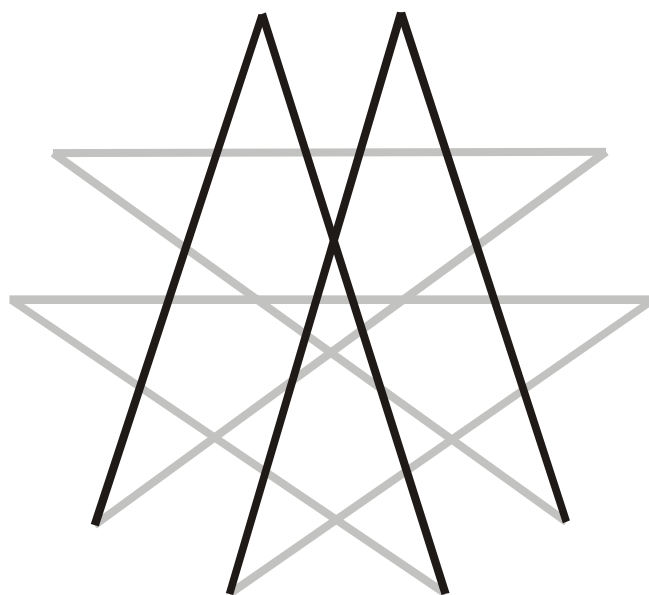


Herausgegeben von
Prof. Dr. Werner Delfmann

**Natalia Nikolova, Markus Reihlen und Konstantin
Stoyanov**

**Kooperationen von Managementberatungsunternehmen:
Eine explorative Analyse**

Arbeitsbericht Nr. 103



Nikolova, Natalia; Reihlen, Markus; Stoyanov, Konstantin:
Kooperationen von Managementberatungsunternehmen:
Eine explorative Analyse, Arbeitsbericht Nr. 103 des
Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
Betriebswirtschaftliche Planung und Logistik der
Universität zu Köln, Köln 2001.

Autoren

Dipl.-Kff. Natalia Nikolova
Universität zu Köln
Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
Albertus-Magnus-Platz
D-50923 Köln
☎ +49 (0)221 470 4271
Fax +49 (0)221 470 5194
E-Mail: nikolova@wiso.uni-koeln.de

Dr. Markus Reihlen
University of Wisconsin-Milwaukee
School of Business Administration
P.O. Box 742
Milwaukee, WI 53201, U.S.A.
☎ ++1 (414) 229-2350
Fax: ++1 (414) 229-6957
E-Mail: reihlen@uwm.edu

Dipl.-Kfm. Konstantin Stoyanov
COMMIT Technologie Transfer GmbH
Subbelrather Str. 287
D-50825 Köln
☎ +49 (0)221 95 56 57-0
Fax +49 (0)221 95 56 57-9
E-Mail: konstantin.stoyanov@commit-gmbh.com

Alle Rechte vorbehalten
© bei den Verfassern, Köln, Dezember 2001

Bezugsadresse

Universität zu Köln
Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
Betriebswirtschaftliche Planung und Logistik
Albertus-Magnus-Platz
D-50923 Köln
☎ +49 (0)221 470 4316
Fax +49 (0)221 470 5007
E-Mail: spl@wiso.uni-koeln.de

Kooperationen von Managementberatungen: Eine explorative Untersuchung*

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG	1
2. GRUNDLAGEN ZUR MANAGEMENTBERATUNG	2
2.1 ZUM BEGRIFF DER MANAGEMENTBERATUNG	2
2.2 MARKTSTRUKTUR UND WETTBEWERBSITUATION	4
2.2.1 Eckdaten der globalen Marktstruktur	4
2.2.2 Nachfrager und Beratungsfelder	5
2.2.3 Anbieter	8
2.3 WERTSCHÖPFUNGSSYSTEM	12
3. EMPIRISCHE MUSTER IM KOOPERATIONSVERHALTEN VON MANAGEMENTBERATUNGEN	13
3.1 BEGRIFF, FORMEN UND MOTIVE DER KOOPERATION	13
3.2 ANMERKUNG ZUR METHODISCHEN VORGEHENSWEISE.....	15
3.3 EMPIRISCHE MUSTER IM KOOPERATIONSVERHALTEN GROßER MBU.....	16
3.4 EMPIRISCHE MUSTER IM KOOPERATIONSVERHALTEN MITTELGROßER MBU	22
3.5 EMPIRISCHE MUSTER IM KOOPERATIONSVERHALTEN KLEINER MBU.....	26
4. DISKUSSION DER ERGEBNISSE.....	29
4.1 DIE UNTERNEHMENSGRÖßE UND IHRE WIRKUNGSEFFEKTE	29
4.2 WIRKUNGSHYPOTHESEN ZUM KOOPERATIONSVERHALTEN VON MBU	33
5. ZUSAMMENFASSUNG	36
6. LITERATURVERZEICHNIS.....	39
7. ANHANG.....	43

*) Dieser Beitrag ist Bestandteil eines Forschungsprojektes auf dem Gebiet „Wissensintensive Dienstleistungen“ im Rahmen des Förderprogramms des Bundesministerium für Bildung und Forschung zur „Internationalisierung professioneller Dienstleistungsunternehmen“. Für die ideelle und materielle Unterstützung des Projektes gilt unserer besonderer Dank dem BMBF sowie der DLR als Projektträger.

1. Einleitung

In den letzten Jahren hat die Bedeutung interorganisatorischer Kooperationen in der wissenschaftlichen und praktischen Diskussion deutlich an Gewicht gewonnen. Dafür kann eine Anzahl an Phänomenen verantwortlich gemacht werden, die verschiedene Autoren dazu veranlasst hat, eine neue Trajektorie des Marktkapitalismus als Erklärungskonzept zu propagieren. Diese Entwicklung ist verschiedentlich als Allianz, relationaler, kollektiver oder „Neuer“ Kapitalismus beschrieben worden.¹ Ein kritisches Merkmal dieser neuen Trajektorie, die letztlich als Ergebnis verschiedener technologischer Veränderungen und der Globalisierung von Wertschöpfungsketten betrachtet werden kann, besteht darin, dass die Organisation der Leistungserstellung, Distribution und Produktentwicklung sowie die damit zusammenhängenden Transaktionen sowohl durch Kooperation als auch durch Wettbewerb zwischen verschiedenen Wirtschaftsakteuren gekennzeichnet ist. Diese Sicht steht damit im scharfen Gegensatz zu der orthodoxen Sichtweise, die davon ausgeht, dass interorganisationale Kollaboration als Ergebnis eines strukturellen Marktversagens aufzufassen ist.² Unternehmen erlangen demnach nicht nur Wettbewerbsvorteile durch die eigene Erzeugung idiosynkratischer Ressourcen, die ihnen eine verteidigbare Wettbewerbsposition verschafft. Vielmehr beruht die Wettbewerbsfähigkeit zunehmend auf der Fähigkeit, Netzwerkbeziehungen zu etablieren, die den beteiligten Akteuren kollektive Wettbewerbsvorteile verschaffen soll.³ Zahlreiche empirische Studien z.B. aus der Hochtechnologie⁴, der Automobilindustrie⁵, der Biotechnologie⁶ und der Luftfahrtbranche⁷ belegen diese Aussagen.

Es ist dabei auffällig, dass breiter angelegte Studien zum Interorganisationsverhalten professioneller Dienstleistungsunternehmen weitgehend zu vermissen sind. Während einige Studien zur Genese strategischer Netzwerke in der Wirtschaftsprüfung existieren⁸, ist das Feld der Managementberatung im Hinblick auf das interorganisatorische Kooperationsverhalten weitgehend unbehandelt geblieben. Dieses Wissensdefizit ist aus mehreren Gründen zu beklagen: Erstens gelten Managementberatungsunternehmen als Musterbeispiele wissensintensiver Dienstleistungen, denen empirisch wie theoretisch eine starke Wachstumsdynamik unter postindustriellen Wettbewerbsbedingungen bescheinigt wird. Zweitens wird das Managementmodell der professionellen Dienstleistungsunternehmen von vielfältigen Wissenschaftlern als aussichtsreich betrachtet, um der mangelnden Flexibilität und Innovationsfähigkeit großer, bürokratischer

¹ Vgl. Castells (1996) u. Dunning (1997).

² Vgl. Dunning (1997), S. 73.

³ Vgl. Dyer/Singh (1998) u. Doz/Hamel (1998).

⁴ Vgl. z.B. Gomez-Casseres (1996).

⁵ Vgl. z.B. Dyer (2000).

⁶ Vgl. z.B. Powell et al. (1996).

⁷ Vgl. z.B. Oum/Park (1997).

⁸ Vgl. z.B. Cooper et. al. (2000) und Brown et al. (1996).

Organisationen zu begegnen. Aus dieser Perspektive wird angenommen, dass andere Branchen von den erfolgreichen Organisationsformen und –praktiken der Managementberatung lernen können, um ihre eigenen Defizite zu überwinden.

Die vorliegende explorative empirische Untersuchung nimmt sich damit diesem erklärten Defizit an, indem sie das Phänomen des Kooperationsverhaltens von Managementberatungsunternehmen beleuchtet. Es werden dabei die folgenden Fragen aufgeworfen:

- Welche Motive verbergen sich hinter der Etablierung kooperativer Beziehungen zu externen Marktakteuren?
- Welche Richtung der Zusammenarbeit ist bei der Bildung von Kooperationen dominierend?
- Welche rechtliche Ausgestaltungsformen finden Anwendung?
- Lassen sich Aussagen zu der Anzahl der Kooperationspartner und den Kooperationsbereichen treffen?
- Existieren deutliche Unterschiede im Kooperationsverhalten zwischen unterschiedlichen Clustern von Managementberatungsunternehmen?

Wie die Erfahrung in dieser Branche lehrt, ist die Durchführung empirischer Studien jedoch mit vielfältigen Problemen behaftet, die aus einer prinzipiellen Verslossenheit gegenüber externen Analysen resultiert. Während Beratungsunternehmen sehr gerne „Best Practice-Untersuchungen“ bei ihren Klienten durchführen, um ihre Marktreputation zu steigern und zukünftigen Beratungsbedarf zu erzeugen, sind sie seltener bereit, Einblicke in ihre eigenen „Erfolgsrezepte“ zu gewähren. Wir haben uns deshalb im Rahmen dieser ersten explorativen Studie entschieden, ausschließlich Sekundärquellen zu verwenden, mit deren Hilfe insgesamt 126 Kooperationen identifiziert werden konnten. Nach einem knappen Überblick über die derzeitige Marktstruktur in der Managementberatung werden die auf Basis des Datenmaterials ermittelten empirischen Muster im Kooperationsverhalten beschrieben sowie einige Schlussfolgerungen abgeleitet.

2. Grundlagen zur Managementberatung

2.1 Zum Begriff der Managementberatung

Die Unternehmensberatung ist eine Dienstleistung, die in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. Obwohl heutzutage kaum ein tiefgreifender Veränderungsprozess in großen und mittelständischen Unternehmen ohne die Einbindung eines Unternehmensberaters erfolgt, hat sich bis heute kein einheitliches Begriffsverständnis durchgesetzt, wie vielfältige Definitionsversuche zeigen.⁹ Allgemein kann unter dem Begriff der Managementberatung

⁹ Vgl. dazu Schade (1997), S. 9 ff.

zumindest eine marktfähige Dienstleistung verstanden werden, die von einem unabhängigen, eigenverantwortlichen Berater für eine Klientenorganisation erbracht wird. Dabei wird die Dienstleistung in einem interaktiven Prozess mit dem Klienten erarbeitet und ist darauf ausgerichtet, ein Lösungskonzept für eine betriebswirtschaftliche Problemstellung zu entwickeln und ggf. auch dessen Implementierung zu unterstützen.¹⁰ Managementberatungen vermitteln damit ihren ratsuchenden Klienten Zugang zu ihren Ressourcen und hier insbesondere zu ihrem speziellen Expertenwissen. Offen dabei bleibt, welche Tätigkeitsfelder unter eine solche Definition zu subsumieren sind, die für die Abgrenzung des relevanten Marktes „Managementberatung“ von besonderer Bedeutung sind. Dabei gehört die Beratung weder eindeutig einer Profession mit regulativer Funktion noch einer scharf definierten Branche an. Vielmehr werden Beratungsdienste von einer Vielzahl von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen angeboten. Die Liste der unternehmensbezogenen Beratungsleistungen reicht von der Rechtsberatung, Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Finanzberatung, Managementberatung bis zur Werbeberatung. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht das Segment der Managementberatung, die auch als Unternehmensberatung im engeren Sinne verstanden wird.¹¹

10 In Anlehnung an Hoffmann (1991), S. 40; vgl. auch Rasan (1998), S. 3 ff.

11 Vgl. Sperling/Ittermann (1998), S. 4 ff.

2.2 Marktstruktur und Wettbewerbssituation

2.2.1 Eckdaten der globalen Marktstruktur

Neben dem technologieintensiven verarbeitenden Gewerbe ist es, wenn man die Entwicklungen in Deutschland zugrunde legt, insbesondere der Bereich der wissensintensiven Dienstleistungen, der in den letzten Jahren durch eine hohe Entwicklungsdynamik gekennzeichnet ist.¹² Die Abgrenzung der Dienstleistung „Managementberatung“ und die Zuordnung von Betrieben zu der Branche der Managementberatung ist jedoch mit einigen Schwierigkeiten verbunden, so dass es sich als problematisch erweist, über diesen Wirtschaftszweig verlässliche Zahlen zugrunde zu legen. Dies liegt zum einen daran, dass ständig neue Anbieter auf den Markt drängen. In jüngster Zeit sind dies insbesondere Finanzdienstleister, Wirtschaftsprüfungen, Computerhersteller und Beratungsgesellschaften von Großunternehmen, die vormals ihre Dienste nur internen Abteilungen angeboten haben, zunehmend aber auch auf dem externen Markt agieren (z.B. Elea von Olivetti oder Lufthansa Consulting). Zum anderen liegt die Schwierigkeit der Marktabgrenzung aber auch in der Vielfalt der Beratungsfelder begründet, die häufig fließend mit den Tätigkeitsfeldern in anderen Branchen übergehen.¹³

Einer Studie der Kennedy Research Group¹⁴ zufolge erreicht das weltweite Marktvolumen für Managementberatungsleistungen im Jahr 1999 die \$100 Mrd. Grenze. Seit 1970 hat sich der Markt mit einer jährlichen Wachstumsrate von 16% besonders expansiv entwickelt. Dieser positive Trend wird auch für die Zukunft erwartet. Die Studie prognostiziert jährliche Wachstumsraten von 12,3% bis zum Jahr 2003. Gründe für dieses starke Wachstum liegen sowohl in den veränderlichen Bedürfnissen der Klienten, die als Nachfrager nach Beratungsleistungen auftreten, als auch in der Attraktivität und Innovativität der angebotenen Dienstleistungen durch die Beratungsunternehmen. Dabei ist die Beratungsbranche zu einem ökonomisch bedeutenden Produzenten „neuer“ Managementmethoden geworden. Beispiele wie die Portfolio-Analyse, Gemeinkostenwertanalyse, das Benchmarking oder Business Process Reengineering illustrieren die angebotsinduzierte Marktentwicklung in der Managementberatung.¹⁵

Das regionale Volumen und die regionale Entwicklung des Marktes nach Managementberatungsleistungen ist teilweise sehr unterschiedlich.¹⁶ Traditionell ist der nordamerikanische Markt mit über 55% Weltmarktanteil mit großem Abstand der bedeutendste Markt. Dies lässt sich dadurch erklären, dass die Managementberatung im Kern angloamerikanischen Ursprungs ist. Der Wirtschaftszweig wurde von US-amerikanischen Pionieren Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts gegründet und ist unmittelbar mit Namen wie

¹² Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung et al. (1997).

¹³ Vgl. Sperling/Ittermann (1998), S. 4 ff.; Wohlgemuth (1995), S. 17 ff.

¹⁴ Zum Folgenden vgl. Bourgeois/Getchell (2000).

¹⁵ Vgl. Wohlgemuth (1995), S. 30 ff.

¹⁶ Vgl. Bourgeois/Getchell (2000), S. 68 ff.

Frederick Taylor, Arthur D. Little und Edward Booz verbunden.¹⁷ Die Wurzeln und Entwicklungsgeschichte der Managementberatung in Nordamerika haben zu einem besonders positiven Geschäftsklima für diesen Wirtschaftszweig in der Region beigetragen. Nordamerikanische Unternehmen zeigen eine größere Bereitschaft, externe Berater zu konsultieren, um ihre betrieblichen Problemen zu lösen, als dies in allen anderen Regionen dieser Erde der Fall ist, so dass der Anteil der Managementberatung am gesamten Bruttoinlandsprodukt in Nordamerika mit über 0,5 % im Jahre 1998 etwa doppelt so hoch ausfällt wie in Westeuropa und mehr als fünf mal so hoch ist wie in der asiatisch-pazifischen Region. Neben Nordamerika sind insbesondere Westeuropa mit ungefähr 33% und Asien/Pazifik mit 6% Weltmarktanteil bedeutende Regionen für die Managementberatung. In den letzten Jahren hat die Bedeutung des westeuropäischen Beratungsmarktes zugenommen (1996 war der Marktanteil von Westeuropa etwa 25%). Ein zunehmender Trend zur Privatisierung und Deregulierung (z.B. in der Telekommunikation) und umfangreiche Restrukturierungen haben zu einem gesunden Wachstum der Branche beigetragen. Innerhalb Westeuropas kommen dem deutschen (24,7%, 1996) und britischen Markt (21,4%, 1996) die größte Bedeutung zu. In Deutschland hat die Managementberatung eine expansive Entwicklung mit einer durchschnittlichen Umsatzwachstumsrate von 12,49% und einer durchschnittlichen Nettoneugründungsquote von 6,86% in den Jahren '94 bis '98 genommen.¹⁸ Während sich der europäische Markt durch eine prinzipielle Offenheit gegenüber externen Beratungsleistungen auszeichnet, wird das Geschäftsklima in der asiatisch-pazifischen Region weniger positiv eingeschätzt. Asiatische Unternehmen zeigen eine deutlich niedrigere Bereitschaft, externe Beratungsdienste in Anspruch zu nehmen, wodurch die Marktentwicklung in dieser Region als schwieriger eingeschätzt wird.¹⁹ Aufgrund der wirtschaftlichen Probleme der Länder dieser Region und vor allem von Japan wird jedoch erwartet, dass die Nachfrage dieser Länder nach Beratungsleistungen in den nächsten Jahren überdurchschnittlich steigen wird (15,1% ist die Prognose von Kennedy Research für den Zeitraum 1998-2003).²⁰

2.2.2 Nachfrager und Beratungsfelder

Beratungsdienstleistungen werden von Klienten aus unterschiedlichen Wirtschaftszweigen unterschiedlicher Größe nachgefragt. Die branchenspezifische Nachfrage unterliegt dabei dem wirtschaftlichen Strukturwandel, der zu einer tendenziellen Verschiebung vom verarbeitenden Gewerbe zum Dienstleistungssektor in den hoch entwickelten Volkswirtschaften führt.²¹ Der stärkste Nachfrager ist aber traditionell immer noch das verarbeitende Gewerbe, das im Jahr 1998 22,5% der Nachfrage auf sich vereinigen konnte. Dieser Sektor erfuhr seine größten Wachstumsraten während der umfangreichen Restrukturierungen Ende der 80er und Anfang der

¹⁷ Vgl. Rasan (1998), S. 6 ff.

