

Enke, Margit; Greschuchna, Larissa

Working Paper

Aufbau von Vertrauen in Dienstleistungsinteraktionen durch
Instrumente der Kommunikationspolitik - dargestellt am Beispiel der
Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen -

Freiberger Arbeitspapiere, No. 2005/06

Provided in Cooperation with:

TU Bergakademie Freiberg, Faculty of Economics and Business Administration

Suggested Citation: Enke, Margit; Greschuchna, Larissa (2005) : Aufbau von Vertrauen in Dienstleistungsinteraktionen durch Instrumente der Kommunikationspolitik - dargestellt am Beispiel der Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen -, Freiberger Arbeitspapiere, No. 2005/06, Technische Universität Bergakademie Freiberg, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Freiberg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/22506>

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

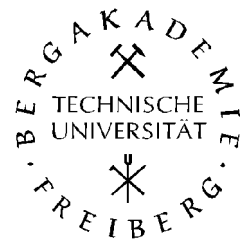
Terms of use:

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

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

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

TECHNICAL UNIVERSITY BERGAKADEMIE FREIBERG
TECHNISCHE UNIVERSITÄT BERGAKADEMIE FREIBERG
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION
FAKULTÄT FÜR WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN



Margit Enke
Larissa Greschuchna

Aufbau von Vertrauen in Dienstleistungsinteraktionen durch Instrumente der Kommunikationspolitik

- dargestellt am Beispiel der Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen -

**FREIBERG WORKING PAPERS
FREIBERGER ARBEITSPAPIERE**

**# 06
2005**

The Faculty of Economics and Business Administration is an institution for teaching and research at the Technische Universität Bergakademie Freiberg (Saxony). For more detailed information about research and educational activities see our homepage in the World Wide Web (WWW): <http://www.wiwi.tu-freiberg.de/index.html>.

Addresses for correspondence:

Prof. Dr. Margit Enke
Dipl.-Kffr. Larissa Greschuchna
Technische Universität Bergakademie Freiberg
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Lehrstuhl für Marketing und Internationalen Handel
Lessingstraße 45, D-09596 Freiberg
Tel.: ++49 / 3731 / 39 2004
Fax: ++49 / 3731 / 39 4006
E-mail: enke@bwl.tu-freiberg.de
larissa.greschuchna@bwl.tu-freiberg.de

ISSN 0949-9970

The Freiberg Working Paper is a copyrighted publication. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, translating, or otherwise without prior permission of the publishers.

Coordinator: Prof. Dr. Michael Fritsch

All rights reserved.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung /Abstract.....	II
1 Einleitung	1
2 Begriffliche und theoretische Grundlagen	2
2.1 Merkmale einer Dienstleistung	2
2.2 Theoretische Grundlagen zum Vertrauen.....	3
2.3 Unternehmensberatung als prozessorientierte Form der Dienstleistung.....	5
2.3.1 Dienstleistungsmerkmale der Unternehmensberatung	5
2.3.2 Begriffsbestimmung der Unternehmensberatung.....	7
2.3.3 Einordnung des Beratungsprozesses in das Geschäftsbeziehungsmodell von Grönroos	9
2.4 Begriffsbestimmung und Bedeutung der KMU in der Wirtschaft.....	12
3 Aufbau von Vertrauen zu Beginn einer Berater-Kunden-Beziehung.....	14
3.1 Bedeutung des Vertrauens bei der Beratung unter besonderer Berücksichtigung der KMU.....	14
3.2 Einsatz von Kommunikationsinstrumenten zum Vertrauensaufbau in der Phase der Projektanbahnung.....	16
4 Fazit.....	21
Literaturverzeichnis.....	23

Zusammenfassung

Veränderte Marktbedingungen stellen hohe Anforderungen an das Marketing von Dienstleistungsunternehmen. Um langfristig am Markt bestehen zu können, ist es für einen Dienstleistungsanbieter entscheidend, das Vertrauen seiner Kunden zu gewinnen. Aufbauend auf theoretischen Grundlagen werden am Beispiel der Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen in der vorliegenden Arbeit Möglichkeiten zum Vertrauensaufbau anhand ausgewählter Kommunikationsinstrumente aufgezeigt und Thesen abgeleitet.

JEL-Klassifikation: M10, M31, Z10

Schlagworte: Dienstleistungsmarketing; Kommunikationspolitik; Unternehmensberatung; kleine und mittlere Unternehmen; Vertrauen

Abstract

*„Creating trust in service interactions using communication instruments
- represented by the example of the consultation of small and medium sized
enterprises –“*

Facing an increasing competition, service providers are forced to develop trust and commitment in order to stabilize and extend their market position. Based upon a theoretical framework, the paper discusses strategies to provide trust applying appropriate communication instruments. The paper investigates consulting services for small and medium sized companies and, therefore, draws hypotheses how consulting companies are enabled to create and enhance trust using communication instruments.

JEL-classification: M10, M31, Z10

Keywords: service marketing; promotion; consulting; small and medium sized enterprises; trust

1 Einleitung

Dienstleistungen lassen sich durch ein hohes Maß an Immaterialität, Leistungsfähigkeit und die Integration des externen Faktors charakterisieren.¹ Diese konstitutiven Merkmale führen bei Nachfragern zu Unsicherheiten bei der Beurteilung der zu erwartenden Qualität der Dienstleistung und entsprechend zu Unsicherheiten bei der Beauftragung eines Dienstleistungsunternehmens. Durch den Aufbau von Vertrauen bereits zu Beginn einer Geschäftsbeziehung kann die Unsicherheit reduziert werden. Die Beratung von Unternehmen bildet als investive Form der Dienstleistung idealtypisch die konstitutiven Merkmale ab. Das fehlende Vertrauen in Beratungsunternehmen wird insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) als einer der Hauptgründe gegen die Inanspruchnahme einer Beratungsdienstleistung vermutet. Wie das Vertrauen der KMU in diese Dienstleistung aufgebaut werden kann, war bislang nicht Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen. Aufgrund der hohen praktischen Relevanz und geringen wissenschaftlichen Erkenntnisse ist eine intensive Auseinandersetzung mit dem Vertrauen in Beratungsunternehmen und Berater erforderlich.

Ziel des vorliegenden Arbeitspapiers ist es aufzuzeigen, wie ausgewählte Instrumente der Kommunikationspolitik auf den Vertrauensaufbau zu Beginn einer Dienstleistungsinteraktion wirken. Am Beispiel der Beratung von KMU werden die verschiedenen Instrumente und ihre Wirkung auf den Vertrauensaufbau diskutiert.

Dazu erfolgt zunächst eine Diskussion der Merkmale der Dienstleistung und die Erörterung theoretischer Grundlagen zum Vertrauen. Die Merkmale der Dienstleistung werden anschließend auf die Unternehmensberatung übertragen. Im Anschluss daran erfolgt eine definitorische Abgrenzung der KMU. Die Bedeutung des Vertrauens bei der Beratung von KMU wird im dritten Teil diskutiert. Es werden Thesen abgeleitet, wie mit Hilfe ausgewählter Kommunikationsinstrumente Vertrauen bereits in der Phase der Projektanbahnung aufgebaut werden kann. Der abschließende vierte Teil fasst die wesentlichen Erkenntnisse zusammen und gibt Ansatzpunkte für weitere Forschungen.

¹ Vgl. Haller (2002), S. 6f. und Meffert/Bruhn (2003), S. 62ff.

2 Begriffliche und theoretische Grundlagen

2.1 Merkmale einer Dienstleistung

Zur begrifflichen Einordnung der Dienstleistung werden in der Literatur verschiedene Ansätze heran gezogen. Neben einer Aufzählung von Beispielen und der Abgrenzung durch eine Negativdefinition gegenüber Sachgütern kommt der Definition mit Hilfe konstitutiver Merkmale eine besondere Bedeutung zu.²

Ein konstitutives Merkmal ist die *Immaterialität* der angebotenen Leistung. Es bedeutet, dass eine Dienstleistung nicht greifbar ist, da kein materielles, greifbares Objekt hergestellt wird. Es wird lediglich an einem materiellen, greifbaren Objekt bzw. an einer Person eine Dienstleistung verrichtet, wobei die Dienstleistung zu einer physischen Veränderung des Objektes bzw. der Person führen kann.³ Aus Sicht des Kunden führt die Immaterialität zu einer Unsicherheit, welche Dienstleistungsqualität ihm das anbietende Dienstleistungsunternehmen erbringen kann. Die Dienstleistung ist auch nach der Erbringung für einen Kunden nur schwer beurteilbar. Entsprechend wird die Beschaffung einer Dienstleistung als risikoreicher empfunden als die Beschaffung eines Sachgutes.⁴

Als weiteres Merkmal einer Dienstleistung gilt die *Integration des externen Faktors*. Es erklärt die Notwendigkeit, eine externe Person oder ein externes Objekt in den Dienstleistungserstellungsprozess einzubinden. Die Externalität berücksichtigt dabei, dass sich die Person bzw. das Objekt außerhalb des Verfügungsbereichs des Dienstleistungsanbieters befindet. Das Ausmaß der Integration der Person bzw. des Objektes in die Leistungserstellung kann je nach Art der Dienstleistung variieren.⁵ Die Einwirkung des Dienstleistungsanbieters auf den Dienstleistungsabnehmer ist entsprechend von der Art der Dienstleistung abhängig. Umgekehrt wirkt der Abnehmer im Dienstleistungserstellungsprozess auf den Dienstleistungsanbieter ein.⁶ Durch die gegenseitige Einwirkung stehen sowohl der Dienstleistungsanbieter als auch der –nachfrager einer Unsicherheit gegenüber, da beide die Qualität und die Kompetenz des anderen im Vorfeld der Dienstleistung nicht beurteilen können.

