in Abbildung 52 zu erkennen ist.

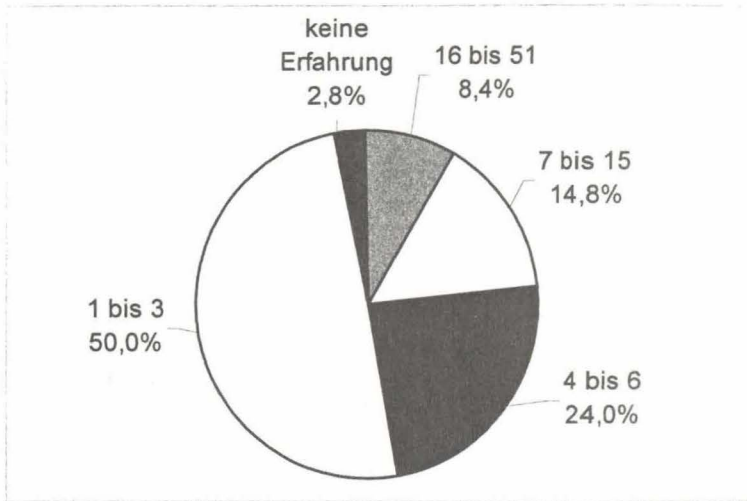


**Abbildung 52: Mittelwert und Median der Faktoren der Ausgangssituation**

Quelle: eigene Erstellung

Ein weiteres Kennzeichen der Ausgangssituation ist die Erfahrung mit der Auswahl von Unternehmensberatungen, die mit der Anzahl der Beratungsprojekte quantifiziert wird, an denen der Proband bis zu diesem Zeitpunkt beteiligt war. Die Auswertung ergab hier einen Mittelwert von 6,21 Auswahlprozessen, wobei der Median bei 3,0 lag. Die Standardabweichung von 8,31 zeigte schließlich, daß einige Ausreißwerte für die hohe Differenz der beiden Werte verantwortlich waren, was aus der Abbildung 53 zu entnehmen ist. Bei den Teilnehmern bestand also durchweg Erfahrung mit der Beraterauswahl. Nur 2,8 % der Teilnehmer konnten bis zu diesem Projekt noch nicht auf entsprechende Erfahrungen zurückgreifen.





**Abbildung 53: Erfahrung der Probanden mit der Beraterauswahl**

Quelle: eigene Erstellung

Zur Beantwortung der Forschungsfrage müssen wieder Vermutungen über Wirkungszusammenhänge bestehen, woraufhin ein Verfahren der Dependenzanalyse zur Überprüfung angewendet werden kann. Neben den bereits verwendeten abhängigen Variablen „Gesamtdauer des Auswahlprozesses“ und „Größe des Buying Centers“ (je Phase), wird zusätzlich ein Zusammenhang mit der Variablen „Einfluß je Hierarchieebene“ hier vermutet.<sup>879</sup> Da sowohl die unabhängigen Variablen („Handlungsbedarf“, „wahrgenommenes Risiko“, „Erfahrung“) als auch die abhängigen Variablen metrisches Skalenniveau besitzen, lassen sich die Zusammenhänge mittels Regressionsanalysen untersuchen. Da jeweils nur eine abhängige durch eine unabhängige Variable erklärt werden soll, handelt es sich um Einfachregressionen.<sup>880</sup>

Diese Analysemethode versucht durch die Berechnung einer Regressionsfunktion einen möglichst hohen Anteil der Gesamtstreuung zu erklären. Zentraler Wert der Analyse ist dann das Bestimmtheitsmaß ( $R^2$ ), mit dem das Verhältnis von erklärter Streuung zur Gesamtstreuung dargestellt wird. Der Wert ist um so größer, je höher der Anteil der erklärten Streuung ist. Im Extremfall ist  $R^2 = 1$ . Wird gar keine Streuung erklärt, ist  $R^2 = 0$ .<sup>881</sup>

<sup>879</sup> Zum Zusammenhang von „Einfluß“ und „wahrgenommenes Risiko“ vgl. Kapitel 4.3.4.

<sup>880</sup> Vgl. Böhler, (1992), S. 205

<sup>881</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, (1996), S.23

	Gesamtdauer	Größe Buying Center			Einfluß Hierarchieebene <sup>882</sup>			
		Grobauswahl	Vorauswahl	Endauswahl	GF	BL	FA	Sonst.
Handlungsbedarf	0,002	0,059	0,042	0,028	0,027	0,027	0,011	0,024
Wahrgenommenes Risiko	0,085	0,005	0,015	0,043	0,121	0,074	0,004	0,026
Erfahrung	0,012	0,007	0,046	0,012	0,036	0,008	0,077	0,016

**Tabelle 20: Zusammenhang zwischen der Ausgangssituation und weiteren Faktoren**

Quelle: eigene Erstellung

Die Tabelle 20 gibt die Bestimmtheitsmaße für die Regressionen zwischen den verschiedenen Variablen an. Der Wert in der obersten Zeile links zeigt beispielsweise an, daß die Variable „Handlungsbedarf“ nur 0,2% zur Erklärung der Streuung der Variable „Gesamtdauer“ beiträgt. Insgesamt ergeben alle Regressionen derart niedrige  $R^2$  – Werte, daß bei keiner der Analysen der vermutete Zusammenhang bestätigt werden kann. Deshalb erübrigt sich auch die Diskussion über statistische Testverfahren zur Überprüfung der Güte des Bestimmtheitsmaßes. Bezogen auf die Forschungsfrage kann hier schließlich kein Einfluß der Ausgangssituation auf die abhängigen Variablen nachgewiesen werden.

#### **4.3.7 Welche Auswahlkriterien sind von Bedeutung und verändert sich diese je nach Phase, Branche oder Projektart?**

Die Klärung der Frage, welche Kriterien bei der Auswahl von Beratern von Bedeutung sind, gehörte zu den wichtigen Vorhaben dieses Forschungsprojektes. Diese Forschungsarbeit soll sich allerdings durch die Differenzierung der Bedeutung nach den einzelnen Phasen, den Branchen und den Arten von Beratungsprojekten von den bisherigen Arbeiten aus der Beratungsforschung abgrenzen.

Zu diesem Zweck wurden die Probanden gebeten, die vorgegebenen Auswahlkriterien auf einer Skala von 1 = hohe Bedeutung bis 5 = keine Bedeutung je nach Phase zu

<sup>882</sup> GF = Geschäftsführung; BL = Bereichsleitung; FA = Fachabteilungsleitung; Sonst. = Sonstige Mitarbeiter

bewerten, falls die Phase tatsächlich durchlaufen wurde. Um im Rahmen der Fragebogengestaltung die Liste der relevanten Auswahlkriterien zusammenzustellen wurde zunächst auf die in Kapitel 3.2.3.4.3 genannten Literaturquellen zurückgegriffen. Die Sammlung ergab eine große Anzahl Kriterien von denen sich allerdings viele inhaltlich überschneiden. Weil die Teilnehmer der Umfrage zudem nicht durch eine zu umfangreiche Liste vom Ausfüllen des Fragebogens abgeschreckt werden sollten, wurden die Kriterien aufgrund sachlogischer Überlegungen zusammengefaßt und so die Zahl reduziert. Besonders hilfreich waren dabei die Gespräche mit den vier „Testkandidaten“, die ihre praktischen Erfahrungen in die Reduktion der Kriterien einbrachten. Schließlich wurden 29 Auswahlkriterien in den Fragebogen aufgenommen.<sup>883</sup> Aufgrund der Expertengespräche wurden schließlich 13 Kriterien aus Gründen der Plausibilität zur Bewertung in der Grobauswahl ausgeschlossen. Die Realisierbarkeit oder die Innovation des Konzeptes sowie die Zeitplanung des Projektes können in dieser frühen Phase aufgrund fehlender Informationen von den Mitgliedern der Buying Center noch nicht beurteilt werden. Sie werden erst während der Vor- und Endauswahl relevant.

Da es bei 29 Kriterien immer noch um eine lange Liste handelt, besteht die Gefahr, daß die Probanden über alle Kriterien zu ähnlichem Antwortverhalten neigen. Um diesen Effekt zu verhindern, wurden zwei Fragebögen erstellt, in denen die Kriterien jeweils in einer anderen Reihenfolge aufgeführt wurden. Von den 500 verschickten Fragebögen waren jeweils 250 vom Typ A und B. Diese gleichmäßige Verteilung spiegelt sich auch in den Rückläufen wieder, da 43 der verwertbaren Fragebögen vom Typ A und 40 vom Typ B waren.

Die Tabelle 21 zeigt nun die Mittelwerte der Bedeutung in den drei Phasen, die zusätzlich über alle Phasen zu einer gewichteten Gesamtbedeutung zusammengefaßt wurden. (N) gibt die Anzahl der gültigen Fälle je Phase an. In der Tabelle sind in jeder Spalte die fünf Kriterien mit der höchsten Bedeutung fett und die fünf mit der niedrigsten Bedeutung jeweils kursiv hervorgehoben.

---

<sup>883</sup> Die weitgehende Überschneidungsfreiheit zeigte sich in einer Faktorenanalyse über die Gesamtwerte, mit deren Hilfe die Auswahlkriterien auf wenige Faktoren reduziert werden sollten. Die Analyse ergab sechs Faktoren mit je einem Eigenwert größer 1, die aber gemeinsam nur knapp 50% der Varianz erklärten. Da in der Literatur bei 70% erklärter Varianz noch von einem zufriedenstellenden Anteil die Rede ist, wird hier auf die Darstellung dieser Ergebnisse verzichtet. Vgl. Rodeghier, (1997), S. 180.

Auswahlkriterien	Mittelwerte (N) (1=sehr hohe Bedeutung; 5=keine Bedeutung)			
	Grobauswahl (43)	Vorauswahl (52)	Endauswahl (74)	Gesamt
Empfehlung durch Geschäftspartner	3,23	3,48	3,81	3,55
Empfehlung durch Kollegen	<b>3,02</b>	3,29	3,84	3,57
Empfehlung durch Branchenverband	4,05	4,46	4,62	4,49
Persönliche Kontakte zu Berater	3,14	3,02	3,18	3,06
Image der Unternehmensberatung allgemein	<b>2,93</b>	3,21	3,27	3,10
Image in einem Funktionsbereich/ in einer Branche	<b>2,67</b>	2,86	2,96	2,77
Erfahrungen aus früherem Projekt	<b>2,00</b>	<b>2,15</b>	2,26	2,16
Größe der Unternehmensberatung	<b>2,95</b>	3,25	3,24	3,20
Örtliche Präsenz der Unternehmensberatung im Ausland	3,84	4,00	3,93	3,94
Örtliche Präsenz der Unternehmensberatung im Inland	3,30	3,42	3,61	3,50
Werbung der Unternehmensberatung	4,40	4,60	4,62	4,59
Außerliches Auftreten der Berater	3,61	3,25	2,91	3,10
Muttergesellschaft der UB ist unsere WP-Gesellschaft	4,44	4,64	4,46	4,48
Honorarvolumen	3,21	2,98	2,54	2,83
Festpreis für Projekt	3,79	3,37	2,91	3,15
Erfolgsabhängige Honorierung	3,72	3,65	3,64	3,72
Qualität der Präsentation		2,56	1,97	2,14
Vorgestellte Beratungsmethode (Methodenkompetenz)		<b>2,25</b>	<b>1,88</b>	<b>2,00</b>
Branchenkompetenz		<b>2,17</b>	2,16	2,18
Vertrautheit der Berater mit dem Unternehmen		3,17	2,88	2,93
Realisierbarkeit des Konzeptes		<b>2,23</b>	<b>1,74</b>	<b>1,90</b>
Problemverständnis		<b>2,10</b>	<b>1,64</b>	<b>1,80</b>
Innovation des Konzeptes		3,04	2,66	2,75
Einbindung des Klienten in das Projekt		2,31	<b>1,85</b>	<b>1,99</b>
Darstellung des Nutzens für den Klienten		2,33	<b>1,91</b>	<b>2,08</b>
Zeitplanung/ Projektmanagement		2,50	1,92	2,13
Lebensläufe der Teammitglieder		3,54	3,04	3,25
Akquirierende Berater gehören zum späteren Beratungsteam		2,85	2,42	2,63
Beschreibung von Referenzprojekten		2,69	2,73	2,74

**Tabelle 21: Bedeutung der Auswahlkriterien je Phase**

Quelle: eigene Erstellung

Wie bereits mehrfach vermutet, haben Erfahrungen aus früheren Projekten in der Grobauswahl eine hohe – im Falle dieser Befragung die höchste - Bedeutung. Mit

Mittelwerten von 2,67 und 2,93 maßen die Teilnehmer den beiden Imagekriterien eine besondere Relevanz während der ersten Phase zu, wobei das Image in einem Funktionsbereich oder in einer Branche mehr zählt als das Image der Unternehmensberatung allgemein. Nur unwesentlich geringer scheint in dieser Phase der Stellenwert der Größe der Unternehmensberatung zu sein. Das zeigt, daß entgegen anderer Beteuerungen Klienten doch große Beratungsgesellschaften bei umfangreichen Projekten bevorzugen, was bei dem Trend hin zu immer größeren Projekten – sog. „Mega-Deals“ - die Notwendigkeit des Wachstums verdeutlicht.

In der theoretischen Abhandlung dieser Arbeit wurden neben dem Image und der Erfahrung auch immer die Empfehlungen von Kollegen und Geschäftspartnern hervorgehoben, die Ergebnisse weisen aber nur auf eine mittlere Bedeutung während der Grobauswahl hin. Auf eine Empfehlung ihres Branchenverbandes legten die Mitglieder der Buying Center sogar einen sehr geringen Wert, wie aus dem Gesamtmittelwert von 4,49 abzulesen ist. Gemeinsam ist den bisher erwähnten Kriterien, daß deren Wichtigkeit im Laufe der Auswahlprozesse abnimmt und mit Ausnahme der Erfahrungen aus früheren Projekten in der Reihenfolge der Gesamtwerte eine eher geringe Rolle spielen. Eine mittlere Bedeutung mit etwa gleichbleibender Tendenz über die drei Phasen besitzen nach diesen Ergebnissen die persönlichen Kontakte der Buying Center Mitglieder zu Beratern, deren Aufbau (neben der Generierung von Empfehlungen) das Ziel der interaktiven Marketingfunktion des Beratersystems ist. Diese Ergebnisse erhärten die Schlußfolgerungen, die aus der explorativen Literaturanalyse gezogen wurden, wonach eher subjektive Kriterien in der frühen Phase zur Bewertung herangezogen werden. Eine Ausnahme bildet in den Ergebnissen in diesem Zusammenhang die Größe der Unternehmensberatung.

Abnehmend in ihrer Relevanz sind ebenfalls die Kriterien „Werbung der Unternehmensberatung“ und „Muttersgesellschaft der Unternehmensberatung ist unsere Wirtschaftsprüfungsgesellschaft“, die die niedrigsten Werte in der ersten Phase verzeichnen. Zum niedrigen Wert des Kriteriums „Werbung der Unternehmensberatung“ muß angemerkt werden, daß die Selbsteinschätzung über den Einfluß der Werbung auf die eigene Entscheidung sicherlich kein erfolversprechender Weg der Messung ist und hier aufwendigere Forschungsmethoden notwendig sind. Bezüglich des Kriteriums mit der geringsten Bedeutung in der Grobauswahl und der dritt-niedrigsten insgesamt bestätigt das Ergebnis eine Vermutung aus dem Kapitel 2.4.3, wonach der Cross-Selling-Effekt zwischen Wirtschaftsprüfung und Unternehmensberatung nicht überbewertet werden darf.

Im Rahmen der Preispolitik der Beratersysteme in Abschnitt 3.3.2.1.3.3 wurden die unterschiedlichen Arten der Honorierung erörtert, wobei die Klienten derzeit verstärkt zu erfolgsabhängigen Komponenten in der Bezahlung oder der Honorierung zu Festpreisen tendieren. Dieser Trend wird durch die oben dargestellten Ergebnisse nicht untermauert, denn das Kriterium „Festpreis für Projekt“ spielt nur eine mittlere

und das viel diskutierte Kriterium „erfolgsabhängige Honorierung“ sogar nur eine untergeordnete Rolle über alle Phase. Hier scheint es sich also eher um eine Forderung an die Berater zu handeln, die von Außen an die Branche herangetragen wird, als das sie von den Klienten verstärkt geäußert wird. Dieses Ergebnis zeugt allerdings nicht von fehlendem Preisbewußtsein der Klienten, denn die Mittelwerte des Kriteriums „Honorarvolumen“ liegen in allen Phasen unter denen der beiden genannten Kriterien. In anderen Studien gehörte dieses Kriterium dagegen meist zu den unwichtigsten Items.

Bezüglich des traditionellen Marketing der Beratersysteme wurden ebenfalls beratungsspezifische Aspekte der Distributionspolitik und dabei vorwiegend die örtliche Präsenz der Berater im In- und Ausland diskutiert. Im Kapitel 2.4.3 war sogar wegen der steigenden Konkurrenz um große Projekte von einer Notwendigkeit hin zur Internationalisierung die Rede. Als Auswahlkriterium ist die Präsenz einer Unternehmensberatung im Ausland jedoch von sehr geringer Bedeutung. Da die Branche und hier insbesondere die großen Gesellschaften schon einen sehr hohen Internationalisierungsgrad erreicht haben, nehmen die Kunden dies unter Umständen als Selbstverständlichkeit hin. Die niedrige Bedeutung des Kriteriums „Örtliche Präsenz der Unternehmensberatung im Inland“ steht ein wenig im Gegensatz zum vorher erwähnten Preisbewußtsein, da kürzere Anreisewege zu niedrigeren Kosten führen.

Die Kriterien, deren Bewertung aufgrund fehlender Informationen zu Beginn des Prozesses erst ab der zweiten Phase plausibel ist, weisen bis auf zwei Ausnahmen Mittelwerte auf, die im Bereich der hohen bis mittleren Bedeutung liegen. Bei den Kriterien „Problemverständnis“, „Realisierbarkeit des Konzeptes“, „Einbindung des Klienten in das Konzept“, „vorgestellte Beratungsmethode (Methodenkompetenz)“ und „Darstellung des Nutzens für den Klienten“ handelt es dann auch in dieser Reihenfolge um die Items mit der höchsten Gesamtbedeutung für die Mitglieder der Buying Center. Weitere Auswahlkriterien wie „Zeitplanung/ Projektmanagement“, „Qualität der Präsentation“ und „Branchenkompetenz“ wurden insgesamt ebenfalls als bedeutend eingeschätzt. Da die Menge der verfügbaren Informationen aufgrund der Aktivitäten bzw. Interaktionen im Verlauf des Auswahlprozesses größer wird, steigt vermutlich auch die Relevanz dieser „härteren“ Entscheidungskriterien im Phasenverlauf im Gegensatz zu den oben diskutierten Items.