¹⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt, Fachserie 14, Reihe 8, 1994 und 1998, eigene Berechnungen.

¹⁹ Vgl. Bourgeois/Goodhead/Cooper (1997), S. 64 ff.

²⁰ Vgl. Bourgeois/Getchell (2000), S. 72f.

²¹ Vgl. Wohlgemuth (1995), S. 29.

90er Jahre. Gefolgt wird das verarbeitende Gewerbe von den Finanzdienstleistungen mit 20,5%, der öffentlichen Verwaltung mit 12% und den Kommunikationsdienstleistungen mit 10,5%. Überdurchschnittliche Wachstumsraten werden für die Versorgungsdienstleistungen, Kommunikationsdienstleistungen, die High Tech Industrie, für den Handel und die Finanzdienstleistungen prognostiziert.²²

Für die Beratungsfelder der Managementberatung sind keine einheitlichen Klassifikationen gängig. In einer groben Abgrenzung können zumindest die vier Beratungsfelder Strategieberatung, operative Betriebsberatung, Informationstechnologieberatung und Personalberatung unterschieden werden.²³ Das gesamte Marktvolumen unterteilt sich ungleichmäßig auf diese vier Marktsegmente.²⁴ Der IT-Beratung kommt im Jahre 1999 mit 48% bei weitem die größte Bedeutung zu. Sie wird gefolgt von der operativen Betriebsberatung mit 24%, der Strategieberatung mit 18%, und der Personalberatung mit 10%. Nach den Prognosen der Kennedy Research Group wird die Bedeutung der IT-Beratung in Zukunft durch überdurchschnittliche Wachstumsraten (16,4% bis zum Jahr 2003) sogar noch zunehmen.

Nach einer Studie von Alpha Publications²⁵ wird ein ähnliches Bild für den europäischen Markt gezeichnet. Die Autoren unterscheiden neben den oben genannten vier Marktsegmenten noch die Bereiche „Finanzen und Administration“, „Marketing und Verkauf“ sowie „Sonstige“. Auch nach dieser Studie nimmt die IT-Beratung die Spitzenposition mit 43,8% ein. Sie wird gefolgt von der Strategieberatung mit 14,4%, der Personalberatung mit 14,3% und der operativen Betriebsberatung mit 13,3% (die restlichen Segmente umfassen zusammen 14,2%).

Alle vier Beratungsfelder werden in den nächsten Jahren stark von dem e-Commerce-Trend beeinflusst. Während 1998 der Anteil der reinen e-Commerce-Beratung am Consultingmarkt nur 2% betrug, wird dieser Anteil bis 2003 auf 10% steigen. Der Anteil der Beratung mit e-Commerce-Bezug wird von 27% auf 47% steigen.²⁶

Eine Übersicht mit der jeweiligen Beratungsfeldspezialisierung liefert folgende Abbildung.

²² Vgl. Bourgeois/Getchell (2000), S. 60 ff.

²³ Auch wenn die Grenzen zwischen den einzelnen Beratungsfeldern in den letzten Jahren immer diffuser werden, so ist diese Abgrenzung noch sinnvoll, da die Beratungsfelder spezifische Eigenschaften aufweisen. Vgl. Bourgeois/Getchell (2000), S. 51.

²⁴ Vgl. im folgenden Bourgeois/Getchell (2000), S. 51 ff.

²⁵ Vgl. Alpha Publications (1996), S. 5 ff.

²⁶ Vgl. Bourgeois/Getchell (2000), S. 3.

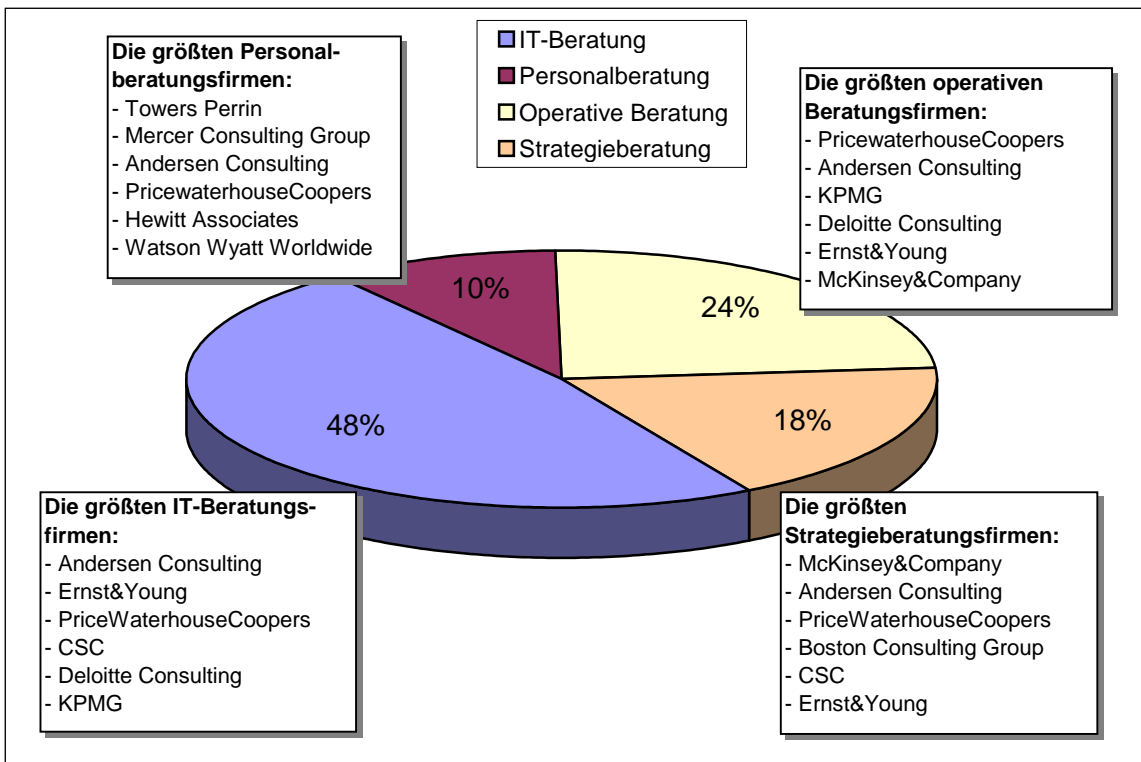


Abbildung 1: Die größten Managementberatungsfirmen nach Umsätzen und Marktsegmenten gegliedert (1999).

Quelle: Zusammengestellt nach Bourgeois/Getchell 2000, S. 51 ff.

Die Anforderungen an die Managementberatung und das Rollenverständnis des Beraters haben sich in den letzten Jahren gewandelt. Zunehmend wird die klassische Konzeptberatung zugunsten einer stärker umsetzungsorientierten Beratungsarbeit ersetzt. Gefordert wird eine aktive Beteiligung des Beraters an den innerbetrieblichen Veränderungsprozessen.²⁷ Diese umsetzungsorientierte Beratung geht teilweise fließend mit dem Bedürfnis der Klienten einher, bestimmte betriebliche Funktionen, die nicht als Kernfunktionen betrachtet werden, vollständig an das Beratungsunternehmen auszulagern. Auch wenn es sich dabei im eigentlichen Sinne nicht mehr um eine Beratungsleistung handelt, so nutzen insbesondere große Beratungsgesellschaften wie Accenture, EDS und Computer Sciences Corp., die ihren Schwerpunkt im IT-Geschäft haben, diese Möglichkeit der Marktentwicklung.²⁸ Ein weiterer Trend besteht in dem zunehmenden Bedürfnis der Klienten, nicht einzelne spezialisierte Beratungsunternehmen für die Lösung komplexer, beratungsfeldübergreifender Probleme zu engagieren, sondern statt dessen eine Systemlösung „aus einer Hand“ zu erhalten. Der Aufbau solcher umfangreichen Beratungsfähigkeiten, durch die dem Kunden eine integrierte Dienstleistung für sein Problem offeriert werden kann, erfordert nicht nur den Zugang zu einem breiten Spektrum an Expertenwissen. Darüber hinaus müssen diese Unternehmen besondere Managementfähigkeiten zur Koordination und Führung interdisziplinärer Teams aufbauen. Die Entwicklung zu einer solchen „full-service“-Beratung steht nur den großen

²⁷ Vgl. Bourgeois/Goodhead/Cooper (1997), S. 76 ff.; Sperling/Ittermann (1998), S. 28.

²⁸ Vgl. Bourgeois/Goodhead/Cooper (1997), S. 76 ff. u. 143 ff.

Anbietern dieser Branche offen. Darüber hinaus ist ein zunehmender Trend zur Internationalisierung zu verzeichnen, denen die kleinen nationalen Anbieter häufig nur unzureichend begegnen können, da sie sich nicht in der Lage sehen, Beratungsleistungen für multinationale Kunden weltweit anbieten zu können. Hier kommt die globale Präsenz der großen Beratungsgesellschaften dem Bedürfnis ihrer multinationalen Kunden entgegen, landerübergreifende Beratungsleistungen erbringen zu können.²⁹

2.2.3 Anbieter

Die Angebotsstruktur von Managementberatungsleistungen zeichnet sich durch einen niedrigen Konzentrationsgrad aus. Für Europa schätzt Alpha Publications ungefähr 25.000 Managementberatungsunternehmen (MBU), von denen ein Großteil als Einzelunternehmen betrieben wird.³⁰ Selbst der Marktführer Andersen Consulting (jetzt Accenture) besitzt nach Schätzungen nur 8% Weltmarktanteil. Der Wettbewerb wird in dieser stark wachsenden Branche noch als vergleichsweise gering eingeschätzt. So stellt die Kennedy Research Group keinen bedeutenden Preisdruck auf die Beratungshonorare fest. Jedoch gibt es Anzeichen für eine stärkere Konzentration auf Anbieterseite, die um großvolumige Mandate und reputationsträchtige Klienten konkurrieren.³¹

Die Anbieterstruktur der Beratungsbranche hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Ursache dafür sind einerseits veränderte Kundenbedürfnisse, auf die die Managementberatungen mit neuen Beratungskonzepten und einer Ausweitung ihrer Dienstleistungen geantwortet haben. Andererseits sind diese Veränderungen das Ergebnis zunehmender Neueintritte. Viele Klientenprobleme lassen sich heute nur durch den integrierten Einsatz neuerer Informationstechnologie lösen, so dass eine zunehmende Anzahl an Computer bzw. Softwareherstellern selbst erfolgreich ihre Managementberatungsleistungen anbieten und bedeutende Marktpositionen erlangt haben (zu nennen sind hier beispielsweise SAP, IBM, HP und Oracle). Darüber hinaus haben insbesondere die „Big Five“ der Wirtschaftsprüfung mit der Managementberatung ein komplementäres Geschäft erfolgreich entwickelt, wodurch sie mittlerweile zu führenden Anbietern der Branche geworden sind. Eine Übersicht über die weltweit größten Managementberatungsunternehmen liefert Tabelle 1.

²⁹ Vgl. Kubr (1996), S. 711 f.

³⁰ Vgl. Alpha Publications (1996), S. 44.

³¹ Vgl. Bourgeois/Goodhead/Cooper (1997), S. 3; zu einer etwas anderen Einschätzung für die Schweiz vgl. Wohlgemuth (1995), S. 24.

Rang	Unternehmen	Umsatz in Mio. \$	Anzahl der Mitarbeiter	Umsatz pro Consultant in \$
1	Andersen Consulting	8.307	65.134	155.515
2	PricewaterhouseCoopers	6.000	46.500	153.846
3	Ernst & Young International	3.970	19.050	241.337
4	Computer Sciences Corporation	3.500	n/a	175.000
5	Deloitte Consulting/DTT	3.240	19.560	n/a
6	KPMG	3.000	15.240	214.286
7	McKinsey&Company	2.500	n/a	n/a
8	Mercer Consulting Group	1.543	11.034	n/a
9	Arthur Andersen	1.367,6	9.196	n/a
10	AT Kearney	1.234	4.646	477.739
11	Towers Perrin	1.230	n/a	148.193
12	Booz-Allen&Hamilton	1.204	8.800	183.817
13	American Management Systems	1.057,8	8.200	142.984
14	Gemini Consulting	1.044	2.300	555.555
15	Hewitt Associates	880	9.700	n/a
16	DMR Consulting Group	853	9.100	n/a
17	The Boston Consulting Group	730	n/a	376.289
18	Watson Wyatt Worldwide	720	5.100	194.594
19	Bain&Company	630	2.200	381.818
20	Aon Consulting Worldwide	615	5.500	150.000

Tabelle 1: Die 20 weltweit größten Managementberatungsunternehmen.

Quelle: Jensen (2000), S. 95.

Setzt man das Beratungsangebot für unterschiedlich große Klientenunternehmen in Beziehung zur Größe der Beratungsunternehmen, wie dies in empirischen Untersuchungen getan wurde³², dann ergibt sich ein auffälliger Zusammenhang. Es zeigt sich, dass kleinere Beratungsunternehmen sich auf die Beratung kleiner und mittelständiger Klienten spezialisieren, während die großen und hier insbesondere die global agierenden Beratungen vornehmlich Großunternehmen ihre Dienste anbieten. Als Gründe für die Nichtberücksichtigung der kleineren Beratungsunternehmen bei den großen Klienten kommen neben unterschiedlichen Branchenspezialisierungen insbesondere die größere Komplexität der Beratungsprojekte in Betracht, die unterschiedliche funktionale Kenntnisse erforderlich machen, die kleine Beratungen in der Regel nicht zu bieten haben.³³ Andererseits können große Beratungsunternehmen kleinere Klientenunternehmen selten profitabel bedienen, da die Klienten preissentiver sind und kürzere, weniger komplexe Projekte in Auftrag geben. Die

³² Vgl. Walger/Scheller (1998), S. 46 ff.

³³ Vgl. Walger/Scheller (1998), S. 49.

großen Beratungen investieren im Gegensatz dazu hohe Summen, um ihre Fähigkeit auszubauen, komplexe und oft Monate oder länger dauernde Projekte durchzuführen.³⁴

Die größten Beratungsunternehmen haben gegenüber ihren kleineren und nur lokal agierenden Wettbewerbern wichtige Wettbewerbsvorteile. Sie sind in der Lage, ein starkes globales Markenimage aufzubauen und ein breiteres Spektrum an Beratungsleistungen zu offerieren. Gerade die Bedienung multinationaler Klienten macht es erforderlich, die Beratungsleistungen weltweit anbieten zu können. In den letzten Jahren haben deshalb gerade die globalen Anbieter, wie sie in obiger Tabelle aufgeführt sind, ihre Weltmarktanteile ausbauen können.³⁵

Managementberatungen konkurrieren aber nicht nur auf dem Absatzmarkt um ihre Klienten, sondern insbesondere auch auf dem Arbeitsmarkt um herausragend talentierte Hochschulabgänger und hoch-qualifizierte Experten aus der Praxis. Während der Wettbewerb auf dem Absatzmarkt als noch relativ schwach betrachtet werden kann, nimmt er insbesondere an Intensität auf dem Arbeitsmarkt zu. Gerade die großen, reputationsstarken Beratungsunternehmen wie McKinsey und die Boston Consulting Group, die in einer amerikanischen Studie unter 1.800 Hochschulabgängern zu den beliebtesten potentiellen Arbeitgebern zählen³⁶, haben hier deutliche Wettbewerbsvorteile, die ihnen bessere Möglichkeiten verschaffen, hoch talentierte Arbeitskräfte zu rekrutieren. Damit ist es insbesondere für kleinere, weniger bekannte Firmen schwieriger und aufwendiger geworden, Zugang zu gutem Personal zu erhalten. Die Konkurrenz um Arbeitskräfte ist in den letzten Jahren aufgrund des Eintritts börsennotierter E-commerce Beratungsunternehmen, die durch attraktive Aktienoptionsprogramme Berater anziehen, noch stärker geworden.³⁷

Für die empirische Untersuchung des Kooperationsverhaltens von MBU empfiehlt sich eine Klassifikation anhand der Unternehmensgröße mit dem Indikator Anzahl der Mitarbeiter.³⁸ Auf dieser Grundlage können die wichtigsten Anbietergruppen abgegrenzt werden, die im Hinblick auf ihre Kooperationsstrategien zu erforschen sind. Andere Merkmale wie Grad der Branchen- und Funktionsspezialisierung und Grad der regionalen Ausdehnung des Angebots werden als zusätzliche Kriterien zur Segmentierung der Anbietergruppen in der Managementberatungsbranche herangezogen, um eine möglichst eindeutige Zuordnung der MBU zu erreichen.³⁹

³⁴ Vgl. Bourgeois/Getchell (2000), S. 32.

³⁵ Vgl. Bourgeois/Goodhead/Cooper (1997), S. 86; Alpha Publications (1996), S. 46 f.; Wohlgemuth (1995), S. 34 f.

³⁶ Vgl. Bourgeois/Goodhead/Cooper (1997), S. 145 f.