² Vgl. zu den drei verschiedenen Ansätzen z.B. Meffert/Bruhn (2003), S. 27.

³ Vgl. Haller (2002), 5f. und Meffert/Bruhn (2003), S. 64.

⁴ Vgl. Haller (2002), S. 6.

⁵ Vgl. Haller (2002), S. 7 und Meffert/Bruhn (2003), S. 62f.

⁶ Vgl. Meffert/Bruhn (2003), S. 62.

Im Zusammenhang mit der Integration des externen Faktors steht das Merkmal der *Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters*. Dieses Merkmal gibt das generell vorhandene Potenzial eines Dienstleistungsanbieters wieder, die angebotene Dienstleistung erbringen zu können. Dabei ist nicht entscheidend, ob das Potenzial durch eine Person oder ein Objekt zur Verfügung gestellt wird. Da die angebotene Leistung durch einen Dienstleistungsnachfrager nur schwer einzuschätzen und zu beurteilen ist, gleicht sie einem Leistungsversprechen. Der Nachfrager steht folglich bei der Auswahl eines Dienstleistungsanbieters einer gewissen Unsicherheit gegenüber.

2.2 Theoretische Grundlagen zum Vertrauen

Das Konstrukt des Vertrauens stößt auf ein breites wissenschaftliches Interesse in verschiedenen Forschungsrichtungen. Der Ursprung der Vertrauensforschung liegt in der Psychologie, Sozialpsychologie und der Soziologie.⁷ Überwiegend von den sozialpsychologischen Arbeiten beeinflusst, beschäftigt sich die Marketingwissenschaft seit Ende der 80-er Jahre mit dem Vertrauen.⁸ Das zu diesem Zeitpunkt beginnende Interesse im Marketing ist auch auf die wachsende Bedeutung der Forschung zum Relationship Marketing in den 80-er Jahren zurück zu führen. Im Rahmen des Relationship Marketing spielt das Konstrukt des Vertrauens als psychologischer Indikator einer Beziehungsqualität eine bedeutende Rolle.⁹

Während über alle Disziplinen Einigkeit darüber herrscht, dass Vertrauen eine zentrale Bedeutung in einer Geschäftsbeziehung hat und dazu beitragen kann Unsicherheiten zu reduzieren, sind die Definitionen zwischen und auch innerhalb der Disziplinen nach wie vor heterogen.¹⁰ Begründen lässt sich dies durch die unterschiedlichen zugrunde liegenden Theorien verbunden mit unterschiedlichen Blickrichtungen der Disziplinen, die selten aufeinander abgestimmt sind. So ist das Vertrauen weiterhin ein unklares Konstrukt, das hinsichtlich seiner Dimensionalität von unidimensional bis multidimensional angesehen wird. Jedoch geht die Mehrheit der Autoren mittlerweile von einer Multidimensionalität aus, wobei die Anzahl und

⁷ Vgl. z.B. Deutsch (1958), Rotter (1967), Luhmann (1968).

⁸ Erste marketingtheoretische Überlegungen zum Vertrauen finden sich bei Dwyer/Schurr/Oh (1987), Anderson/Weitz (1989) und Anderson/Narus (1990).

⁹ Vgl. Meffert/Bruhn (2003), S. 74.

¹⁰ Als einer der ersten Ansätze in der Psychologie definiert DEUTSCH (1958), S. 266 Vertrauen als „an individual may be said to have trust in the occurrence of an event if he expects its occurrence and his expectations leads to behavior which he perceives to have greater negative motivational consequences if the expectation is not confirmed than positive motivational consequences if it is confirmed.“ Im Marketing wird Vertrauen von ANDERSON/WEITZ (1989) definiert als „... one party’s belief that its needs will be fulfilled in the future by actions undertaken by the other party.“ DONEY/CANNON (1997), S. 36 hingegen „...define trust as the perceived credibility and benevolence of a target of trust.“

Art der Dimensionen noch nicht übereinstimmend beschrieben sind.¹¹ Im Marketing wird das Konstrukt Vertrauen beispielsweise von GANESAN und DONEY/CANNON mit den Dimensionen Glaubwürdigkeit und Wohlwollen beschrieben.¹² Für MOORMAN/ZALTMAN/DESHPANDE hingegen besteht das Konstrukt aus den Dimensionen Vertrauenswürdigkeit und Glaubwürdigkeit.¹³

Unterschiedliche Auffassung gibt es auch darüber, ob Vertrauen ausschließlich in eine Person oder auch in eine Institution bzw. Organisation gegeben werden kann.¹⁴ Bei letzterem vertraut eine Person einer Institution bzw. einer Organisation. Das Vertrauen von einer Person in eine andere Person hingegen bezieht sich auf die persönliche Beziehung zwischen zwei Personen. Bisherige Forschungen zum Vertrauen konzentrieren sich überwiegend auf dieses interpersonale Vertrauen.¹⁵ Das Vertrauen in eine Institution bzw. Organisation wird hingegen nur selten untersucht.¹⁶ Die vorliegende Arbeit schließt sich der Meinung an, dass eine Person sowohl einer anderen Person als auch einer Organisation vertrauen kann. Entsprechend ergibt sich für die vorliegende Arbeit folgende Arbeitsdefinition des Vertrauens:

Eine Person vertraut einer anderen Person bzw. einer Gruppe von Personen und/oder einer Organisation, wenn sie erwartet, dass sich diese glaubwürdig und fair verhalten und an ihrem Erfolg interessiert sind, wodurch die Person ihre Unsicherheit reduziert.

Der Prozess der Vertrauensentstehung wird den verschiedenen theoretischen Ansätzen entsprechend auf verschiedene Weise vollzogen. Bezogen auf eine Geschäftsbeziehung entsteht Vertrauen nach ZUCKER aus drei verschiedenen Quellen. Zum einen handelt es sich um *eigenschaftsbasiertes Vertrauen*, d.h. Vertrauen entsteht zwischen zwei sich aufgrund ihrer Eigenschaften ähnlichen Personen in der Geschäftsbeziehung. Die zweite Quelle ist die des *prozessbasierten Vertrauens*. Hier entsteht Vertrauen aus den Erfahrungen, die in der Vergangenheit in einer Geschäftsbeziehung gemacht wurden. Besteht bislang keine Erfahrung zwischen den Organisationen tritt die Reputation an die Stelle der Erfahrungen. Schließlich dient das *institutionenbasierte Vertrauen* als dritte Quelle, wobei diese Vertrauensquelle über die

¹¹ Vgl. Raimondo (2000).

¹² Vgl. Ganesan (1994); Doney/Cannon (1997).

¹³ Vgl. Moorman/Zaltman/Deshpandé (1992).

¹⁴ Vgl. u.a. Bouncken (2000), S. 6.

¹⁵ Vgl. Ahlert/Kenning/Petermann (2001), S. 285 f.

¹⁶ Vgl. Untersuchungen von Doney/Cannon (1997) und Zaheer/McEvily/Perrone (1998).

konkrete Geschäftsbeziehung hinaus reichen kann. Vertrauen entsteht hierbei durch vermittelnde Intermediäre, Zertifikate und Mitgliedschaften in Institutionen.¹⁷

Die Ursachen und Entstehungsbedingungen für das Vertrauen in Geschäftsbeziehungen wird in großen Teilen der Literatur im Gegensatz zu den Auswirkungen von Vertrauen nur selten reflektiert.¹⁸ So liegen nur wenige Untersuchungen vor, die Einflussfaktoren wie der persönliche Charakter¹⁹, transaktionsspezifische Investitionen²⁰, Ähnlichkeit zwischen den Geschäftspartnern²¹, Zielvereinbarung²² und die Reputation²³ analysieren. Hauptaugenmerk der Untersuchungen liegt auf den Auswirkungen von Vertrauen. So sind v.a. der Einfluss von Vertrauen auf die Kundenbindung, Absatzsteigerung und das Commitment häufig untersuchte Zusammenhänge.²⁴

Bei der Betrachtung der verschiedenen Einflussfaktoren und Auswirkungen ist zu berücksichtigen, dass je nach Betrachtungsweise Einflussfaktoren in einer Untersuchung Auswirkungen in einer anderen Untersuchung sein können. Das bedeutet, dass je nach Zeitpunkt und Dauer der Betrachtung einige Determinanten sowohl Einflussfaktoren als auch Auswirkung von Vertrauen sein können. Bei einer statischen Betrachtung kann die Reputation z.B. Einflussfaktor auf das Vertrauen sein. Über einen längeren Zeitraum betrachtet kann die Reputation dann aber auch Auswirkung des Vertrauens werden.

2.3 Unternehmensberatung als prozessorientierte Form der Dienstleistung

2.3.1 Dienstleistungsmerkmale der Unternehmensberatung

Unternehmensberatungen²⁵ erfüllen die diskutierten konstitutiven Merkmale einer Dienstleistung, wie im Folgenden zu zeigen sein wird, idealtypisch. Bei der Unternehmensberatung handelt es sich um eine spezifische Form einer investiven Dienstleistung, die *immateriell*

¹⁷ Vgl. Zucker (1986).