Die Ergebnisse in der Tabelle 21 zeigen letztlich, daß sich die Bedeutung der Auswahlkriterien in den untersuchten Auswahlprozessen im Zeitablauf veränderte. Mit zunehmenden Informationen stieg in diesen Prozessen die Wichtigkeit der „hard facts“, während die Relevanz der „soft facts“ wie Image oder Empfehlung im Phasenverlauf sank.

In der Tabelle 22 sind nun die Gesamtmittelwerte der Auswahlkriterien nach den Branchen der teilnehmenden Unternehmen und der Art des Projektes gruppiert, wobei die Kriterien nach der Bedeutung des Gesamtmittelwertes sortiert und die fünf

bedeutendsten Werte wieder fett hervorgehoben sind. Hinsichtlich einiger Branchen unterscheiden sich die Mittelwerte der Kriterien in ihrer absoluten Höhe. Die relative Bedeutung, d.h., die Reihenfolge der Kriterien ist über alle Branchen dagegen sehr ähnlich. Dieser Zusammenhang kann ebenso für die Items mit geringerer Wichtigkeit beobachtet werden. So scheinen die Teilnehmer aus dem Handel zu einer höheren Bewertung der Items zu neigen als Banken und Versicherungen. Bei der Interpretation der Gruppierung nach den Branchen sollte jedoch die teilweise niedrige Fallzahl je Gruppe berücksichtigt werden. Bezüglich der beiden Projektarten sind die Mittelwerte der Items sowohl in ihrer relativen als auch der absoluten Bedeutung ähnlich, so daß in den untersuchten Fällen von keinen gravierenden Unterschieden ausgegangen werden muß.

Die hier untersuchten Auswahlprozesse unterstützen schließlich die Ergebnisse von Dawes/ Dowling/ Patterson, die aus ihrem Forschungsprojekt mit weitaus größerer Fallzahl schlossen, daß es bei der Beraterauswahl kaum Unterschiede in der Bedeutung der Auswahlkriterien je nach Branche oder Beratungsaufgabe gibt.<sup>884</sup>

---

<sup>884</sup> Vgl. Dawes/Dowling/Patterson, (1992), S. 187 und die Ausführungen dazu im Kapitel 3.2.3.4.3.

Kriterien	Branche (N)						Projektart (N)		Gesamt
	Industrie (19)	Banken/ Versich.(21)	Handel (10)	DL (8)	Energie (12)	Mischkon. (7)	Strategisch (52)	Operativ (25)	
Problemverständnis	1,83	2,17	1,67	1,63	1,50	1,58	1,74	1,92	1,80
Realisierbarkeit des Konzeptes	2,16	2,03	1,56	1,63	1,58	2,07	1,93	1,84	1,90
Einbindung des Klienten in das Projekt	2,46	1,96	1,38	2,05	1,50	2,03	2,09	1,84	1,99
Vorgestellte Beratungsmethode (Methodenkompetenz)	1,94	2,19	1,82	2,05	1,83	1,83	1,95	2,11	2,00
Darstellung des Nutzens für den Klienten	2,16	2,23	1,60	1,82	2,12	2,32	2,17	1,90	2,08
Zeitplanung/ Projektmanagement	2,16	2,32	1,65	1,75	2,12	2,55	2,17	2,07	2,13
Qualität der Präsentation	2,12	2,29	1,93	1,68	2,33	2,01	2,10	2,23	2,14
Erfahrungen aus früherem Projekt	2,02	2,25	2,49	1,72	2,38	1,81	2,13	2,23	2,16
Branchenkompetenz	2,06	2,40	2,07	2,07	2,08	2,14	2,12	2,20	2,18
Akquirierende Berater gehören zum späteren Team	2,80	3,03	2,82	2,55	2,17	1,87	2,48	2,89	2,63
Beschreibung von Referenzprojekten	3,03	2,91	2,51	2,30	2,50	2,74	2,71	2,83	2,74
Innovation des Konzeptes	2,59	2,98	2,73	2,00	2,67	3,55	2,77	2,70	2,75
Image in einem Funktionsbereich/ in einer Branche	2,84	2,72	2,64	2,79	2,62	2,92	2,81	2,67	2,77
Honorarvolumen	2,74	3,22	2,10	2,31	2,79	3,32	2,81	2,87	2,83
Vertrautheit der Berater mit dem Unternehmen	2,72	3,15	3,11	3,13	2,55	2,89	2,77	3,32	2,93
Persönliche Kontakte zu Berater	3,11	3,38	3,24	2,58	2,74	2,77	2,98	3,22	3,06
Image der Unternehmensberatung allgemein	3,29	2,75	3,27	3,49	2,58	3,70	3,02	3,27	3,10
Außerliches Auftreten der Berater	3,02	3,39	2,74	2,72	3,17	3,01	2,94	3,33	3,10
Festpreis für Projekt	2,96	3,50	2,40	3,12	3,20	3,73	3,05	3,21	3,15
Größe der Unternehmensberatung	3,25	2,85	3,45	3,57	2,88	3,65	3,20	3,34	3,20
Lebensläufe der Teammitglieder	3,30	3,30	3,78	2,53	3,40	2,83	3,16	3,55	3,25
Örtliche Präsenz der Unternehmensberatung im Inland	3,90	3,40	2,80	2,69	3,68	4,17	3,67	3,06	3,50
Empfehlung durch Geschäftspartner	3,61	3,71	2,92	3,59	3,90	3,44	3,50	3,55	3,55
Empfehlung durch Kollegen	3,30	3,79	3,19	3,61	4,08	3,36	3,46	3,71	3,57
Erfolgsabhängige Honorierung	3,76	3,74	3,44	3,13	4,18	3,93	3,65	3,89	3,72
Örtliche Präsenz der Unternehmensberatung im Ausland	3,75	3,89	4,07	3,59	4,21	4,38	3,99	3,76	3,94
Muttergesellschaft der UB ist unsere WP-Gesellschaft	4,60	4,21	4,36	4,50	4,60	4,94	4,53	4,35	4,48
Empfehlung durch Branchenverband	4,55	4,45	4,16	4,56	4,67	4,86	4,59	4,25	4,49
Werbung der Unternehmensberatung	4,53	4,62	4,44	4,47	4,79	4,80	4,56	4,63	4,59

**Tabelle 22: Bedeutung der Auswahlkriterien je Branche und Projektart**

Quelle: eigene Erstellung



Nachdem Unterschiede zwischen verschiedenen Buying Centern diskutiert wurden, soll noch der Frage nachgegangen werden, wie unterschiedliche Meinungen oder Bewertungen der Auswahlkriterien innerhalb von Buying Centern zu einer Entscheidung konsolidiert wurden.<sup>885</sup> Dabei soll herausgefunden werden, ob die Kriterien formal, also schriftlich niedergelegt waren und von den Mitgliedern entsprechend angewendet wurden, oder die Entscheidungen durch Diskussionen gefunden wurde. Das Kapitel 3.2.2.2 zur Formalisierung des Auswahlprozesses legt die Vermutung nahe, daß große Unternehmen eher zur Formalisierung neigen und mit Hilfe von Checklisten oder fest vorgegebenen Bewertungsprofilen die unterschiedlichen Meinungen innerhalb des Buying Centers konsolidieren. Diese Vermutung wird jedoch nicht durch die Ergebnisse in der Tabelle 23 bestätigt.

	Grobauswahl	Vorauswahl	Endauswahl
Formal nach Bewertungsschema	40,0%	26,9%	28,8%
Verbal durch Diskussion	67,5%	84,6%	89,0%

**Tabelle 23: Konsolidierung der Entscheidung durch das Buying Center**

Quelle: eigene Erstellung

Einige Teilnehmer gaben hier Mehrfachnennungen ab, daher ergibt sich ein etwas schiefes Bild. Es wird allerdings deutlich, daß die Konsolidierung der unterschiedlichen Bewertungen unter den Buying Center Mitgliedern besonders in der Vor- und Endauswahl wenig formal abläuft, sondern eher durch Diskussionen gekennzeichnet ist. Auch wenn mit dem Buying Center das Entscheidungsgremium überwiegend formalisiert war, trifft das offenbar nicht auf die Entscheidungsfindung innerhalb des Gremiums zu.

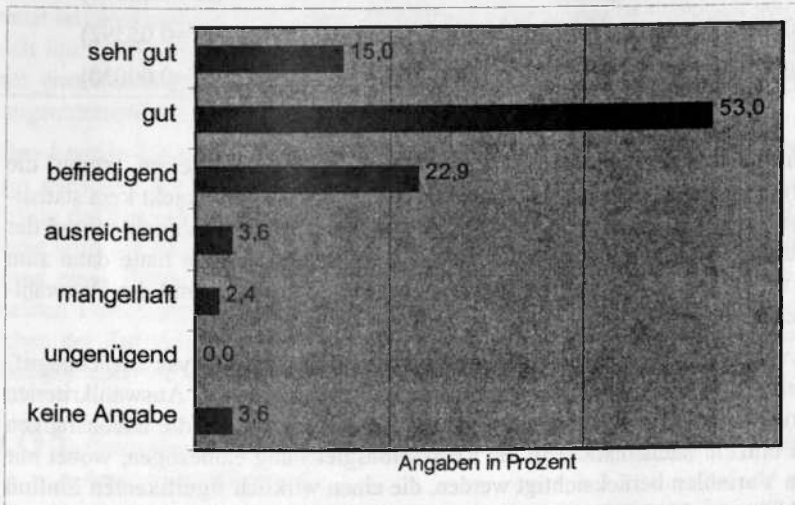
#### **4.3.8 Besteht ein Zusammenhang zwischen der späteren Zufriedenheit der Unternehmen mit dem Beratungsprojekt und einzelnen Einflußfaktoren?**

Im Kapitel 3.3.4 zur Durchführungsphase wurde deutlich, daß die Zufriedenheit der Kunden sich nur schwer an einem einzigen Projekt festmachen läßt, sondern die gesamte Geschäftsbeziehung die Beurteilung eines einzelnen Projektes beeinflusst. Die Probanden wurden dennoch gebeten, eine Schulnote als Ausdruck ihrer späteren Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit dem betrachteten Projekt abzugeben, weil aufwendigere Meßmethoden aus den bekannten Gründen nicht anwendbar waren. Denn es war eines der Ziele der empirischen Untersuchung zu analysieren, ob ein statisti-

<sup>885</sup> Eine Untersuchung der Entscheidungsheuristiken der einzelnen Mitglieder ist hier, aufgrund der in Kapitel 3.2.3.4 aufgezeigten Schwierigkeiten, nicht durchführbar.

scher Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und verschiedenen Faktoren der Beraterauswahl besteht.

Zunächst ist die Verteilung der Beurteilungen in der Abbildung 54 dargestellt, die auf eine überwiegend hohe Zufriedenheit mit den Beratungsleistungen schließen läßt. Dieses Ergebnis ist doch eher überraschend. Tauchen Meldungen über bestimmte Projekte in der Öffentlichkeit auf, dann tendieren diese doch eher zu einer negativen Darstellung.



**Abbildung 54: Beurteilung der Zufriedenheit**

Quelle: eigene Erstellung

Zur Überprüfung des vermuteten Zusammenhangs wurden wieder Regressionsanalysen mit der abhängigen Variablen „Zufriedenheit“ und den folgenden unabhängigen Variablen durchgeführt. In den Klammern ist jeweils das Bestimmtheitsmaß  $R^2$  angegeben:

• Anzahl Phasen	( $R^2=0,00032$ )
• Gesamtdauer des Auswahlprozesses	( $R^2=0,00898$ )
• Größe Buying Center Grobauswahl	( $R^2=0,00004$ )
• Größe Buying Center Vorauswahl	( $R^2=0,29622$ )
• Größe Buying Center Endauswahl	( $R^2=0,05231$ )
• Einfluß Geschäftsleitung	( $R^2=0,00603$ )
• Einfluß Bereichsleitung	( $R^2=0,00364$ )
• Einfluß Fachbereichsleitung	( $R^2=0,05392$ )
• Einfluß sonstige Mitarbeiter	( $R^2=0,00020$ )

Die Bestimmtheitsmaße weisen ausschließlich sehr niedrige Werte auf, worauf die Schlußfolgerung hier nur lauten kann, daß in diesem Forschungsprojekt kein statistischer Zusammenhang zwischen den aufgeführten unabhängigen Variablen und der Zufriedenheit nachgewiesen werden konnte. Eine weitere Analyse hatte dann zum Ziel, den möglichen Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und den Auswahlkriterien zu untersuchen.

Hierfür wurde auf die Methode der schrittweisen Regressionsanalyse zurückgegriffen, um nicht 29 Analysen zwischen der Zufriedenheit und allen Auswahlkriterien durchführen zu müssen. Bei der schrittweisen Regression werden die unabhängigen Variablen einzeln nacheinander in die Regressionsgleichung einbezogen, wobei nur diejenigen Variablen berücksichtigt werden, die einen wirklich signifikanten Einfluß auf die abhängige Variabel haben.<sup>86</sup> Auf diese Weise wurden nur die Kriterien auf die Größe ihres Einflusses hin untersucht, die für die Fragestellung relevant waren.

Die Berechnung der Regression ergab nur eine wenig zufriedenstellende Qualität. Das Bestimmtheitsmaß  $R^2$  weist in der Analyse einen Wert von 0,258 auf. Damit ist der Anteil derjenigen Streuung an der Gesamtstreuung, die durch die ermittelte Regressionsgleichung erklärt werden kann, lediglich 25,8%, so daß die zufällige, nicht erklärte Streuung 74,2% erreicht. Die Schlußfolgerung lautet daher, daß die Werte der durch die schrittweise Regressionsanalyse ermittelten Kriterien kaum eine Vorhersage der Zufriedenheit ermöglichen, auch wenn das Ergebnis signifikant ist („Signif F = 0,0001).

Ein statistischer Zusammenhang mit der Zufriedenheit wurde nur für drei Auswahlkriterien berechnet, da die Prozedur bereits nach drei Schritten abbrach. Durch die Berechnung wurden die Kriterien „Erfahrungen aus früherem Projekt“, „Empfeh-

<sup>86</sup> Zur schrittweisen Regressionsanalyse vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, (1996), S. 37f.

lung durch Branchenverband“ und „Lebensläufe der Teammitglieder“ in die Regressionsgleichung aufgenommen. Das Ausmaß und die generelle Richtung – positiv oder negativ - des Zusammenhangs sind anhand der von SPSS ausgegebenen standardisierten Regressionskoeffizienten erkennbar, die in dem entsprechenden Ausdruck als Beta bezeichnet sind. Wegen der geringen Güte der Regressionsgleichung sei nur noch kurz auf das Kriterium „Erfahrungen aus früherem Projekt“ erwähnt, weil dafür der höchste Koeffizient berechnet wurde. Hier kann daher die Interpretation lauten, daß die Verwendung der Erfahrungen aus früheren Projekten als Auswahlkriterium einen positiven Einfluß auf die Zufriedenheit mit dem Projekt hat. Das weist letztlich auf die Richtigkeit der eingangs gemachten Bemerkung hin, wonach sich immer die gesamte Geschäftsbeziehung auf die Beurteilung der Zufriedenheit mit einzelnen Projekten auswirkt und verdeutlicht die Schwierigkeiten der Beratungsunternehmen bei der Gewinnung von Neukunden.

Eine kausale Verbindung besteht ohne Zweifel aufgrund sachlogischer Überlegungen zwischen der Beschaffung von Beratungsleistungen und dem anschließenden Erfolg des Projektes sowie der damit verbundenen Kundenzufriedenheit. Nicht umsonst wird die Auswahlphase in der Literatur als einer der strategischen Erfolgsfaktoren eines Beratungsprojektes verstanden. Abschließend muß jedoch zu der gestellten Forschungsfrage festgehalten werden, daß kaum ein Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und den gerade untersuchten Faktoren der Beraterauswahl nachgewiesen werden konnte.

#### *4.3.9 Differenzieren sich die zehn größten Beratungsunternehmen in der Wahrnehmung der Klienten?*

Im Verlauf dieser Arbeit ist mehrfach deutlich geworden, daß das Image eines Beratungsunternehmens besonders dann zum strategischen Erfolgsfaktor wird, wenn dem Unternehmen die Differenzierung über bestimmte Imagedimensionen gelingt. Bei der Frage nach der Differenzierung der größten Beratungsgesellschaften in der Wahrnehmung der Klienten müssen schließlich die Imagedimensionen gefunden werden, auf denen sich der Wettbewerb zwischen diesen Firmen abspielt. Die Voraussetzung zur Untersuchung der Forschungsfrage ist daher eine Imageanalyse des Beratungsmarktes. Das Ergebnis einer solchen Imageanalyse ist üblicherweise die Repräsentation bzw. Position der konkurrierenden Unternehmen nach den wesentlichen Imagedimensionen in einem geringdimensionalen euklidischen Merkmalsraum. Am häufigsten wird zur Ermittlung der Dimensionen und der entsprechenden Positionen im Merkmalsraum die Faktorenanalyse von Imageprofilen eingesetzt.<sup>887</sup> Im Kapitel 3.3.2.1.2 wurde bereits erörtert, wie umfangreich die Liste aller relevanten

<sup>887</sup> Zu den Methoden der Imageanalyse vgl. ausführlich Huber, (1993), S. 44ff.; Diedenhofen, (1991), S. 94ff.; Malaka, (1991), S. 121; Schreiner, (1991), S. 75ff..

Items sein könnte, die noch erst durch die Faktorenanalyse zu den Imagedimensionen verdichtet werden müßten. Um diesen Teil des Fragebogens für die Probanden zumutbar zu gestalten, fiel die Entscheidung, die Multidimensionale Skalierung einzusetzen, die seit den 70er Jahren für Imageanalysen vorgeschlagen wird.