³⁷ Vgl. Bourgeois/Getchell (2000), S. 96f.

³⁸ Vgl. hierzu z.B. Tordoir (1995), S. 165.

³⁹ Dies entspricht der Vorgehensweise von Kubr. Vgl. Kubr (1996), S. 36f. Die Merkmale werden auch von anderen Autoren herangezogen. Vgl. Meurerer (1993), S. 128f.; Tordoir (1995), S. 161ff.

GROBE MBU

Als groß werden MBU bezeichnet, die mehr als 500 Berater beschäftigen.⁴⁰ Die größten Unternehmen in dieser Gruppe - etwa 25 - haben weltweit über 1.000 Berater. Sie sind in mehreren Ländern vertreten und sind aufgrund ihrer Größe in der Lage, komplexe Klientenaufträge in allen Branchen, allen Größenordnungen von Klientenunternehmen und allen Funktionsbereichen auszuführen. Deswegen werden sie oft „full-service management consulting firms“ genannt.⁴¹

MITTELGROßE MBU

Zu dieser Gruppe gehören in Deutschland einige hundert MBU, die zwischen 50 und 500 Beratern beschäftigen. Die mittelgroßen MBU spezialisieren sich auf bestimmte Branchen und/oder Funktionen sowie auf bestimmte Regionen.⁴² Das größte Problem im Wettbewerb mit den großen MBU ist zumeist die schlechtere Marktrepputation, die geringere Anzahl an Kontakten mit Klientenunternehmen sowie die geringe internationale Präsenz, deren Ausbau erhebliche Ressourcen beansprucht. Dies stellt sie vor eine schwierige Frage: sollten sie weiterhin mittelständisch bleiben und sich zu einem Nischenanbieter entwickeln oder sollten sie versuchen, in die Gruppe der Großen hineinzuwachsen, was profitabler, aber auch riskanter ist. Einige Autoren prophezeien, dass die Gruppe der mittelgroßen MBU schrumpfen wird,⁴³ und nur die Nischenanbieter davon überleben werden.

KLEINE MBU

Es existieren mehrere tausend kleine MBU mit 1 bis zu 50 Beratern.⁴⁴ Kleine MBU sind Nischenanbieter und haben spezifische Expertise in bestimmten funktional, geographisch oder branchenmäßig eingegrenzten Bereichen. Darüber hinaus gibt es hoch flexible kleine MBU, die eine breite, generalistische Managementberatung an kleine, regionale Klientenunternehmen anbieten. Kleine MBU zeichnen sich zumeist durch die persönliche Beziehung zu den Klienten und im Vergleich zu den großen Anbietern der Branche durch geringere Produktionskosten und niedrigere Honorare aus.⁴⁵ Das größte Problem dieser Gruppe ist, wie sich ein MBU mit spezifischer Expertise und hoher Qualität eindeutig für die Klientenunternehmen von den vielen anderen kleinen Unternehmen abgrenzen kann, die scheinbar die gleiche Qualität anbieten.

⁴⁰ Es besteht keine Einigkeit darüber, ab welcher Berateranzahl ein MBU zu der Gruppe der großen gehört. Die meisten Autoren geben keine eindeutigen Zahlen an. „A consulting firm employing several hundred professionals can be considered as large...“ Kubr (1996), S. 36.

⁴¹ Vgl. Kubr (1996), S. 36; Meurer (1993), S. 130.

⁴² Vgl. Kubr (1996), S. 37; Meurer (1993), S. 131.

⁴³ Vgl. Aharoni (1997), S. 173; Rassam (1998), S. 13.

⁴⁴ Zu der Gruppe gehören auch die Einzelberater.

⁴⁵ Vgl. Kubr (1996), S. 37f.; Meurer (1993), S. 131f.

2.3 Wertschöpfungssystem

Die Wertschöpfung eines Beratungsunternehmens besteht in der Unterstützung bei der Lösung von Problemen des Klienten auf der Grundlage von Expertenwissen. Es ist das Ziel des Beraters, durch expertengestützte Interventionen Wissen über das Klientenproblem zu erwerben und selbst wiederum neues Wissen in das Klientensystem zu transferieren, um Problemlösungshilfe zu geben. Beratung hat damit die Aufgabe, einen Lerneffekt beim Klienten zu erzeugen, den er ohne diese Beratungsleistungen nicht gehabt hätte und die ihm hilft, seine Probleme besser zu verstehen und zu lösen. Das Wertschöpfungssystem der Managementberatung ist aus diesem Grund durch eine enge Kollaboration zwischen Klientensystem und Berater gekennzeichnet, die sich aus der Notwendigkeit ergibt, den Klienten bei der Erstellung einer Beratungsleistung unmittelbar als Co-Produzent zu involvieren. Die Entwicklung eines kooperativen Wertschöpfungssystems zwischen Klient und Berater ist deshalb „a golden rule of consulting“.⁴⁶

Um unterschiedliche Typen von Beratungsdienstleistungen analysieren zu können, ist es sinnvoll das Augenmerk auf zwei wesentliche Aspekte zu legen: der Grad der Standardisierung des angewendeten Beratungswissens sowie der Grad der Klienten-Berater-Interaktion während des Dienstleistungsprozesses. Ein einfaches zweistufiges Modell illustriert den Wertschöpfungsprozess von Beratungsleistungen.

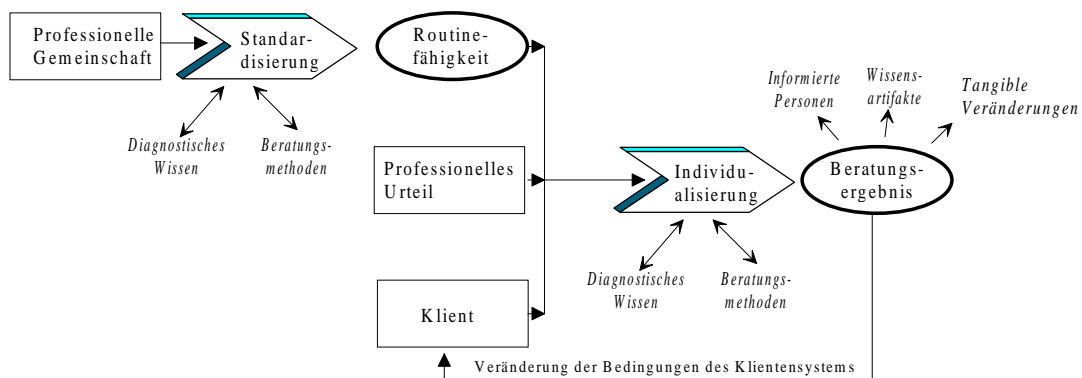


Abbildung 2: Die Produktion von Beratungsleistungen.

Berater sind Experten, die in begrenztem Maße Einfluss auf das Verhalten ihrer Klienten auf der Grundlage von Wissen nehmen. Bevor ein Berater seine Dienste anbieten kann, muss er oder sie ein zumindest generisches Dienstleistungsprodukt entwickelt haben. Die Dienstleistungsentwicklung kann dabei als Prozess der Standardisierung von Beratungswissen aufgefasst werden. Das relevante Wissen für die Diagnose und Lösung von Beratungsproblemen wird in einer Weise organisiert, klassifiziert und dokumentiert, die es ermöglicht, gleichartige Klientenprobleme auch in gleicher Art und Weise „behandeln“ zu lassen. Das Ergebnis dieses Standardisierungsprozesses spiegelt die Routinefähigkeit eines Beratungsunternehmens wider, spezifische Klassen von Klientenproblemen ohne weitere Lerninvestitionen zu lösen. Sobald der Klient dem Berater das Mandat erteilt, ihm bei

⁴⁶ Kubr (1996), S. 54.

der Lösung Rat gebend zur Seite zu stehen, beginnt ein Prozess der Individualisierung, in dem der Kunde als Co-Produzent mitwirkt. Der Grad der Einbindung des Kunden und das Ausmaß der kundenbezogenen Individualisierung des Beratungskonzeptes kann sehr unterschiedlich sein. Während eine Produktportfolioanalyse i.d.R. einem standardisierten Schema folgt, verlangt die Beratung eines Unternehmens im Hinblick auf den Eintritt in einen neuartigen Auslandsmarkt hoch individualisierte Lernprozesse. Das Ergebnis eines Beratungsprozesses besteht zumindest aus zwei Kernelementen: mehr oder weniger aufgeklärte Personen und Wissensartefakte. Während die Auswirkungen einer Beratung auf das Klientensystem aufgrund ihrer intangiblen Natur schwer zu beobachten sind, sind im Gegensatz dazu die Wissensartefakte in Form von Datenbanken, Berichten, CDs, Videobändern etc. genauso tangibel wie jedes physische Produkt. Zunehmend werden Berater aber nicht nur als Rat gebende Experten gesucht, sondern unmittelbar mit der Implementierung ihrer Vorschläge beauftragt, wodurch tangible Veränderungen im Klientensystem z.B. nach der Einführung eines neuen Fertigungslayouts entstehen.

Die Beratungsleistungen können sehr unterschiedlich sein. Kubr unterscheidet beispielsweise 10 verschiedene Beratungsleistungen⁴⁷:

- Informationsversorgung,
- Unterstützung durch spezielle Ressourcen,
- Vermittlung von Geschäftskontakten und Beziehungen,
- Unterstützung durch eine Expertenmeinung,
- Unterstützung durch Problemdiagnose,
- Entwicklung von Handlungsvorschlägen,
- Verbesserung von Systemen und Methoden,
- Planung und Management des Wandels,
- Personalausbildung und -entwicklung,
- Unterstützung durch persönliche Beratung.

3. Empirische Muster im Kooperationsverhalten von Managementberatungen

3.1 Begriff, Formen und Motive der Kooperation

Der Begriff der Kooperation ist trotz oder gerade aufgrund der stetig ansteigenden Literatur zu Fragen der interorganisationalen Zusammenarbeit nicht eindeutig.⁴⁸ Unter Kooperation kann jede arbeitsteilige Zusammenarbeit von Wirtschaftssubjekten zur Erfüllung gemeinschaftlicher Aufgaben verstanden werden. Diese Definition ist jedoch zu allgemein, um die Kooperation von anderen Arten der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen wie kurzfristigen

⁴⁷ Vgl. Kubr (1996), S. 13 ff.

⁴⁸ Begriffe wie Kooperation, Partnerschaft, Koalition, strategische Allianz, strategisches Netzwerk, Joint venture, werden zum Teil sinngleich, zum Teil mit unterschiedlicher Bedeutung verwendet. Vgl. exemplarisch Fleischer (1996), S. 9.

Marktaustauschbeziehungen oder M&A abzugrenzen. Deshalb wird der Kooperationsbegriff hier enger gefasst. Unter Kooperation im Rahmen dieser Studie soll die Zusammenarbeit zwischen mindestens zwei rechtlich selbständigen und wirtschaftlich zum Teil abhängigen Unternehmen in bestimmten Teilbereichen auf der Grundlage vertraglicher Vereinbarungen verstanden werden.⁴⁹ Diese erste Begriffsannäherung beschreibt jedoch nur das Phänomen der sogenannten formalen Kooperation, die auf der Grundlage von Kooperationsverträgen spezifische Rechte und Pflichten der Partner im Rahmen ihrer Austauschbeziehungen definiert. Darüber hinaus existieren auch informale Kooperationen, bei denen abgestimmtes strategisches Verhalten der Akteure existiert, ohne dass dieses jedoch auf einer vertraglichen Grundlage beruht.⁵⁰ Zwischen diesen beiden Formen der Kooperation können Wechselbeziehungen bestehen. Wie Ring und Van de Ven zeigen, entwickeln sich formale Kooperationen mit der Zeit zu informalen Kooperationen, wenn die Partner zueinander Vertrauen aufgebaut haben.⁵¹ Umgekehrt kann informal abgestimmtes Verhalten der Auslöser für eine engere, vertraglich geregelte und damit institutionell stabilisierte Form der Zusammenarbeit sein.

Kooperationsformen lassen sich nach unterschiedlichen Kriterien systematisieren.⁵² Nach der Richtung der Zusammenarbeit lassen sich horizontale, vertikale und laterale strategische Kooperationen unterscheiden.⁵³ Nach ihrem Anwendungsfeld lassen sich strategische Kooperationen in unterschiedliche Beratungsfelder unterteilen, die wiederum nach den Kriterien Branche, Funktionsbereich und Länder klassifiziert werden können. Die Zusammenarbeit kann auch mehrere Bereiche betreffen, so dass in diesem Fall von komplexen Kooperationen gesprochen werden kann.⁵⁴ Nach der rechtlichen Ausgestaltungsform können Kooperationen mit Kapitalbeteiligung, ohne Kapitalbeteiligung sowie Joint Ventures unterschieden werden.⁵⁵

⁴⁹ Vgl. Knoblich (1969), S. 501. Ähnlich ist die Definition von Porter/Fuller, die von Koalitionen sprechen. Vgl. Porter/Fuller (1989), S. 364. Die Kooperation unterscheidet sich dadurch von der Akquisition, dass bei der Akquisition die wirtschaftliche Selbständigkeit eines der Unternehmen verloren geht. Meistens geschieht das in der Form, dass ein Unternehmen die Mehrheit der Anteilsrechte des bzw. der anderen erwirbt und auf diese Weise Beherrschungsmacht über diese gewinnt. Bei der Fusion werden die betroffenen Unternehmen auch rechtlich vereinigt. Vgl. Fleischer (1996), S. 12. Im folgenden wird für die Begriffe Fusion/Akquisition die Bezeichnung M&A synonym verwendet.

⁵⁰ Vgl. Smith/Carroll/Ashford (1995), S. 10.

⁵¹ Vgl. Ring/Van de Ven (1994), S. 105ff.

⁵² Vgl. Krystek/Zur (1997), S. 135; Child/Faulkner (1998), S. 101ff.

⁵³ Von horizontalen Kooperationen spricht man, wenn Unternehmen derselben Wertschöpfungsstufe zusammenarbeiten. Diese werden im folgenden Allianzen genannt. Vertikale Kooperationen bestehen dann, wenn Unternehmen auf verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette zusammenarbeiten. Hierunter fallen Partnerschaften mit Kunden und Zulieferern. Laterale Kooperationen entstehen, wenn Unternehmen verschiedener Branchen miteinander kooperieren. Die Unterscheidung „horizontal“ und „lateral“ ist in der amerikanischen Literatur nicht üblich. Sie wird jedoch hier zwecks einer vollständigen und differenzierten Analyse des Phänomens strategische Kooperationen vorgenommen. Vgl. Dowling (1999), S. 713.

⁵⁴ Vgl. Child/Faulkner (1998), S. 107.

⁵⁵ Vgl. Barney (1996), S. 285.

Auch hinsichtlich der Kooperationsmotive gibt es in der Literatur verschiedene Abgrenzungen.⁵⁶ Für Managementberatungen spielen zwei Motive eine herausragende Rolle: Lernen vom Partner und Substitution fehlender Ressourcen. Lernkooperationen dienen dazu, zusammen mit Kooperationspartnern neue Dienstleistungskonzepte zu erarbeiten, indem jedes Unternehmen spezifische Ressourcen in einen gemeinsamen Entwicklungsprozess einbringt. Demgegenüber konzentriert sich jedes Unternehmen bei der Substitutionskooperation auf seine spezifischen Stärken, ohne jedoch von dem anderen neues Wissen erwerben zu wollen. Der klassische Fall einer Substitutionskooperation liegt beispielsweise dann vor, wenn zwei lokal tätige Unternehmen zur Ausweitung ihrer regionalen Präsenz einen Kooperationsvertrag abschließen. Dadurch gelingt es den Partnerunternehmen auf Anforderungen der Klienten zu reagieren, die ein überregionales Beratungsnetzwerk von ihren Dienstleistern erwarten. Hier findet prinzipiell kein gemeinsamer Lernprozess, sondern lediglich eine Weitergabe der Mandate und eine mögliche Leistungsverrechnung statt. Hamel spricht im Falle der Substitutionskooperation von Quasi-Internalisierung der Partnerfähigkeiten und -ressourcen und im Falle der Lernkooperation von De-facto-Internalisierung, da erst durch Lernen diese auch tatsächlich erworben werden.⁵⁷ Obwohl es viele Kooperationsbeispiele gibt, bei denen die Partner gleichzeitig voneinander lernen und ihre Stärken kombinieren, ist diese Unterscheidung für die Untersuchung strategischer Kooperationen von MBU hilfreich, da meistens eines dieser Motive dominiert.

3.2 Anmerkung zur methodischen Vorgehensweise

Da die Bildung von Kooperationen keiner Anzeigepflicht bei der Kartellbehörde oder bei einer anderen Stelle obliegt, gibt es keine verlässlichen Quellen, anhand derer die empirische Relevanz von Kooperationen ermittelt werden kann.⁵⁸ Darüber hinaus finden sich keine systematischen Veröffentlichungen über das Kooperationsverhalten dieser Unternehmen, so dass eine repräsentative Stichprobe insbesondere auch aufgrund der Verslossenheit der Branche gegenüber externen Analysen kaum zu erheben ist. Um trotzdem eine empirische Grundlage für die explorative Untersuchung von Kooperationen in der Beratungsbranche zu erhalten, wurden Sekundärquellen aus Printmedien und Presseinformationen aus dem Internet erhoben und ausgewertet. Für den Betrachtungszeitraum 1990-2000 konnten Daten über 126 Kooperationen von MBU gesammelt werden, 17 davon in der Gruppe der kleinen MBU, 21 in der Gruppe der mittelgroßen und 88 in der Gruppe der großen MBU. Die meisten Kooperationen wurden jedoch im Jahr 2000 gebildet. Andersen Consulting als das größte MBU weist in dem qualitativ erhobenen Datensatz die meisten Kooperationen auf - es wurden 37 Kooperationen des Unternehmens registriert, wobei 33 (89%) davon im Jahr 2000 (bis Mitte Juli) bekannt gemacht worden sind. Hier wird bereits eine wesentliche Schwäche der Datenbasis deutlich, denn aus ihr kann nicht abgeleitet

⁵⁶ Vgl. exemplarisch Krystek/Zur, die Markterschließungs-, Volumen-, Burden-Sharing- und Kompetenzkooperationen unterscheiden. Krystek/Zur (1997), S. 135.