¹⁸ Vgl. Gierl (1999), S. 195, Sirdeshmuk/Singh/Sabol (2002), S. 15, Eberl (2003), S. 47.

¹⁹ Vgl. Moorman/Deshpandé/Zaltman (1993), Doney/Cannon (1997).

²⁰ Vgl. Ganesan (1994).

²¹ Vgl. Crosby/Evans/Cowles (1990), Gierl (1999).

²² Vgl. Anderson/Weitz (1989).

²³ Vgl. Anderson/Weitz (1989), Ganesan (1994), Doney/Canon (1997).

²⁴ Vgl. z.B. Moorman/Zaltman/Deshpandé (1992), Morgan/Hunt (1994), Doney/Cannon (1997), Nielson (1998).

²⁵ In der betriebswirtschaftlichen Beratungsforschung hat sich der Begriff Unternehmensberatung durchgesetzt. In der Managementliteratur bzw. angloamerikanischen Literatur finden sich Begriffe wie Managementberatung, Consulting, Management Consulting, Betriebsberatung, Organisationsberatung oder Industrieberatung, die meist synonym verwendet werden.

ist,²⁶ da am Ende der erbrachten Beratungsdienstleistung kein materielles, greifbares Objekt vorliegt. Berater- und Kundenunternehmen arbeiten zeitlich begrenzt in einem Interaktionsprozess zusammen an einer kundenindividuellen Problemlösung.²⁷ Eine enge Zusammenarbeit und vertrauensvolle Interaktion zwischen Berater und Kunde ist erforderlich, um das Problem individuell lösen zu können. Entsprechend werden *externe Faktoren* in Form von Mitarbeitern und Objekten²⁸ des Kunden in den Interaktionsprozess *integriert*. Das Beratungsunternehmen bringt dabei seine *Leistungsfähigkeit* ein, die als potenzielles Leistungsversprechen, das individuelle Problem des Kunden erkennen und lösen zu können, verstanden werden kann. Der Kunde kann die Qualität des Leistungsversprechens im Vorfeld, im Verlauf und häufig auch nach erfolgter Beratung nicht bzw. nur schwer beurteilen. Im Rahmen der Informationsökonomie wird deshalb die Unternehmensberatung als Vertrauensgut charakterisiert.²⁹

Die im Vergleich zu anderen Dienstleistungen hohe Individualität der erbrachten Leistung und der hohe Interaktionsgrad zeigt sich in der *leistungstypologischen Einordnung* der Unternehmensberatung (vgl. Abbildung 1).³⁰ Diese lässt sich den „Professional Services“ zuordnen, die überwiegend beratend und problemorientiert sind. Hingegen liegt beim Typ „Service Factory“ eine niedrige Interaktion und Individualisierung vor, so dass sich diese Form der Dienstleistung einer industriellen Massenproduktion annähert. Die Typen „Mass Service“ und „Service Shop“ zeichnen sich jeweils als Mischformen aus. Beim „Service Shop“ liegt eine hohe Individualisierung bei niedrigem Interaktionsgrad vor, während der „Mass Service“ durch eine niedrige Individualisierung bei hohem Interaktionsgrad gekennzeichnet ist.³¹ Aufgrund der im Vergleich zu anderen Dienstleistungen hohen Individualisierung und hohen Interaktion weisen „Professional Services“ wie die Unternehmensberatung die Dienstleistungsmerkmale im besonderen Maße aus. Die zusätzlich hohe Immaterialität dieser Art der Dienstleistung führt bei Kunden zu einer Unsicherheit bei der Beauftragung eines Dienstleistungsunternehmens. Um diese Unsicherheit zu reduzieren, erhält das Vertrauen in den Dienstleistungsanbieter bereits zu Beginn einer Geschäftsbeziehung eine bedeutend höhere Relevanz als beim Kauf materieller, standardisierter Güter.

²⁶ Vgl. Kieser (1998), S. 195.

²⁷ Vgl. z.B. Kohr (2000), S. 17; Jeschke (2004), S. 24.

²⁸ Objekte können beispielsweise Informationen über das Problem sowie Räumlichkeiten des Kunden sein.

²⁹ Vgl. zum Vertrauensgut z.B. Woratschek (1996), S. 63 sowie zur Einordnung der Unternehmensberatung Schade (1997), S. 26ff.; Jeschke (2004), S. 136ff.

³⁰ Vgl. dazu auch die Leistungstypologien nach Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1992), S. 35.

³¹ Vgl. Kießling (1999), S. 17f.

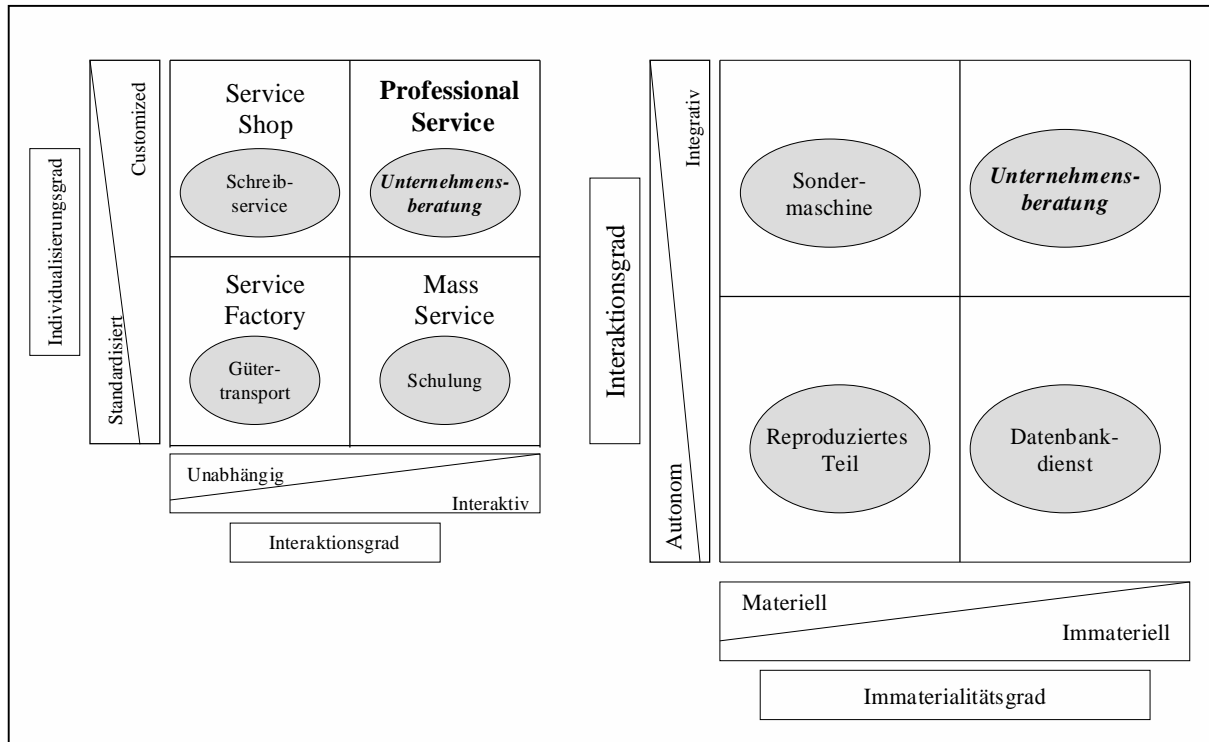


Abbildung 1: Leistungstypologische Einordnung der Unternehmensberatung

(Quelle: In Anlehnung an Kibling (1999), S. 17 und Meffert/Bruhn (2003), S. 37.)

2.3.2 Begriffsbestimmung der Unternehmensberatung

Obwohl in der Literatur Einigkeit darüber herrscht, dass die Unternehmensberatung eine investive Dienstleistung ist, liegt bislang keine einheitliche Definition der Unternehmensberatung vor.³² Es lässt sich jedoch eine zunehmende Ähnlichkeit zwischen den Definitionsansätzen feststellen, so dass ein wachsender Einklang über die Kernbestandteile einer einheitlichen Definition herrscht.³³

Neben den bereits diskutierten Merkmalen wird der Berater als qualifizierte, professionell agierende und in der Mehrheit der Definitionsansätze unabhängige Person angesehen.³⁴ Das Merkmal der Unabhängigkeit kann jedoch nicht ohne weiteres definatorisch berücksichtigt werden, da vertragliche Vereinbarungen zwischen dem Beratungsunternehmen und dem Kundenunternehmen eine gewisse Abhängigkeit hervorrufen.³⁵ Ebenso zeigt sich, dass v.a.

³² Diese Meinung vertreten z.B. Köppen (1999), S. 27 und Ernst (2002), S. 7. Im Gegensatz zur wissenschaftlich orientierten Literatur wird in der managementorientierten Literatur vielfach vollständig auf eine Definition des Begriffs Unternehmensberatung verzichtet.

³³ Einen bewerteten Vergleich von Definitionsansätzen, der die ähnlichen Inhalte aufzeigt liefert z.B. Weiershäuser (1996), S. 10. Ähnliche Aussagen finden sich bei Sperling/Ittermann (1998), S. 62.