Bei diesem Verfahren wird davon ausgegangen, daß Objekte wie in diesem Fall Unternehmensberatungen Positionen im Wahrnehmungsraum einer Person haben. Die Gesamtheit der Positionen der Objekte im Wahrnehmungsraum in ihrer relativen Lage zueinander wird Konfiguration genannt. Je dichter zwei Objekte im Wahrnehmungsraum beieinander liegen, desto ähnlicher werden sie empfunden, und je weiter sie voneinander entfernt liegen, desto unähnlicher werden sie empfunden, differenzieren sich also in der Wahrnehmung der Probanden. Die Multidimensionale Skalierung operiert mit der Beurteilung von Relationen, d.h. Ähnlichkeiten bzw. Distanzen und Präferenzordnungen, die zwischen den Objekten wahrgenommen werden.<sup>888</sup>

Die Vorteile des Verfahrens liegen zum einen darin, daß die Objekte ganzheitlich beurteilt werden und zum anderen in der übersichtlichen Darstellung in einem zwei- oder dreidimensionalen Wahrnehmungsraum. Einschränkungen ergeben sich aus der hohen Zahl von Kombinationsmöglichkeiten, die schon bei einer relativ geringen Anzahl verschiedener Objekte - berechnet nach der Formel  $\frac{1}{2}n(n-1)$  - entstehen und zu Motivations- und Bewältigungsschwierigkeiten bei den Befragten führen können. Als weiteres Problemfeld wird in der Literatur die Notwendigkeit der Interpretation der Dimensionen genannt, die aus der Datenreduktion resultieren.<sup>889</sup>

Um diese Motivations- und Bewältigungsschwierigkeiten nicht entstehen zu lassen, durfte die Zahl der zu vergleichenden Unternehmensberatungen nicht sehr groß sein. Da sich die Arbeit auf zwei relativ übersichtliche Marktsegmente bezieht, war die Menge der wichtigsten Wettbewerber bereits eingeschränkt. Dennoch war die Einbeziehung aller relevanten Unternehmen in die Analyse nicht möglich, weil hierzu vermutlich 20 Unternehmensberatungen zu zählen sind und daraus 190 Paarvergleiche resultieren würden. Zur Festlegung der Zahl der Objekte mußte dann zum einen die niedrigste geforderte Anzahl der Objekte für dieses Verfahren, die in der Literatur mit 9 angegeben wird, und zum anderen die Zahl der festzusetzenden Dimensionen berücksichtigt werden. Um die spätere inhaltliche Interpretation der Dimensionen nicht zu erschweren, wurde beschlossen die Anzahl der Dimensionen auf 2 festzulegen. Die Zahl der Objekte wurde schließlich auf zehn festgesetzt, weil 45 Paarvergleiche zumutbar erschienen - immerhin beteiligten sich an der umfangreichen Erhebung dann noch 53 Personen - und damit die Grundbedingungen für eine stabile Lösung gegeben waren.<sup>890</sup> Zur Erhebung der Ähnlichkeitsurteile kam das Ratingver-

---

<sup>888</sup> Vgl. Malaka, (1990), S. 141f.

<sup>889</sup> Vgl. Huber, (1993), S. 48f.

<sup>890</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, (1996), S. 458f.

fahren und als Distanzmaß die Euklidische Metrik zur Auswahl.<sup>891</sup> Der Einfachheit halber erfolgte dann die Einbeziehung der zehn umsatzstärksten Beratungsunternehmen in Deutschland in die Untersuchung, weil es sich dabei um die wichtigsten Wettbewerber in den beiden betrachteten Segmenten handeln dürfte.<sup>892</sup>

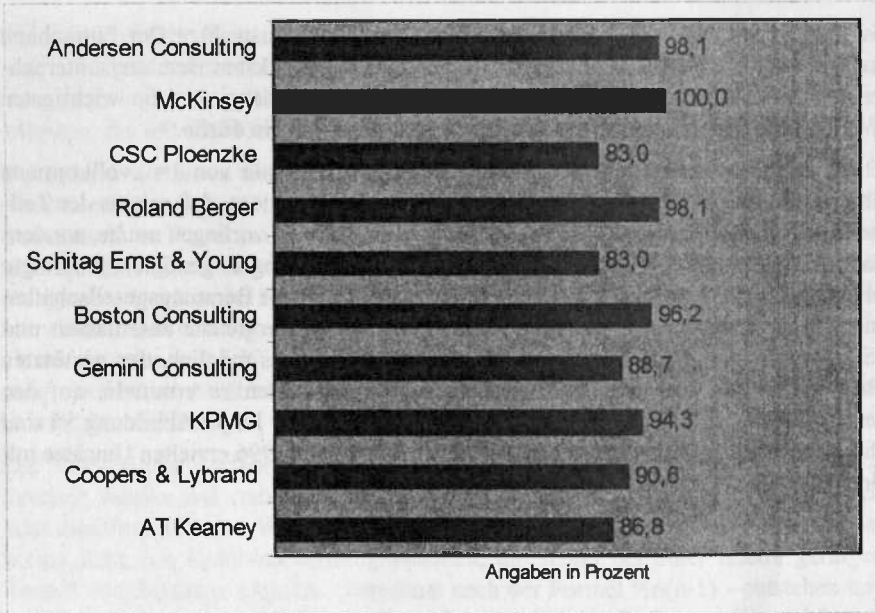
Die Probanden bewerteten die 45 Paare anhand einer Skala von 1= „vollkommen ähnlich“ bis 7= „vollkommen unähnlich“. Dabei wurde betont, daß seitens der Teilnehmer keine Beratungserfahrung mit diesen Unternehmen vorliegen mußte, sondern lediglich Vorstellungen oder Eindrücke von den Beratungen genühten. Es folgte ebenfalls die Bitte, falls den Teilnehmern eine oder mehrere Beratungsgesellschaften nicht bekannt sein sollten, nur die entsprechenden Paarvergleiche auszulassen und nicht auf die gesamte Frage zu verzichten. Dadurch war es möglich, den gestützten Bekanntheitsgrad der zehn größten Beratungsgesellschaften zu ermitteln, auf den jetzt vor der eigentlichen Analyse kurz eingegangen wird.<sup>893</sup> In der Abbildung 55 sind die 10 Unternehmensberatungen in der Reihenfolge ihrer 1996 erzielten Umsätze mit den gestützten Bekanntheitsgraden aufgeführt.

---

<sup>891</sup> Das Ratingverfahren läßt sich von den Probanden im Vergleich zur Rangreihung oder der Ankerpunkt-methode am schnellsten durchführen Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weber, (1996), S. 439ff.

<sup>892</sup> Das Umsatz-Ranking bezieht sich auf das Jahr 1996 und basiert auf der sog. Lünendonk-Liste, die in der Branche als zuverlässig gilt. Vgl. Lünendonk, (1997 b), S. 36. Lediglich eine Änderung mußte vorgenommen werden. Da McKinsey & Co. in der Regel keine Firmendaten verbreitet, wird das Unternehmen in solchen Rankings nicht geführt. Gemäß anderer Quellen erzielte McKinsey 1994 einen Umsatz von etwa 400 Mill. DM und gehörte damit 1996 sicher zu den 10 größten Beratungsunternehmen. Ausgehend von dem Umsatz 1994 sowie den durchschnittlichen Wachstumsraten dürfte das Unternehmen vermutlich auf Platz 2 des Rankings stehen. Daher wurde das Unternehmen in die Analyse einbezogen. Vgl. Balzer/ Wilhelm, (1995), S. 44.

<sup>893</sup> Eine mögliche Frage zur Messung der gestützten Bekanntheit würde in dem hier untersuchten Umfeld bspw. lauten: „Welche der hier aufgeführten Unternehmensberatungen kennen Sie?“. Mit der vorliegenden Fragestellung wird an das Gedächtnis der Probanden ein höherer Anspruch gestellt als bei dieser einfachen Wiedererkennung, dennoch scheint die Interpretation der gewonnenen Daten als gestützter Bekanntheitsgrad gerechtfertigt. Vgl. Nieschlag/ Dichtl/ Hörschgen, (1994), S. 647.



**Abbildung 55: Gestützte Bekanntheit großer Beratungsunternehmen**

Quelle: eigene Erstellung

Es ist wenig überraschend, daß McKinsey allen Teilnehmern bekannt war und damit den „Fabelwert“ von 100% erreicht, handelt es sich doch um das sicherlich bekannteste Beratungshaus weltweit. Sehr hohe Bekanntheitswerte erzielten auch Andersen Consulting, Roland Berger & Partner sowie die Boston Consulting Group.

Die Abbildung zeigt allerdings auch, daß die Leistungen einiger Unternehmensberatungen nicht allen Probanden so bekannt waren, daß sie sämtliche Beratungen einem Vergleich unterziehen konnten. Das ist insofern verwunderlich, weil schließlich nur Unternehmen teilnahmen, die mindestens ein Beratungsprojekt mit einem Honorarvolumen von über einer Mio. DM durchgeführt hatten und fast alle angesprochenen Personen hatten bereits an mehreren Auswahlprozessen teilgenommen. In diesem Unternehmens- bzw. Personenkreis könnte doch die wichtigste Zielgruppe großer Unternehmensberatungen vermutet werden, da sie, in welcher Form oder in welchem Ausmaß auch immer, Einfluß auf die Beraterauswahl in ihrer Organisation zu nehmen scheinen. Unternehmensberatungen verlassen sich heute aber immer noch zu gerne auf ihre Kontakte zu den Geschäftsleitungen in den Unternehmen. Bei der Berücksichtigung der Ergebnisse aus Kapitel 4.3.4, wonach lediglich in rund 60% der Fälle die Geschäftsleitung überhaupt an der Grobauswahl beteiligt war, handelt es sich hier um eine riskante Strategie für Unternehmensberatungen. Als Fazit aus

dieser Auswertung kann deshalb die Frage gestellt werden, ob bei einigen der größten Unternehmensberatungen unter Umständen ein Nachholbedarf in der Kommunikation der eigenen Leistungen besteht. Wobei natürlich nicht von einer direkten Beziehung zwischen Bekanntheitsgrad und Kaufbevorzugung ausgegangen werden darf, da der Bekanntheitsgrad nur eine notwendige aber keine hinreichende Voraussetzung für eine Einstellungsänderung ist. Dies macht die Steigerung der Bekanntheit nur zu einem Ziel der Kommunikation.<sup>894</sup>

Welche Unternehmensberatung eine eigenständige Imageposition hat, bzw. welche Beratung sich von den anderen differenziert, zeigt die Abbildung 56, in der das Ergebnis der Multidimensionalen Skalierung wiedergegeben ist.<sup>895</sup> Wie bereits erwähnt, ist das Ergebnis in seiner Form der Darstellung zwar sehr übersichtlich und anschaulich, aber der wesentliche Kritikpunkt an diesem Verfahren ist die Schwierigkeit bei der Interpretation der Dimensionen, damit die betroffenen Unternehmen daraus Anhaltspunkte für ihre Positionierungsstrategie gewinnen können. Zur Lösung des Problems wird eine Interpretation durch Experten vorgeschlagen, die durch explorative Gespräche mit Befragten ergänzt werden können.<sup>896</sup> Eine ausführliche Diskussion zur Abbildung fand mit dem BDU-Arbeitskreis Internationale Unternehmensberatungen, in dem die Geschäftsführer der großen BDU-Mitgliedsunternehmen vertreten sind, am 28. April 1998 im Rahmen der Sitzung des Kreises in Frankfurt statt.

Die Interpretation der Abzisse gestaltete sich relativ einfach. Auf dieser Dimension unterscheidet sich das Cluster 1 bestehend aus McKinsey, BCG und A.T. Kearney relativ stark von dem Cluster 2 (Coopers & Lybrand, KPMG, Schitag Ernst & Young) und etwas schwächer vom Cluster 3 (Andersen Consulting, CSC Ploenzke). Weil Roland Berger & Partner sich auf der Abzisse in gleicher Weise von Cluster 2 und Cluster 3 unterscheidet, wird diese Dimension mit „Grundsätzliche Ausrichtung der Beratung“ umschrieben. Denn mit Cluster 1 sowie Roland Berger & Partner auf der einen Seite und Cluster 2 bzw. Cluster 3 auf der anderen Seite, werden in dieser Abbildung die klassischen Strategieberatungen von den Wettbewerbern unterschieden, die ihren Schwerpunkt in der Informationstechnologieberatung haben. Die beiden Ausprägungen dieser Dimension werden daher mit „Strategieberatung“ und „IT-Beratung“ bezeichnet. Dieses Ergebnis bestätigt die in dieser Arbeit bereits angenommene Unterscheidung des Marktes für große Beratungsgesellschaften in ein Premium- und ein Systeme-Segment, wie sie von Wohlgemuth vorgeschlagen wird.<sup>897</sup>

---

<sup>894</sup> Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, (1994), S. 648f.

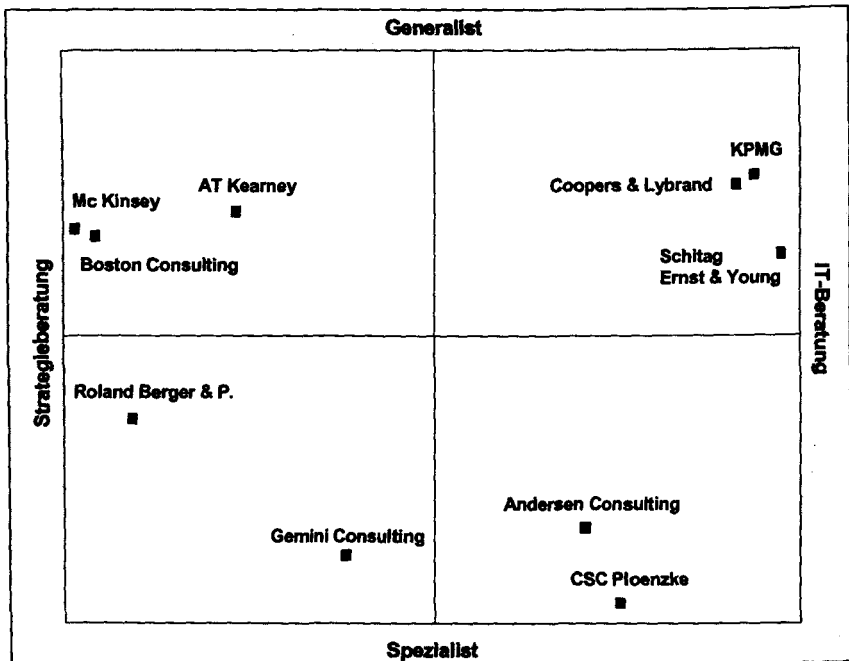
<sup>895</sup> Bei der folgenden Interpretation gilt es zu berücksichtigen, daß die Güte des Ergebnisses mit einem Stress-Wert von 0,356 recht gering ist. Zu diesem Maß vgl. Backhaus/Erichson/Pinke/Weiber, (1996), S. 452ff.

<sup>896</sup> Vgl. Malaka, (1990), S. 143

<sup>897</sup> Vgl. Kapitel 2.4.3



Bezüglich der Ordinate war die Diskussion bezüglich deren Bezeichnung nicht so eindeutig. Die Teilnehmer kamen jedoch darin überein, daß sich die Beratungen in den Clustern 1 und 2, von denen im Cluster 3 durch den Umfang des Produktportfolios unterscheiden. Nach der Dimension „Umfang des Produktportfolios“ lassen sich nach Meinung der Experten Beratungsunternehmen in Generalisten, die nahezu alle Beratungsfelder abdecken wollen, und in Spezialisten unterscheiden. Andersen Consulting, CSC Ploenzke und Gemini Consulting werden von den Probanden demnach eher als Spezialisten wahrgenommen, wobei von den Teilnehmern der Diskussion „Business Process Reengineering“ als wichtige Spezialisierung dieser drei Unternehmen genannt wurde.



**Abbildung 55: Konfiguration der Unternehmensberatungen im Wahrnehmungsraum der Klienten**

Quelle: eigene Erstellung

In den letzten Jahren wurde bezüglich der Zukunft der Unternehmensberatung häufiger konstatiert, daß der Markt eher Gesellschaften mit umfassendem Produkt-

Portfolio bevorzugen würde. Gerade bei großen Klienten sei ein Trend zur Nachfrage von Beratungsleistungen „aus einer Hand“ zu beobachten.<sup>898</sup> Demnach wären Andersen Consulting, CSC Ploenzke und Gemini Consulting schlecht positioniert und müßten sich in die entgegengesetzte Richtung bewegen. Gerade Andersen Consulting gibt der Erfolg als größtes Beratungshaus der Welt allerdings recht. Dieses Argument spricht doch eher dafür, daß die obige Interpretation der Ordinate nicht ganz den Kern ihrer Bedeutung getroffen hat. Hier kann letztlich nur auf die Schwierigkeiten bei der Interpretation der Dimensionen hingewiesen werden, die bereits im Kapitel 3.3.2.1.2 erläutert wurden.

Zur eigentlichen Frage, welches Beratungsunternehmen sich nun von den anderen Wettbewerbern differenziert, sind nach diesen Ergebnissen bzw. bezogen auf die Interpretation der Ergebnisse Roland Berger & Partner sowie Gemini Consulting hervorzuheben. Daß McKinsey, wie häufiger behauptet wird, eine Alleinstellung im Markt besitzt, wird durch die vorliegenden Ergebnisse nicht bestätigt. Gerade von der Boston Consulting Group unterscheidet sich das Unternehmen in der Wahrnehmung der Teilnehmer offenbar kaum, dabei versucht aber doch gerade Boston Consulting ganz bewußt sich von Mc Kinsey zu differenzieren. Während Mc Kinsey häufig das Image der „Dampfwalze für harte Sanierungsfälle“ anhaftet, kultiviert Boston Consulting den Ruf, „(...) im harten Geschäft um bessere Ergebnisse sanft und kreativ aufzutreten.“<sup>899</sup>

Unter Umständen wird diese Differenzierung nicht durch das Ergebnis wiedergegeben, da die Multidimensionale Skalierung durch die Reduktion der Daten auf zwei Dimensionen natürlich stark vereinfacht. Während der Diskussion wurde die Vorgehensweise der Untersuchung dahingehend kritisiert, daß Strategie- und IT-Beratungen gemeinsam in die Analyse einbezogen wurden. Hier würden Unternehmen einem Vergleich unterzogen, die nach Meinung einiger Teilnehmer der Diskussionsrunde in völlig unterschiedlichen Märkten zu Hause wären. Das neue Umsatzranking von Lünendonk gibt ihnen recht. Denn in der – nach der Durchführung der vorliegenden Erhebung erschienen - Version werden erstmals zwei getrennte Rankings mit den Umsatzzahlen 1997 veröffentlicht. Die Liste der führenden Unternehmensberatungen wird dort auf Unternehmen beschränkt, deren wesentliches Geschäft die klassische Management- und Unternehmensberatung ist und bei denen die IT-Beratung keinen hohen Anteil am Umsatz aufweist.<sup>900</sup> In dieser Liste finden sich auf den ersten fünf Rängen mit McKinsey, Roland Berger, Gemini Consulting, Boston Consulting und A.T. Kearney genau die Unternehmensberatungen, die in der Abbildung 56 auf der linken Seite der Konfiguration zu finden sind und von den

---

<sup>898</sup> Vgl. BDU, (1995), S. 41

<sup>899</sup> Bierach, (1996 b), S. 165

<sup>900</sup> Vgl. Lünendonk, (1998), S. 1

Teilnehmern gemäß der hier vorgenommenen Interpretation als Strategieberatungen wahrgenommen wurden.<sup>901</sup> In einer getrennten Liste führt Lünendonk die größten IT-Beratungs-/Systemintegrations-Unternehmen auf, die neben konzeptionellen Aufgaben im IT-Geschäft auch die Implementierung von Standard-Software, deren Anpassung und Ergänzung, das Projektmanagement und die Erstellung von kundenspezifischen Individual-Software-Systemen übernehmen.<sup>902</sup> Dort werden die fünf anderen Unternehmen (CSC Ploenzke, Andersen Consulting, KPMG, Ernst & Young, Coopers & Lybrand) gelistet, die in der vorliegenden Untersuchung berücksichtigt wurden und sich in der Abbildung 56 auf der rechten Seite befinden. Daß zwischen diesen beiden Bereichen auch aus Sicht von Lünendonk ein fließender Übergang besteht, verdeutlicht die gewählte Abgrenzung der beiden Rankings, da ein Unternehmen in die Liste der Managementberatungen aufgenommen wird, wenn es lediglich 60% des Umsatzes in diesem Bereich erzielt. Das gleiche Abgrenzungskriterium gilt für die IT-Beratungen.