⁵⁷ Vgl. Hamel (1991), S. 84.

⁵⁸ Vgl. Härtel/Jungnickel (1996), S. 207.

werden, dass zum Beispiel kleine und mittelgroße MBU viel seltener als große Kooperationen eingehen. Die geringere Kooperationsanzahl in den zwei Gruppen ist vermutlich eher damit zu erklären, dass über kleine und mittelgroße Unternehmen viel seltener berichtet wird. Darüber hinaus sind die Informationen über die Betrachtungsfälle nicht immer vollständig und teilweise ist auch ihre Richtigkeit in Zweifel zu ziehen. So lag beispielsweise bei der Auswertung der Daten das besondere Interesse auf Informationen, die die Frage nach den Motiven der Kooperationen beantworten. Aus den Sekundärquellen ist diese Information jedoch nicht immer zweifelsfrei zu erschließen und selbst wenn Informationen darüber bekannt gemacht wurden, so ist nicht auszuschließen, dass die Berichte aus Pressemitteilungen der MBU stammen oder eigene Angaben darstellen, die das Unternehmen in ein wünschenswertes Licht rücken sollen.

3.3 Empirische Muster im Kooperationsverhalten großer MBU

KOOPERATIONEN MIT IT-UNTERNEHMEN

Das Kooperationsverhalten der großen MBU bestätigt die wachsende Bedeutung der IT-Beratung und den Konvergenztrend der IT- und der Managementberatungsbranche. 52% aller Kooperationen in dieser Gruppe finden zwischen MBU mit einem Schwerpunkt in der IT-Beratung und IT-Unternehmen statt. Aber auch MBU mit anderen Schwerpunkten gehen zunehmend strategische Kooperationen mit IT-Unternehmen ein. Kooperationspartner sind einerseits etablierte Unternehmen wie Microsoft, IBM, SAP; der größte Teil der Partner sind jedoch junge Softwarehersteller oder Internetspezialisten. Vorreiter in der Ausnutzung des Konvergenztrends unter den großen MBU ist Andersen Consulting. 84% der analysierten Kooperationen des Unternehmens wurden mit Unternehmen aus der IT-Branche gegründet.

Ein Großteil der Kooperationen mit IT-Unternehmen werden mit dem Ziel eingegangen, gemeinsam neue Dienstleistungskonzepte zu entwickeln und zu vermarkten. Die Kooperationspartner versprechen sich, von dem Zugang zu wertvollen Ressourcen und Fähigkeiten des anderen zu profitieren. Dabei nutzen die großen MBU ihre strategischen Kooperationen, um Wissen über und Erfahrungen mit innovativen Leistungen anzusammeln. Deswegen arbeiten viele große MBU mit jungen, innovativen IT-Spezialisten zusammen. So werden im Rahmen der Kooperation von Andersen Consulting und Radnet B2B Portale entwickelt.⁵⁹ Andersen Consulting unterstützt die Entwicklung der Software zu dem Produkt von Radnet PortalworkXTM und bildet Berater in der Entwicklung und Nutzung von PortalworkXTM aus. Das MBU profitiert dabei von dem Zugang zu neuen Ideen und der Entwicklung neuer Fähigkeiten und Expertise und kann auf dieser Grundlage seinen Klienten wertvolle Beratungsleistungen anbieten.⁶⁰

⁵⁹ Vgl. <http://www.newsroom.ac.com/news/newsarchive>.

⁶⁰ <http://www.newsroom.ac.com/news/newsarchive>.

„...institutions that are serious about competing in the 21st century will benefit greatly from the consulting strength of Andersen Consulting and the highly personalized nature of the Jenzabar portal application“.⁶¹

So und ähnlich klingen die Äußerungen von Andersen Consulting Partnern und von Managern der Partnerunternehmen (hier Jenzabar) über die Kooperationsvorteile für die Klienten der beiden Unternehmen. Auch MBU, die selten Kooperationen eingehen wie z.B. McKinsey&Company, arbeiten mit jungen IT-Unternehmen zusammen, um ihren Klienten bessere Leistungen anzubieten. „Combining McKinsey’s in-depth marketing and e-business expertise with Media Metrix’ leadership position in online audience measurement, the new alliance will bring powerful insights into the e-consumer to help executives build, grow and market stronger e-businesses.“⁶² Das Ziel der Anfang 2000 zwischen McKinsey&Company und Media Metrix gegründeten strategischen Partnerschaft ist die Gewinnung tieferer Einsichten in das Verhalten der Online-Konsumenten. Weitere Beispiele für Kooperationen zur Entwicklung und Vermarktung innovativer Leistungen sind die Partnerschaften von Andersen Consulting mit Kana Communications, Novient, CAS Americas, Prime Response, Siebel Systems, Vitria, von PricewaterhouseCoopers (PWC) und Artificial Life, von Hewitt Associates und 401k Forum, von Gemini Consulting und MI4.

In solchen Kooperationen können die IT-Unternehmen ihrerseits auf die Erfahrungen und die Expertise von MBU auf dem Markt für IT-Dienstleistungen bei der Konzipierung ihrer Produkte zurückgreifen, was die Qualität der Produkte erhöht und Entwicklungszeiten reduziert. Dies ist insbesondere für junge IT-Spezialisten von großem Vorteil. Der CEO von Mediconsult, ein junges IT-Unternehmen, das mit Andersen Consulting zusammenarbeitet, glaubt: „The new agreement with Andersen Consulting will allow Mediconsult to accelerate its plans to develop new products and services... The agreement will also give Mediconsult access to additional knowledge, skills, and relationships to better serve pharmaceutical companies.“⁶³ Die Zusammenarbeit ermöglicht den jungen Unternehmen zudem, eine größere Anzahl von Klienten anzusprechen (schnelle Marktpenetration) und somit die schnellere Realisierung von Skaleneffekten als dies für sie aus eigenen Kräften möglich wäre. Dies ist z.B. eines der Ziele der Kooperationen von Andersen Consulting mit Commerce One, Kana Communications, Prime Response, Siebel Systems, Click Commerce, von PWC und i2 Technologies, Towers Perrin und Kadiri, KPMG und Sterling Commerce, Deloitte&Touche und NorCom, Roland Berger&Partner und bmp AG. Aber auch MBU profitieren von der Ausnutzung des Partnerklientennetzwerkes zur schnellen Marktpenetration der eigenen Leistungen. Dies ist oft ein Motiv zur Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen.

⁶¹ <http://www.newsroom.ac.com/news/newsarchive>.

⁶² <http://recherche.newsaktuell.de/story.htx?nr=110105>.

⁶³ <http://www.newsroom.ac.com/news/newsarchive>.

Beispiele dafür sind die Partnerschaften zwischen KPMG und Oracle⁶⁴ und zwischen BCG, Goldman Sachs und General Atlantic.⁶⁵

Die Kooperationspartner streben jedoch nicht nur die Vermarktung des Produktes innerhalb des existierenden Klientennetzwerks des Partners an, sondern auch den Eintritt in neue Märkte bzw. den Kontakt zu neuen Klienten. Oft sichern sich MBU die Position des bevorzugten Partners für die Implementierung innovativer Leistungen junger IT-Unternehmen, was den MBU hilft, ihre Marktanteile zu erhöhen. So ist Andersen Consulting der bevorzugte Partner für die Implementierung der Produkte von Commerce One, führender Hersteller von Software für elektronische Marktplätze, und bekommt die Lizenz für die Vermarktung der Produkte.⁶⁶ Andere Beispiele für solche Vereinbarungen sind die Kooperation von Andersen Consulting mit Blue Martini, Ernst&Young mit Ariba,⁶⁷ Deloitte&Touche mit Brillant Media und Deloitte&Touche mit US Interactive, PWC mit Artificial Life, KPMG mit Interwoven sowie Kurt Salomon Associates mit Syncra Systems.

Außer mit jungen Unternehmen arbeiten MBU auch mit etablierten Unternehmen aus der IT-Branche zur gemeinsamen Entwicklung und Vermarktung von Leistungen zusammen. Ein Beispiel ist die Kooperation zwischen Andersen Consulting, Sun Microsystems und iPlanetTM (eine Allianz zwischen Sun und Netscape). Die drei Unternehmen gründen ein neues Unternehmen, das die Stärken der Partner in Consulting, Hard- und Software verbinden soll, um innovative eProcurement-Lösungen anzubieten.⁶⁸ Ein anderes Beispiel ist die Kooperation zwischen Andersen Consulting, SAP Amerika, Financial Technologies International und STC zur Entwicklung und Vermarktung von IT-Lösungen für Finanzdienstleister. „The alliance leverages core capabilities from each of the alliance members.“⁶⁹ Andersen Consulting und SAP haben schon 1998 eine Kooperation im Bereich F&E mit dem Ziel gegründet, innovative Produkte für den Markt von Finanzdienstleistungen zu entwickeln.⁷⁰ Weitere Beispiele für Kooperationen zwischen MBU und etablierten IT-Unternehmen sind die Kooperationen von SAP mit den Tochtergesellschaften der Big Five, von KPMG mit Microsoft und mit Cisco Systems, von Arthur Andersen und Dell, von Mercer Management Consulting und IBM.

⁶⁴ Vgl. Taylor (1998), S. 10.

⁶⁵ <http://recherche.newsaktuell.de/story.htx?nr=147368>.

⁶⁶ <http://www.newsroom.ac.com/news/newsarchive>.

⁶⁷ Diese Information bezieht sich für die Zeit vor der Fusion von Ernst&Young und Cap Gemini.

⁶⁸ <http://www.newsroom.ac.com/news/newsarchive>

⁶⁹ <http://www.newsroom.ac.com/news/newsarchive>.

⁷⁰ http://www.ac.com/services/fsi/fsi_saprls.html

KOOPERATIONEN MIT UNTERNEHMEN AUS ANDEREN BRANCHEN

Ähnliche Motive verfolgen MBU, wenn sie mit Unternehmen aus anderen Branchen zusammenarbeiten. So hat die Kooperation zwischen Andersen Consulting und BT das Ziel, e-Human Resource Services global anzubieten sowie sie zur Verbesserung der HR services intern einzusetzen. Durch die im Rahmen der Kooperation geplante weltweite Vermarktung der Leistungen kann BT die Fähigkeiten, die das Unternehmen auf diesem Gebiet für interne Nutzung entwickelt hat, besser ausnutzen.⁷¹ Ein anderes Beispiel ist die Kooperationen von KPMG und dem Logistikdienstleister FDX, die gemeinsam neue B2B supply chain logistics solutions entwickeln. Die Unternehmen wollen dabei „...further develop new capabilities...including solutions for global trade, reverse logistics and single point of access for supply-chain visibility.“⁷² Im Rahmen der Kooperation von BCG, Goldman Sachs und General Atlantic verbinden die Partner ihre komplementären Ressourcen und Fähigkeiten, damit sie effektiver die Anforderungen ihrer Klienten erfüllen können.⁷³ Ein ähnliches Konzept hat auch Bain&Company entwickelt: das MBU bündelt sein Consulting Know-how und sein weltweites Klientennetzwerk mit den Erfahrungen und den finanziellen Mitteln zweier Venture Capital Gesellschaften, um etablierte Unternehmen, die neue Internet-Geschäfte aufbauen wollen, umfassend zu betreuen.⁷⁴ Andere Beispiele sind die Zusammenarbeit von Aon Consulting und Society for Human Resource Management, sowie von Roland Berger&Partner mit der bmp AG und Hypovereinsbank. Auch Arthur D. Little und TNO, die größte Forschungsorganisation in Europa, wollen durch die Zusammenführung ihrer intellektuellen Ressourcen bessere Leistungen ihren Klienten anbieten.⁷⁵ Ein anderes Motiv ist das Angebot von kompletten Leistungsangeboten. Mit diesem Ziel wird z.B. die Kooperation zwischen PWC und der Rechtsanwaltskanzlei Miller&Chevalier gebildet.⁷⁶

ANZAHL DER KOOPERATIONSPARTNER

Einige MBU arbeiten mit mehreren Unternehmen zur Entwicklung neuer Leistungen zusammen. Ein Beispiel dafür ist die Kooperation zwischen Andersen Consulting, Epylon Corporation und Ariba. Im Rahmen der Zusammenarbeit zwischen Andersen Consulting und Epylon wurde die Nutzung der Ariba Software vereinbart. Die drei Unternehmen planen jetzt die gemeinsame Entwicklung und Vermarktung weiterer Produkte.⁷⁷ Andere Beispiele sind die Kooperationen von BCG, General Atlantic Partners und Goldman Sachs zur Entwicklung von „e-commerce

⁷¹ <http://www.newsroom.ac.com/news/newsarchive>.

⁷² Parker (1999), S. 18.

⁷³ <http://recherche.newsaktuell.de/story.htx?nr=147368>.

⁷⁴ <http://www.bainlab.com>.

⁷⁵ <http://arthurdlittle.com/ventures/index.asp>.

⁷⁶ Vgl. Lynn (1998), S. 9ff.

⁷⁷ <http://www.newsroom.ac.com/news/newsarchive>.

businesses“⁷⁸, von Bain&Company, Kleiner Perkins und Texas Pacific Group, deren Ziel die gemeinsame Entwicklung eines „grundlegend neuen, globalen Modells im Internet Venture Investing“⁷⁹ ist, von Andersen Consulting, SAP Amerika, Financial Technologies International und STC mit dem Ziel „global financial banking architecture solutions“ zu entwickeln.⁸⁰

KOOPERATIONEN MIT KAPITALBETEILIGUNG

Die steigende Anzahl von Beteiligungen der großen MBU an start ups ist ein weiterer Trend in der Gruppe der großen MBU . Ziel der Beratungsunternehmen ist es, durch die Unterstützung von start ups mit Rat und Kapital, Wissen über neue Produkte und Leistungen zu akkumulieren sowie von den Wertsteigerungen dieser Unternehmen zu profitieren. Das Kapital stellen sie den jungen IT-Unternehmen entweder selber zur Verfügung oder im Rahmen von Kooperationen mit Venture Capital Gesellschaften. Andersen Consulting z.B. hat das Andersen Consulting Venture gegründet, dass in den nächsten fünf Jahren 1 Milliarde Dollar in Internet-Firmen investieren wird. Dabei will Andersen Consulting nicht nur Geld den jungen Unternehmen zur Verfügung stellen, sondern auch sein e-Commerce Know-how. Diese Initiative erweiterte das MBU durch die Gründung des weltweiten Netzes von 17 „Dot.Com Launch Centers“, die jungen Unternehmen das Wissen von Andersen Consulting zur Verfügung stellt. Dafür bekommt das MBU Anteile an den innovativen Unternehmen, es sammelt Aufbauenerfahrungen und erweitert sein Wissen, um es auch an traditionelle Unternehmen weiterzugeben.⁸¹ „Consulting for Equity“⁸² wird dieses Modell bei Roland Berger&Partner genannt. Das Unternehmen kooperiert mit der Venture Capital Gesellschaft bmp AG sowie mit der Hypovereinsbank zur Gründung eines Turnaround-Fonds. Die Kooperation erlaubt es dem MBU, Kapital und Beratung gebündelt anzubieten.⁸³ Weitere Beispiele für diese sog. Inkubatoren sind ScienceRocks von Arthur D. Little und bainlab von Bain&Company. Die jungen Unternehmen werden von den Beratungsfirmen mit Management- und Industrie-Know-how, mit Strategieberatung und beim Aufbau des operativen Geschäftes unterstützt. Wie ein Berater von Bain&Company über die Arbeit von bainlab, den Incubator des MBU, erklärt:

„Wir helfen bei der Ausarbeitung des Business Plan, unterstützen beim Aufbau und der globalen Entwicklung des Geschäfts bis hin zur Bereitstellung des Managements“.⁸⁴

MBU versuchen zudem durch solche Kooperationen den Interessen ihrer Mitarbeiter zu entsprechen, in der Start-Up-Szene tätig zu werden und selber neue Ideen und Leistungen zu

⁷⁸ <http://recherche.newsaktuell.de/story.htx?nr=147368>.

⁷⁹ <http://www.bainlab.com>.

⁸⁰ <http://www.newsroom.ac.com/news/newsarchive>.

⁸¹ <http://www.newsroom.ac.com/news/newsarchive>.

⁸² <http://www.rolandberger.com>.

⁸³ Aufgrund der begrenzten finanziellen Ressourcen der Beratungsgesellschaften, sind sie auf Kooperationen mit finanzstarken Partnern angewiesen, wenn sie start ups auch mit Kapital unterstützen wollen.

⁸⁴ <http://www.bainlab.com>.

entwickeln. Damit hoffen sie, die Fluktuationsrate der Berater, die aufgrund der rasanten Entwicklungen in der „new economy“ stark angestiegen ist, zu bremsen.⁸⁵

Andere Beispiele für Kooperationen mit Kapitalbeteiligung von Seiten der MBU sind die Partnerschaften von Andersen Consulting mit Click Commerce, BiztroTM, Epylon Corporation, Mediconsult, von PWC und i2 Technologies, von Deloitte&Touche mit Brillant Media und mit US Interactive, von Towers Perrin und Kadiri.

Andererseits sind immer mehr Beratungsunternehmen auf zusätzliches Kapital von außen angewiesen. Gründe dafür sind die Notwendigkeit, weiterhin schnell zu wachsen sowie die steigenden Investitionen in IT und innovativen Leistungen. Zudem sind Aktienoptionen oft erforderlich, um im Wettbewerb um Mitarbeiter mitzuhalten.⁸⁶ Als Ergebnis steigt die Anzahl der IPO's in der Beratungsbranche und immer mehr Klientenunternehmen erwerben Anteile an Beratungen, mit denen sie zusammenarbeiten.⁸⁷ Ein Beispiel dafür ist die Kooperation zwischen KPMG und Cisco. Seit 1999 arbeiten KPMG Consulting und Cisco zusammen, um „e-business-services“ anzubieten. Anfang 2000 wurde KPMG Consulting in eine AG umgewandelt mit KPMG als Inhaber von 80,1% der Aktien. Cisco investierte \$1 Mio. und erwarb 19,9% der Aktien.⁸⁸ Auch PWC plant eine Verselbständigung seiner Beratungsabteilung.