³⁴ Vgl. z.B. Definitionen bei Köppen (1999), S. 30; Kohr (2000), S. 17; Niedereichholz (2001), S. 1.

³⁵ Zur weiteren Kritik vgl. beispielweise Wolf (2000), S. 39ff.

KMU häufiger durch Dritte, wie Steuerberater und Kreditinstitute, aufgefordert werden ein Beratungsunternehmen zu beauftragen. Wird das Beratungsunternehmen dabei von einem Kreditinstitut ausgewählt, in dem Berater als Gesellschafter vertreten sind, ist eine Unabhängigkeit nicht mehr gewährleistet.³⁶ Mit diesen Überlegungen einher gehen auch die unterschiedlichen Meinungen darüber, ob eine Unternehmensberatung ausschließlich unternehmensextern oder auch unternehmensintern erfolgen kann. Es lassen sich sowohl Definitionsansätze finden, die die interne Beratung von vornherein ausschließen, als auch Ansätze, die die interne Beratung einbinden. Interne Unternehmensberatung findet sich i.d.R. nur in großen Unternehmen und ist von den gegebenen Strukturen im Unternehmen abhängig. Darüber hinaus kann davon ausgegangen werden, dass das Vertrauen bei der internen Beratung eine andere Bedeutung hat und auf eine andere Art entsteht als bei einer externen Beratung. So erscheint die Ausgangslage zwischen externen und internen Unternehmensberatungen zu verschieden, um sie für die Problemstellung dieser Arbeit definitorisch zusammen fassen zu können.

Über die diskutierten Merkmale hinaus finden sich in verschiedenen Definitionsansätzen weitere, vereinzelt beschriebene Charakteristika der Unternehmensberatung. Der von einigen Autoren definitorisch eingebundene ökonomische Aspekt kann in einer aktuellen Definition nicht aufrecht erhalten werden, da vermehrt unentgeltlich durchgeführte Beratungsprojekte darauf hinweisen, dass dieser Aspekt nicht zwingend erforderlich für eine Unternehmensberatung ist.³⁷ Unter Berücksichtigung der genannten Hauptkomponenten lässt sich für die vorliegende Arbeit folgende Arbeitsdefinition zur Unternehmensberatung ableiten:

Unternehmensberatung ist eine von einem oder mehreren qualifizierten, externen Beratern zeitlich beschränkte, investiv erbrachte individuelle Dienstleistung. Ziel ist es, ein zu beratenes Unternehmen bei der Identifikation und Lösung eines betriebswirtschaftlichen Problems zu unterstützen und bei Bedarf dauerhafte Veränderungsprozesse zu begleiten.

³⁶ Vgl. z.B. Staute (1996), S. 38 ff.

³⁷ Vgl. zu sogenannten „Pro-Bono“-Projekten z.B. Niedereichholz (2001), S. 120 ff.

2.3.3 Einordnung des Beratungsprozesses in das Geschäftsbeziehungsmodell von Grönroos

Wie gezeigt, handelt es sich bei der Unternehmensberatung um eine zeitlich beschränkte Dienstleistung, die als ein Prozess mit einem Anfang und einem Ende betrachtet werden kann. Allerdings herrscht Uneinigkeit darüber, wie ein Beratungsanfang bzw. –ende zu definieren ist. Insbesondere in früheren Arbeiten wurde davon ausgegangen, dass der Beratungsprozess erst mit dem Vertragsabschluss beginnt und mit der Realisierungsphase bzw. dem Vertragsabschluss als beendet angesehen wird.³⁸ Der Beratungsprozess wurde primär als Projektabwicklung angesehen. Der Beratungsprozess beginnt jedoch bereits vor der Abwicklung mit der Problemfindung, der daraus resultierenden Suche nach einem geeigneten Beratungsunternehmen sowie dem Erstkontakt mit diesem. Ebenso beginnt für ein Beratungsunternehmen der Beratungsprozess bereits vor dem Vertragsabschluss mit der Auftragsakquisition, den ersten Schritten der Problemanalyse und der Angebotserstellung. Diese Schritte, die in den Beratungsprozess mit einbezogen werden müssen, lassen sich als Phase der Projektanbahnung zusammenfassen.

Nach dem Vertragsabschluss erfolgt zunehmend eine Kontrolle der erbrachten Beratungsdienstleistung sowie eine Nachbetreuung des beratenen KMU. Vor dem Hintergrund einer steigenden Bedeutung der erfolgsabhängigen Honorierung und des Relationship Marketing³⁹ ist die Einbeziehung der Phasen der Erfolgskontrolle und der Nachbearbeitung notwendig. Entsprechend binden aktuelle Veröffentlichungen diese Phase der Projektnachbereitung zunehmend in den Beratungsprozess mit ein.⁴⁰

Zusammenfassend kann ein idealtypischer Beratungsprozess in die folgenden Phasen unterteilt werden (vgl. Abbildung 2):

³⁸ Vgl. Elfgen/Klaile (1987), S. 17; Strasser (1993), S. 95; Hillemann (1995), S. 20.

³⁹ Berry (1983), S. 26 führte den Begriff des Relationship Marketing ein: "Relationship Marketing is attracting, maintaining and – in multi-service organizations – enhancing customer relationships." Die Literatur verwendet verschiedene ähnliche Begriffe. Vgl. z.B. Hildebrand (1997), S. 3f.. Eine aktuelle Definition findet sich z.B. bei Meffert/Bruhn (2003), S. 71.

⁴⁰ Vgl. Köppen (1999), S. 40; Niedereichholz (2001), S. 9.

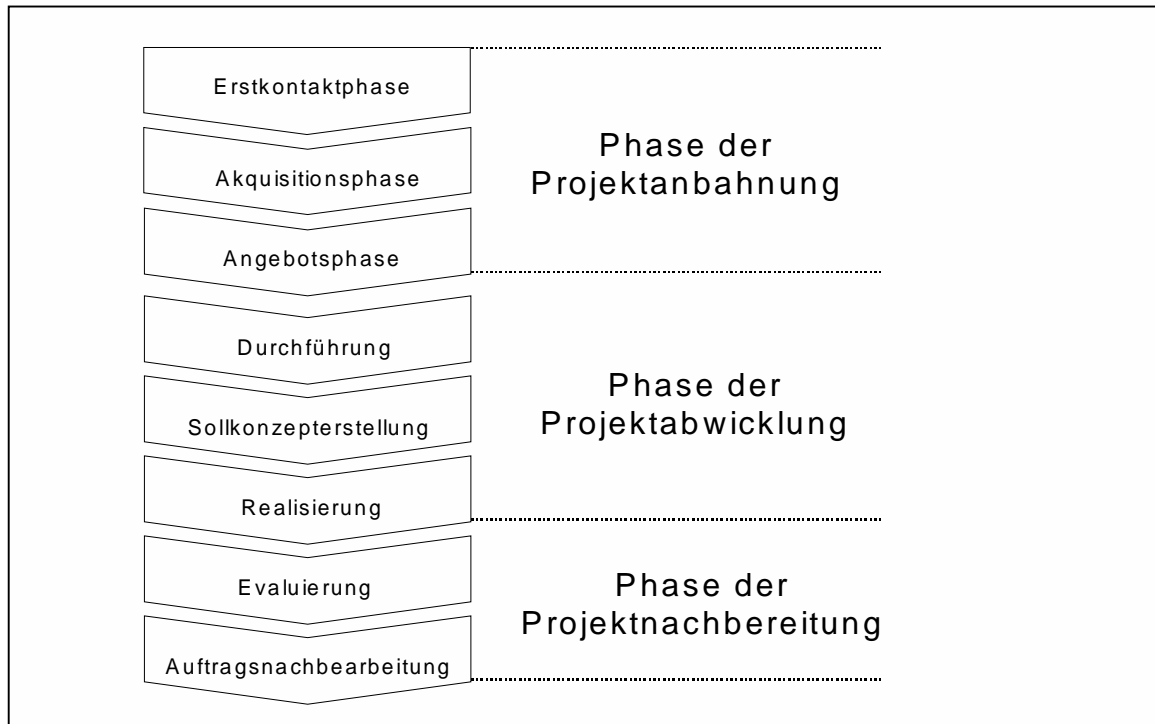


Abbildung 2: Phasen im Beratungsprozess

Bei der Darstellung ist zu berücksichtigen, dass es sich um einen idealtypischen Beratungsprozess handelt. Bei realen Beratungsprojekten wird jede Phase individuell auf das Projekt abgestimmt, wobei nicht jede Phase durchlaufen werden muss oder aber Phasen mehrfach durchlaufen werden können.

Die Phasen des Beratungsprozesses werden im Folgenden auf das Modell einer Geschäftsbeziehung von GRÖNROOS⁴¹ übertragen. Das Modell von Grönroos ist für die Unternehmensberatung geeignet, da es sich speziell auf investive Dienstleistungen bezieht. In seinen Überlegungen geht Grönroos davon aus, dass sich eine Geschäftsbeziehung in drei Phasen unterteilen lässt: *initial stage*, *purchasing process* und *consumption process*.⁴² Die Phase des *initial stage*, d.h. die Phase in der eine neue Geschäftsbeziehung initiiert wird, lässt sich auf die Phase der *Projektanbahnung* eines Beratungsprozesses übertragen. Danach folgt bei Grönroos die Phase des *purchasing process*, also die Phase, in der ein Neukunde erstmalig die Dienstleistung eines Anbieters in Anspruch nimmt. Diese Phase lässt sich im Beratungsprozess auf die Phase der *Projektabwicklung* übertragen. Als letzte Phase beschreibt Grönroos die Phase des *consumption process*, in der die Dienstleistung nach den Qualitätsanforderungen des Kunden erbracht werden muss und so die Grundlage für den Ausbau der weiteren Geschäftsbeziehung

⁴¹ Vgl. zum drei Phasen einer Geschäftsbeziehung beinhaltenden Modell Grönroos (1979), S. 45ff.