Der mit Hilfe der Multidimensionalen Skalierung identifizierte Wahrnehmungsraum der Klienten spiegelt letztlich gut diesen Aspekt des Marktes wieder. Die neuen Listen von Lünendonk und die erwähnte Diskussionsrunde implizieren, daß es sich bei der Strategie- oder klassischen Managementberatung und der IT-Beratung um zwei unterschiedliche Märkte handelt, die sich in Zukunft auch noch weiter auseinander bewegen. Dieser Annahme muß hier widersprochen werden, denn bereits im Kapitel 2.4.3 wurden einige Anzeichen für das Zusammenrücken der beiden Bereiche geliefert. Auch neuere Studien und Diskussionen im Rahmen internationaler Beraterkongresse deuten eher auf ein Zusammenwachsen hin. Speziell die Strategieberatungen werden sich in Zukunft verstärkt in der IT-Beratung etablieren müssen, weil dort in der Zukunft die wichtigste Wachstumsquelle der Branche liegt.<sup>903</sup> So faßt eine Analyst der Kennedy Information Research Group, die sich auf den Beratungsmarkt spezialisiert hat, während eines Kongresses einen Vortrag über die Zukunft der Unternehmensberatung wie folgt zusammen: „Wenn Berater glauben, IT hätte ihre Branche schon genug durcheinandergewirbelt, und jetzt müsse Schluß sein, so muß ich Ihnen leider sagen: Die Veränderungen gehen jetzt erst richtig los.“<sup>904</sup>

Abschließend kann festgehalten werden, daß die Multidimensionale Skalierung bei allen Mängeln des Verfahrens einen Ist-Zustand über die Wahrnehmung der zehn größten Beratungsunternehmen durch die Teilnehmer liefert. Bei der Interpretation der Dimensionen handelt es sich auch lediglich um eine Meinung unter vielen, die natürlich keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit besitzt. Die ermittelte Konfiguration und dieser Interpretationsspielraum können Unternehmensberatungen unter

---

<sup>901</sup> Vgl. Lünendonk, (1998), S. 7

<sup>902</sup> Vgl. Lünendonk, (1998), S. 4f.

<sup>903</sup> Vgl. Kohr, (1998), S. 3

<sup>904</sup> Hafemann, (1998), S. 48

---

Umständen dazu nutzen, Hinweise für ihre strategische Planung abzuleiten. Zukünftige Forschungsvorhaben könnten den oben diskutierten Vorschlag aufgreifen und getrennte Imageanalysen für die beiden Segmente durchführen, um so möglicherweise zu einer genaueren Beschreibung des Wahrnehmungsraumes der Klienten zu gelangen.

## 5 Schlußbetrachtung

Als Ziel für die Verwertungsebene wurde im Kapitel 1.2 festgehalten, daß die wichtigsten Überlegungen aus dem theoretischen Teil der Arbeit und der empirischen Untersuchung zusammengefaßt und wenn möglich, Handlungsempfehlungen aus den Erkenntnissen abgeleitet werden sollen. Zusammenfassung und Empfehlungen beziehen sich im Falle der Klienten auf die Gestaltung des Auswahlprozesses und im Falle der Berater auf deren Marketing.

Insgesamt muß zunächst bezüglich der empirischen Untersuchung festgehalten werden, daß es sich bei der Beraterauswahl selbst bei großen Projekten offenbar um äußerst heterogene Prozesse handelt. Trotz einer zufriedenstellenden Anzahl gültiger Fälle (83) konnten kaum statistische Beziehungen zwischen verschiedenen Einflußfaktoren nachgewiesen werden, obwohl Überlegungen auf Basis der explorativen Literaturanalyse dies vermuten ließen und für andere Branchen solche statistischen Zusammenhänge bereits nachgewiesen wurden. Entsprechend schwer fällt die Abgabe von Empfehlungen an die Klienten, weil insbesondere in bezug auf die spätere Zufriedenheit mit dem Beratungsprojekt keine signifikanten Verbindungen zu anderen Variablen nachgewiesen werden konnten. Es zeigt sich schließlich, daß offenbar jede Beratungsaufgabe so individuell ist, daß die Auswahlprozesse - zumindest im Vergleich zwischen verschiedenen Unternehmen - sehr heterogen gestaltet werden. Ob innerhalb eines Klientensystems mehrere Auswahlprozesse nach bestimmten Mustern oder Vorgaben ablaufen, wird aus den gewonnenen Daten jedenfalls nicht deutlich, da die Untersuchung immer nur einen Prozeß je Unternehmen berücksichtigt. Hier bieten sich in beide Richtung genügend Ansätze für weitere Forschungsvorhaben. Teilweise wurde im Verlauf der Arbeit bereits auf bestehenden Forschungsbedarf hingewiesen. Die Formulierung von Empfehlungen für die Unternehmensberatungen fällt keinesfalls leichter, weil bei den Klienten kaum Handlungsmuster im Rahmen der Beraterauswahl entdeckt wurden.

Diese Schlußbetrachtung besteht aus diesem Grunde in erster Linie aus einer kurzen Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse aus dem explorativen und empirischen Teil der Arbeit. Werden Empfehlungen abgegeben, dann basieren sie vor allem auf Plausibilitätsüberlegungen, da sie kaum mit statistischen Daten untermauert werden können. Es ist selbstverständlich, daß diese Empfehlungen schon alleine wegen dieser Einschränkungen nicht den Anspruch der Allgemeingültigkeit erheben.

## 5.1 Aus Sicht der Klienten

Auf der Basis des konzeptionellen Rahmens wurden zunächst die Entscheidungsattribute diskutiert, die eine Umgebungssituation innerhalb des Klientensystems beschreiben und die dem Entscheidungsvorgang in dessen Gesamtheit vorgegeben sind. Hierzu gehören die organisationalen Faktoren Ziele, Motive, Branche, Größe und Struktur des Klientensystems sowie die Beratungsaufgabe, die durch die Faktoren Erstmaligkeit, Komplexität, Problemdruck und wahrgenommenes Risiko gekennzeichnet ist.

Aus dem Bereich der organisationalen Faktoren wurden die Branche und die Größe (gemessen am Umsatz) der teilnehmenden Firmen im Rahmen der empirischen Untersuchung als strukturierende Variablen erfaßt. Analog zu den im entsprechenden Abschnitt erwähnten Studien, konnte auch hier bezüglich der Branche keinerlei Unterschiede im Beschaffungsverhalten nachgewiesen werden. Wurden in diesen Studien zumindest positive Zusammenhänge zwischen dem Umsatz und der Größe des Buying Centers ermittelt, war dies in der vorliegenden Untersuchung nicht der Fall. Das gleiche gilt für die Faktoren Erstmaligkeit, Problemdruck und wahrgenommenes Risiko, denen in früheren Studien zum Teil ein hoher Einfluß auf unterschiedliche Auswahlprozesse nachgewiesen wurde.

Arbeiten, die sich bislang mit der Auswahl von Unternehmensberatungen beschäftigten, erfaßten lediglich die durchgeführten Aktivitäten und die genutzten Auswahlkriterien der Klienten. Es fehlte dort meist der prozessuale Charakter der Beschaffungsprozesse. Im Kapitel 3.2.2.1 wurde daher zuerst auf der Basis der Literaturliteraturanalyse mit der Grob-, Vor- und Endauswahl ein idealtypischer Phasenverlauf herausgearbeitet, der die tatsächlichen Gegebenheiten einer Beraterauswahl am besten wiederzugeben schien. Der Unterschied dieses Phasenkonzeptes lag im Vergleich zu anderen Ansätzen vor allem darin, daß die drei Phasen durch die zu erzielenden Ergebnisse und nicht durch die Systematisierung von Aktivitäten der Buying Center Mitglieder gekennzeichnet waren. In der empirischen Überprüfung hat sich dieser Phasenverlauf mit starken Einschränkungen als eine Abbildung der Auswahlprozesse in der Praxis erwiesen. Eine Einschränkung bestand vor allem darin, daß rund 25% der Unternehmen eine permanente Kartei mit Beratern führen, auf die sie bei Bedarf zurückgreifen und aus diesem Grunde keine Grobauswahl durchführten. Das Führen einer permanenten Long-List scheint sich bei großen Unternehmen für die Vergabe umfangreicher Aufträge durchzusetzen. Das bedeutet natürlich für die Unternehmensberatungen einen höheren Akquisitionsaufwand, wenn sie von potentiellen Neukunden einen Erstauftrag erhalten wollen.

Die Befragung zeigte ebenfalls, daß sich die Unternehmen in erster Linie auf bewährte Aktivitäten in den einzelnen Phasen verlassen, wozu die Aktivitäten „Vorgespräch mit Berater“, „Einladung der Berater zur Präsentation“ und „Einladung zum

schriftlichen Angebot“ gehören. Besonders überrascht hat bei dem Umfang der hier betrachteten Beratungsprojekte das Ergebnis, wonach nur bei 2/3 der Auswahlprozesse ein schriftliches Angebot von den Beratern verlangt wurde. Kaum Anwendung fanden neuere Instrumente wie „Gemeinsamer Workshop zur Problemdefinition“, „Vergabe einer Studie zur Problemdefinition“ oder „Vergabe kleinerer Testprojekte“.

Nach der Prozeßcharakteristik „Dauer des Auswahlprozesses“ wurde die Formalisierung des Kaufprozesses thematisiert. Frühere Untersuchungen haben hier ergeben, daß gerade große Unternehmen zu einer formalen Vorgehensweise in der Beschaffung neigen. Die vorliegende Untersuchung konnte dies ebenfalls nicht bestätigen, weil die unterschiedlichen Bewertungen der Kriterien während der drei Phasen in erster Linie durch Diskussionen und nicht anhand formaler Bewertungsschemata konsolidiert wurden.

Das Buying Center war anschließend Gegenstand der explorativen Analyse, dabei handelt sich um einen der Schwerpunkte zur Forschung des organisationalen Beschaffungsverhaltens. Der Umfang und die Struktur des Beschaffungsgremiums fanden dann auch in der empirischen Analyse Berücksichtigung, jedoch mit dem gleichen Erfolg wie in den Fällen zuvor. Im Kapitel 3.2.3.2 wurden schließlich die Modelle von Webster/Wind sowie Witte dargestellt, in denen den Mitgliedern eines Buying Centers unterschiedliche Rollen zugeordnet werden. Die Einbeziehung dieser Modelle in die Befragung der Unternehmen war aufgrund des enormen Aufwandes nicht möglich. Das gilt ebenfalls für das Informations- und Entscheidungsverhalten der Buying Center Mitglieder, wobei in der Diskussion teilweise auf Ansätze aus der Konsumentenforschung zurückgegriffen werden konnte. Das Thema „Buying Center“ bietet schließlich ein weites Feld für zukünftige Forschungsvorhaben, insbesondere, wenn die Interdependenzen mit dem Selling Center dabei einbezogen werden. Die Erforschung sollte besonders im Interesse der Beratungen liegen. Denn für deren Marketing ergibt sich die große Bedeutung dieses Gremiums generell aus der Überlegung heraus, daß die direkte Kommunikation der akquirierenden Berater mit den Mitgliedern des Entscheidungsgremiums ein wesentlicher Ansatzpunkt zur Beeinflussung der Beschaffungsentscheidung ist.

Lediglich die Auswahlkriterien wurden aus dem Kapitel zum Entscheidungsverhalten der Buying Center Mitglieder in die Untersuchung einbezogen. Zwar waren die Kriterien der Beraterauswahl schon häufig Gegenstand des Interesses früherer Forschungsarbeiten, dort war aber nicht berücksichtigt worden, daß sich die Gewichtung eines Kriteriums im Phasenverlauf verändern kann. Für die untersuchten Auswahlprozesse konnten entsprechend den Überlegungen im theoretischen Teil der Arbeit nachgewiesen werden, daß die Bedeutung „weicher“ Kriterien wie Image, Empfehlung oder Erfahrung über die drei Phasen abnimmt, dagegen „Hardfacts“ wie Zeit-

planung/Projektmanagement oder die Lebensläufe der Teammitglieder an Gewicht gewinnen.

Sowohl die theoretische Betrachtung als auch die empirische Untersuchung haben den hohen Grad der Heterogenität der Auswahlprozesse von Unternehmensberatungen verdeutlicht. Da es eine große Anzahl von Einflußfaktoren gibt, die es bei der Diskussion des Themas zu berücksichtigen gilt, scheint kein Auswahlprozeß genau so abzulaufen wie der andere. Es handelt sich bei der Beraterauswahl also keinesfalls um eine Routineentscheidung, was in der empirischen Untersuchung die hohen Werte des eingeschätzten Handlungsbedarfs und des wahrgenommenen Risikos untermauern. Abschließend kann festgehalten werden, daß durch die aufgezeigte Heterogenität der Auswahlprozesse die Ausführungen aus der Beratungsforschung bestätigt werden, wonach die Auswahl des Beraters zu den kritischsten Erfolgsfaktoren eines Beratungsprojektes gehört und deshalb seitens des Klientenunternehmens besondere Aufmerksamkeit erfordert. Es kann ebenfalls festgehalten werden, daß sich die Maßnahme als richtig erwiesen hat, mit Hilfe dieser Arbeit zunächst die umfangreiche Zahl der Einflußfaktoren bei der Beraterauswahl besonders aus der Klientensicht zu strukturieren und zu diskutieren, als nach Wegen deren Verknüpfung in einem Totalmodell zu suchen. Auf der Basis der vorliegenden Untersuchung könnten zukünftige Forschungsvorhaben dieses Ziel in Angriff nehmen.

## 5.2 Aus Sicht der Unternehmensberatungen

Bei der Betrachtung des Beratungsmarktes in Kapitel 2.4 wurde deutlich, daß sich die Nachfrage weiterhin äußerst positiv entwickeln wird. Aufgrund struktureller Veränderungen in der Nachfrage und im Nachfrageverhalten müssen sich die Unternehmensberatungen jedoch verstärkt um Neukunden bemühen und die Maßnahmen zur Kundenbindung intensivieren. Das gilt besonders für die Beratungen in den beiden Segmenten „Premium“ und „Systeme“, denn dort ist der Wettbewerb durch erste Konzentrationstendenzen und neue Wettbewerber besonders stark spürbar. Gleichzeitig sind die Firmen durch die zunehmende Globalisierung der Märkte zu einem hohem Wachstum und zur Internationalisierung gezwungen. Die aufgezeigten Entwicklungen auf dem Beratungsmarkt führen dazu, daß Berater sich heute intensiver mit der Vermarktung der eigenen Leistungen beschäftigen müssen als noch vor wenigen Jahren. Dies war einer der wichtigsten Gründe, sich überhaupt mit den Einflußfaktoren bei der Beraterauswahl zu beschäftigen, denn das Marketing für investive Güter und Dienstleistungen setzt insbesondere das Verständnis des Beschaffungsverhaltens voraus.

Hier schließt sich die kausale Kette. Ist das Thema einer wissenschaftlichen Arbeit die Analyse der Einflußfaktoren bei der Beraterauswahl, dann ist die Auseinandersetzung mit den vielfältigen Einflußmöglichkeiten der Berater, die ihren Ausdruck in deren Marketing finden, auf den Auswahlprozeß unerlässlich. Zur Strukturierung der



Faktoren, die bei der Beraterauswahl vom Beratersystem ausgehen, wurde im Kapitel 3.3.1 zuerst ein Marketingansatz gesucht, der die Besonderheiten der Beratungsbranche berücksichtigt. Der Ansatz des Relationship Marketing beziehungsweise das Management von Geschäftsbeziehungen entspricht diesen Besonderheiten, wobei speziell das Modell für investive Dienstleistungen von Grönroos herausgegriffen und mit einigen Modifizierungen den weiteren Ausführungen zugrunde gelegt wurde. Eine Besonderheit der Beratung, wonach die Berater selbst die Verkäufer ihrer eigenen Leistungen sind, spiegelt in diesem Ansatz die Differenzierung des Marketing in eine traditionelle und eine interaktive Funktion wieder. Marketing wird dabei auch als kontinuierlicher Prozeß, respektive als das Management einer sich ständig entwickelnden Geschäftsbeziehung verstanden, die sich idealtypisch in die Erstkontakt-, Akquisitions- und Durchführungsphase einteilen läßt. Das Modell von Grönroos wurde dann noch um den Aspekt des Marketing bei bestehenden Klienten erweitert, da die Erfahrung aus früheren Projekten immer wieder als eines der wichtigsten Auswahlkriterien genannt wird und die Ansprache von bestehenden Klienten sich von der Ansprache potentieller neuer Klienten unterscheiden muß.

In der Erstkontaktpphase stellt sich die Frage, wie die Berater das Interesse potentieller Neukunden wecken können. Als wichtige Kriterien, die leider nicht uneingeschränkt durch die eigene empirische Untersuchung bestätigt werden konnten, gelten in der Beratungsliteratur das Image der Beratung und die Empfehlungen Dritter. Die Generierung von Empfehlungen ist die Aufgabe der interaktiven Marketingfunktion, die von den Beratern selbst wahrgenommen wird. Das Instrument der interaktiven Funktion zur Gewinnung von Erstkontakten wurde mit dem Begriff Networking beschrieben. Dabei handelt es sich um das klassische Marketinginstrument der Unternehmensberatungen, da es im Gegensatz zur Kommunikationspolitik schon immer mit ihrem berufsständischen Selbstverständnis vereinbar war, unabhängig davon, ob es bewußt oder unbewußt beziehungsweise geplant oder ungeplant eingesetzt wurde. Die Daten zum Bekanntheitsgrad im Abschnitt 4.3.9 legen allerdings den Verdacht nahe, daß sich die Berater viel zu lange auf ihre Netzwerke speziell zu den Unternehmensspitzen verlassen haben. Zwar zeigten die Ergebnisse, daß bei der Beraterauswahl die Geschäftsführungen den größten Einfluß in allen Phasen besitzen, während der Grobauswahl war jedoch nur in rund 59% der Fälle die Geschäftsführung an der Entscheidung beteiligt. Gerade in der Phase der Grobauswahl, in der ein Berater wahrscheinlich nur selten darüber informiert ist, daß ein Beratungsprojekt ansteht, ist es schwierig alle Mitglieder des Buying Centers durch Netzwerke zu erreichen. Diese Netzwerke sind für Unternehmensberatungen unerläßlich zur Gewinnung neuer Klienten, allerdings sollte sich ein Beratungsunternehmen aus den genannten Gründen nicht ausschließlich darauf verlassen.