ZUSAMMENFASSUNG

Die meisten Kooperationen der großen MBU verfolgen mehrere Ziele: gemeinsame Produktentwicklung, gemeinsame Marketing- und Vertriebsaktivitäten sowie Zusammenarbeit bei der Implementierung der angebotenen Leistungen. Gleichzeitig findet die Zusammenarbeit in mehreren Funktionsbereichen statt. Am häufigsten wird im Rahmen der F&E, im Marketing und Vertrieb kooperiert.

Aufgrund der starken dynamischen Entwicklung des IT-Beratungssegmentes sind überdurchschnittlich viele Kooperationen mit IT-Unternehmen zu verzeichnen. Bezogen auf die Anzahl der Kooperationspartner überwiegen bilaterale Kooperationen. Wenn das Motiv der Zusammenarbeit die gemeinsame Entwicklung innovativer Leistungen ist, bilden große MBU auch multilaterale Kooperationen aus. Die meisten Partnerschaften der großen MBU weisen die rechtliche Form der vertraglichen Kooperation auf. Jedoch hat die Anzahl der Kooperationen zwischen MBU und Start-ups mit Kapitalbeteiligung von Seiten der MBU zugenommen. Joint Ventures sind bei allen MBU selten anzutreffen und werden, wenn überhaupt, zwischen MBU und etablierten Unternehmen gegründet. Beispiele sind das Joint Venture von Andersen Consulting und

⁸⁵ <http://www.rolandberger.com>.

⁸⁶ Vgl. Bourgeois/Getchell (2000), S. 21.

⁸⁷ Vgl. Lafferty Publications (2000), S. 51 und S. 59f.

⁸⁸ Vgl. o.V. (13.08.2000), S. 8.

BT, KPMG und Qwest Communications, PWC und Origin. Es wird jedoch prognostiziert, dass die Anzahl an Joint Ventures in Zukunft steigt. Beratungsunternehmen können dadurch von den gemeinsam entwickelten neuen Leistungen profitieren und an den Wertsteigerungen dieser Unternehmen teilhaben.⁸⁹ Bei den Kooperationen zwischen großen MBU und start ups handelt es sich oft um vertikale Partnerschaften - die start ups sind gleichzeitig Klienten der MBU. Dies ist z.B. bei der Kooperation zwischen Andersen Consulting und BiztroTM der Fall.⁹⁰ BiztroTM wird von Andersen Consulting in den Bereichen Strategisches und Operatives Management beraten. Gleichzeitig arbeiten die Unternehmen an der Entwicklung und Vermarktung von IT-Produkten zusammen. Ein anderes Beispiel ist die Kooperation zwischen Mercer Management Consulting und Xelus.⁹¹

In der Gruppe der großen MBU haben wir keine Beispiele für den Eingang horizontaler Kooperationen gefunden. Ein Großteil der Unternehmen, die Tochtergesellschaften von Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsunternehmen sind, aber auch einige andere große MBU wie z.B. Woodrow Milliman und Watson Wyatt, sind jedoch als intraorganisationale Netzwerke organisiert.⁹² Eine Besonderheit stellt Watson Wyatt dar, da das Unternehmen als strategische Allianz zwischen dem U.K.-basierten Watson&Sons und der U.S.-basierten Wyatt Corporation gilt. Dabei ist diese Beziehung enger als in einer Kooperation: außerhalb der USA haben die Unternehmen fusioniert, in Europa wurde ein gemeinsames Unternehmen gegründet.⁹³

Abschließend bleibt festzustellen, dass es offensichtliche Unterschiede im Kooperationsverhalten von großen MBU gibt. So gehen einige große MBU wie z.B. Andersen Consulting, KPMG, PWC, Deloitte&Touche sehr häufig kooperative Beziehungen ein, während andere wie McKinsey, BCG, Arthur D. Little eine deutlich geringere Kooperationsneigung aufweisen. Die Gründe für diese unterschiedlichen Verhaltensmuster lassen sich jedoch aus dem empirischen Material allein nicht erschließen.

3.4 Empirische Muster im Kooperationsverhalten mittelgroßer MBU

In der Gruppe der mittelgroßen MBU wurden 21 Kooperationen betrachtet.

HORIZONTALER KOOPERATIONEN

Im Unterschied zu dem Kooperationsverhalten der großen MBU bilden die Beratungsunternehmen in dieser Gruppe auch horizontale strategische Kooperationen aus. Bei 57%

⁸⁹ Vgl. Jensen (2000), S. 59.

⁹⁰ <http://www.newsroom.ac.com/news/newsarchive>.

⁹¹ <http://www.mercermc.com/news/releases00/xelus2q00.html>.

⁹² Vgl. Lenz/Schmidt (1999), S. 113ff.

⁹³ Vgl. Alpha Publications (1996), S. 379.

aller Kooperationen sind beide Partner Beratungsunternehmen. Primärziel dieser Zusammenarbeit ist der Zugang zu den Partnerressourcen. Da die mittelgroßen MBU auf einzelne Funktionen, Branchen und/oder Gebieten spezialisiert sind, streben sie im Rahmen der Kooperationen mit anderen Beratungsunternehmen die Bündelung ihrer spezifischen Expertise an, um ihren Klienten Komplettlösungen anbieten zu können. So hat die RUB Berater Corporation, ein mittelständisches Beratungsunternehmen aus Deutschland, das auf Fusions-, Gründungs- und Sanierungsberatung spezialisiert ist, 35 vertragliche Kooperationen mit Einzelberatern und Beratungsgesellschaften. Dadurch kann das MBU das gesamte Beratungs- und Betreuungsspektrum abdecken.⁹⁴ Auch The Walker Group, ein mittelgroßes MBU aus den USA mit Schwerpunkt Personalberatung, arbeitet mit Einzelberatern zusammen, wenn ein Projekt die Integration von Expertise aus anderen Bereichen und Funktionen erfordert.⁹⁵ Ein weiteres Beispiel ist Rockford Consulting Group, ein MBU aus den USA, das sich auf Fragestellungen der Produktion und des Vertriebs spezialisiert hat. Das Unternehmen hat durch seine Mitgliedschaft in The International Consulting Alliance LLC, einer strategischen Partnerschaft von mittelgroßen MBU, die Möglichkeit, seine Expertise mit dem Know-how der Partnerunternehmen zu bündeln.⁹⁶ Partnerunternehmen von Rockford sind z.B. Lawrence International, AdN Internacional, Monarch Management Consultants, Marketing Measures.

Mittelgroße MBU nutzen horizontale Kooperationen auch zur Erweiterung ihrer regionalen Präsenz. Auf diese Weise können sie den Anforderungen ihrer Klienten gerecht werden, die ihre internationalen Aktivitäten ausbauen wollen. Value Partners, ein MBU aus Italien mit einem Tochterunternehmen in Texas und Büros in Prag und Sao Paulo, arbeitet mit OC&C Strategy Consultants, einem anderen mittelgroßen MBU mit Büros in London, Paris und Rotterdam, zusammen, um seine internationale Präsenz zu erweitern.⁹⁷ Aus einem ähnlichen Grund - Beratungsleistungen europaweit anbieten zu können - kooperiert Tesi, ein anderes italienisches MBU, im Rahmen der Organisation „European United Consultants“ mit mehreren mittelgroßen MBU aus Europa.⁹⁸ Weitere Beispiele für mittelgroße MBU, die mit Consultingunternehmen kooperieren, um ihre internationale Präsenz zu verbessern, sind Alliances Consulting Group, ein kanadisches MBU, Strategic Management Group und Rockford Consulting Group aus den USA, Delphi U.S.

Mittelgroße MBU sehen sich oft gezwungen, horizontale Kooperationen zu bilden, um überleben zu können. Ein Beispiel dafür ist Kienbaum Management Consultants GmbH. Das Unternehmen

⁹⁴ <http://www.bdu.de/berater/rub.org.htm>.

⁹⁵ <http://www.walkergroup.com/partners.htm>.

⁹⁶ <http://rockfordconsulting.com/index.htm>.

⁹⁷ Vgl. Alpha Publications (1996), S. 377.

⁹⁸ Vgl. Alpha Publications (1996), S. 373f.

hat es nicht geschafft, schnell genug aus eigener Kraft zu wachsen und sucht z.Z. verstärkt nach internationalen Kooperationspartnern.⁹⁹

LATERALE KOOPERATIONEN

Auch in der Gruppe der mittelgroßen MBU werden zunehmend Kooperationen mit IT-Unternehmen gegründet, um der steigenden Bedeutung der Informationstechnologie zu entsprechen. Von den im Rahmen der Studie betrachteten 9 lateralen Kooperationen von mittelgroßen MBU sind 7 (78%) mit Unternehmen aus der IT-Branche. Dabei arbeiten die MBU sowohl mit kleineren IT-Spezialisten als auch mit den etablierten Anbietern der Branche zusammen. So kooperiert das MBU AnswerThink Consulting Group, das sich auf IT-Beratung spezialisiert hat, mit dem Internetunternehmen RockPort Trade Systems, um e-commerce Lösungen gemeinsam zu vermarkten.¹⁰⁰ Das Beratungsunternehmen bringt seine Beratungs- und Implementierungsexpertise, das IT-Unternehmen das Produkt sowie sein eigenes Beratungsteam in die Partnerschaft ein. Außerdem werden die zwei Unternehmen zusammen Software als Ergänzung zu dem Produkt von RockPort entwickeln. Eine ähnliche Kooperation haben das MBU Tanning Technology Group und das IT-Unternehmen GlobalCenter gebildet. Im Rahmen der Zusammenarbeit werden die Berater von Tanning die Klienten des GlobalCenter bei der Implementierung und dem Umgang mit seinem Produkt unterstützen. So erklärt ein Analyst die Vorteile aus der Kooperation zwischen MBU und IT-Unternehmen:

„Complex e-commerce and Web offerings require hands-on help, and maintaining that level of service is difficult for providers to offer. These consulting firms (such as Tanning) are where that expertise is, and it makes sense for providers to offer these types of services to businesses.“¹⁰¹

Weitere Beispiele für solche Partnerschaften ist die Marketing- und Vertriebskooperation zwischen McKenna Group, einem US-amerikanischen MBU, und dem IT-Unternehmen RightPoint¹⁰², von der Rockford Consulting Group mit dem IT-Spezialisten CGN&Associates, von Kienbaum Management Consultants mit Dialog Links Interactive. Beispiel für ein mittelgroßes MBU, das mit etablierten IT-Unternehmen kooperiert, ist das deutsche MBU Syseca mit Schwerpunkt IT-Beratung, das mit mehreren IT-Unternehmen wie z.B. Microsoft, Digital Corp., Lotus Development und Oracle zusammenarbeitet.¹⁰³ Dabei bündeln die Unternehmen ihre spezifische Expertise, um gemeinsam innovative Produkte anbieten zu können. Auch d.d.synergy

⁹⁹ Vgl. Student (2000), S. 32f.

¹⁰⁰ Vgl. o.V. (03/1999), S. 27.

¹⁰¹ Moozakis (2000), S. 27.

¹⁰² <http://mckenna-group.com>.

¹⁰³ Vgl. o. V. (1998), S. 378f.

Unternehmensberatungen AG hat Kooperationen mit mehreren IT-Anbietern (z.B. mit SAP, Oracle, SunSoft, Netscape).¹⁰⁴

Unter den hier betrachteten mittelgroßen MBU arbeiten zwei mit Unternehmen zusammen, die nicht in der Beratungs- oder der IT-Branche tätig sind. Dean&Company, ein MBU mit Schwerpunkt in der Strategie- und Anlageberatung, gründete ein Joint Venture mit der Investmentgesellschaft Bessemer Holdings, um seinen Klienten sowohl Beratung als auch Kapital und fundierte Kenntnisse über die Kapitalmärkte anbieten zu können.¹⁰⁵ Dies ermöglicht dem MBU seine bisherige Klientenbasis auszuweiten und auch mit start ups zu arbeiten. Kienbaum Management Consultants GmbH kooperiert mit der „Deutschen Gesellschaft für Kommunikationsforschung e.V.“ im Forschungsbereich „Performance-Optimierung durch Kommunikation“ mit dem Ziel, innovative Tools gemeinsam zu erstellen.¹⁰⁶

ANZAHL DER KOOPERATIONSPARTNER

Es fällt auf, dass die mittelgroßen MBU häufig Mitglieder multilateraler Partnerschaften sind. Es bilden sich Kooperationsnetzwerke heraus, im Rahmen derer die Beziehungen zwischen den kooperierenden MBU auch enger ausgestaltet werden können. Die Mitglieder einer Partnerschaft verschaffen sich dann nicht nur gegenseitig neue Aufträge, sondern tauschen im Rahmen von bi- und multilateralen Beratungsprojekten ihr Know-how und ihre Erfahrungen aus. Ein Beispiel dafür ist der internationale Verbund Allied Consultants Europe (ACE), an dem z.Z. acht Consultingunternehmen beteiligt sind.¹⁰⁷ Das Ziel dieser Kooperation ist es, mittelständische Unternehmen bei ihrer Internationalisierung zu unterstützen. Die Mitgliedsunternehmen haben unterschiedliche Schwerpunkte bzw. Fach- und Branchenkompetenz. Durch den institutionalisierten Erfahrungs- und Know-how-Austausch im Rahmen des Verbundes können vor Ort Lösungen für jeden Klienten entwickelt werden. Die Kooperation kann auch so weit gehen, dass die kooperierenden MBU den Namen des führenden Unternehmens innerhalb des Netzwerks übernehmen. Damit profitieren sie von der Reputation und der Expertise dieses Unternehmens. Dies ist z.B. der Fall im Rahmen des Delphi Group Netzwerkes - ein Verbund von schnell wachsenden MBU aus verschiedenen Ländern unter der Führung von Delphi U.S.¹⁰⁸ Jedes der Unternehmen hat die Lizenz des alleinigen Vertreters von Delphi in einem bestimmten Gebiet. Das Netzwerk unter der Leitung des Kernteams von Delphi U.S. stellt seine Expertise den beteiligten MBU zur Verfügung und unterstützt sie in Marketing- und Vertriebsfragen und bei der Ausarbeitung der Angebote. Es wurde auch ein Partnerextranet eingeführt, das den Informationsaustausch innerhalb des Netzwerkes erleichtert.

¹⁰⁴ Vgl. o. V. (1998), S. 84f.

¹⁰⁵ <http://www.dean.com>.

¹⁰⁶ http://www.kienbaum.de/de/press/44_1999.asp.

¹⁰⁷ <http://www.the-ace-net.com/home.html>.

¹⁰⁸ <http://www.delphigroup.com>.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Analyse des Kooperationsverhaltens mittelgroßer MBU zeigt, dass diese Unternehmen genauso wie die großen zunehmend mit IT-Unternehmen mit dem Ziel kooperieren, ihre Fähigkeiten mit denen der Partner zu bündeln und damit besser den Erfordernissen der Klientenunternehmen gerecht zu werden, sowie um im Rahmen der Zusammenarbeit neue Leistungen zu entwickeln und/oder neue Klienten anzusprechen. Die Kooperationen finden in den gleichen Bereichen Marketing, Vertrieb und F&E wie bei den großen MBU statt.

Das Kooperationsverhalten der mittelgroßen MBU unterscheidet sich zum einen insoweit von dem der großen, als sie auch horizontale Kooperationen mit dem Ziel eingehen, komplette Leistungsbündel ihren Klienten zur Verfügung zu stellen und/oder ihre regionale Präsenz auszuweiten, um damit auch für international tätige Klienten der geeignete Partner zu sein. Andererseits gehen sie keine strategischen vertikalen Kooperationen mit ihren Klientenunternehmen ein. Mittelgroße MBU sind zudem i.d.R. Mitglieder von Beratungsnetzwerken, in denen mehr als zwei Unternehmen zusammenarbeiten. Die am häufigsten anzutreffende Kooperationsform ist die vertragliche Partnerschaft. Von allen betrachteten Kooperationen wurde ein einziges Mal ein Joint Venture gegründet.

3.5 Empirische Muster im Kooperationsverhalten kleiner MBU

In der Gruppe der kleinen MBU wurden 17 Kooperationen analysiert.