⁴² Vgl. Grönroos (1979), S. 45ff.

gelegt wird. Übertragen auf den Beratungsprozess entspricht diese Phase der Phase der *Projektnachbereitung*. Abbildung 3 gibt die Übertragung der Phasen von Grönroos auf die Phasen im Beratungsprozess wieder.

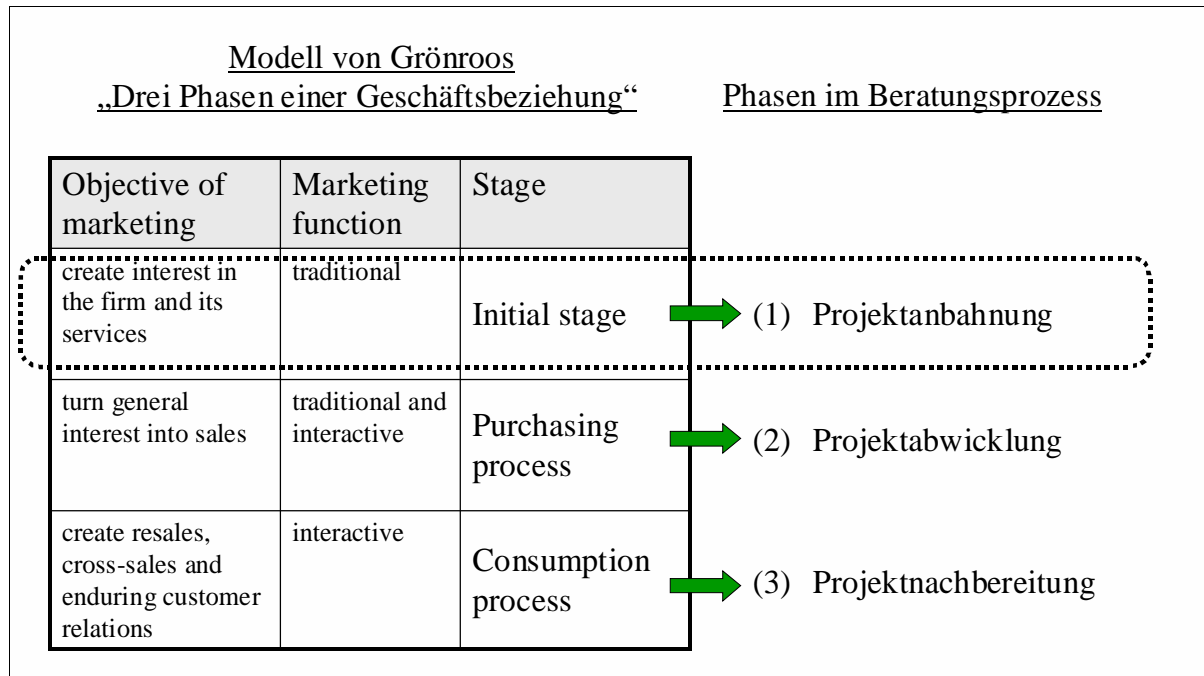


Abbildung 3: Zusammenführung Modell von Grönroos und Phasen im Beratungsprozess.

(Quelle: Erweiterung Grönroos (1991), S. 88 um Phasen des Beratungsprozesses.)

Neben den verschiedenen Zielen, die ein Dienstleistungsanbieter in jeder Phase verfolgt, beschreibt Grönroos die dazugehörigen Marketingaktivitäten. In der „initial stage“ Phase sind nach Meinung von Grönroos insbesondere die traditionellen Instrumente des Marketings, d.h. der Marketing-Mix mit der Kommunikations-, Distributions-, Preis- und Leistungs politik von Bedeutung.⁴³ In der sich anschließenden Phase des „purchasing process“ gewinnen zusätzlich interaktive Marketingfunktionen, d.h. die persönliche Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrage an Bedeutung, die nach Meinung von Grönroos in der letzten Phase einer Geschäftsbeziehung vorherrschen.

Wie bereits gezeigt, handelt es sich bei der Unternehmensberatung um ein Vertrauensgut. Damit es überhaupt zu einer Interaktion bzw. zu einer Berater-Kunden-Beziehung kommt, ist bereits in der Phase der Projektanbahnung die Entstehung von Vertrauen wichtig.⁴⁴ Wie sich dieses mit der Hilfe der Kommunikationspolitik als Teil der traditionellen Marketingfunktionen aufbauen lässt, ist Gegenstand des dritten Kapitels.

⁴³ Vgl. Grönroos (1990), S. 4ff.

⁴⁴ Vgl. Fischer/Tewes (2001), S. 311f. und 315

2.4 Begriffsbestimmung und Bedeutung der KMU in der Wirtschaft

Ähnlich wie bei dem Begriff der Unternehmensberatung gibt es auch unzählige Definitionen zum Begriff der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). CLASEN begründet dies durch die Heterogenität der KMU und die mannigfaltigen Operationalisierungsmöglichkeiten.⁴⁵ Zur Abgrenzung der KMU eignen sich sowohl quantitative als auch qualitative Merkmale. Eine *quantitative* Abgrenzung kann entweder nach den Kriterien der EU-Kommission oder nach denen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) vorgenommen werden. Berücksichtigt werden dabei die Anzahl der Beschäftigten, der Jahresumsatz und/oder die Summe der Jahresbilanz (vgl. Tabelle 1).⁴⁶

Tabelle 1: Einteilung KMU nach quantitativen Kriterien des IfM Bonn und der EU-Kommission.

Unternehmensgröße		Beschäftigte		Umsatz (€Jahr)		Jahresbilanz (€Jahr)	
IfM	EU	IfM	EU	IfM	EU	IfM	EU
-----	Kleinst- unter- nehmen	-----	0-9	-----	< 2 Mio.	-----	< 2 Mio.
Kleinunternehmen		0-9	10 – 49	< 1 Mio.	< 10 Mio.	-----	< 10 Mio.
Mittelunter- nehmen		10 – 499	50 - 249	1 bis < 50 Mio.	< 50 Mio.	-----	< 43 Mio.
Großunternehmen		= 500	= 250	= 50 Mio.	= 50 Mio.	-----	= 43 Mio.

(Quelle: Zusammengestellt aus Europäische Kommission (1996), o.V. (2003) und Günterberg/Wolter (2002), S. 22)

Die Tabelle macht deutlich, dass die Abgrenzung nicht eindeutig ist. Während das IfM Bonn die Jahresbilanz unberücksichtigt lässt, nimmt die EU-Kommission diese Größe als Alternative zum Jahresumsatz als Kriterien mit auf. Ebenso gibt es z.T. erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Abgrenzung zwischen Klein – und Mittelunternehmen sowie bei der Obergrenze der KMU.

Neben einer Abgrenzung nach quantitativen Kriterien kann auch eine Abgrenzung nach *qualitativen* Kriterien erfolgen. Die Mehrheit der KMU wird beispielsweise durch den Inhaber geführt und geprägt, wodurch eine Einheit von Eigentum, Führung und Haftung vorliegt. Das

⁴⁵ Vgl. Clasen (1992), S. 16.

⁴⁶ Vgl. Europäische Kommission (1996) und o.V. (2003) zur Änderung der Kriterien zum 01.01.2005; Günterberg/Wolter (2002), S. 22.

bedeutet, dass eine Einheit von wirtschaftlicher Existenz des Unternehmens und des Unternehmers vorliegt. Außerdem ist der Inhaber für alle unternehmensrelevanten Entscheidungen bei meist flachen Hierarchien und einer persönlichen Beziehung zwischen ihm und seinen Mitarbeitern verantwortlich. Zudem findet sich bei KMU häufiger ein regionaler Bezug bei großer Markt- und Kundennähe.