Deshalb gewinnt die traditionelle Marketingfunktion, unter der in dieser Arbeit das „klassische“ Marketing verstanden wurde, immer mehr an Bedeutung. Das Interesse

neuer Klienten wird eine Beratungsgesellschaft dann wecken, wenn sie sich von den Wettbewerbern differenziert. Aufgrund der vielfach betonten Bedeutung des Images von Beratungsgesellschaften erfolgte die weitere Diskussion vor dem Hintergrund einer Imagestrategie und damit der Positionierung der Beratung über Imagedimensionen. Um zur Fundierung dieser Diskussion durch die Erforschung der relevanten Imagedimensionen beizutragen, wurde im Rahmen der empirischen Untersuchung eine Imageanalyse der zehn größten Beratungsgesellschaften mittels einer Multidimensionalen Skalierung vorgenommen. Mit „Grundsätzliche Ausrichtung der Beratung“ und „Umfang des Produktportfolios“ konnten schließlich zwei plausible Interpretationen der beiden Dimensionen in einer Diskussion mit Experten gefunden werden. Die Konfiguration zeigt auch, daß sich einzelne Beratungen oder Cluster von Beratungen über diese Dimensionen voneinander differenzieren. Trotz der erfolgreichen Darstellung des Wahrnehmungsraumes und der plausiblen Dimensionsbezeichnungen konnte ein wesentlicher Kritikpunkt an solchen Verfahren nicht ausgeräumt werden, wonach es kaum möglich ist, die Position von Objekten in einem zweidimensionalen Raum darzustellen. Es ist zu vermuten, daß sich diese Beratungsgesellschaften über weitere Imagedimensionen voneinander unterscheiden. Hierzu könnte das Image in einem bestimmten Funktionsbereich oder einer Branche gehören, die sich in der empirischen Untersuchung zumindest in der Grobauswahl als wichtige Auswahlkriterien herausstellten. Auch Beratungsstile oder allgemein der Umgang mit den Klienten könnten solche Dimensionen sein. In diesem Bereich öffnet sich ein weites Feld für zukünftige Forschungsvorhaben.

Hat sich eine Beratungsgesellschaft für eine Imagestrategie entschieden, dann sind alle Marketing-Maßnahmen an dieser Strategie auszurichten, dabei stand eine Bestandsaufnahme im Hinblick auf den Einsatz der Instrumente durch die Berater im Mittelpunkt des Abschnitts 3.3.2.1.3. Unter den vier klassischen Marketinginstrumenten wurde die Leistungspolitik als eine der treibenden Kräfte der gesamten Branche identifiziert, weshalb besonders die großen Beratungsunternehmen enorme Anstrengungen zur Weiterentwicklung ihrer Beratungsmethoden unternehmen. Die Methodenkompetenz war nicht nur in der vorliegenden empirischen Untersuchung eines der wichtigsten Auswahlkriterien, deshalb werden auch in Zukunft die Beratungen weiterhin erfolgreich sein, die ihre Methoden der Problemlösung permanent weiterentwickeln.

Weiterentwickelt hat sich auch der Einsatz der Kommunikationsinstrumente. Ging die selbst auferlegte Zurückhaltung in manchen Beratungsgesellschaften noch bis Ende der 80er Jahre soweit, daß nicht einmal eine aktive Öffentlichkeitsarbeit betrieben wurde, ist heute selbst eine enorme Zunahme der klassischen Werbung durch große Beratungsunternehmen zu verzeichnen. Hier sind die Unternehmen aus dem Systeme-Segment den Beratern aus dem Premium-Segment etwas voraus, aber auch die Strategieberatungen beginnen langsam mit der verstärkten Nutzung dieser In-

strumente. Zur notwendigen Steigerung der Bekanntheit über die Unternehmensspitzen hinaus oder zur Imagepositionierung wird der verstärkte Einsatz von Kommunikationsinstrumenten in Zukunft unerlässlich sein und muß den Unternehmen an dieser Stelle daher dringend empfohlen werden. Aber es wird in dieser Richtung vermutlich noch eine zweite treibende Kraft geben. Denn die auferlegte Zurückhaltung war auch dadurch begründet, daß über Beratungen, die ihre Leistungen kommunizierten, seitens der Klienten und Kollegen gesagt wurde: „Die müssen es aber nötig haben!“. In Zukunft wird sich diese Einstellung vermutlich umkehren und über große Gesellschaften, die keine Kommunikationspolitik betreiben, wird es lauten: „Die können es sich wohl nicht leisten!“.

Auf die Erstkontaktphase folgte in dem vorgestellten Modell die Akquisitionphase, die die Umsetzung des ersten Interesses in einen Auftrag zum Ziel hat. Der Schwerpunkt des Kapitels 3.3.3 lag neben der Projektselektion und der Informationssammlung auf der Frage nach der Zusammensetzung des Selling Centers, das die interaktive Funktion in dieser Phase wahrnimmt und dem Buying Center gegenübersteht. Die empirische Studie zeigte die hohe Bedeutung der Auswahlkriterien wie „Problemverständnis“, „Realisierbarkeit des Konzeptes“ oder „Darstellung des Nutzens für den Klienten“ in der Vor- und Endauswahl. Damit die Mitglieder eines Buying Centers davon überzeugt sind, daß ein vorgestelltes Konzept und ein Beratungsteam diese Kriterien erfüllen, ist eine umfangreiche Informationssammlung über den potentiellen Klienten und dessen Branche unerlässlich. Zu diesem Zweck unterhalten gerade die Strategieberatungen gut funktionierende Research-Bereiche. Zudem ist zur Erfüllung der drei genannten Kriterien in der Akquisitionphase eine hohes Maß an kommunikativen Fähigkeiten seitens der Berater sehr wichtig. Deshalb kommt der interaktiven Funktion in dieser Phase eine weitaus größere Bedeutung zu als der traditionellen Funktion, die in dieser Phase lediglich unterstützenden Charakter besitzt. Bei der Zusammenstellung des Selling Centers muß das Beratungsunternehmen schließlich darauf achten, daß an der Akquisition nur solche Berater beteiligt sind, die auch später zum Beratungsteam gehören. In der Vergangenheit wurde seitens der Klienten gelegentlich der Vorwurf erhoben, die fähigsten und erfahrensten Berater würden nur bei der Akquisition in Erscheinung treten, sich dann aber nicht am akquirierten Projekt beteiligen. Die Liste der Auswahlkriterien in Tabelle 22 und dort die relativ hohe Bedeutung des Kriteriums „Akquirierende Berater gehören zum späteren Beratungsteam“ verdeutlicht diese Forderung der Klienten.

Aus der eben erwähnten Tabelle geht auch hervor, daß die Befragten den Erfahrungen mit einer bestimmten Unternehmensberatung aus früheren Projekten eine ebenfalls sehr hohe Bedeutung zugemessen haben. Dem Kriterium Erfahrung war neben dem Image und den Empfehlungen im Verlauf der Arbeit mehrfach nachgesagt worden, es würde als eine Art Vertrauensvorschuß aufgrund fehlender objektiver Kriterien für den Berater dienen. Ausgehend von der Feststellung, wonach ein zufriedener

Kunde positive Erfahrungen mit einem Beratungsunternehmen verbindet, wurde im Kapitel 3.3.4 die große Bedeutung der Kundenzufriedenheit für die Vergabe neuer Aufträge deutlich. Zufriedene Kunden sind zudem durch ihre Empfehlungen wichtige Instrumente der Kommunikation, da sie ihre positive Erfahrungen weitergeben und dadurch auch zu einer positiven Beeinflussung des Images beitragen. Wie eng all diese Begriffe zusammenhängen, wenn es um die Beurteilung der Qualität von Beratungsleistungen und schließlich um die Messung der Kundenzufriedenheit geht, machte das Qualitätsmodell für Unternehmensberatungen nach Seigner deutlich. Bei der Diskussion der Beratungsqualität und dem damit eng zusammenhängenden Begriff der Kundenzufriedenheit zeigte sich letztlich, daß sich das Marketing einer Unternehmensberatung über alle Phasen einer Geschäftsbeziehung hinweg erstrecken muß. Das gilt - wenn auch mit unterschiedlicher Gewichtung je Phase - sowohl für die interaktive als auch die traditionelle Marketingfunktion.

## 6 Literaturverzeichnis

- Abratt, R., (1986): Industrial Buying in High-Tech Markets, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 15, 1986, S. 293-298
- ACME (Hrsg.), (1966): *Professional Practices in Management Consulting*, New York, 1966
- Allstadt, J., (1997): *Marketing Consulting in Deutschland - Zusammenfassung wichtiger Ergebnisse der gleichnamigen Diplomarbeit*, Johannes Gutenberg-Universität Mainz, 1997
- Alpha Publications, (1996): *Management Consultancy Services in Europe*, Beaconsfield, 1996
- Alpha Publications, (1998): *Management Consultancy Services in Europe*, Beaconsfield, 1998
- Althaus, S., (1994): *Unternehmensberatung - Gestaltungsvorschläge zur Steigerung der Effizienz des Beratungsprozesses*, St. Gallen, 1994
- Anderson, E./ Chu, W./ Weitz, B., (1987): Industrial Purchasing - An Empirical Exploration of the Buyclass Framework, in: *Journal of Marketing*, July 1987, S. 71-86
- Antrecht, R./ Claßen, W./ Friese, U., (1996): Wem die Deutschen trauen - Der Verbraucher hat entschieden, in: *Capital*, 3/1996, S. 38-75
- Armbrecht, W./ Avenarius, H./ Zabel, U. (Hrsg.), (1993): *Image und PR - Kann Image Gegenstand einer Public-Relations-Wissenschaft sein?*, Opladen, 1993
- Audouin, S., (1995): *Internationalization of the european consulting firms - Workshopunterlagen*, Lyon, FEACO Konferenz 4.-6. Oktober 1995
- Backhaus, K., (1995): *Investitionsgütermarketing*, 7. Auflage, München, 1995
- Backhaus, K./ Erichson, B./ Plinke, W./ Weiber, R., (1996): *Multivariate Analysenmethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung*, 8. Auflage, Berlin, 1996
- Backhaus, K./ Weiss, P.A., (1989): Kompetenz - die entscheidende Dimension im Marketing, in: *Harvard Manager*, 3/1989, S. 107-114
- Backhaus, K./ Wilson, D.T. (Hrsg.), (1986): *Industrial Marketing - A German-American Perspective*, Berlin, 1986
- Balzer, A./ Wilhelm, W., (1995): Die Firma - Mc Kinsey intern, in: *Manager Magazin*, 4/1995, S. 43-57
- Bamberg, G./ Coenberg, A.G., (1994): *Entscheidungslehre*, München, 1994
- Barcus, S. W./ Wilkinson, J.W., (1994): *Handbook of Management Consulting Services*, 2. Auflage, New York, 1994
- Barich, H./ Kotler, P., (1991): A Framework for Marketing Image Management, in: *Sloan Management Review*, Winter 1991, S. 94-104
- BDU (Hrsg.), (o.J.): *Berufsgrundsätze für Unternehmensberater und Personalberater*, Bonn, o.J., S. o.S.
- BDU (Hrsg.), (1989): *Betriebsvergleich 1988 - Auswertung*, Bonn, 1989
- BDU (Hrsg.), (1990): *Betriebsvergleich 1989 - Auswertung*, Bonn, 1990

- BDU (Hrsg.), (1991 a): Der Markt für Unternehmensberatungsleistungen in Europa - Untersuchung und Analyse der Struktur des Marktes für Unternehmensberatung in den Mitgliedstaaten der EG und der EFTA, Bonn, 1991
- BDU (Hrsg.), (1991 b): Betriebsvergleich 1990, Bonn, 1991
- BDU (Hrsg.), (1991 c): Was erwarten Klienten in den 90er Jahren von Unternehmensberatern? - Studie im Auftrag des BDU erstellt von MPC Management Profile Consulting GmbH und Infratest Industria, Bonn/München, 1991
- BDU (Hrsg.), (1994): Ein Blick auf 1994, Pressemitteilung vom 6.12.1994
- BDU (Hrsg.), (1995): Betriebsvergleich 1994, Bonn, 1995
- BDU (Hrsg.), (1995): Unternehmensberatungs Facts & Figures - Jahrespressekonferenz, 6.12.1995
- BDU (Hrsg.), (1996 a): Dokumentation zum Deutschen Beratertag 1995 in Dresden, Bonn, 1996
- BDU (Hrsg.), (1996 b): BDU Jahrespressekonferenz 1996, Bonn, 1996
- BDU (Hrsg.), (1998): Facts & Figures zum Beratermarkt 1997, Bonn, 1998
- Bechler, K./ Rohrschneider, U., (1997): Risikomanagement in der Unternehmensberatung, in: Weyrather, C. (Hrsg.): Deutscher Beratertag 1997, Bonn, 1997, S. 33-37
- Becker, J., (1993): Marketing-Konzeption - Grundlagen des Marketing-Management, München, 1993
- Becker, U./ Schade, C., (1995): Betriebsformen der Unternehmensberatung, in: zfbf, 4/1995, S. 327-354
- Beilke, H.-J., (1989): Imagewirkung beim Kaufentscheid - Ein Beispiel aus dem Maschinenbau, in: Marktforschung & Management, 4/1989, S. 110-114
- Berger, R., (1993): Future of Business Consultancy in Europe, in: Kongreßunterlagen der Management Consultants World Conference, Rom, 18.-21.5.1993
- Berkowitz, M., (1986): New Product Adoption by the Buying Organization - Who are the Real Influencers?, in: Industrial Marketing Management, February 1986, S. 33-43
- Berry, L.L./ Lefkowitz, E.F./ Clark, T., (1989): Der Firmenname als Marke, in: Harvard Manager, 2/1989, S. 13-18
- Bickel, W., (1981): Über die Ethik in der Unternehmensberatung, in: Zeitschrift für Organisation, 2/1981, S. 62-65
- Bierach, B. (1995 a): Nie erfüllt - Wie Personalberater Mittelständler abzocken, in: Wirtschaftswoche, 3/1995, S. 46-51
- Bierach, B., (1995 b): Ans Krankenbett - Professionelle Berater haben eine starke Konkurrenz bekommen, Wirtschaftswoche, 43/1995
- Bierach, B., (1995 c): Wie ein Hans Dampf - Über die Beraterszene rollt eine Fusionswelle, in: Wirtschaftswoche, 46/1995, S. 116-125
- Bierach, B., (1996 a): Enge Bindung - Unternehmensberater entdecken den Mittelstand neu, Wirtschaftswoche, 4/1996, S. 64-69
- Bierach, B., (1996 b): Der leise Riese - Boston Consulting Group, in: Wirtschaftswoche, 10/1996, S. 162-165

- Bierach, B., (1996 c): Von der Stange - Eine Studie zeigt, was Unternehmen von ihren Beratern erwarten, in: Wirtschaftswoche, 47/1996, S. 130-132
- Billar, M./ Platzek, A./ Werntges, U., (1990): Ein Modell des organisationalen Beschaffungsverhaltens bei "Teilautonomen Flexiblen Fertigungsstrukturen" (TFFS) im Rahmen einer CIM-Strategie, in: Kleinaltenkamp, M./ Schubert, K. (Hrsg.): Entscheidungsverhalten bei der Beschaffung Neuer Technologien, Berlin, 1990
- Birkigt, K./ Stadler, M., (1988): Corporate Identity - Grundlagen, in: Birkigt, K./ Stadler, M./ Funck, H.J. (Hrsg.): Corporate Identity, Landsberg, 1988, S. 17-66
- Birkigt, K./ Stadler, M./ Funck, H.J. (Hrsg.), (1988): Corporate Identity - Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 4. Auflage, Landsberg, 1988
- Bleß, M., (1997): Eine Branche öffnet sich - Unternehmensberater legen mehr Gewicht auf Öffentlichkeitsarbeit, in: Managementberater, 7/1997, S. 26-28
- Bliss, J.S./ Gouverneur, A.J., (1995): How Much Bang for Your Buck - Measuring the value of marketing communications, in: Journal of Management Consulting, Spring 1995, S. 23-25
- Blumberg, D.F., (1995): Strategic Examination of Marketing, Sales Costs, and Effectiveness, in: Journal of Management Consulting, Spring 1995, S. 9-20
- Blustain, H., (1992): Consultants as Shamans, in: Journal of Management Consulting, Spring 1992, S. 44-49
- Bobrow, E.E., (1997): Developing New Consulting Products, in: Journal of Management Consulting, May 1997, S. 56-59
- Böcker, F./ Hubel, W., (1986): Individual's Influence within Multi Person Decision Units, in: Backhaus, K./ Wilson, D.T. (Hrsg.): Industrial Marketing, Berlin, 1986, S. 25-40
- Böhler, H., (1992): Marktforschung, Stuttgart, 1992
- Bonoma, T.V., (1982): Major sales - Who really does the buying, in: Harvard Business Review, 3/1982, S. 111-119
- Boyt, T./ Harvey, M., (1997): Classification of Industrial Services - A Model with Strategic Implications, in: Industrial Marketing Management, 1997, S. 291-300
- Bromley, D.B., (1993): Reputation, Image and Impression Management, Chichester, 1993
- Brors, P., (1997): Opfer ist oft der Mittelstand, in: Handelsblatt, 2.4.1997, S. 23
- Brors, P./ Lückmann, R., (1998): Der Zwang zur Internationalisierung, in: Handelsblatt, 23.7.1998, S. 14
- Brown, S.W. /Swartz, T.A., (1989): A Gap Analysis of Professional Service Quality, in: Journal of Marketing, April 1989, S. 92-98
- Bruhn, M./ Bunge, B., (1994): Beziehungsmarketing - Neuorientierung für Marketingwissenschaft und -praxis?, in: Arbeitspapiere des Instituts für Marketing an der European Business School Nr. 15, Herausgeber: Prof. Dr. Manfred Bruhn, Schloß Reichartshausen/ Rheingau, 1994
- Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.), (1991): Dienstleistungsqualität - Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden, 1991
- Büker, B., (1991): Qualitätsbeurteilung investiver Dienstleistungen - Operationalisierungsansätze an einem Beispiel zentraler EDV-Dienste, Frankfurt/M., 1991