HORIZONTALLE KOOPERATIONEN

Die dominante Kooperationsform in bezug auf die Richtung der Zusammenarbeit ist die horizontale Kooperation. 94% der betrachteten 17 Kooperationen in dieser Gruppe sind horizontal. Die Zusammenarbeit mit anderen MBU ermöglicht dem einzelnen Partner, sich auf bestimmte Fragestellungen zu spezialisieren und gleichzeitig seinen Kunden umfassende Lösungen anzubieten. So ist der Grund für die Gründung des Berater-Netzwerks Cologne Consulting, das z.Z. aus 9 MBU und Einzelberatern besteht, die Erkenntnis, dass komplexe Probleme einerseits spezialisiertes Wissen erfordern, andererseits dieses Wissen integriert werden muss.¹⁰⁹ Das schafft ein kleines MBU aus eigener Kraft nicht. In der Satzung von Cologne Consulting steht: „...das Leistungsspektrum der einzelnen Beratungsbetriebe nicht mehr ausreicht, um die vielfältigen Anforderungen der Kunden zu erfüllen. Zu diesem Zweck bildet sich der Arbeitskreis Cologne Consulting, der das fachspezifische Wissen und die Erfahrungen der einzelnen Mitglieder zu umfassenden und fachkompetenten Beratungsleistungen in allen denkbaren Beratungsaufgaben für

¹⁰⁹ <http://www.weissman.de>.

die Kunden aller Mitglieder nutzbar macht.“¹¹⁰ Die Mitglieder versprechen sich von der Zusammenarbeit die Realisierung von Synergieeffekten in Form von Einsparungen, besserer Nutzung der Potentiale der Unternehmen und Steigerung der Kompetenz durch die Spezialisierung. So können sie effektiver mit mittelgroßen und großen MBU konkurrieren.¹¹¹ Weitere Beispiele für kleine MBU, die horizontale Kooperationen mit Beratungsunternehmen oder Einzelberatern haben, um ihre Ressourcen zu bündeln, sind 4P Marketing Group, ARCON Consulting Group, CTI Consulting Team International GmbH, Econ Euro Consulting Group, Peter&Partner, Link&Partner, LaMarsh&Associates, Strategy Partners Group. Auch Einzelberater, die zu der Gruppe der kleinen MBU gehören, gründen gemeinsame Gesellschaften und führen Projekte unter einem gemeinsamen Namen durch. Beispiele dafür sind Swissconsult, Consulting House, Solution Network, STRATIX und United Unternehmensberatung. Solche strategischen Netzwerke unterscheiden sich von den sog. ad hoc Allianzen dadurch, dass sie eine formale Struktur in Form einer gemeinsam gegründeten, auf Dauer angelegten Gesellschaft haben und unter einem gemeinsamen Namen auftreten.¹¹²

Kleine MBU streben auch Partnerschaften mit MBU aus anderen Ländern, um den Erfordernissen der Klienten nach einer breiteren regionalen Abdeckung gerecht zu werden. So arbeitet Cologne Consulting auch mit Partnerunternehmen oder Einzelberatern in England, Spanien, Finnland, den USA und Südamerika zusammen. Einige der kleinen MBU wie z.B. Weisser Consultants International GmbH sind Mitglieder in weltweit operierenden Beraternetzwerken, was ihnen die Zusammenarbeit mit größeren, multinationalen Unternehmen ermöglicht.¹¹³

LATERALE KOOPERATIONEN

Viele der kleinen MBU kooperieren außerdem mit Unternehmen aus anderen Branchen, um auf diese Weise die Bandbreite der Beratungsleistungen weiter zu erhöhen und die Suche ihrer Klienten nach geeigneten Partnern zu erleichtern. So hat Cologne Consulting Partnerschaften mit Wirtschaftsprüfern, Steuer- und Rechtsberatern. Zudem werden Medienvertreter, Finanz- und Personalberater als Kooperationspartner gesucht.¹¹⁴ Weitere Beispiele für MBU, die laterale Partnerschaften haben, sind Weissman&Cie, die mit Markt-, Medienforschungs- und Werbeagenturen zusammenarbeiten, Haarmann Hemmelrath Management Consultants GmbH, die mit einer größeren Sozietät von Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern kooperieren. Kleine MBU arbeiten zudem verstärkt mit Forschungsinstituten zusammen. So ist das Institut für Empirische Psychologie Kooperationspartner von Cologne Consulting, das MBU

¹¹⁰ Satzung des Arbeitskreises „Cologne Consulting“ (1999), S. 1.

¹¹¹ Vgl. Ohlson (1999), S. 41ff.

¹¹² Vgl. Ohlson (1999), S. 41ff.

¹¹³ Vgl. o. V. (1998), S. 413f.

¹¹⁴ Vgl. Satzung des Arbeitskreises „Cologne Consulting“ (1999), S. 9.

Peter&Partner arbeitet mit dem Fraunhofer IGD und mit dem WWF Deutschland zusammen, Weissman&Cie kooperiert mit dem Zentrum für Unternehmensführung.

Viele der betrachteten MBU haben auch Kooperationen mit IT-Unternehmen angegeben. Dies zeigt, dass im Bereich der kleinen MBU die IT-Beratung wie bei den großen und den mittelgroßen MBU an Bedeutung gewinnt. So sind einzelne Partner im Rahmen der Beraternetzwerke auf IT-Beratung spezialisiert. Zum Beispiel bieten zwei der MBU im Verbund Cologne Consulting IT-Beratung an. Auch andere der betrachteten MBU geben an, dass sie mit IT-Consultingunternehmen zusammenarbeiten. Beispiele dafür sind Strategy Partners Group, Peter&Partner und CTI Consulting Team International GmbH. Tatsächlich ist die Anzahl kleiner Beratungsunternehmen, die IT-Consulting anbieten, viel größer, jedoch werden diese Unternehmen im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht weiter betrachtet, da sie aufgrund ihrer engen IT-Spezialisierung nicht mehr als MBU bezeichnet werden.

ANZAHL DER KOOPERATIONSPARTNER

Kleine MBU arbeiten fast immer mit mehreren Kooperationspartnern zusammen und sind Mitglieder von nationalen und internationalen Beraternetzwerken. Beispiele für solche Netzwerke sind Cologne Consulting, ARCON Consulting Group, Econ Euro Consulting Group, Strategy Partners Group, Swissconsult, Consulting House, Solution Network, STRATIX.

ZUSAMMENFASSUNG

Es kann festgehalten werden, dass das Kooperationsverhalten der kleinen MBU ähnlich zu dem der mittelgroßen ist. Wie bei den mittelgroßen MBU werden die Kooperationen als vertragliche Partnerschaften ausgestaltet. Zudem arbeiten die meisten der kleinen MBU mit mehreren Partnern im Rahmen von Netzwerken zusammen. Es fällt jedoch auf, dass kleine MBU als Motiv für die Gründung der Kooperationen vor allem die Bündelung der komplementären Kompetenzen der einzelnen Mitglieder und die Ausweitung der regionalen Präsenz angeben. Die gemeinsame Entwicklung von neuen Fähigkeiten und Leistungen wird nicht als Grund für die Zusammenarbeit genannt, was einen Unterschied im Vergleich zu den Kooperationsmotiven bei den mittelgroßen und den großen MBU darstellt. Außerdem findet die Zusammenarbeit nicht nur in vordefinierten Beratungsfeldern statt, sondern sie ist übergreifender Natur.

4. Diskussion der Ergebnisse

In methodischer Hinsicht weist die Studie vielfältige Schwächen auf, die auf zwei Probleme hindeuten, mit denen man im Rahmen einer solchen Untersuchung konfrontiert sein wird. Erstens besteht das nicht auszuräumende Problem der mangelnden Repräsentativität einer, wie auch immer gearteten Erhebung. Da MBU nicht verpflichtet sind, Kooperationen offiziell bei einer zentralen Stelle anzuzeigen, existieren keine verlässlichen Quellen mit denen die empirische Bedeutung von Kooperationen zweifelsfrei ermittelt werden kann. Zweitens bestehen Probleme in bezug auf die Güte der einzelnen, verwendeten Quellen, die ausschließlich auf Sekundärmaterial basieren. Der explorative Charakter dieser Studie erlaubt trotzdem die Ableitung einiger, hypothetischer Schlussfolgerungen, die im folgenden diskutiert werden und den Ausgangspunkt für zukünftige Forschungsarbeiten darstellen können.

4.1 Die Unternehmensgröße und ihre Wirkungseffekte

Die Unternehmensgröße führender professioneller Dienstleistungsunternehmen hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Die Anzahl der Mitarbeiter von Andersen Consulting (jetzt Accenture) ist beispielsweise von 13.000 im Jahre 1990 auf nahezu 44.000 im Jahre 1997 angestiegen. Ein ähnlicher Trend ist auch in anderen professionellen Dienstleistungsbranchen zu verzeichnen. Es ist deshalb davon auszugehen, dass MBU substantielle Vorteile aus der zunehmenden Unternehmensgröße ableiten können, um sich im Wettbewerb gegenüber Konkurrenten zu behaupten. Im Gegensatz zum verarbeitenden Gewerbe können Unternehmensberatungen nur in sehr geringem Maße Economies of Scale realisieren, da sich die Dienstleistungen nur schwer für eine „Massenproduktion“ standardisieren lassen.¹¹⁵ Die wichtigsten hypothetischen Wirkungseffekte werden im folgenden erläutert und anschließend für die Erklärung des Kooperationsverhaltens verwendet (siehe Abbildung 3).

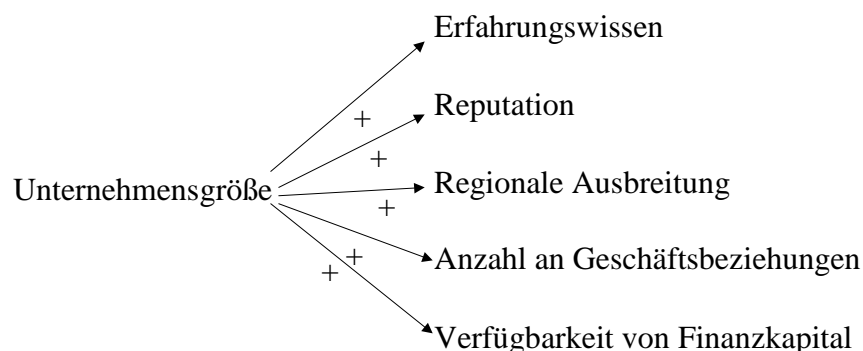


Abbildung 3: Wirkungsbeziehungen zwischen der Unternehmensgröße und wettbewerbsrelevanten Variablen.

115 Vgl. Nachum (1999), S. 39.

HYPOTHESE A1: MIT STEIGENDER UNTERNEHMENSGRÖÖE WÄCHST DAS ERFAHRUNGSWISSEN EINES MBU.

In der gängigen organisationstheoretischen Literatur wird normalerweise das Alter in Zusammenhang mit dem akkumulierten Erfahrungswissen eines Unternehmens gebracht.¹¹⁶ Dabei wird angenommen, dass ältere Organisationen im Laufe ihrer Unternehmensgeschichte einen höheren Erfahrungsschatz gesammelt haben, als dies bei jüngeren Unternehmen der Fall ist. Es bleibt jedoch zumeist unberücksichtigt, dass Alterungsprozesse nicht nur mit Erfahrungsgewinnen, sondern auch mit Erfahrungsverlusten einher gehen können. Als alternativer Indikator wird hier die Unternehmensgröße, gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter, herangezogen, da sie zumindest positiv mit dem Erfahrungswissen eines MBU korreliert. Das Ausmaß dieses positiven Effektes ist jedoch von der gewählten Wachstumsstrategie des Unternehmens abhängig. Wir können deshalb zwei unterschiedliche Wachstumsformen von MBU unterscheiden: ein quantitatives und ein qualitatives Wachstum. Bei der quantitativen Wachstumsform wird lediglich die Beraterkapazität erhöht, ohne jedoch qualitative Aspekte wie die Spannbreite der angebotenen Beratungsfelder oder die Güte der Beraterausbildung zu verbessern. Rein quantitative Wachstumsformen werden dementsprechend nur geringe Erfahrungseffekte freisetzen können. Demgegenüber zielt die qualitative Wachstumsform darauf ab, bewusst die Erfahrungsvielfalt zu erhöhen, indem beispielsweise Mitarbeiter mit sehr unterschiedlichem professionellen Hintergrund rekrutiert, Beratungsinnovationen hervorgebracht und Kooperationen mit anspruchsvollen Klienten gesucht werden.

Hypothese A2: MIT STEIGENDER UNTERNEHMENSGRÖÖE NIMMT DIE REPUTATION EINES MBU ZU.

Klienten von Managementberatungsleistungen sehen sich einem gewichtigen Unsicherheitsproblem in bezug auf die Qualität der offerierten und erbrachten Dienstleistung gegenüber. Diese Leistungsunsicherheit ist das Ergebnis asymmetrisch verteilten Wissens zwischen Berater und Klient, die es für den Klienten besonders schwierig macht, die Qualität der erbrachten Beratungsleistung zweifelsfrei zu beurteilen. Aufgrund dieser Leistungsunsicherheit suchen sie nach sogenannten Qualitätssurrogaten, die es ihnen ermöglichen, die Güte des Dienstleisters im vorhinein abschätzen zu können. Als ein solches Qualitätssurrogat dient die Reputation. Elsbach und Glynn definieren (strategische) Reputation als “an external audience’s belief about an organization’s central and distinctive traits that give it a competitive advantage over other organizations, particularly in incomplete information settings.”¹¹⁷ Die Forschung zum Untersuchungsgegenstand Unternehmensreputation macht deutlich, dass dieser intangible Vermögenswert die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auf unterschiedliche Art und Weise verbessern kann: Erhöhung der interorganisatorischen Verhandlungsmacht, Realisierung von

116 Vgl. z.B. Mintzberg (1979).

117 Elsbach/Glynn (1996), S. 66.

Preisauflagen im Absatzmarkt oder engere Kooperation mit anderen Marktpartnern.¹¹⁸ Insbesondere in professionellen Dienstleistungsbranchen hängt der Erfolg eines Unternehmens maßgeblich von seiner Fähigkeit ab, ein System aufzubauen, welches die Unternehmensreputation erhalten und steigern kann.

Fraglich ist nun, inwieweit die Unternehmensgröße eines MBU seine Reputation beeinflusst. Es wird hier angenommen, dass die Unternehmensgröße nur indirekt auf die Unternehmensreputation zurückwirkt, da Größe an sich kein geeignetes Qualitätssurrogat aus Sicht des Klienten darstellt. Dieser indirekte Effekt der Unternehmensgröße auf die Reputation ist auf die bessere Ressourcenausstattung großer im Gegensatz zu kleineren MBU zurückzuführen, die es ihnen erlaubt, den Bekanntheitsgrad des Unternehmens durch verschiedene Instrumente positiv zu beeinflussen. Große Beratungsunternehmen wie Accenture oder McKinsey investieren beispielsweise in Forschungsprojekte, die teilweise in Kooperation mit Forschungsinstituten und Universitäten durchgeführt werden, mit dem vornehmlichen Ziel, die Ergebnisse zur Signalisierung einer spezifischen Beratungskompetenz zu nutzen. Darüber hinaus sind große Beratungsunternehmen eher in der Lage, kompetente Referenzkunden bei der Projektakquisition anzugeben, sich beim Kunden durch Workshops, Publikationen und Vorträge bekannt zu machen sowie in den allgemeinen Wirtschaftsnachrichten Berücksichtigung zu finden.

HYPOTHESE A3: MIT STEIGENDER UNTERNEHMENSGRÖßE NIMMT DIE REGIONALE AUSBREITUNG EINES MBU ZU.

Es wird hier angenommen, dass die Unternehmensgröße die regionale Ausbreitung von MBU positiv beeinflusst. Diese Annahme beruht auf der einfachen Beobachtung, dass in der Regel alle großen Beratungsunternehmen über ein Netzwerk an internationalen Büros verfügen, um lokale aber auch multinationale Klienten bedienen zu können. Das amerikanische Beratungsunternehmen A.T. Kearney beispielsweise, dessen Gründung auf das Jahr 1926 zurück geht, begann nach einer Phase der lokalen Marktdurchdringung im Jahre 1964 mit der Eröffnung eines Büros in Düsseldorf eine Phase der internationalen Marktexpansion. Im Jahre 1999 beschäftigte das Unternehmen 2.700 Berater und war mit 58 Büros in 35 Ländern vertreten.¹¹⁹ Je größer MBU werden, desto eher streben sie nach einer überregionalen Ausbreitung ihrer Aktivitäten. Dies lässt sich durch das Phänomen der regionalen Marktsättigung erklären. Dieses besteht darin, dass der Absatzmarkt für ein bestimmtes Beratungsprodukt ab einer erreichten Marktdurchdringung eine regionale Sättigungsgrenze erreicht, die, wenn nicht andere Maßnahmen wie die Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen ergriffen werden, zu einem Umsatzrückgang des Unternehmens führen wird. Dieser potentielle Umsatzrückgang wird durch eine Expansion in neue regionale bzw. internationale Märkte kompensiert. Neben der regionalen Sättigungsgrenze als Grund für das überregionale Engagement sehen sich insbesondere größere MBU den Anforderungen ihrer

118 Vgl. Elsbach/Glynn (1996).

119 Vgl. A.T. Kearney (2001).

multinationalen Klienten gegenüber, auch multinationale Präsenz zu demonstrieren und damit ihre Klienten bei ihren Internationalisierungsprozessen zu begleiten. Dieses „client following“ Motiv war beispielsweise maßgeblich bei der Eröffnung des ersten internationalen Büros von A.T. Kearney in Deutschland gewesen.

HYPOTHESE A4: MIT STEIGENDER UNTERNEHMENSGRÖßE NIMMT DIE VERFÜGBARKEIT VON GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN ZU.

Die in den letzten Jahrzehnten insbesondere in Skandinavien forcierte Forschung zur Bedeutung von Netzwerkstrukturen für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hat deutlich gemacht, dass Unternehmen nicht in einer „faceless market environment“ operieren, sondern ihr Erfolg maßgeblich von der Etablierung und der Aufrechterhaltung von Geschäftsbeziehungen bestimmt wird. Entsprechend plädieren einige Forscher wie Andersson und Johanson für ein Unternehmenskonzept, welches weniger die internen Produktionsstrukturen, sondern speziell die nach außen gerichteten Austauschbeziehungen untersucht.¹²⁰ Snehota definiert dementsprechend ein Unternehmen als „... a pattern of activities that link together a set of actors and resources with the purpose of exploiting exchange opportunities in a market“.¹²¹ Überträgt man diesen Gedanken auf die Branche der Managementberatung, dann erweist sich die Interpretation eines Beratungsunternehmens als System mit spezifischen Marktaustausch- und Geschäftsbeziehungen, die teilweise über eine lange Zeit Bestand haben und die Wettbewerbsfähigkeit des Gesamtunternehmens beeinflussen, als erkenntnisträchtig.

Die Beziehung zwischen der Unternehmensgröße und der Verfügbarkeit von Geschäftsbeziehungen bedarf nun einer etwas sorgfältigeren Betrachtung. Es ist dabei offensichtlich, dass bei zunehmender Unternehmensgröße die Anzahl der Geschäftskontakte ansteigen wird, wobei offen bleibt, wie die Qualität dieser Geschäftskontakte zu beurteilen ist. Wie Andersson und Johanson deutlich machen, beruht die Wettbewerbsfähigkeit aber weniger auf der reinen Anzahl an „arm's length“ Marktbeziehungen, sondern auf der Fähigkeit sogenannte „business relationships“ aufzubauen. Diese business relationships zeichnen sich durch umfangreichere Beziehungen aus, als jene, die für den einfachen Austausch von Produkten oder Dienstleistungen benötigt werden. Sie beinhalten langfristige Beziehungen, die auf einer vertrauensvollen Zusammenarbeit beruhen und die Entwicklung gemeinsamen Wissens notwendig machen. Im allgemeinen werden große im Gegensatz zu kleinen MBU schon aufgrund ihrer Partnerstruktur über eine höhere Anzahl an Geschäftsbeziehungen verfügen, die sie für die Akquisition und Abwicklung von Projekten nutzen.