Die Abgrenzung durch qualitative Kriterien erfolgt seltener als durch quantitative Kriterien. Begründen lässt sich dies durch die schwierigere Operationalisierbarkeit im Vergleich zu quantitativen Kriterien sowie die eher unscharfe Abgrenzung der Kriterien, die zudem auf einige KMU nicht zutreffen.⁴⁷ Das vorliegende Arbeitspapier orientiert sich neben quantitativen auch an qualitativen Kriterien. Vor dem Hintergrund der inhaltlichen Zielsetzung und der Annahme, dass sich der Vertrauensaufbau nicht wesentlich signifikant unterscheidet, ob ein KMU von einem Inhaber und/oder anderen Personen geführt wird, ist das qualitative Kriterium, dass ein KMU vom Inhaber geführt wird für die vorliegende Arbeit nicht relevant. Entsprechend gelten im Rahmen dieser Arbeit als KMU alle Unternehmen, die vom *Inhaber und/oder einer bzw. mehreren anderen Personen geführt werden und bis zu 500 Beschäftigte und einen Jahresumsatz von bis zu 50 Mio. Euro haben.*

Abgesehen von der Problematik der Abgrenzung ist die *Bedeutung der KMU* in der deutschen Wirtschaft unbestritten, was sich sowohl aus quantitativer als auch aus qualitativer Sicht erklären lässt. Aus *quantitativer* Sicht waren in Deutschland 99,7 % aller Unternehmen im Jahr 2002 KMU. Diese beschäftigten 70 % aller Arbeitnehmern sowie 82 % der Auszubildenden.⁴⁸ Ihr Anteil an der Bruttowertschöpfung betrug 53 % und der Bruttoinvestitionen 46 %.⁴⁹

Aus *qualitativer* Sicht sind v.a. die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Funktionen zu nennen. Die gesellschaftlichen Funktionen zeigen sich in der häufig größer anzutreffenden Arbeitsautonomie, wodurch sich Mitarbeiter eher mit ihrem Arbeitgeber identifizieren und eine höhere Zufriedenheit haben als bei Großunternehmen. Bei Betrachtung der wirtschaftlichen Funktionen zeigt sich beispielsweise die Möglichkeit der KMU flexibel auf sich ändernde Bedürfnisse der Nachfrager reagieren zu können. Auch können sie das marktwirtschaftliche System stabilisieren, da sie durch ihre Flexibilität besser als Großunternehmen auf Rezess-

⁴⁷ Vgl. zur Problematik der qualitativen Kriterien Merker (1997), S. 25 und Wick (2000), S. 15ff.

⁴⁸ Vgl. IfM Bonn (2005).

⁴⁹ Vgl. o.V. (2005).

sionen reagieren können.⁵⁰ Insgesamt kann festgestellt werden, dass die Bedeutung der KMU in der Volkswirtschaft sehr hoch ist.

3 Aufbau von Vertrauen zu Beginn einer Berater-Kunden-Beziehung

3.1 Bedeutung des Vertrauens bei der Beratung unter besonderer Berücksichtigung der KMU

Wie in den vorangegangenen Kapiteln gezeigt, spiegelt die Unternehmensberatung idealtypisch die konstitutiven Merkmale der Dienstleistung wieder. Entsprechend ist mit der Beschaffung der Dienstleistung Unternehmensberatung für den Nachfrager eine Unsicherheit verbunden. Diese Unsicherheit wird durch den nach wie vor heterogenen und wenig transparenten Markt für Beratungsunternehmen weiter verstärkt.⁵¹ Begründen lässt sich diese Intransparenz und Heterogenität durch eine nicht existierende feste Berufsbezeichnung und eine nicht festgelegte Ausbildung des Beratungsberufs. Außerdem führt die Verschiedenheit der Anbieter und die Vielzahl der inhaltlich und qualitativ unterschiedlichen Beratungsdienstleistungen zu einem unüberschaubaren Markt. So sind neben den klassischen Beratungsunternehmen zunehmend auch Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Banken, Universitäten, ausgegliederte Beratungsabteilungen von Großunternehmen sowie Kammern und Verbände auf dem Beratungsmarkt vertreten.⁵² Für ratsuchende Unternehmen ist folglich die Orientierung auf dem Markt erheblich erschwert.

Da KMU trotz ihrer hohen wirtschaftlichen Bedeutung⁵³ seltener als große Unternehmen die Leistung der Beratungsunternehmen nachfragen, ist es für sie zusätzlich erschwert ein geeignetes Beratungsunternehmen zu finden.⁵⁴ Neben der Unübersichtlichkeit des Marktes gelten besonders negative Erfahrungen aus früheren Projekten, fehlendes Vertrauen sowie Zweifel an den praktischen Fähigkeiten bzw. der Qualifikation der Berater, der zusätzliche Zeitbedarf

⁵⁰ Vgl. dazu und zu weiteren Merkmalen Wick (2000), S. 20ff.; Haake (2002), S. 223 f.

⁵¹ Bereits 1985 forderte Bartling, dass die Transparenz auch im Interesse der Berater erhöht werden muss. Vgl. ebd. S. 332. Zur Intransparenz vgl. z.B. Enke/Geigenmüller (2001), S. 2.

⁵² Vgl. zu verschiedenen Arten der konkurrierenden Beratungsunternehmen z.B. Schwan/Seipel (2002), S. 51ff.

⁵³ Vgl. Ausführungen in Kap. 2.4.

⁵⁴ In einer Untersuchung von Mugler/Lampe (1987), S. 479 gaben 54 % der befragten KMU an, noch nie ein Beratungsunternehmen beauftragt zu haben. Dieses Ergebnis konnte bei der Untersuchung von Grass (2003), S. 12f. bestätigt werden. Darin zeigt sich, dass nur 7 % der kleinen Unternehmen und 40 % der mittleren Unternehmen bereits mit Beratungsunternehmen zusammen gearbeitet hatten. Ähnliche Ergebnisse finden sich bei Wick (2000), S. 128f.

und die Angst, Betriebsgeheimnisse herauszugeben, als Gründe gegen die Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen.⁵⁵

In Wissenschaft und Praxis herrscht einhellige Meinung darüber, dass Vertrauen in den Berater bzw. das Beratungsunternehmen eine der entscheidenden Grundvoraussetzungen bei der Beauftragung eines Beratungsunternehmens bzw. für den Erfolg eines Beratungsprojektes ist.⁵⁶ Bislang liegen jedoch nur wenige Untersuchungen vor, die sich zumeist am Rande mit dem Phänomen Vertrauen in der Unternehmensberatung beschäftigen. Zusätzlich ist festzustellen, dass sich die betriebswirtschaftliche Beratungsforschung überwiegend mit großen Beratungsunternehmen, die große Unternehmen beraten, beschäftigt. Vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Bedeutung und des besonders bei KMU vermuteten Vertrauensproblems, erscheint die intensive Auseinandersetzung mit dieser Thematik erforderlich.

Eine von wenigen wissenschaftlichen Arbeiten, die das Vertrauen der KMU in ihrer Untersuchung berücksichtigt, ist die Arbeit von KÖPPEN. Der Autor stellt in seiner Untersuchung zur Nachfolgeregelungen bei KMU fest, dass die soziale Kompetenz des Beraters und die Erstellung der Übergabekonzeption einen signifikant positiven Einfluss auf das Kundenvertrauen ausüben.⁵⁷ Hingegen konnten andere vermutete Zusammenhänge, wie der positive Einfluss der Fachkompetenz und der Konfliktgehalt einer Nachfolgesituation auf das Vertrauen, nicht bzw. nur eingeschränkt bestätigt werden. Die positive Auswirkung des Kundenvertrauens auf die Beratungsqualität war hingegen signifikant.⁵⁸

COULTER/COULTER betrachten neben anderen Dienstleistungen auch die Unternehmensberatung bei KMU. Ihr Hauptziel ist die Untersuchung des Einflusses von Wissen der KMU über die Dienstleistung als moderierender Effekt auf den Zusammenhang zwischen persönlichkeitsbasierenden⁵⁹ und leistungsbasierenden⁶⁰ Merkmalen auf das Vertrauen. Es konnte nachgewiesen werden, dass bei niedrigem Wissen der KMU der Einfluss der persönlichkeitsbasierenden Merkmale auf das Vertrauen größer ist. Ebenso konnte nachgewiesen werden,

⁵⁵ Vgl. z.B. Marner/Jaeger (1991), S. 376ff; Lachnit/Müller (1993), S. 1382; Wick (2000), S. 157f., Kailer/Falter (2001), S. 189f.

⁵⁶ Vgl. z.B. Bartling (1985), S. 334; Meffert (1990), S. 188; Gierl (1999); Köppen (1999), S. 85; Wick (2000), S. 168f.; Haake (2002), S. 231. Einen empirischen Vergleich zwischen der Bedeutung von Vertrauen und Vertrag bei der Unternehmensberatung und weiteren Dienstleistungsanbietern liefern Bennet/Robson (2004).

⁵⁷ Vgl. Köppen (1999), S. 198f.

⁵⁸ Vgl. Köppen (1999), S. 191.

⁵⁹ Unter persönlichkeitsbasierenden Merkmalen fassen die Autoren Ähnlichkeit, Empathie und Höflichkeit zusammen. Vgl. Coulter/Coulter (2003), S. 34.

⁶⁰ Unter leistungsbasierenden Merkmalen fassen die Autoren customization, Kompetenz, Zuverlässigkeit und Bereitschaft zusammen. Vgl. Coulter/Coulter (2003), S. 35.

dass bei großem Wissen der KMU über die Dienstleistung der Einfluss der leistungsbasierenden Merkmale auf das Vertrauen größer ist.⁶¹

In einer weiteren, sich jedoch nicht speziell auf KMU beziehende schriftlichen Befragung von 78 Unternehmen verschiedener Branchen konnte GIERL einen signifikanten positiven Einfluss der Reziprozität, der Ähnlichkeit der Berater und Kunden sowie der Leistungsfähigkeit und des Leistungswillens der Berater auf das interpersonale Vertrauen nachweisen.⁶²

Wie bereits gezeigt, kann sowohl zwischen dem Berater und seinem Kunden als auch zwischen dem Kunden und dem Beratungsunternehmen Vertrauen entstehen. Damit es überhaupt zu einer Berater-Kunden-Beziehung kommt, muss der Aufbau von Vertrauen bereits in der Phase der Projektanbahnung erfolgen. Bei investiven Dienstleistungen und somit auch bei Beratungsunternehmen kommen in dieser Phase besonders die klassischen Marketinginstrumente zum Einsatz. Da von diesen die Kommunikationsinstrumente nach einhelliger Meinung die entscheidende Rolle spielen,⁶³ werden im Folgenden ausgewählte Instrumente der Kommunikationspolitik hinsichtlich ihrer Eignung zum Vertrauensaufbau von KMU in Beratungsunternehmen diskutiert.