- Bunn, M.D./ Shaw, B., (1996): Situational Risk in Organizational Buying - A Basis for Adaptive Selling, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, 1996, S. 439-452
- Burke, S., (1995): Value for money, in: *Management Consultant International*, 12/1995, S. 8-9
- Burke, S., (1996 a): A world of difference - World Survey 1996, in: *Management Consultant International*, 6/1996, S. 10-15
- Burke, S., (1996 b): Staying in demand in Germany - Innovation and growth are the new buzzwords in Germany, in: *Management Consulting International*, 4/1996, S. 11-15
- Busch, P./ Bush, R.F./ Hair, J.F., (1977): Social Power Theory in Buyer Behavior, in: Woodside, A.G./ Sheth, J.N./ Bennett, P.D. (Hrsg.): *Consumer and Industrial Buying Behavior*, New York, 1977, S. 333-343
- Buttle, F. (Hrsg.), (1996): *Relationship Marketing - Theory and Practice*, Manchester, 1996, S. 1-16
- Campbell, N.C.G., (1985): An Interaction Approach to Organizational Buying Behavior, in: *Journal of Business Research*, Vol. 13, 1985, S. 35-48
- Capon, N./ Holbrook, M.B./ Hulbert, J.M., (1977): Selling Processes and Buyer Behavior - Theoretical Implications of Recent Research, in: Woodside, A.G./ Sheth, J.N./ Bennett, P.D. (Hrsg.): *Consumer and Industrial Buying Behavior*, New York, 1977, S. 323-332
- Cherrington, J.O., (1994): Professional Attributes of Consultants, in: Barcus, S.W./ Wilkinson, J.W. (Hrsg.): *Handbook of Management Consulting Services*, New York, 1994
- Choffray, J.M./ Lilien, G.L., (1978): Assessing Response To Industrial Marketing Strategy, in: *Journal of Marketing*, April 1978, S. 20-31
- Christopher, M./ Payne, A. / Ballantyne, D., (1991): *Relationship Marketing - Bringing quality, customer service and marketing together*, Oxford, 1991
- Cooper, M.B./ Droge, C./ Daugherty, P.J., (1991): How Buyers and Operations Personnel Evaluate Service, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 20, 1991, S. 81-85
- Corsten, H. (Hrsg.), (1994): *Integratives Dienstleistungsmanagement - Grundlegung, Beschaffung, Produktion, Marketing, Qualität*, Wiesbaden, 1994
- Covill, L., (1997 a): Car venture to pay Andersen through royalties, in: *Management Consultant International*, 2/1997, S. 4
- Covill, L., (1997 b): Change of fortunes, in: *Management Consultant International*, 3/1997, S. 11-15
- Crosby, L.A./ Evans, K.R./ Cowles, D., (1990): Relationship Quality in Services Selling - An Interpersonal Influence Perspective, in: *Journal of Marketing*, July 1990, S. 68-81
- Crow, L.E./ Lindquist, J.D., (1985): Impact of Organizational and Buyer Characteristics on the Buying Center, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 14, 1985, S. 49-58
- Cullmann, K., (1995): Spaß an der Praxis - Immer mehr Studenten bereiten als Hobbyberater die eigene Karriere vor, in: *Wirtschaftswoche*, 37/1995, S. 91-92
- Dabholkar, P.A./ Johnston, W.J./ Cathey, A.S., (1994): The Dynamics of Long-Term Business-to-Business Exchange Relationships, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2/1994, S. 130-145
- Däfler, M.-N./ Rexhausen, D., (1998): "Scharlatane?!" - Eine Studie über Auswahlkriterien, Tagessätze und das Image von Beratern, in: *Unternehmensberater*, 2/1998, S. 16-22



- Dawes, P.L./ Dowling, G.R./ Patterson, P.G., (1992): Criteria Used to Select Management Consultants, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 21, 1992, S. 187-193
- Demmer, C., (1996): Neutrale Berater sind in Zukunft Mangelware - Unternehmensberatungen und IT-Dienstleister bewegen sich aufeinander zu, in: *Computerzeitung*, 50/1996, S. o.S.
- Dempsey, W.A., (1978): Vendor Selection and the Buying Process, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 7, 1978, S. 257-267
- Demuth, A., (1994): Erfolgsfaktor Image, Düsseldorf, 1994
- Dibb, S./ Kojima, R./ Simkin, L., (1995): How U.K. Consulting Firms market, in: *Journal of Management Consulting*, Fall 1995, S. 12-17
- Dichtl, M., (1998): Standardisierung von Beratungsleistungen, München, 1998
- Diedenhofen, H.J., (1991): Imageanalysen - Aussagefähige Grundlage für Strategien pharmazeutischer Unternehmen, St. Gallen, 1991
- Diller, H./ Kusterer, M., (1988): Beziehungsmanagement - Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: *Marketing ZFP*, 3/1988, S. 211-221
- Döhmen, H.-P./ Klaile, B., (1981): Möglichkeiten und Probleme externer Unternehmensberatung - Ergebnisse und Diskussionen im Hauptseminar des Wintersemesters 1980/81 in Betriebswirtschaftlicher Planung, Köln, 1981
- Dowling, G. R., (1986): Managing your Corporate Images, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 15, 1986, S. 109-115
- Doyle, P./ Woodside, A.G./ Michell, P., (1979): Organizations Buying in New Task and Rebuy Situations, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 8, 1979, S. 7-11
- Dwyer, F.R./ Schurr, P.H./ Oh, S., (1990): Developing Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Marketing*, April 1990, S. 11-27
- Eckel, H., (1997): Beziehungsmarketing in Dienstleistungsunternehmen, Göttingen, 1997
- Eckert, S., (1994): Kundenbindung - Konzeptionelle Grundlagen und Praxisbeispiele aus Dienstleistungsunternehmen, in: Tomczak, T./ Belz, C. (Hrsg.): Kundennähe realisieren, St. Gallen, 1994, S. 367-385
- Effenberger, J., (1998): Erfolgsfaktoren der Strategieberatung - Die Analyse einer Leistung von Unternehmensberatern aus Klientensicht, Stuttgart, 1998
- Eisenführ, F./ Weber, M., (1994): Rationales Entscheiden, Berlin, 1994
- Elfgén, R./ Klaile, B., (1987): Unternehmensberatung, Stuttgart, 1987
- Engelhardt, H./ Freiling, J./ Reckenfelderbäumer, M., (1995): Die Bedeutung der Integrativität für das Marketing - Ein Überblick anhand ausgewählter theoretischer und anwendungsbezogener Aspekte, in: *Marketing ZFP*, 1/1995, S. 48-53
- Engelhardt, W./ Kleinaltenkamp, M./ Reckenfelderbäumer, M., (1992): Dienstleistungen als Absatzobjekt, Arbeitsbericht, Nr. 52, Institut für Unternehmensführung und Unternehmensforschung, Ruhr-Universität Bochum, 1992
- Engelhardt, W.H./ Günter, B., (1981): Investitionsgüter-Marketing - Anlagen; Einzelaggregate; Teile; Roh- u. Einsatzstoffe; Energieträger, Stuttgart, 1981

- Engelhardt, W.H./ Schwab, W., (1982): Die Beschaffung von investiven Dienstleistungen, in: Die Betriebswirtschaft, 4/1982, S. 503-513
- Engelhardt, W.H./ Witte, P., (1990): Konzeptionen des Investitionsgütermarketing - eine kritische Bestandsaufnahme ausgewählter Ansätze, in: Kliche, M. (Hrsg.): Investitionsgütermarketing, Wiesbaden, 1990, S. 3-15
- Eschbach, T.H., (1984): Der Ausgleich funktioneller Defizite des wirtschaftlichen Systems durch Unternehmensberatung - Eine soziologische Analyse, Frankfurt/ M., 1984
- Exner, S., (1992): Der Unternehmensberatungsvertrag, Berlin, 1992
- Farrell, M.A./ Schroder, B., (1996): Influence Strategies in Organizational Buying Decisions, in: Industrial Marketing Management, Vol. 25, 1996, S. 293-303
- FEACO (Hrsg.), (1994): Legal and economic aspects of manangement consultancy in European Union, Luxemburg, 1994
- FEACO (Hrsg.), (1996): Consulting for the European Commission - A Guide for Management Consultants, Brüssel, 1996
- FEACO (Hrsg.), (1997): Survey of the European Management Consultancy Market 1996, Brüssel, 1997
- Ferguson, W., (1979): An Evaluation of the BUYGRID Analytical Framework, in: Industrial Marketing Management, Vol. 8, 1979, S. 40-44
- Filiatrault, P./ Lapierre, J., (1992): Managing Business-to-Business Marketing Relationships in Consulting Engineering Firms, in: Industrial Marketing Management, Vol. 21, 1992, S. 213-222
- Fisher, D./ Vilas, S., (1994): Power Networking - 55 Secrets for Personal & Professional Success, Austin, 1994
- Fitzgerald, R.L., (1989): Investitionsgütermarketing auf Basis industrieller Beschaffungsentscheidungen, Wiesbaden, 1989
- Fleischmann, P., (1984): Prozeßorientierte Beratung im strategischen Management, München, 1984
- Fombrun, C.J., (1996): Reputation - Realizing Value from the Corporate Image, Boston, 1996
- Ford, D., (1990 a): Buyer/Seller relationships in international industrial markets, in: Ford, D. (Hrsg.): Understanding Business Markets, London, 1990, S. 58-77
- Ford, D., (1990 b): The development of buyer-seller relationships in industrial markets, in: Ford, D. (Hrsg.): Understanding Business Markets, London, 1990, S. 42-57
- Ford, D. (Hrsg.), (1990): Understanding Business Markets - Interaction, Relationships and Networks, London, 1990
- Forum Verlag (Hrsg.), (1996): Berufsstart Consulting, in: Reihe Praxis Konkret, Konstanz, 1996
- Frankenhuis, J.P., (1977): How to Get a Good Consultant, in: Harvard Business Review, Nov-Dec 1977, S. 133-139
- Fritz, W./ Effenberger, J., (1996): Strategische Unternehmensberatung - Verlauf und Erfolg von Projekten der Strategieberatung, Arbeitspapier 96/10 des Instituts für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Braunschweig, 1996

- Gabele, E./ Hirsch, I., (1986): Zur Qualität betriebswirtschaftlicher Beratungsleistungen für kleine Unternehmen, in: Die Betriebswirtschaft, 1986, S. 486-500
- Gallouj, C., (1997): Asymmetry of information and the service relationship - selection and evaluation of the service provider, in: International Journal of Service Industry Management, 1/1997, S. 42-64
- Geider, C.H., (1986): Beschaffungsverhalten in der industriellen Unternehmung, in: Beiträge zum Beschaffungsmarketing Bd. 4, Köln, 1986
- Gerybadze, A., (1991): Strategien der Europäisierung - Diversifikation und Intergration im Management Consulting, in: Wacker, W.H. (Hrsg.): Internationale Management-Beratung, Berlin, 1991, S. 23-50
- Giersberg, G., (1994): Für Sanierungsfälle fehlt ihnen noch die Erfahrung - Wie Studenten als Unternehmensberater die Berufspraxis erkunden, in: FAZ, 10.12.1994, S. 49
- Gieseking, F., (1995): Unerwünschte Eindringlinge - Die Agenturen bekommen Konkurrenz, in: Werben & Verkaufen, 14/1995, S. 84-85
- Gieseking, F., (1996): Consultants neue Kleider, in: Werben & Verkaufen, 46/1996, S. 70-73
- Gouthier, M., (1995): Stadt Marketing ein Schwerpunkt - Unternehmensberater optimistisch, in: Handelsblatt, 27.4.1995, S. 5
- Gray, E./ Smeltzer, L., (1985): Corporate Image - An integral part of strategy, in: Sloan Marketing Review, Summer 1985, S. 73-78
- Greber, T., (1995): Beratermarketing - Ein Erfolgsprogramm für Unternehmensberater, Zürich, 1995
- Grönroos, C., (1979): An Applied Theory Theory for Marketing Industrial Services, in: Industrial Marketing Management, Vol. 8, 1979, S. 45-50
- Grönroos, C., (1991 a): Strategic Management and Marketing in the Service Sector, Research Report No. 8 of the Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors, 1991
- Grönroos, C., (1991 b): Innovative Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms, in: Lovelock, C. (Hrsg.): Services Marketing, Englewood Cliffs, 1991, S. 433-448
- Gummesson, E., (1978): Toward a Theory of Professional Service Marketing, in: Industrial Marketing Management, Vol. 7, 1978, S. 89-95
- Günter, B./ Platzek, T., (1992): Management von Kundenzufriedenheit - Zur Gestaltung des After-sales-Netzwerkes, in: Management & Marktforschung, 3/1992, S. 109-114
- Habermann, D., (1986): Unternehmensberatung mit staatlicher Finanzhilfe - Förderungsrichtlinien für kleine und mittlere Unternehmen in Bund und Ländern, 1986
- Haedrich, G., (1993): Images und strategische Unternehmens- und Imageplanung, in: Armbrecht, W./ Avenarius, H./ Zabel, U. (Hrsg.): Image und PR, Opladen, 1993, S. 251-262
- Hafemann, M., (1997): Es hat noch nie so gute Zeiten für Unternehmensberater gegeben wie heute, aber ..., in: Managementberater, 6/1997, S. 4-5
- Hafemann, M., (1998): IT im Chefsessel, in: Managementberater, 7/1998, S. 48-49

- Hafner, K./ Reineke, R.D., (1988): Unternehmensführung und Unternehmensberatung - Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, in: Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. (Hrsg.), Münster, 1988
- Hafner, K./Reineke, R.-D., (1992): Beratung und Führung von Organisationen, in: Wagner, H./Reineke, R.-D. (Hrsg.): Beratung von Organisationen, Wiesbaden, 1992, S. 29-78
- Hakansson, H. (Hrsg.), (1982): International Marketing and Purchasing of Industrial Goods - An Interaction Approach, Chichester, 1982
- Hancock, C., (1996): Solid year of growth, in: Management Consultant International, 7/1996, S. 10-15
- Hancock, C., (1997): Let the good times roll, in: Management Consultant International, June/July 1997, S. 10-15
- Harding, F., (1994): Rain Making - A professionals guide to attracting new clients, Holbrook, 1994
- Harlander, N.A., (1994): Buying Center und Supply Management, in: Thesis, 1/1994, S. 25-28
- Harvard Business School (Hrsg.), (1990): Bain & Company - Growing the Business, Fallstudie, 1990
- Hilke, W., (1994): Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: Corsten, H. (Hrsg.): Integratives Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, 1994, S. 207-256
- Hill, W., (1990): Der Stellenwert der Unternehmensberatung für die Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, 2/1990, S. 171-180
- Hillebrand, W./ Koch, H./ Raithehl, H., (1989): Das Ende der Idylle, in: Manager Magazin, 4/1989, S. 190-216
- Hillemanns, R.M., (1995): Kritische Erfolgsfaktoren der Unternehmensberatung, St. Gallen, 1995
- Hirn, H./ Krogh, W., (1994): Die großen Zampanos, in: Manager Magazin, 11/1994, S. 201-213
- Hoffmann, W./ Hlawacek, S., (1991): Beratungsprozesse- und erfolge in mittelständischen Unternehmen , in: Hofmann, M. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung, Heidelberg, 1991, S. 403-436
- Hoffmann, W.H., (1991): Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung, Wiesbaden, 1991
- Hofmann, M. (Hrsg.), (1991): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung - Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, Heidelberg, 1991
- Hofmann, M./ Rosenstiel, L.v. / Zapoto, K. (Hrsg.), (1991): Die sozio-kulturellen Rahmenbedingungen für Unternehmensberater, Stuttgart, 1991
- Homburg, C./ Rudolph, B., (1995): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Simon, H./ Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, Wiesbaden, 1995, S. 29-49
- Homburg, C./ Rudolph, B./ Werner, H., (1995): Messung und Management von Kundenzufriedenheit in Industriegüterunternehmen, in: Simon, H./ Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, Wiesbaden, 1995, S. 313-340
- Hubbell, L., (1996): E&Y sells consulting services on Internet, in: Management Consultant International, 7/1996, S. 7
- Hubbell, L., (1998): AC increases 1998 global adspend to \$38 million, in: Management Consultant International, 3/1998, S. 2

- Huber, B., (1993): Strategische Marketing- und Imageplanung - Theorie, Methoden und Integration der Wettbewerbsstrukturanalyse aus Imagedaten, Frankfurt/M., 1993
- Huber, K., (1990): Image, Landsberg, 1990
- Huppertsberg, B./ Kirsch, W., (1977): Beschaffungsentscheidungen auf Investitionsgütermärkten - Kriterien der Auswahlentscheidung beim Kauf von Investitionsgütern, München, 1977
- Ibielski, D./ Küster, N./ Sebode, G., (1976): Handbuch der Unternehmensberatung, Berlin, 1976
- Igelbrink, A., (1990): Entwicklung von Marketing Strategien für Unternehmensberatungen - Dargestellt an einem praktischem Beispiel, Diplomarbeit an der FH Münster, 1990
- Immes, S., (1994): Wahrgenommenes Risiko bei der industriellen Kaufentscheidung, Trier, 1994
- Jackson, D.W./ Burdick, R.K./ Keith, J.E., (1985): Purchasing Agents' Perceived Importance of Marketing Mix Components in Different Industrial Purchase Situations, in: Journal of Business Research, Vol. 13, 1985, S. 361-373
- Jackson, D.W./ Keith, J.E./ Burdick, R.K., (1984): Purchasing Agents' Perceptions of Industrial Buying Center Influence - A Situational Approach, in: Journal of Marketing, Fall 1984, S. 75-83
- Jackson, R.W./ Neidell, L.A./ Lunsford, D.A., (1995): An Emperical Investigation of the Differences in Goods and Services as Perceived by Organizational Buyers, in: Industrial Marketing Management, Vol. 24, 1995, S. 99-108
- James, M., (1998): Challenges and prospects - a SWOT analysis of the consultancy industry as it approaches the millenium, in: Sadler, P. (Hrsg.): Management Consultany, London, 1998, S. 449-458
- Janiszewski, J., (1994): Qualität von Dienstleistungen am Beispiel von Unternehmensberatungen, Diplomarbeit FU Berlin, 1994
- Jarmai, H., (1997): Die Rolle externer Berater im Change Management, in: Reiß, M./ von Rosenstiel, L./ Lanz, A. (Hrsg.): Change Management, Stuttgart, 1997, S. 171-185
- Jeschke, B.G., (1993): Überlegungen zu den Determinanten des Unternehmens-Images, in: Armbrrecht, W./ Avenarius, H./ Zabel, U. (Hrsg.): Image und PR, Opladen, 1993, S. 73-85
- Johnston, W.J./ Bonoma, T.V., (1981 a): The Buying Center - Structure and Interaction Patterns, in: Journal of Marketing, Summer 1981, S. 143-156
- Johnston, W.J./ Bonoma, T.V., (1981 b): Purchase Process for Capital Equipment and Services, in: Industrial Marketing Management, Vol. 10, 1981, S. 253-264
- Kaas, K.P./ Schade, C., (1994): Studie zur Unternehmensberatung, Unveröffentlichte Vortragsunterlagen, Bonn, 22.11.1994
- Kaas, K.P./ Schade, C., (1995): Unternehmensberater im Wettbewerb - Eine empirische Untersuchung aus der Perspektive der Neuen Institutionslehre, in: ZFB, 10/1995, S. 1067-1089
- Kahle, E., (1998): Betriebliche Entscheidungen - Lehrbuch zur Einführung in die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 5. Auflage, München, 1998
- Kasdan, I., (1994): The Proposal Process, in: Barcus, S.W./ Wilkinson, J.W. (Hrsg.): The Handbook of Management Consulting Services, New York, 1994