HYPOTHESE A5: MIT STEIGENDER UNTERNEHMENSGRÖßE NIMMT DIE VERFÜGBARKEIT VON FINANZKAPITAL ZU.

¹²⁰ Vgl. Andersson/Johansson (1997).

¹²¹ Snehota (1990), S. 42.

In den sogenannten wissensintensiven Dienstleistungsbranchen spielt die Verfügbarkeit von Finanzkapital eine geringere Rolle, da die strategischen Vermögenswerte in der Verfügbarkeit von qualifizierten Humankapital gesehen werden. Gleichwohl engagieren sich zunehmend mehr Beratungsunternehmen als Venture Catalysts und bieten ihren Klienten neben Beratungsleistungen auch Kapital an. Gerade hier können große Managementberatungsunternehmen gegenüber kleineren einen besseren Zugang entweder zum Kapitalmarkt realisieren oder aber aufgrund eines Partnerschaftsmodells höhere eigene Finanzmittel bereitstellen. Es kann damit eine positive Korrelation zwischen der Unternehmensgröße und der Verfügbarkeit von Finanzkapital unterstellt werden.

4.2 Wirkungshypothesen zum Kooperationsverhalten von MBU

Aufbauend auf den Wirkungseffekten der Unternehmensgröße auf einzelne Unternehmensvariablen sollen einige in dieser Studie identifizierte Phänomene über das Kooperationsverhalten von Managementberatungsunternehmen erklärt werden. Dabei konzentrieren sich die Analysen auf die Unterschiede im Kooperationsverhalten, die im Zusammenhang mit der Größe von MBU stehen. Die wichtigsten Ergebnisse sind in folgender Tabelle zusammengefasst.

MBU			
Charakteristika des Kooperationsverhaltens	Große	Mittelgroße	Kleine
Motive			
Gemeinsame Entwicklung von Leistungen	ja	ja	(tend.) nein
Zugang zu Partnerressourcen (Wissen, Netzwerk, Kapital)	ja	ja	ja
Ausweitung der regionalen Präsenz	nein	ja	ja
Richtung			
Vertikal	ja	keine Angaben	nein
Horizontal	nein	ja	ja
Lateral	ja	ja	ja
Rechtliche Ausgestaltungsformen			
Kooperationsvertrag	ja	ja	ja
Beteiligungen	ja	selten	nein
Joint Venture	selten	selten	nein
Anzahl der Kooperationspartner			
Bilateral/Multilateral	bilateral dominierend	multilateral dominierend	multilateral dominierend
Funktionsbereiche	F&E, Marketing, Vertrieb	F&E, Marketing, Vertrieb	Abhängig von der Spezialisierung

Tabelle 2: Das Kooperationsverhalten von MBU.

KOOPERATIONSMOTIVE

HYPOTHESE B1: JE KLEINER MBU SIND, DESTO EHER IST IHR KOOPERATIONSVERHALTEN DURCH DAS MOTIV DER AUSWEITUNG DER REGIONALEN PRÄSENZ BEEINFLUßT.

Große Beratungsunternehmen verfügen in der Regel über eine gute regionale bzw. internationale Marktpräsenz, mit der es ihnen gelingt, auch multinationale Klienten kompetent bedienen zu können. Das Motiv der regionalen Marktabdeckung spielt für diese Gruppe deshalb eine nur untergeordnete Rolle und wird, mit wenigen Ausnahmen, auch eher durch den Aufbau eigener Büros als durch die Entwicklung von Kooperationsbeziehungen zu Wettbewerbern realisiert. Im Gegensatz dazu sind Kooperationen für mittlere und kleinere Beratungsunternehmen ein Mittel, um neue Märkte zu erschließen, ohne dabei die beträchtlichen Risiken und Investitionen zu tragen, wie es ein Eigenaufbau erforderlich machen würde. Darüber hinaus wird die Präsenz eines kleineren Beratungsunternehmens in einem multinationalen Netzwerk auch zur Verbesserung der Unternehmensreputation eingesetzt. Die Signalisierung der multinationalen Leistungsfähigkeit eines MBU wird nicht nur multinationale Kunden attrahieren, sondern auch das Gesamtimage des Unternehmens verbessern.

RICHTUNG DER ZUSAMMENARBEIT

HYPOTHESE B2A: JE GRÖßER DAS MBU IST, DESTO SELTENER WIRD ES HORIZONTALE KOOPERATIONEN MIT WETTBEWERBERN EINGEHEN.

HYPOTHESE B2B: JE KLEINER DAS MBU IST, DESTO EHER WIRD DAS UNTERNEHMEN BEREIT SEIN, HORIZONTALE KOOPERATIONEN MIT WETTBEWERBERN EINZUGEHEN.

Die Diskussion der Kooperationsmotive innerhalb der drei betrachteten Unternehmensgruppen verdeutlicht, dass ein Grund für die Zusammenarbeit zwischen großen Beratungsunternehmen besteht: wenn sie den schnellen Erwerb neuen Wissens und/oder die gemeinsame Entwicklung neuer Dienstleistungskonzepte anstreben. Horizontale Kooperationen bringen jedoch ein großes Problem mit sich: die Gefahr des opportunistischen Verhaltens der Partner, welches darin münden kann, dass die spezifische Beratungsexpertise oder die unternehmensbezogenen Beziehungen zu Klienten von Partnern kopiert bzw. durch eigene Kontakte ersetzt werden. Zudem kann die Kooperation mit einem Wettbewerber von den eigenen Klienten als Mangel an Wissen interpretiert werden, welches zu einem Reputationsverlust führen kann. Beides wirkt sich negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen aus. Dies ist im Falle von Kooperationen zwischen mittelgroßen und kleinen MBU deshalb nicht von Bedeutung, da die Unternehmen aufgrund ihrer relativ engen funktionalen und regionalen Spezialisierung nicht als direkte Konkurrenten zu betrachten sind. Viele horizontale Kooperationen finden bei den kleinen und mittleren MBU mit Konkurrenten statt, die sich auf unterschiedliche regionale Märkte spezialisiert haben. Große MBU befinden sich dagegen aufgrund ihrer weltweiten Präsenz, ihrer umfassenden Expertise und ihrer Reputation im Wettbewerb um die gleichen Kunden.

Darüber hinaus ist anzunehmen, dass der Reputationsgewinn kleinerer oder mittlerer MBU durch die Bildung kooperativer Netzwerkstrukturen höher ist, als der Gewinn, den ein bereits existierendes multinationales MBU, wenn überhaupt, erzielen kann. Kleine und mittelgroße MBU sind zudem aus folgenden Gründen auf Kooperationen mit anderen Beratungsunternehmen angewiesen:

- das Klientenproblem erfordert eine Lösung, die nicht im Spezialgebiet des Unternehmens liegt bzw. wenn eine funktions- oder bereichsübergreifende Lösung notwendig ist; da ein kleines oder mittelgroßes MBU oft nicht über genügend Ressourcen verfügt, um die nachgefragte Expertise selber zu entwickeln oder neue Mitarbeiter, die über die Expertise verfügen, einzustellen, bietet sich für das Unternehmen eine Kooperationen mit einem Partner an, der auf dem Gebiet spezialisiert ist. Zudem fordert eine Konzentration auf die Kernkompetenzen, dass die MBU ihre begrenzten Ressourcen auf einige wenige Gebiete lenkt;

- das MBU strebt eine kurzfristige Ausdehnung seiner Expertise an und beurteilt negativ die Option der Akquisition bzw. Fusion mit einem entsprechend kompetenten Beratungsunternehmen¹²²;
- das MBU strebt nach einer kurzfristigen Ausweitung seiner Geschäftskontakte;
- das MBU möchte seinen Klienten eine größere regionale Marktpräsenz offerieren. Dabei wird eine regionale Ausdehnung der Geschäftsaktivitäten durch Eigenaufbau, Akquisition oder Fusion vom Management als weniger attraktiv beurteilt als der Eingang einer Kooperation.

ANZAHL DER KOOPERATIONSPARTNER

HYPOTHESE B3: GROßE MBU WÄHLEN EHER BILATERALE KOOPERATIONEN, WÄHREND MITTELGROßE UND KLEINE MBU MULTILATERALE BERATUNGSNETZWERKE AUSBILDEN.

Große MBU kooperieren, um Zugang zu den Ressourcen des Partnerunternehmens zu bekommen und/oder um gemeinsam mit ihm neue Leistungen zu entwickeln. Das MBU hat die Wahl entweder bilaterale strategische Kooperationen einzugehen oder mit mehr als einem Partner zusammenzuarbeiten. Unsere Datenerhebung zeigt, dass in der Gruppe der großen MBU bilaterale Kooperationen überwiegen.

Kleine und mittelgroße MBU kooperieren dagegen, um unterschiedliche, über ihre Spezialisierung hinausgehende, komplexe Klientenprobleme lösen zu können, um auf Geschäftskontakte des Partners zugreifen zu können und/oder um ihre regionale Präsenz auszudehnen. Je mehr Unternehmen sich an einer Partnerschaft beteiligen, desto besser lässt sich dieses Ziel erreichen. Kleine und mittelgroße MBU sind deswegen oft Mitglieder von Netzwerken, die mehrere MBU mit unterschiedlichen Spezialisierungen und aus verschiedenen Regionen umfassen.

5. Zusammenfassung

Im Rahmen der vorliegenden Studie konnte festgestellt werden, dass drei grundlegende Motive für die Etablierung von Kooperationsbeziehungen zu anderen Marktteilnehmern von Bedeutung sind: die gemeinsame Entwicklung neuer Dienstleistungskonzepte, der Zugang zu den Partnerressourcen und die Ausweitung der regionalen Präsenz. Dabei spielen diese Motive in Abhängigkeit von der Größe der MBU eine unterschiedlich große Rolle für das Zustandekommen

122 Gründe dafür könnten z.B. die begrenzten finanziellen Mittel des Unternehmens sein, das Risiko, dass die beiden Unternehmen sich aufgrund kultureller Unterschiede nicht integrieren lassen, das Streben, flexibel zu bleiben bzw. die Möglichkeit, schneller und leichter das Bündnis lösen zu können.

von Kooperationen. Weiterhin wurde gezeigt, dass die Unternehmensgröße Auswirkungen auf die Richtung der Zusammenarbeit und die Anzahl der Kooperationspartner hat. Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass große MBU Substitutionskooperationen (zum Erwerb von Ressourcen) und Lernkooperationen (zur Entwicklung neuer Leistungen) mit ihren Partnern eingehen, wobei sie selten mit anderen MBU langfristig zusammenarbeiten. Die Kooperationen der großen MBU sind i.d.R. bilateral. Mittelgroße und kleine MBU kooperieren dagegen intensiv mit anderen MBU, wobei die Ausweitung der regionalen Präsenz oft im Vordergrund der Zusammenarbeit steht. Zum anderen sind mittelgroße und kleine MBU oft Mitglieder von nationalen und internationalen Beraternetzwerken.

Die vorliegende Analyse liefert insofern einen ersten, wenn auch unvollständigen Einblick in das Kooperationsverhalten von MBU. Eine weitergehende, auf überlegeneren Methoden basierende empirische Untersuchung ist unabdingbar, um bessere Einsichten in das gewählte Themengebiet zu bekommen. Neben offenen empirischen Fragenstellungen bedarf es aber auch der Entwicklung überzeugender theoretischer Erklärungsansätze, die die festgestellten Unterschiede in dem Kooperationsverhalten von MBU erklären können. So stellen sich folgende Fragestellungen:

- Wie sind die Unternehmensgrenzen in der Managementberatung zu ziehen? In welchem Maße sollten MBU Ressourcen von Partnern quasi-internalisieren?
- Welche Strategien lassen sich unterscheiden, um die Geschäftsbeziehungen zu Kooperationspartnern zu managen?
- Welche Alternativen existieren für eine interorganisatorische Führungsorganisation und unter welchen Bedingungen erweisen sich diese Alternativen als vorteilhaft?
- Welche Prozesse und Strukturen sind für eine effektive Kollaboration mit externen MBU notwendig, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen? Unter welchen Bedingungen kann der Eingang partnerschaftlicher Beziehungen sogar die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen MBU schwächen?

Eine genauere Analyse des Kooperationsverhaltens von MBU wird zu einem besseren Verständnis der Managementberatungsbranche beitragen. Letztlich kann auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse eine Theorie entwickelt werden, die eine umfassende Erklärung des Kooperationsphänomens für den Gegenstand der professionellen Dienstleistungen im Allgemeinen und für die Managementberatung im Speziellen liefert.

6. Literaturverzeichnis

- Aharoni, Y. (1997), Management Consulting, in: Changing Roles of State Intervention in Services in an Era of Open International Markets, hrsg. v. Aharoni, Y., New York, S. 153-179.
- Alpha Publications (1996), The Market for Management Consultancy Services in Western Europe, Beaconsfield.
- Andersson, U./Johansson, J. (1997), The International Business Enterprise. In: Björkman, I.; Forsgren, M. (Hrsg.), The Nature of the International Firm. Nordic Contributions to International Business Research, Kopenhagen, S. 33-49.
- A.T. Kearney (2001): <http://www.atkearney.com/backgroundinformation>.
- Barney, J. B. (1996), Gaining und Sustaining Competitive Advantage, New York.
- Bourgeois, T./Getchell, C. (2000), The Global Consulting Marketplace: Key Data, Forecasts & Trends, Kennedy Information Research Group, Fitzwilliam, New Hampshire.
- Bourgeois, T./Goodhead, G./Cooper, W. (1997), The Global Management Consulting Marketplace: Key Data, Forecasts & Trends, Kennedy Information Research Group, Fitzwilliam, New Hampshire.
- Brown, J. L./Cooper, D. J./Greenwood, R./Hinings, C. R. (1996), Strategic Alliances within a Big-Six Accounting Firm. In: International Studies of Management and Organization, Vol.26, No. 2, S. 59-79.
- Castells, M. (1996), The Rise of the Network Society, Massachusetts, Oxford.
- Child, J./Faulkner, D. (1998), Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks and Joint ventures, Oxford, New York, et.al.
- Cooper et. al. (2000), History and Contingency in International Accounting Firms. In: Aharoni, Y./Nachum, L. (Hrsg.), Globalization of Services: Some Implications for Theory and Practice, London, New York, S. 93-124.
- Dowling, M. (1999), Im Spannungsfeld zwischen Wettbewerb und Kooperation: auf der Suche nach Begriffsabgrenzungen. In: Die Betriebswirtschaft (DBW), Jg. 59, Nr. 5, S. 707-712.
- Doz, Y. L./Hamel, G. (1998), Alliance Advantage. The Art of Creating Value Through Partnering, Boston, Mass.
- Dunning, J. H. (1997), Alliance Capitalism and Global Business, London - New York.
- Dyer, J. H. (2000), Collaborative Advantage. Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks, Oxford.
- Dyer, J. H./Singh, H. (1998), The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. In: Academy of Management Review, Vol. 23, No. 4, S. 660-679.
- Elsbach, K. D./Glynn, M. A. (1996), Believing Your Own "PR": Embedding Identification in Strategic Reputation, in: Advances in Strategic Management, Vol. 13, S. 65-90.
- Fleischer, S. (1997), Strategische Kooperationen. Planung-Steuerung-Kontrolle, Köln.
- Gomez-Casseres, B. (1996), The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry, Cambridge, Mass., London.

- Hamel, G. (1991), Competition for Competence and interpartner Learning within international strategic Alliances. In: Strategic Management Journal, Vol. 12, S. 83-103.
- Härtel, H. H./Jungwickel, R. et. al. (1996), Grenzüberschreitende Produktion und Strukturwandel- Globalisierung der deutschen Wirtschaft, Baden-Baden.
- Hoffmann, W. H. (1991), Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung, Diss., Wiesbaden.
- <http://arthurdlittle.com/ventures/index.asp>.
- <http://mckenna-group.com>.
- <http://recherche.newsaktuell.de/story.htx?nr=110105>.
- <http://recherche.newsaktuell.de/story.htx?nr=147368>.
- <http://rockfordconsulting.com/index.htm>.
- http://www.ac.com/services/fsi/fsi_saprls.html.
- <http://www.bainlab.com>.
- <http://www.bdu.de/berater/rub.org.htm>.
- <http://www.dean.com>.
- <http://www.delphigroup.com>.
- http://www.kienbaum.de/de/press/44_1999.asp.
- <http://www.mercermc.com/news/releases00/xelus2q00.html>.
- <http://www.newsroom.ac.com/news/newsarchive>.
- <http://www.rolandberger.com>.
- <http://www.the-ace-net.com/home.html>.
- <http://www.walkergroup.com/partners.htm>.
- <http://www.weissman.de>.
- Jensen, K. (2000), Management Consulting 2010: An Industry in Transition, Lafferty Publications, Dublin.
- Knoblich, H. (1969), Zwischenbetriebliche Kooperation. Wesen, Formen und Ziele. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 39, Nr. 8, S. 496-514.
- Krystek, U./Zur, E. (1997), Strategische Allianzen als Alternative zu Akquisitionen? In: Krystek U./Zur, E. (Hrsg.), Internalisierung- eine Herausforderung für die Unternehmensführung, Berlin.
- Kubr, M. (1996), Management Consulting. A Guide to the Profession, 3. Auflage, Geneva.
- Lenz, H./Schmidt, M. (1999), Das strategische Netzwerk als Organisationsform internationaler Prüfungs- und Beratungsunternehmen- die Entwicklung zur „Global Professional Services Firm“. In: Engelhard, J./Sinz, E. J. (Hrsg.), Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie. 61. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. in Bamberg, Wiesbaden, S. 113-150.
- Lynn, J. (1998), A trend to watch: Accounting firms expanding through law practices. In: Commercial Law Journal, Vol. 103, No. 3, S. 9-12.