3.2 Einsatz von Kommunikationsinstrumenten zum Vertrauensaufbau in der Phase der Projektanbahnung

Die Kommunikationspolitik eines Beratungsunternehmens umfasst der allgemeinen Definition der Kommunikationspolitik nach MEFFERT/BRUHN folgend die externe, die interne sowie die interaktive Kommunikation.⁶⁴ Die externe Kommunikation richtet sich von einem Beratungsunternehmen an seine Kunden. Die interaktive Kommunikation stellt die Kommunikation zwischen einem Berater und seinem Kunden dar. Die interne Kommunikation dient als Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern innerhalb eines Beratungsunternehmens. Da sich die Ausführungen im Rahmen dieser Arbeit auf den Vertrauensaufbau zwischen einem Beratungsunternehmen bzw. seinen Beratern und den Mitarbeitern eines KMU beziehen, werden im Folgenden die externe und interaktive Kommunikation näher betrachtet.

⁶¹ Vgl. Coulter/Coulter (2003).

⁶² Vgl. Gierl (1999). Die befragten Mitarbeiter waren im mittleren und gehobenen Management tätig. Weitere Aussagen zu den Unternehmen werden nicht gemacht, so dass eher davon ausgegangen werden kann, dass es sich aufgrund der Managementebenen um größere Unternehmen handelt.

⁶³ Vgl. Ausführungen bei Kohr (2000), S. 123ff. und S. 170.

⁶⁴ Vgl. Meffert/Bruhn (2003), S. 427.

Bei den Instrumenten der externen und interaktiven Kommunikation lassen sich die Individual- und Massenkommunikation sowie eine anlassbezogene Kommunikation unterscheiden.⁶⁵ Bezogen auf die Unternehmensberatung sind bei der *Massenkommunikation* insbesondere die klassische Anzeigenwerbung sowie die Öffentlichkeitsarbeit relevant. Der *anlassbezogenen Kommunikation* werden in der Dienstleistungsmarketingliteratur u.a. Publikationen, Fachvorträge, Seminare und Workshops zugeordnet.⁶⁶ Da diese Instrumente in der Beratungsliteratur der Öffentlichkeitsarbeit zugeordnet werden,⁶⁷ ist die Abgrenzung zwischen den Kommunikationsarten nicht überschneidungsfrei. Dies lässt sich auch dadurch erklären, dass sich Massenkommunikation auch auf einen bestimmten Anlass beziehen kann. Die *Individualkommunikation* eines Beratungsunternehmens setzt sich überwiegend aus Direktwerbung und persönlicher Kommunikation zusammen. Im Folgenden werden diese Kommunikationsinstrumente im Hinblick auf ihre Eignung zum Vertrauensaufbau eines KMU in ein Beratungsunternehmen bzw. einen Berater zu Beginn einer Geschäftsbeziehung diskutiert.

Die *klassische Anzeigenwerbung* wurde für die Gewinnung neuer Beratungskunden lange Zeit als kaum geeignet eingestuft.⁶⁸ Viele Beratungsunternehmen haben sich an den Berufsgrundsatz der zurückhaltenden Werbung gehalten und sich damit an das bis vor wenige Jahre gesetzlich untersagte absolute Werbeverbot für Wirtschaftsprüfer und Steuerberater angelehnt. Für Beratungsunternehmen gibt es jedoch aufgrund der fehlenden juristischen Berufsbezeichnung keine rechtlichen Einschränkungen hinsichtlich ihrer Werbeaktivitäten. Entsprechend wird den Beratungsunternehmen in Deutschland, der amerikanischen Entwicklung folgend,⁶⁹ ein wachsender Einsatz von Werbemaßnahmen zugesprochen.⁷⁰ Diese Entwicklung ist durch die zunehmende Anzahl an Anzeigen in überregionalen und regionalen Tages- und Wirtschaftszeitungen erkennbar.⁷¹ Insgesamt wird der Anzeigenwerbung jedoch, v.a. der in den überregionalen Tages- und Wirtschaftszeitungen, allein schon aufgrund der hohen Streuverluste nach wie vor ein geringes Erfolgspotenzial bei der Gewinnung des Vertrauens neuer KMU-Kunden zugesprochen.⁷² Zur Reduzierung der Streuverluste erscheint eine gezielt in Fachzeitschriften an KMU gerichtete Anzeigenwerbung, die spezielle Probleme der KMU

⁶⁵ Vgl. Meffert/Bruhn (2003), S. 438.

⁶⁶ Vgl. Meffert/Bruhn (2003), S. 438f.

⁶⁷ Vgl. z.B. Schade (1997), S. 135; Kohr (2000), S. 171; Jeschke (2004), S. 265.

⁶⁸ Vgl. Kaas/Schade (1995), S. 1076.

⁶⁹ Amerikanische Beratungsunternehmen nutzen bereits seit langem die klassischen Werbemaßnahmen wie Anzeigenwerbung, Radio- und Fernsehspots. Vgl. Niedereichholz (2001), S. 117.

⁷⁰ Vgl. Hillemann (1995), S. 47ff.

⁷¹ Die Anzeigen werden mit verschiedenen Inhalten geschaltet. Beispielsweise beziehen sich große Beratungsunternehmen allgemein auf ihre Qualität bei der Durchführung der Beratungsprojekte. Vgl. z.B. Anzeigen von Accenture in der FAZ (21.02.2004, 01.03.2004; 13.09.2004)

⁷² Vgl. z.B. Niedereichholz (2001), S. 119.

skizziert und eine potenzielle Lösung darstellt, geeignet. Allerdings ist davon auszugehen, dass die Anzeigenwerbung primär zur Steigerung der Reputation⁷³ beitragen kann und damit eine indirekte, schwach positive Wirkung auf das Vertrauen ausübt. Der positive Zusammenhang zwischen der Reputation und dem Vertrauen lässt sich auch aus dem Modell von ZUCKER erklären, wonach die Reputation anstelle der Erfahrung zur Entstehung des prozessorientierten Vertrauens beitragen kann.⁷⁴ Ebenso konnte der positive Einfluss der Reputation auf das Vertrauen bereits in verschiedenen Untersuchungen nachgewiesen werden.⁷⁵ Entsprechend ist davon auszugehen, dass die klassische Anzeigenwerbung nur eine schwache positive Wirkung über die Reputation auf das Vertrauen in ein Beratungsunternehmen ausüben kann. Aus diesen Überlegungen ergibt sich folgende Hypothese:

☞ *Die KMU-orientierte Anzeigenwerbung wirkt indirekt schwach positiv über die Reputation eines Beratungsunternehmens auf das Vertrauen in dieses Beratungsunternehmen. (Hypothese 1)*

Wesentlich mehr als der Anzeigenwerbung wird der *Öffentlichkeitsarbeit* die Fähigkeit zugesprochen, Vertrauen und Kompetenz vermitteln zu können.⁷⁶ SCHADE konnte in seiner Untersuchung feststellen, dass die Öffentlichkeitsarbeit sowohl aus Berater- als auch aus Kundensicht einen positiven Einfluss auf das Vertrauen haben kann.⁷⁷ Als bevorzugte Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit werden Publikationen, Seminare bzw. Workshops und Fachvorträge eingesetzt.⁷⁸ Beratungsunternehmen können z.B. in Form einer Fallstudie eine für die Zielgruppe KMU relevante Lösung skizzieren und so ihre KMU-Kompetenz zu vermitteln. Außerdem ist davon auszugehen, dass Berater eines Beratungsunternehmens im Rahmen von KMU-spezifischen Fachvorträgen und Seminaren vertrauensenerweckend auftreten können. Unter Würdigung der Ergebnisse von SCHADE und der angestellten Überlegungen lässt sich folgende zweite Hypothese ableiten:

☞ *KMU-orientierte Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit wirken sich positiv auf den Aufbau des Vertrauens der KMU in ein Beratungsunternehmen aus. (Hypothese 2)*

⁷³ Reputation bedeutet, dass ein Beratungsunternehmen als vertrauenswürdig und zuverlässig gilt und einen guten Ruf hat. Vgl. Doney/Cannon (1997), S. 37.

⁷⁴ Vgl. Kap. 2.2.

⁷⁵ Vgl. z.B. Ganesan (1994); Doney/Cannon (1997). Zur Bedeutung der Reputation als Auswahlkriterium bei der Beauftragung von Beratungsunternehmen vgl. z.B. Kaas/Schade (1995), S. 1084, Kailer/Falter (2001), S. 190, Haake (2002), S. 231; Grass (2003), S. 19 und 26f.

⁷⁶ Vgl. Becker (1993), S. 449, Kaas/Schade (1995), S. 1076 und zur Definition der Öffentlichkeitsarbeit Mefwert/Bruhn (2003), S. 476.