- Kehrer, R./ Schade, C., (1995): Interne Problemlösung oder Konsultation von Unternehmensberatern? - Ein Rahmenkonzept zur sukzessiven Entscheidungsfindung auf transaktionskosten- und organisationstheor. Basis, in: Die Betriebswirtschaft, 4/1995, S. 465-479
- Keller, A., (1993): Der Entscheidungsprozeß bei der Beschaffung innovativer Software - Dargestellt am Beispiel von CASE-Software, Frankfurt/M., 1993
- Kennedy Research Group, (1998): The Global Management Consulting Marketplace - Key Data, Forecasts and Trends, Fitzwilliam, 1998
- Kienbaum und Partner (Hrsg.), (1995 a): Geschichte einer Unternehmensberatung - 50 Jahre Kienbaum und Partner, Gummersbach, 1995
- Kienbaum, G./Meissner, D., (1979): Zur Problematik des Effizienznachweises von Beratung - Ansätze im Beratungsprozeß, in: BFuP, 2/1979, S. 109-116
- Kienbaum, J., (1995 b): Trend zur Internationalisierung, in: Handelsblatt, 18.10.1995, S. B3
- Kieser, A./ Hegele, C./ Klimmer, M., (1998): Kommunikation im organisatorischen Wandel, Stuttgart, 1998
- Kipping, M., (1995): The Impact of Consultants on large Firms in France and Germany - Executive Summary, University of Reading, 1995
- Kipping, M., (1997): Consultancies, Institutions and the Difussion of Taylorism in Britain, Germany and France, 1920s to 1950s, in: Business History, 4/1997, S. 67-83
- Kirsch, W., (1988): Die Handhabung von Entscheidungsproblemen - Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, München, 1988
- Klein, H. , (1978): Zur Messung des Beratungserfolges, in: Zeitschrift für Organisation, 2/1978, S. 105-110
- Kleinaltenkamp, M./ Schubert, K. (Hrsg.), (1990): Entscheidungsverhalten bei der Beschaffung neuer Technologien, Berlin, 1990
- Kliche, M., (1990): Zum Interaktionsansatz im Innovationsmarketing, in: Kliche, M. (Hrsg.): Innovationsmarketing, Wiesbaden, 1990, S. 53-74
- Kliche, M. (Hrsg.), (1990): Investitionsgütermarketing - Positionsbestimmung und Perspektiven, Wiesbaden, 1990
- Kohli, A., (1989): Determinants of Influence in Organizational Buying - A Contingency Approach, in: Journal of Marketing, July 1989, S. 50-65
- Kohli, A./ Zaltmann, G., (1988): Measuring Multiple Buying Influences, in: Industrial Marketing Management, Vol. 17, 1988, S. 197-204
- Kohr, J., (1996): Manager auf Zeit sind gefragt - Umsetzen der Empfehlungen begleiten, in: Maschinenmarkt, Sonderausgabe: 50 Jahre Aufbauleistung, 1996, S. 64
- Kohr, J., (1998): Eine Ära der Consultants ? - FEACO Konferenz diskutiert über die Zukunft der Unternehmensberatung, in: BDU Depesche, 6/1998, S. 3
- Königswieser, R./ Exner, A., (1998): Systemische Intervention - Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, Stuttgart, 1998
- Koppelman, U., (1993): Beschaffungsmarketing, Berlin, 1993

- Kotler, P./ Bliemel, F., (1995): Marketing-Management, 8. Auflage, Stuttgart, 1995
- Kotler, P./ Connor, R.A., (1977): Marketing Professional Services - A specific program for managers of professional service firms, in: Journal of Marketing, January 1977, S. 71-77
- Kreilkamp, E., (1987): Strategisches Management und Marketing, Berlin, 1987
- Kreilkamp, E., (1994): Kundenorientierung und aktive Positionierung, in: Tomczak, T./ Belz, C. (Hrsg.): Kundennähe realisieren, St. Gallen, 1994, S. 81-99
- Kröber, H.-W., (1991): Der Beratungsbegriff in der Fachliteratur, in: Hofmann, M./ Rosenstiel, L.v. / Zapoto, K. (Hrsg.): Die sozio-kulturellen Rahmenbedingungen für Unternehmensberater, Stuttgart, 1991, S. 1-35
- Kroeber-Riel, W., (1990): Strategie und Technik der Werbung - Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, Stuttgart, 1990
- Kroeber-Riel, W./ Weinberg, P., (1996): Konsumentenverhalten, München, 1996
- Kubr, M., (1993): How to Select and Use Consultants - A client's guide, Genf, 1993
- Kubr, M., (1996): Management Consulting - A guide to the profession, 3. Auflage, Genf, 1996
- Kuß, A., (1990): Entscheider-Typologien und das Buying Center-Konzept, in: Kliche, M. (Hrsg.): Investitionsgütermarketing, Wiesbaden, 1990, S. 21-35
- Kyrö, P., (1995): The Management Consulting Industry described by using the concept of "Profession", Helsinki, 1995
- Lachnit, L./ Müller, S., (1993): Nutzung von Unternehmensberatern in mittelständischen Unternehmen, in: Der Betrieb, 28/1993, S. 1381-1387
- Larew, J./ Deprosse, H., (1997): Erfolgshonorare für Berater ?, in: Harvard Business Manager, 1/1997, S. 107-113
- Laux, H., (1994): Entscheidungstheorie, Berlin, 1994
- Laux, H., (1993): Entscheidungstheorie II - Erweiterung und Vertiefung, Berlin, 1993
- Laux, H./ Liebermann, F., (1993): Grundlagen der Organisation - Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin, 1993
- Leciejewski, K., (1996): Guter Rat von Beratern - Handbuch für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Consultants, Personalberatern und PR-Agenturen, Frankfurt/M., 1996
- Lesch, M., (1995): Osten ist schwieriges Terrain - Bund der Unternehmensberater fordert mehr Flexibilität in den Köpfen, in: Die Welt, 21.10.1995, S. 14
- Lingenfelder, M., (1989): Konkurrenz zwingt zur Marktorientierung - Beratung für Berater, in: Gablers Magazin, 9/1989, S. 28-30
- Lippitt, G. / Lippitt, R., (1995): Beratung als Prozeß - was Berater und ihre Kunden wissen sollten, in: Berater und Ratnehmer Bd. 10, 2. Auflage, Leonberg, 1995
- Lippold, D., (1997): Grundzüge der Marketing-Konzeption der Schitag Ernst & Young Unternehmensberatung GmbH, Frankfurt/M., Vortragsunterlagen, Deutscher Beratertag, 9.10.1997

- Lippold, D., (1998): Die Marketing-Gleichung für Software - Der Vermarktungsprozeß von erklärungsbedürftigen Produkten und Leistungen dargestellt am Beispiel von Software, 2. Auflage, Stuttgart, 1998
- Lo Bianco, N., (1993): Life Cycle of Management Consulting, in: Kongreßunterlagen der Management Consultants World Conference, Rom, 18.-21.5.1993
- Lohrmann, S., (1996): Image und Unternehmenserfolg, in: Public Relations Forum, 1/1996, S. 44
- Lovelock, C.H., (1991): Services Marketing, Englewood Cliffs, 1991
- Lovelock, C.H., (1992): Managing Services - Marketing, Operations and Human Resources, 2. Auflage, Englewood Cliffs, 1992
- Luber, T., (1998): McKinsey greift an, in: Capital, 11/1998, S. 38-54
- Lückmann, R., (1997 a): Mehr Schlagkraft - Zusammenschluß von C&L mit Price Waterhouse, in: Handelsblatt, 22.9.1997, S. 14
- Lückmann, R., (1997 b): Mit der Größe wächst auch das Risiko - Fusionswelle im Prüfungs- und Beratungsleistungsgeschäft, in: Handelsblatt, 22.10.1997, S. 2
- Lünendonk, T., (1997 a): Die Grenzen werden fließend - Beratermarkt im Wandel, in: Managementberater, 6/1997, S. 28-31
- Lünendonk, T., (1997 b): Wachstum auf hohem Niveau, in: Managementberater, 10/1997, S. 35-36
- Lünendonk, T., (1997 c): Lünendonk Studie '97 - Die 25 führenden Management- und Unternehmensberatungen in Deutschland, Unteregg, 1997
- Lünendonk, T., (1998): Lünendonk Listen 1998 - Presseinformation, Juni 1998, S. 1-10
- Lynn, S.A., (1987): Identifying Buying Influences for a Professional Service - Implications for Marketing Efforts, in: Industrial Marketing Management, Vol. 16, 1987, S. 119-130
- Maister, D.H., (1993): Managing the Professional Service Firm, 5. Auflage, Boston, 1993
- Malaka, B., (1990): Imageorientierte Entscheidungen im Produktmarketing, Köln, 1990
- Manager Magazin (Hrsg.), (1996): Imageprofile '96 - Tabellenband, Hamburg, 1996
- Marnier, B./ Jäger, F., (1990): Unternehmensberatung und Weiterbildung mittelständischer Unternehmen - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Berlin, 1990
- Mattson, M.R., (1988): How to Determine the Composition and Influence of a Buying Center, in: Industrial Marketing Management, Vol. 17, 1988, S. 205-214
- Mayer, A./ Mayer, R.U., (1987): Imagetransfer, in: Spiegel-Verlagsreihe Fach & Wissen Bd. 7, Hamburg, 1987
- McLaughlin, C.P./ Yang, S./ van Dierdonck, R., (1995): Professional Service Organization and Focus, in: Management Science, 7/1995, S. 1185-1193
- McQuinston, D.H., (1989): Novelty, Complexity and Importance as Causal Determinants of Industrial Buyer Behavior, in: Journal of Marketing, April 1989, S. 66-79
- McWilliams, R.D./ Naumann, E./ Scott, S., (1992): Determining Buying Center Size, in: Industrial Marketing Management, Vol. 21, 1992, S. 43-49
- Meffert, H., (1986): Marketing - Grundlagen der Absatzpolitik, 7. Auflage, Wiesbaden, 1986



- Meffert, H. / Wagner, H., (1989): Unternehmensberatung - Was bringt Consulting ?, Arbeitspapier Nr. 51 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster, 1989
- Meffert, H., (1990): Unternehmensberatung und Unternehmensführung - Eine empirische Bestandsaufnahme, in: Die Betriebswirtschaft, 2/1990, S. 181-197
- Meffert, H./ Bruhn, M., (1995): Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, 1995
- Meissner, D./ Thürbach, R.P., (1989): Planung in Beratungsunternehmen, in: Szyperski, N. (Hrsg.): Handwörterbuch der Planung, Stuttgart, 1989, S. 106-114
- Meister, D., (1990): Unternehmensberatung mit KI-Methoden - Automatisierung von Dienstleistungen für das Management, Idstein, 1990
- Meister, U./ Meister, H., (1996): Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich, München, 1996
- Meurer, C., (1993): Strategisches internationales Marketing für Dienstleistungen, Frankfurt/M., 1993
- Meyer, A., (1994): Kommunikationspolitik von Dienstleistungsunternehmen, in: Corsten, H. (Hrsg.): Integratives Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, 1994, S. 257-286
- Meyer, A./ Westerbarkey, P., (1991): Bedeutung der Kundenbeteiligung für die Qualitätspolitik von Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, Wiesbaden, 1991, S. 85-105
- Miethe, C., (1994): Bestimmung der Erfolgsfaktoren von Unternehmensberatung, Diplomarbeit, Witten-Herdecke, 1994
- Möller, K.E., (1985): Research Strategies in Analyzing the Organizational Buying Process, in: Journal of Business Research, Vol. 13, 1985, S. 3-17
- Morgan, R.M./ Hunt, S.D., (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, July 1994, S. 20-38
- Moriarty, R.T., (1983): Industrial Buying Behavior - Concepts, Issues and Applications, Toronto, 1983
- Moriarty, R.T./ Kimball, R.C./ Gay, J.H., (1983): The Management of Corporate Banking Relationships, in: Sloan Management Review, 1/1983, S. 3-16
- Moriarty, R.T./ Spekman, R.E., (1984): An Empirical Investigation of the Information Sources Used During the Industrial Buying Process, in: Journal of Marketing Research, May 1984, S. 137-147
- Murray, K.B., (1991): A Test of Services Marketing Theory - Consumer Information Akquisition Activities, in: Journal of Marketing, January 1991, S. 10-25
- Niedereichholz, C., (1993): Der arge Mangel an qualifizierten Beratern, in: Harvard Business Manager, 1/1993, S. 109-113
- Niedereichholz, C., (1994): Unternehmensberatung - Beratungsmarketing und Auftragsakquisition, München, 1994
- Niedereichholz, C., (1997): Die Metastasen des George S. May, in: Unternehmensberater, 3/1997, S. 30-37

- Niedereichholz, C., (1998): DMC (Dresdner Management Consult) berät Niedersachsen pro Bono, in: *Unternehmensberater*, 1/1998, S. 13
- Nieschlag, R./ Dichtl, E./ Hörschgen, H., (1994): *Marketing*, 17. Auflage, Berlin, 1994
- Nord, M.A., (1994): Client Presentations, in: Barcus, S.W./ Wilkinson, J.W. (Hrsg.): *Handbook of Management Consulting Services*, New York, 1994
- North, K., (1998): *Wissensorientierte Unternehmensführung*, München, 1998
- o.V., (1983 a): Jahrestagung '82 - Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, in: *Computer Magazin*, 1-2/1983, S. 40
- o.V., (1983 b): Nachfrage in der Unternehmensberatung verändert, in: *Consulting*, 1/1983, S. 6
- o.V., (1994 a): Auf Qualität und "Chemie" achten - Auswahl des richtigen Unternehmensberaters, in: *Net*, 8-9/1994, S. 8-12
- o.V., (1994 b): Der Berater soll auch am Erfolg beteiligt werden, in: *Blick durch die Wirtschaft*, 12.10.1994, S. 3
- o.V., (1996 a): Zusammenschlüsse und Übernahmen bei Unternehmensberatern - Die Rangliste führender Unternehmensberatungen in Deutschland, in: *FAZ*, 19.11.1996, S. 30
- o.V., (1996 b): Umstrukturierung zeigt Erfolge - Gemini Consulting deutliches Plus, in: *Handelsblatt*, 26.11.1996, S. 20
- o.V., (1997 a): SAP und Software AG gründen Beratungshaus - Walldorfer beteiligen sich mit 60 Prozent, in: *Computerwoche*, 7/1997, S. 1-2
- o.V., (1997 b): Die Wirtschaftsprüfer KPMG und Ernst & Young prüfen Fusion - Globalisierung der Wirtschaft führt zu Fusionsfieber, in: *Handelsblatt*, 20.10.1997, S. 1
- o.V., (1997 c): Ernst & Young und KPMG fusionieren - Weltgrößter Anbieter entsteht, in: *Handelsblatt*, 21.10.1997, S. 13
- o.V., (1997 d): Schröder will der Verwaltung Betriebswirtschaft beibringen - Berater der Dresdner Bank arbeiten ohne Honorar, in: *Handelsblatt*, 12.9.1997, S. 6
- o.V., (1998 a): Keine Ernst & Young / KPMG-Fusion, in: *Handelsblatt*, 16.2.1998, S. 13
- o.V., (1998 c): Amteurhafte PR von Beratern, in: *Absatzwirtschaft*, 3/1998, S. 25
- o.V., (1998 d): Deutsche Bank steigt bei Top-Berater aus, in: *Handelsblatt*, 23.7.1998, S. 14
- O'Donohoe, S./ Diamantopoulos, A./ Petersen, N., (1991): *Marketing Principles and Practice in the Accounting Profession - A Review*, in: *European Journal of Marketing*, 6/1991, S. 37-54
- Oefinger, T., (1986): *Erfüllung von Beratungsaufgaben in Unternehmungen durch interne und externe Berater - Eine theoretisch-empirische Analyse*, Augsburg, 1986
- Pállfy von Erdöd, P., (1984): *Der Einsatz von Unternehmensberatern - Eine empirische Analyse der Unternehmensberatungstätigkeit in Industrieunternehmen*, Augsburg, 1984
- Paul, A., (1986): *Marketingplanung und Strategieansätze für Unternehmensberatungen - Eine Konzeptionsentwicklung auf empirischer Grundlage*, Arbeitspapiere des Instituts für Marketing an der European Business School Nr. 8, Herausgeber: Prof. Dr. Bruhn, Schloß Reichartshausen/ Rheingau, 1986

- Payne, A.F.T., (1986): New Trends in the strategy consulting industry, in: *The Journal of Business Strategy*, 1/1986, S. 43-55
- Perlitz, W., (1975): Zum Entscheidungsproblem Eigenerstellung/Fremdbezug von Unternehmensberatungsleistungen, Nürnberg, 1975
- Perrien, J./ Filiatrault, P./ Ricard, L., (1993): The Implementation of Relationship Marketing in Commercial Banking, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, 1993, S. 141-148
- Perrien, J./ Ricard, L., (1995): The Meaning of a Marketing Relationship - A Pilot Study, in: *Industrial Marketing Management*, Vol.24, 1995, S. 37-43
- Peter, S., (1998): Beratungsmarketing, in: *Unternehmensberater*, 2/1998, S. 6-10
- Pfähler, W./ Lieps, G., (1996): Produktdifferenzierungen in der klassischen Unternehmensberatung - Eine empirische Untersuchung, Diskussionsbeiträge zum Regionalen Strukturwettbewerb, Institut für Allokation und Wettbewerb Nr. 25, Universität Hamburg, 1996
- Plötner, O., (1992): Bedeutung des Kundenvertrauens im Systemmarketing, in: *Marktforschung & Management*, 2/1992, S. 75-79
- Pollecioff, M., (1998): Consultancy marketing strategies and tactics, in: Sadler, P. (Hrsg.): *Management Consultancy*, London, 1998, S. 169-195
- Pörner, R., (1990): Der entscheidungsprozessorientierte Ansatz im Investitionsgütermarketing, in: Kliche, M. (Hrsg.): *Investitionsgütermarketing*, Wiesbaden, 1990, S. 39-51
- Quiring, A., (1994): Die rechtliche Absicherung der Unternehmensberatung, Kissing, 1994
- Radermacher, H., (1995): Die Zertifizierung ist das Gütesiegel der Unternehmensberater - Qualitätsmanagement für Dienstleister, in: *Blick durch die Wirtschaft*, 17.7.1995, S. 1
- Raithel, H., (1991): Die Klagen der Klienten, in: *Manager Magazin*, 11/1991, S. 200-213
- Rall, W., (1991): Internationalisierung der Wirtschaft - Internationalisierung der Unternehmensberatung, in: Wacker, W.H. (Hrsg.): *Internationale Management-Beratung*, Berlin, 1991, S. 65-77
- Reineke, W./ Hennecke, J., (1982): *Unternehmensberatung - Profil, Nutzen, Prozeß*, Heidelberg, 1982
- Reiß, M./ von Rosenstiel, L./ Lanz, A. (Hrsg.), (1997): *Change Management - Programme, Projekte und Prozesse*, Stuttgart, 1997
- Richter, K./ Schönecker, H.G., (1995): Zertifizierung nach EN ISO 9000ff - Wem nützt das eigentlich?, in: *Office Management*, 9/1995, S. 8
- Rieker, J./ Schlote, S., (1996): Glanz und Gloria der deutschen Unternehmen - Imageprofile '96, in: *Manager Magazin*, 6/1996, S. 50-66
- Rieth, S./ Witte, K.-W., (1996): QM Zertifikat für Berater - Pflicht oder Kür? - Ein Erfahrungsbericht der Platos GmbH über die Einführung eines ihres zertifizierten QM-Systems, in: *Zertifizierung*, November 1996, S. 20-23
- Risch, S./ Sommer, C. (1998): Down to Earth - Traumjob Unternehmensberater, in: *Manager Magazin*, 10/1998, S. 272-312
- Risse, M., (1989): *Marketing für die Beratung*, Wiesbaden, 1989
- Rodeghier, M., (1997): *Marktforschung mit SPSS*, Bonn, 1997