- Meurer, C. (1993), *Strategisches internationales Marketing für Dienstleistungen*, Frankfurt am Main et.al.
- Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs.
- Moozakis, C. (2000), *GlobalCenter Partners For Web Consulting*. In: *Internetweek, Special Issue: 800*, 14.02.2000, S. 27.
- Nachum, L. (1999), *The Origin of the International Competitiveness of Firms. The Impact of Location and Ownership in Professional Service Industries*, Cheltenham, UK, Northampton.
- Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung (NIW); DIW; ISI; WSV; ZEW (1997), *Zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands. Zusammenfassender Endbericht an das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie, Aktualisierung und Erweiterung*, Hannover u.a.
- Ohlson, K. (1999), *Virtual consultancies*. In: *Industry Week*, Vol. 248, No. 9, S. 41-44.
- o.V. (03/1999), *Alliance offers help with e-commerce needs*. In: *Automatic I. D. News*, Vol. 15, No. 3, S. 27.
- o.V. (1998), *Berater-Profil*. In: Schmid, F./Schumann, M. (Hrsg.), *Consulting Guide 1999. Profile und Daten deutscher Unternehmensberater, Teilband 1*, München, S. 12-424.
- o.V. (13.08.2000), *KPMG Consulting Arm Looks Ready to Fly Solo*. In: *New York Times*, 13.08.2000, S. 8.
- Oum, T. H./Park, J.-H. (1997), *Airline Alliances: Current Status, Policy Issues, and Future Directions*, in: *Journal of Air Transportation Management*, Vol. 3, No. 3, S. 133-144.
- Parker, J. G. (1999), *FDX, KPMG form alliance*. In: *Traffic World Washington*, Vol. 260, No. 6, S. 18.
- Porter, M. E. /Fuller, M. B. (1989), *Koalitionen und globale Strategien*. In: Porter, M. E. (Hrsg.), *Globaler Wettbewerb*, Wiesbaden.
- Powell, W. W./Koput, K. W./Smith-Doerr, L. (1996), *Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology*. In: *Administrative Science Quarterly*, March, S. 116-145.
- Rassam, C. (1998), *The management consultancy industry*. In: *Management Consultancy- a handbook of best practice*, hrsg. v. Sadler, P., London, S. 3-30.
- Ring, P. S./Van de Ven, A. H. (1994), *Developmental Processes of cooperative interorganisational Relationships*. In: *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 1, S. 90-118.
- Satzung des Arbeitskreises „Cologne Consulting“(1999), Köln.
- Schade, C. (1997), *Marketing für Unternehmensberatung. Ein institutionenökonomischer Ansatz*, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden.
- Schmid, F./Schumann, M. (1998), *Zahlen und Fakten zum Beratermarkt*. In: *Consulting Guide 1999. Profile und Daten deutscher Unternehmensberater, Teilband 1*, hrsg. v. Schmid, F./Schumann, M., München, S. XIII-XXIII.
- Smith, K. G./Carroll, S. J./Ashford, S. J. (1995), *Intra- and interorganizational Cooperation: toward a Research Agenda*, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, S. 7-23.
- Snehota, I. 1990, *Notes on a Theory of Business Enterprise*, Diss, Universität Uppsala, Uppsala.
- Sperling, H. J./Ittermann, P. (1998), *Unternehmensberatung- eine Dienstleistungsbranche im Aufwind*, München und Mering.

- Statistisches Bundesamt, Fachserie 14, Reihe 8, 1994, Wiesbaden 1994.
- Statistisches Bundesamt, Fachserie 14, Reihe 8, 1998, Wiesbaden 1998.
- Student, D. (2000), Out of Gummersbach. In: *managermagazin*, No. 6, S. 32-35.
- Taylor, D. (1998), KPMG, Oracle Strike Accounting Deal. In: *Business Journal Serving San Jose & Silicon Valley*, Vol. 15, No. 53, S. 10.
- Tordoir, P. P. (1995), *The Professional Knowledge Economy*, Dordrecht, Boston, London.
- Walger, G./Scheller, C. (1998), *Das Angebot der Unternehmensberatungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Eine empirische Analyse*, Berlin.
- Wohlgemuth, A. C. (1995), *Professionelle Unternehmensberatung. Sonderausdruck aus: Unternehmensberatung und Management. Die Partnerschaft zum Erfolg*, hrsg. v. Wohlgemuth, A. C./Treichler, C., Zürich.

7. Anhang

Große MBU

Kooperationspartner	Kooperationsfelder
1 Andersen Consulting, Asera	F&E, Marketing, Vertrieb
2 Andersen Consulting, Blue Martini	F&E, Marketing, Vertrieb
3 Andersen Consulting, Calico Commerce	F&E, Marketing, Vertrieb
4 Andersen Consulting, Prime Response	F&E, Marketing, Vertrieb
5 Andersen Consulting, Siebel Systems	F&E, Marketing, Vertrieb
6 Andersen Consulting, Vitria Technology	F&E, Marketing, Vertrieb
7 Andersen Consulting, SAP	F&E
8 Andersen Consulting, J. D. Edwards&Company	F&E, Marketing, Vertrieb
9 Andersen Consulting, Radnet	F&E, Marketing, Vertrieb
10 Andersen Consulting, Click Commerce	Marketing, Vertrieb
11 Andersen Consulting, Biztro	Marketing, Vertrieb
12 Andersen Consulting, Baltimore Technologies	F&E, Marketing, Vertrieb
13 Andersen Consulting, Commerce One	F&E, Marketing, Vertrieb
14 Andersen Consulting, Epylon Corporation, Ariba	F&E, Marketing, Vertrieb
15 Andersen Consulting, Kana Communications	F&E, Marketing, Vertrieb
16 Andersen Consulting, Jenzabar	Marketing, Vertrieb
17 Andersen Consulting, Novient	Marketing, Vertrieb
18 Andersen Consulting, Vignette	F&E, Marketing, Vertrieb
19 Andersen Consulting, Syncra Systems	F&E, Marketing, Vertrieb
20 Andersen Consulting, Mediconsult	F&E, Marketing, Vertrieb
21 Andersen Consulting, Sun Microsystems, iPlanet	Marketing, Vertrieb
22 Andersen Consulting, SAP Amerika, Financial Technologies International, STC	Marketing
23 Andersen Consulting, Vectiv Cooperation	F&E, Marketing, Vertrieb
24 Andersen Consulting, antfactory	F&E, Marketing, Vertrieb
25 Andersen Consulting, TradeAccess	Marketing, Vertrieb
26 Andersen Consulting, Buyproduce.com	Marketing, Vertrieb
27 Andersen Consulting, enCommerce	Marketing, Vertrieb
28 Andersen Consulting, ASMAE, CEPPEL	F&E, Marketing, Vertrieb
29 Andersen Consulting, Docent	F&E, Marketing, Vertrieb
30 Andersen Consulting, Microsoft	F&E, Marketing, Vertrieb
31 Andersen Consulting, Qpass	F&E, Marketing, Vertrieb
32 Andersen Consulting, Nortel Networks	F&E, Marketing, Vertrieb
33 Andersen Consulting, B2Emarkets	F&E, Marketing, Vertrieb
34 Andersen Consulting, BT	F&E, Marketing, Vertrieb
35 Andersen Consulting, CAS Americas	F&E, Marketing, Vertrieb
36 Andersen Consulting, Telewest	F&E, Marketing, Vertrieb
37 Andersen Consulting, Banco Sabadell	F&E
38 PricewaterhouseCoopers, Artificial Life	F&E, Marketing, Vertrieb
39 PricewaterhouseCoopers, i2 Technologies	F&E, Marketing, Vertrieb
40 PricewaterhouseCoopers, Catalyst International	n/A
41 PricewaterhouseCoopers, Origin BV	Marketing, Vertrieb

42 PricewaterhouseCoopers, Miller&Chevalier	n/A
43 Deloitte&Touche, NorCom Information Technology	Marketing, Vertrieb
44 Deloitte&Touche, The Futures Group	n/A
45 Deloitte&Touche, Brilliant Media	Marketing, Vertrieb
46 Deloitte&Touche, US Interactive	Marketing, Vertrieb
47 Deloitte&Touche, Sanchez Computer Associates	Marketing, Vertrieb
48 Deloitte&Touche, E.piphany	Marketing, Vertrieb
49 Deloitte&Touche, FreeMarkets	Marketing, Vertrieb
50 Deloitte&Touche, Art Technology Group	F&E, Marketing, Vertrieb
51 Deloitte&Touche, Parametric Technology Corporation	Marketing, Vertrieb
52 Deloitte&Touche, NIC	F&E, Marketing, Vertrieb
53 KPMG Consulting, Microsoft	F&E, Marketing, Vertrieb
54 KPMG Consulting, FDX	F&E, Marketing, Vertrieb
55 KPMG Consulting, MatrixOne	Marketing, Vertrieb
56 KPMG Consulting, DataChannel, Oblix, BackWeb Technologies, Interlyx Technology	F&E, Marketing, Vertrieb
57 KPMG Consulting, Interwoven	Marketing, Vertrieb
58 KPMG Consulting, Web Methods	n/A
59 KPMG Consulting, Cisco Systems	F&E, Marketing, Vertrieb
60 KPMG Consulting, Sterling	Marketing, Vertrieb
61 KPMG Consulting, Oracle	F&E, Marketing, Vertrieb
62 KPMG Consulting, Qwest Communications	F&E, Marketing, Vertrieb
63 KPMG, SAP	Marketing, Vertrieb
64 KPMG, PeopleSoft	F&E, Marketing, Vertrieb
65 Ernst&Young, ISD/Shaw	Marketing, Vertrieb
66 Ernst&Young, Ariba	Marketing, Vertrieb
67 Ernst&Young, AEON Virtual Shopping Services	Marketing, Vertrieb
68 Boston Consulting Group, General Atlantic Partners, The Goldman Sachs Group	F&E, Marketing, Vertrieb
69 McKinsey&Company, Media Metrix	F&E
70 Bain&Company, Kleiner Perkins, Texas Pacific Group	F&E, Marketing, Vertrieb
71 Bain&Company, The Agilience Group	F&E
72 Roland Berger & Partner, bmp	Marketing, Vertrieb
73 Roland Berger & Partner, Hypovereinsbank	Marketing, Vertrieb
74 Mercer Management Consulting, IBM	F&E, Marketing, Vertrieb
75 Mercer Management Consulting, Xelus	F&E, Marketing, Vertrieb
76 Gemini Consulting, Marketing Intelligence Four	Marketing, Vertrieb
77 Arthur D. Little, Netherlands Organization for Applied Scientific Research (TNO)	n/A
78 Kurt Salmon Associates, Syncra Systems	Marketing, Vertrieb
79 Arthur Andersen, Ariba, B2Build	F&E, Marketing, Vertrieb
80 Arthur Andersen, FreeMarkets	Marketing, Vertrieb
81 Arthur Andersen, Dell, Gen3 Partners	Marketing, Vertrieb
82 Arthur Andersen, govWorks	n/A
83 Arthur Andersen, National Association of Wholesaler Distributors	n/A
84 Hewitt Associates, 401k Forum	F&E
85 Towers Perrin, Kadiri	Marketing, Vertrieb
86 Towers Perrin, Society for Human Resource Management	F&E

Foundation	
87 Towers Perrin, Callidus Software	Marketing
88 Aon Consulting, Society for Human Resource Management Foundation	F&E

Mittelgroße MBU

Kooperationspartner	Kooperationsfelder
1 Kienbaum Management Consultants, Deutsche Gesellschaft für Kommunikationsforschung	F&E
2 Kienbaum Management Consultants, Dialog Links Interactive	Marketing, Vertrieb
3 DMR Consulting, Amdahl, Microsoft	Marketing, Vertrieb
4 Tanning Technology, GlobalCenter	Marketing, Vertrieb
5 d.d.synergy Unternehmensberatungen, SAP	Marketing, Vertrieb
6 Syseca Gesellschaft für Unternehmensberatung, SAP	F&E, Marketing, Vertrieb
7 Syseca Gesellschaft für Unternehmensberatung, Oracle	F&E, Marketing, Vertrieb
8 McKenna Group, RightPoint	Marketing, Vertrieb
9 Dean&Company, Bessemer Holdings	Marketing, Vertrieb
10 AnswerThink Consulting Group, RockPort Trade Systems	F&E, Marketing, Vertrieb
11 Rockford Consulting Group, Lawrence International	Marketing, Vertrieb
12 Rockford Consulting Group, ADN International	Marketing, Vertrieb
13 Rockford Consulting Group, Monarch Management Consultants	Marketing, Vertrieb
14 Rockford Consulting Group, CGN&Associates	Marketing, Vertrieb
15 Rockford Consulting Group, Marketing Measures	Marketing, Vertrieb
16 The Delphi Group, Synergy Consultores	F&E, Marketing, Vertrieb
17 Management Partner, Allied Consultants Europe	funktionsübergreifend
18 RUB Berater Corporation	funktionsübergreifend
19 Tesi, European United Consultants	Marketing, Vertrieb
20 Value Partners, OC&C Strategy Consultants	funktionsübergreifend
21 The Walker Group, The SolutionsNetwork	Marketing, Vertrieb

Kleine MBU

Kooperationspartner	Kooperationsfelder
1 Cologne Consulting	funktionsübergreifend
2 Solution Consortium	funktionsübergreifend
3 The Consulting House	funktionsübergreifend
4 United Unternehmensberatung	funktionsübergreifend
5 Strategypartners Group	funktionsübergreifend
6 Weissman & Cie International Management Consultants, Haarmann, Hemmelrath & Partner	n/A
7 Weissman & Cie International Management Consultants, Puls	funktionsübergreifend
8 LaMarsh & Associates	n/A
9 Peter&Partner, Capital Associates	funktionsübergreifend
10 Peter&Partner, CScout	funktionsübergreifend
11 4P Marketing Group, Einzelberater	funktionsübergreifend
12 CTI Consulting Team International, Grosby Associates International	n/A
13 ECON Euro Consulting Group	funktionsübergreifend
14 Swissconsult	funktionsübergreifend
15 Weisser Consultants International, IMSA	funktionsübergreifend
16 Böning Consult, Network Management Consulting Europe	funktionsübergreifend
17 Proventus Unternehmensberatung, Meta Consulting	funktionsübergreifend

**Arbeitsberichte des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, betriebswirtschaftliche
Planung und Logistik, hrsg. von Prof. Dr. Werner Delfmann**

Weitere Titel dieser Reihe:

- Nr. 84, von Andrea Schell: Porters horizontalstrategisches Management. Eine metakritische Analyse. - Köln, 1989, 111 Seiten.
- Nr. 85, von Werner Delfmann; Willi Darr; Ralf-Peter Simon: Grundlagen der Marketing-Logistik. Köln 1990, 83 Seiten.
- Nr. 86, von Rolf Brandenburg: Innovationsmanagement als Management diskontinuierlichen, strategischen Unternehmenswandels. - Köln 1990, 150 Seiten.
- Nr. 87, von Elisabeth Ahrweiler: Strategische Allianzen als Handlungsoption der strategischen Unternehmensführung. - Köln 1991, 81 Seiten.
- Nr. 88, von Tobias Engelsleben: Ansätze zu einer logistischen Qualitätskonzeption unter Rückgriff auf Methoden und Techniken des Total Quality Managements. - Köln 1994, 148 Seiten.
- Nr. 89, von Sonja Keutmann: Das Konzept der Strategischen Problemdiagnose. Darstellung, kritische Würdigung und Integration in eine ganzheitliche Managementkonzeption. - Köln 1995, 98 Seiten.
- Nr. 90, von Thomas Kronenberg: Strategische Wettbewerbsvorteile durch organisationales Lernen - Ansatzpunkte zur Gestaltung der organisatorischen Rahmenbedingungen zur Förderung der Lernfähigkeit von Unternehmen. - Köln 1996, 100 Seiten.
- Nr. 91*, von Markus Reihlen: The Logic of Heterarchies - Making Organizations Competitive for Knowledge-based Competition. - Köln 1996, 20 Seiten.
- Nr. 92*, von Markus Reihlen: Ansätze in der Modelldiskussion - Eine Analyse der Passivistischen Abbildungsthese und der Aktivistischen Konstruktionsthese. - Köln 1997, 24 Seiten
- Nr. 93*, von Engelsleben, Tobias; Niebuer, Alfons: Entwicklungslinien der Logistik-Konzeptionsforschung. Köln 1997, 21 Seiten.
- Nr. 94, von Werner Delfmann, Mechthild Erdmann: Konsolidierung von Güterflüssen durch Kooperationen Bonner Spediteure - eine simulationsgestützte Potentialanalyse. Köln 1997, 37 Seiten.
- Nr. 95, von Markus Reihlen: European Management Styles. Gaining Insights from Stereotypes. - Köln 1997, 12 Seiten.
- Nr. 96*, von Markus Reihlen Die Heterarchie als postbürokratisches Organisationsmodell der Zukunft. - Köln 1998, 21 Seiten
- Nr. 97*, von André Christoph Corell: Das Management wissensintensiver Unternehmen. - Köln 1998, 126 Seiten.
- Nr. 98*, von Markus Reihlen: Führung in Heterarchien - Köln, 1998, 51 Seiten.
- Nr. 99*, von Markus Reihlen und Thorsten Klaas: Individualismus, Holismus und Systemismus: Erörterung metatheoretischer Sichtweisen in den Sozialwissenschaften – Köln, 1999, 21 Seiten.
- Nr. 100*, von Constantin Wickinghoff: Performance Measurement in der Logistik. Grundlagen, Konzepte und Ansatzpunkte einer Bewertung logistischer Prozesse - Köln, 1999, 190 Seiten.
- Nr. 101*, von Sascha Albers: Nutzenallokation in Strategischen Allianzen von Linienluftfrachtgesellschaften, Köln, 2000, 98 Seiten.
- Nr. 102*, von Werner Delfmann und Sascha Albers: Supply Chain Management in the Global Context, Köln, 2000, 84 Seiten.

Die Arbeitsberichte können direkt über das

Seminar für ABWL, bwl. Planung und Logistik der Universität zu Köln
Albertus Magnus Platz, 50923 Köln
Tel. +49 (0)221 470-3951, Fax -5007
Email: spl@wiso.uni-koeln.de

bezogen werden. Die mit * gekennzeichneten Arbeitsberichte sind auch als Adobe Acrobat (PDF) - Dateien im WWW-Angebot des Seminars hinterlegt: <http://www.uni-koeln.de/wiso-fak/planung/index.html>.