- Roland Berger & Partner (Hrsg.), (1994): Jahresbericht 1994, München, 1994
- Romberg, A., (1998): Berater im Presse-Spiegel, in: Managementberater, 4/1998, S. 38-39
- Ronnow, K., (1995): Risky Business - New ways of paying for services are taking shape across the consulting industry, in: Management Consultant International, 7/1995, S. 8-9
- Rudolph, T., (1994): Die Kundenzufriedenheit mit dem Leistungsangebot von Verkaufsstellen in Deutschland, England und der Schweiz, in: Tomczak, T./ Belz, C. (Hrsg.): Kundennähe realisieren, St. Gallen, 1994, S. 279-289
- Rühl, M., (1993): Images - Ein symbolischer Mechanismus der öffentlichen Kommunikation zur Vereinfachung unbeständiger PR, in: Armbrrecht, W./ Avenarius, H./ Zabel, U. (Hrsg.): Image und PR, Opladen, 1993, S. 55-71
- Rüsch, T., (1990): Consulting Banking - Hausbanken als Unternehmensberater, Wiesbaden, 1990
- Rüßmann, K.-H., (1986): Kampf um den guten Ruf, in: Manager Magazin, 4/1986, S. 206-217
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (Hrsg.), (1994): Den Aufschwung sichern, Arbeitsplätze schaffen - Jahresgutachten 1994/1995, Stuttgart, November 1994
- Sadler, P. (Hrsg.), (1998): Management Consultancy - a handbook for best practice, London, 1998
- Saleh, F.A./ Sarkar, A.K., (1973): Marketing of Professional Services - An Analysis of the Buyer Selection Systems, in: Industrial Marketing Management, Vol. 2, 1973, S. 15-24
- Saliger, E., (1993 ): Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie - Einführung in die Logik individueller und kollektiver Entscheidungen, 3. Auflage, München, 1993
- Schade, C., (1995): Standardisierung von Beratungsleistungen - Eine ökonomische Analyse integrativer Produktionsprozesse, unveröffentlichtes Arbeitspapier, Frankfurt/M., 1995
- Schade, C., (1996): Marketing für Unternehmensberatung - Ein institutionenökonomischer Ansatz, Wiesbaden, 1996
- Scherer, H.P., (1992): Spur der Verwüstung - Unternehmensberater, in: Wirtschaftswoche, 45/1992, S. 82-91
- Schmitz, G., (1997): Marketing für professionelle Dienstleistungen, Wiesbaden, 1997
- Schmitz, J.M., (1995): Understanding the persuasion process Between Industrial Buyers and Sellers, in: Industrial Marketing Management, Vol. 24, 1995, S. 83-90
- Schneider, D., (1989): Corporate Identity, Corporate Culture und Corporate Image als strategische Erfolgsfaktoren, in: Marktforschung & Management, 4/1989, S. 103-109
- Schneider, R./ Sepp, M., (1996): Das Image von Consultants, in: Forum Verlag (Hrsg.): Berufsstart Consulting, Konstanz, 1996, S. 55-59
- Scholz, K.A., (1997): Consulting Trends - Europa - USA - Japan, in: Weyrather, C. (Hrsg.): Deutscher Beratertag, Bonn, 1997, S. 13-16
- Schott, G., (1972): Der Beruf des Unternehmensberaters - Grundlegender Wegweiser, Herne, 1972
- Schreiner, F., (1991): Entwicklung eines Image-Modells für den deutschen Zigarettenmarkt - Eine psychologische Marktstudie, Bayreuth, 1991
- Schröder, S., (1974): Zukunftsaspekte des Beratungswesens, in: Rationalisierung, 4/1974

- Schütte, A., (1996): Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt/M., 1996
- Schütze, R., (1992): Kundenzufriedenheit - After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten, Wiesbaden, 1992
- Seeger, H.-G./ Goede, H., (1992): Auswahl und Einsatz von Beratern, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart, 1992, S. 318-328
- Seger, B., (1995): Unternehmensberater - Branchen-Telegramm, in: Wirtschaftswoche, 42/1995, S. 91
- Seigner, J., (1997): Anforderungen an ein erfolgreiches Qualitätsmanagement in Beratungsunternehmen - Ansätze eines Managementsystems unter besonderer Berücksichtigung des Malcolm Baldrige National Quality Award und der DIN EN ISO 9001 - eine empirische Untersuchung, Kissing, 1997
- Shapiro, E.C./ Eccles, R.G./ Soske, T.L., (1994): So werden Berater richtig eingesetzt, in: Harvard Business Manager, 1/1994, S. 109-116
- Sharma, A./ Sheth, J.N., (1997): Relationship Marketing - An Agenda for Inquiry, in: Industrial Marketing Management, Vol. 26, 1997, S. 87-89
- Shenson, H.L., (1990): Shenson on Consulting - Success Strategies from the Consultant's Consultant, New York, 1990
- Shepherd, C.D., (1997): Doing the Right Things and Doing Them Right - A Strategic Approach to Marketing the Accounting Firm, in: Journal of Professional Services Marketing, 2/1997, S. 25-41
- Sheth, J., (1973): A Model of Industrial Buyer Behavior, in: Journal of Marketing, Spring 1973, S. 50-56
- Shostach, G.L., (1977): Breaking Free from Product Marketing, in: Journal of Marketing, April 1977, S. 73-80
- Sieben, G./ Schildbach, T., (1994): Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 4. Auflage, Düsseldorf, 1994
- Siller, M., (1997): Chancen und Risiken des Beratereinsatzes, in: Tagungsunterlagen der Handelsblatt Veranstaltung "Unternehmensberatung im Wandel", Frankfurt/M., 16./17.7.1997
- Simon, H./ Homburg, C., (1995): Kundenzufriedenheit als strategischer Erfolgsfaktor, in: Simon, H./ Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, Wiesbaden, 1995, S. 15-27
- Simon, H./ Homburg, C. (Hrsg.), (1995): Kundenzufriedenheit - Konzepte-Methoden-Erfahrungen, Wiesbaden, 1995
- Simon, H.A., (1981): Entscheidungsverhalten in Organisationen, Landsberg, 1981
- Smith, S., (1996): Embracing the Internet, in: Management Consultant International, 2/1996, S. 8-9
- Speechly, N., (1997): Getting the image right, in: Management Consultant International, 2/1997, S. 8-9
- Speechly, N., (1998): Making Rainmakers, in: Management Consultant International, 8/1998, S. 7
- Sperling, H.J./ Ittermann, P., (1998): Unternehmensberatung - eine Branche im Aufwind, in: Schriftenreihe des Instituts Arbeit und Technik im Wissenschaftszentrum NRW, Gelsenkirchen, 1998

- Staffelbach, B., (1994): Strategisches Marketing von Dienstleistungen, in: Corsten, H. (Hrsg.): Integratives Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, 1994, S. 287-302
- Stauss, B., (1994): Dienstleistungstypologie und Markteintrittsstrategien im internationalen Dienstleistungsmarketing, in: Schuster, L. (Hrsg.): Die Unternehmung im internationalen Wettbewerb, Berlin, 1994, S. 213-233
- Stauss, B./ Seidel, W., (1995): Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen, in: Simon, H./ Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, Wiesbaden, 1995, S. 179-203
- Stevenson, H.H./ Sahlman, W.A., (1988): So geht man mit Beratern um, in: Harvard Business Manager, 4/1988, S. 21-26
- Steyrer, J., (1989 a): Unternehmensberatung in Österreich, in: Journal für Betriebswirtschaft, 4-5/1989, S. 244-249
- Steyrer, J., (1989 b): Unternehmensberatung in Österreich - Ergebnisse einer Befragung von Führungskräften, Wien, 1989
- Steyrer, J., (1990): Nachfrageorientierte Kliententypologie in der Unternehmensberatung - Ergebnisse einer empirischen Erhebung, in: Journal für Betriebswirtschaft, 3-4/1990, S. 139-150
- Steyrer, J., (1991): "Unternehmensberatung" - Stand der deutschsprachigen Theoriebildung und empirischen Forschung, in: Hofmann, M. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung, Heidelberg, 1991, S. 1-44
- Stock, J.R./ Zinszer, P.H., (1987): The Industrial Purchase Decision for Professional Services, in: Journal of Business Research, Vol. 15, 1987, S. 1-16
- Strasser, H., (1993): Unternehmensberatung aus der Sicht des Kunden - Eine resultatsorientierte Gestaltung der Beratungsbeziehung und des Beratungsprozesses, Zürich, 1993
- Straub, W./ Forchhammer, L., (1995): Berater können erfolgreicher werden, in: Harvard Business Manager, 3/1995, S. 9-18
- Strecker, O.A., (1998 a): Beraten und verkauft, in: Managementberater, 7/1998, S. 29-30
- Strecker, O.A., (1998 b): Strohfeuer oder Boom? - Modetrends im Management und Consulting, in: Managementberater, 12/1998, S. 65-66
- Strothmann, K.-H., (1979): Investitionsgütermarketing, München, 1979
- Stutz, H.R., (1988): Management Consulting - Organisationsstrukturen am Beispiel einer interaktiven Dienstleistung, Bern, 1988
- Szyperski, N. / Klaile, B., (1983): Die Nachfrage nach externer Unternehmensberatung - Ergebnisse einer empirischen Erhebung im Bezirk der IHK Bonn, Köln, 1983
- The Economist (Hrsg.), (1988): Outside looking in - A survey of Management Consultancy, 13.2.1988, S. 5-20
- The Economist (Hrsg.), (1997): Trimming the fat - A Survey of Management Consultancy, 22.3.1997, S. 1-22
- Tierno, D.A./ Young, W.G., (1986): Growth Strategie for Consulting in the Next Decade, in: Sloan Management Review, Winter 1986, S. 61-73

- Tomczak, T., (1994): Relationship-Marketing - Grundzüge eines Modells zum Management von Kundenbeziehungen, in: Tomczak, T./ Belz, C. (Hrsg.): Kundennähe realisieren, St. Gallen, 1994, S. 193-215
- Tomczak, T./ Belz, C. (Hrsg.), (1994): Kundennähe realisieren - Ideen - Konzepte - Methoden - Erfahrungen, St. Gallen, 1994
- Trommsdorff, V., (1975): Die Messung von Produktimages für das Marketing - Grundlagen und Operationalisierung, Köln, 1975
- Trommsdorff, V., (1992): Wettbewerbsorientierte Image-Positionierung, in: Markenartikel, 10/1992, S. 458-462
- Trommsdorff, V./ Schuster, H., (1985): Strategie- und Imageplanung für junge Technologiefirmen, in: Absatzwirtschaft, 9/1985, S. 116-121
- Trommsdorff, V./ Schuster, H., (1987): Wettbewerbsstruktur Analyse aus Image Daten - Entscheidungshilfen für die strategische Planung, in: Marktforschung, 2/1987, S. 63-66
- Tschopp, T. M., (1995): Was Topmanager über Berater denken, in: Wohlgemuth, A. C./ Treichler, C. (Hrsg.): Unternehmensberatung und Management, Zürich, 1995, S. 315-325
- Uder, H./ Strube, A., (1997): Entgeltsysteme/ Motivationssysteme für Unternehmensberater, in: Weyrather, C. (Hrsg.): Deutscher Beratertag 1997, Bonn, 1997, S. 55-59
- Vandermerwe, S./ Chadwick, M., (1991): The Internationalization of Services, in: Lovelock, C.H. (Hrsg.): Marketing Services, Englewood Cliffs, 1991, S. 51-58
- Venkatesh, R./ Kohli, A.K./ Zaltman, G., (1995): Influence Strategies in Buying Centers, in: Journal of Marketing, October 1995, S. 71-82
- von Rosenstiel, L., (1997): Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen, in: Reiß, M./ von Rosenstiel, L./ Lanz, A. (Hrsg.): Change Management, Stuttgart, 1997, S. 191-212
- Vyas, N./ Woodside, A.G., (1984): An Inductive Model of Industrial Supplier Choice Processes, in: Journal of Marketing, Winter 1984, S. 30-45
- Wacker, W. (Hrsg.), (1991): Internationale Managementberatung, Berlin, 1991
- Wagner, H., (1992): Der Beratungsmarkt, in: Wagner, H./ Reineke, R.-D. (Hrsg.): Beratung von Organisationen, Wiesbaden, 1992, S. 1-28
- Wagner, H./ Reineke, R.-D. (Hrsg.), (1992): Beratung von Organisationen - Philosophien/Konzepte/Entwicklungen, Wiesbaden, 1992
- Walger, G. (Hrsg.), (1995): Formen der Unternehmensberatung - Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis, Köln, 1995
- Wang, C.L./ Mowen, J.C., (1997): AIM - A New Perspective on Relationship Marketing for Professional Services, in: Journal of Professional Services Marketing, 2/1997, S. 55-68
- Washburn, S.A., (1998): Establishing Referral Sources, in: Journal of Management Consulting, May 1998, S. 11-17
- Webster, C., (1993): Buyer Involvement in Purchasing Success, in: Industrial Marketing Management, Vol. 22, 1993, S. 199-205

- Webster, F.E., (1992): The Changing Role of Marketing in the Corporation, in: *Journal of Marketing*, October 1992, S. 1-17
- Webster, F.E./ Wind, Y.A., (1972): A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior, in: *Journal of Marketing*, April 1972, S. 12-19
- Weiershäuser, S., (1996): *Mitarbeiterverhalten im Beratungsprozeß - Eine ökonomische Betrachtung*, Wiesbaden, 1996
- West, D.C., (1997): Purchasing Professional Services - The Case of Advertising Agencies, in: *International Journal of Purchasing and Materials Management*, August 1997, S. 2-9
- Weyrather, C. (Hrsg.), (1997): *Deutscher Beratertag 1997 - Kongreßdokumentation*, Bonn, 1997
- Wheiler, K., (1987): Referrals Between Professional Providers, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 16, 1987, S. 191-200
- Wildemann, H., (1995): Kundennahe Produktion und Zulieferung - Empirische Bestandsaufnahme und aktuelle Tendenzen, in: Simon, H./ Homburg, C. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit*, Wiesbaden, 1995, S. 91-120
- Wilkinson, J.W., (1994): What is Management Consulting ?, in: Barcus, S.W/ Wilkinson, J.W. (Hrsg.): *Handbook of Management Consulting Services*, New York, 1994
- Wimmer, R., (1991): Organisationsberatung - Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis, in: Hofmann, M. (Hrsg.): *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung*, Heidelberg, 1991, S. 45-136
- Woddside, A.G./ Sheth, J.N./ Bennett, P.D. (Hrsg.), (1977): *Consumer and Industrial Buying Behavior*, New York, 1977
- Wöhe, G., (1986): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 16. Auflage, München, 1986
- Wohlgemuth, A.C., (1989): Führung im Dienstleistungsbereich - Interaktionsintensität und Produktionsstandardisierung als Basis einer neuen Typologie, in: *Zeitschrift für Organisation*, 5/1989, S. 339-345
- Wohlgemuth, A.C., (1991): Der Reorganisationsprozeß als Paradigma der ganzheitlichen Beratung, in: Hofmann, M. (Hrsg.): *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung*, Heidelberg, 1991, S. 165-187
- Wohlgemuth, A.C., (1995): Professionelle Unternehmensberatung - Eine zukunftsorientierte Dienstleistung, in: Wohlgemuth, A.C./ Treichler, C. (Hrsg.): *Unternehmensberatung und Management*, Zürich, 1995, S. 11-38
- Wohlgemuth, A.C./ Treichler, C. (Hrsg.), (1995): *Unternehmensberatung und Management - Die Partnerschaft zum Erfolg*, Zürich, 1995
- Woodside, A.G/ Wilson, E.J./ Milner, P., (1992): Buying and Marketing CPA Services, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 21, 1992, S. 265-272
- Yorke, D., (1990): Developing an interactive approach to the marketing of professional services, in: Ford, D. (Hrsg.): *Understanding Business Markets*, London, 1990, S. 381-392
- Zander, E., (1975): *Zusammenarbeit mit Beratern in Klein- und Mittelbetrieben*, Freiburg , 1975
- Zehnder, E., (1991): Die Kunst den richtigen Berater zu finden, in: *Blick durch die Wirtschaft*, 2.10.1991, S. 1



- Zeithaml, A.A./ Berry, L.L./ Parasuraman, A., (1996): The Behavioral Consequences of Service Quality, in: *Journal of Marketing*, April 1996, S. 31-46
- Zeithaml, V.A./ Bitner, M.J., (1996): *Services Marketing*, New York, 1996
- Zeithaml, V.A./ Parasuraman, A./ Berry, L.L., (1985): Problems and Strategies in Services Marketing, in: *Journal of Marketing*, Spring 1985, S. 33-46
- Zeithaml, V.A./ Parasuraman, A./ Berry, L.L., (1991): Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität, in: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, Wiesbaden, 1991, S. 107-136
- Ziegler, A., (1995): Beratung beim Wort genommen, in: Wohlgemuth, A.C./ Treichler, C. (Hrsg.): *Unternehmensberatung und Management*, Zürich, 1995, S. 55-65
- Zimmermann, G., (1994): *Unternehmensberater - Partner auf Zeit*, Zürich, 1994
- Zimmermann, K.A., (1997): *Kasse ohne Masse - Unternehmensberater auf dem Prüfstand*, Landsberg, 1997
- Zintzmeyer, J./ Häusler, J., (1995): Erfolg durch Profilierung - Identitätsentwicklung für Unternehmen und Marken in einer immer komplexeren Welt, in: Wohlgemuth, A.C./ Treichler, C. (Hrsg.): *Unternehmensberatung und Management*, Zürich, 1995, S. 113-129