⁷⁷ Vgl. Schade (1997), S. 134f.

⁷⁸ Vgl. z.B. Grass (2003), S. 22f.; Fischer (2003), S. 129.

*Direktwerbemaßnahmen*⁷⁹ spielen nach Meinung einiger Autoren im Marketing der Beratungsunternehmen keine Rolle bzw. gelten als wenig geeignetes Kommunikationsinstrument.⁸⁰ In einer Untersuchung von STRASSER zeigte sich, dass eingesetzte Direktmarketingmaßnahmen bisher zu unspezifisch sind und den potenziellen Kunden zuviel auf einmal versprechen.⁸¹ Gerade bei ungerichteten Direktwerbemaßnahmen kann bei einem KMU der Eindruck entstehen, dass das Beratungsunternehmen unausgelastet ist. Dies wiederum könnte dazu führen, dass dem Beratungsunternehmen eine geringe Kompetenz zugesprochen wird. Es kann davon ausgegangen werden, dass ein KMU einem Beratungsunternehmen, dem es nur eine geringe Kompetenz zuspricht, auch nicht vertraut. Entsprechend sollten die bei KMU eingesetzten Direktwerbemaßnahmen persönlich und auf einige wenige Leistungsmerkmale des Beratungsunternehmens ausgerichtet sein. Zusammen mit einem beispielsweise funktionalen Lösungsansatz oder einer Einladung zu einem Vortrag können Vertrauenspotenziale beim Klienten gefördert und unterstützt werden. Diese Überlegungen führen zu folgender dritten Hypothese:

☞ *Persönliche Direktwerbemaßnahmen wirken sich positiv, unpersönliche wirken sich hingegen negativ auf das Vertrauen eines KMU in ein Beratungsunternehmen aus. (Hypothese 3)*

Die *persönliche Kommunikation* nimmt bei Beratungsunternehmen im Hinblick auf den Aufbau von Vertrauen eine bedeutende Stellung ein. In Untersuchungen verschiedener Branchen konnte bereits mehrfach ein positiver Zusammenhang zwischen der Kommunikation und dem Vertrauen nachgewiesen werden.⁸² Bei Würdigung dieser Ergebnisse ist zu vermuten, dass der persönlichen Kommunikation zwischen einem Berater und einem KMU eine hohe Bedeutung bei der Generierung von Vertrauen in den Berater zukommt. Folglich lautet die vierte Hypothese:

☞ *Die persönliche Kommunikation wirkt positiv auf das Vertrauen eines KMU in einen Berater. (Hypothese 4)*

⁷⁹ Als Direktwerbemaßnahme wird in dieser Arbeit in Anlehnung an Meffert/Bruhn (2003), S. 472ff. und eine durch adressierte bzw. unadressierte postalische, faxgestützte, internetgestützte und telefonische Kommunikationsmaßnahmen direkte Ansprache des (potenziellen) Kunden verstanden. Der dafür häufig verwendete Begriff Direktmarketing beinhaltet nach Auffassung der Verfasser über die Kommunikationsinstrumente hinaus gehende marketingpolitische Instrumente.

⁸⁰ Vgl. Strasser (1993), S. 112, Jeschke (2002), S. 255, Eschenbach/Nagy (2001), S. 206.

⁸¹ Vgl. Strasser (1993), S. 112.

⁸² Vgl. z.B. Anderson/Weitz (1989); Anderson/Narus (1990); Morgan/Hunt (1994); Friman et al. (2002)

Als eine spezifische Form der persönlichen Kommunikation gelten *persönliche Netzwerke*.⁸³ Diese können z.B. in Form von Geschäftspartnern oder Mitgliedschaften in Verbänden vorliegen. Durch Geschäftspartner kann ein Berater Hinweise auf Probleme in einem KMU erhalten und dadurch das KMU mit einer individuellen Problemlösung direkt ansprechen. Außerdem kann das Beratungsunternehmen durch den Geschäftspartner empfohlen werden. Bei einer Empfehlung ist davon auszugehen, dass der Geschäftspartner selbst Vertrauen in das Beratungsunternehmen hat. Dieses Vertrauen kann durch die Empfehlung an ein KMU weitergegeben werden, so dass auch das KMU Vertrauen in das Beratungsunternehmen aufbaut.⁸⁴ Diese Annahme lässt sich auch durch das Modell der Vertrauensentstehung nach ZUCKER begründen. Dem Modell folgend können beim institutionsbasierten Vertrauen *Intermediäre*, wie z.B. Geschäftspartner als Vertrauen vermittelnde Personen agieren.⁸⁵ Folglich lautet die fünfte Hypothese:

☞ *Intermediäre haben eine positive Wirkung auf das Vertrauen eines KMU in ein Beratungsunternehmen. (Hypothese 5)*

Als weitere Netzwerkaktivitäten wurden bereits *Mitgliedschaften in Verbänden* angesprochen. Durch die Mitgliedschaft in einem Beraterverband oder einem für KMU relevanten Verband signalisiert das Beratungsunternehmen seine Akzeptanz des Mitgliedschaftsstandards des jeweiligen Verbandes. Beraterverbände in Deutschland haben überwiegend bestimmte Aufnahmekriterien, die eine gewisse Kompetenz bzw. Erfahrung der Berater eines Beratungsunternehmens voraussetzen. Da es in Deutschland für Beratungsunternehmen keine Zugangsbeschränkungen gibt, ist davon auszugehen, dass eine freiwillige Mitgliedschaft vertrauenserverweckend wirkt. Diese Annahme lässt sich ebenfalls durch das Modell von ZUCKER begründen, da Mitgliedschaften in Verbänden als Quelle des institutionsbasierten Vertrauens angesehen werden.⁸⁶ Die sechste Hypothese lautet demnach:

☞ *Mitgliedschaften des Beratungsunternehmens in relevanten Verbänden haben eine positive Wirkung auf das Vertrauen eines KMU. (Hypothese 6)*

⁸³ Vgl. Jeschke (2004), S. 263.

⁸⁴ Vgl. Schade (1997), S. 134; Jeschke (2004), S. 263

⁸⁵ Vgl. Kap. 2.2.

⁸⁶ Vgl. Kap. 2.2.

Der persönlichen Kommunikation einschließlich den persönlichen Netzwerken werden von allen Kommunikationsinstrumenten die besten Möglichkeiten zugesprochen bei KMU Vertrauen zu wecken. Eine ähnlich gute Möglichkeit Vertrauen aufzubauen wird, wie bereits gezeigt, bei der Öffentlichkeitsarbeit vermutet. Hingegen gelten Direktwerbemaßnahmen und Anzeigenwerbung als wenig geeignet das Vertrauen der Kunden zu wecken. Da Direktwerbemaßnahmen individuell auf die Bedürfnisse jedes KMU zugeschnitten werden können, kann davon ausgegangen werden, dass sie einen größeren Einfluss auf das Vertrauen ausüben können als die klassische Anzeigenwerbung. Zusammenfassend lässt sich daraus folgende siebte Hypothese ableiten:

☞ *Die persönliche Kommunikation hat von allen Kommunikationsinstrumenten den größten positiven Einfluss, die klassische Werbung den geringsten positiven Einfluss auf das Vertrauen der KMU in einen Berater bzw. ein Beratungsunternehmen. (Hypothese 7)*

4 Fazit

Die vorausgehenden Ausführungen haben gezeigt, dass der Aufbau von Vertrauen für Dienstleistungsunternehmen eine entscheidende Rolle bereits zu Beginn einer Geschäftsbeziehung spielt. Wie dieses bei investiven Dienstleistungen aufgebaut werden kann, ist bislang erst in Ansätzen beschrieben.⁸⁷ Eine Verallgemeinerung und Übertragung von Erkenntnissen aus anderen Bereichen erscheint nicht ohne weiteres möglich. Zudem führen vorliegende Untersuchungen, aufgrund verschiedener theoretischer Fundierung sowie verschiedener Unternehmensbereiche zu unterschiedlichen Ergebnissen. So bleibt fraglich, ob Vertrauen überhaupt über alle Branchen und Bereiche auf die gleiche Art entstehen kann. Aufgrund der Verschiedenartigkeit und Individualität ist selbst bei Dienstleistungen, die eine ähnlich hohe Immaterialität, Leistungsfähigkeit und Integration des externen Faktors aufzuweisen haben, nicht davon auszugehen.

Die Beratung von Unternehmen weist, wie gezeigt, in hohem Maße diese konstitutiven Merkmale auf. In der Praxis fehlt insbesondere KMU oftmals das Vertrauen ein Beratungsunternehmen zu beauftragen. Trotz der hohen praktischen Relevanz, hat sich die Forschung, die

⁸⁷ Vgl. z.B. Doney/Cannon (1997); Zaheer/McEvily/Perrone (1998); Gierl (1999); Schade (2001); Hillebrecht (2003).

sich mit der Beratung von Unternehmen beschäftigt, mit dem Konstrukt des Vertrauens bislang nicht näher auseinander gesetzt. Unter Berücksichtigung der bereits 1982 getätigten Feststellung von MARNER, dass „*es scheint, als seien vertrauensbildende Maßnahmen dringend geboten*“⁸⁸, ist es umso erstaunlicher, dass dieses Phänomen bisher noch nicht Gegenstand tieferer Analysen war.⁸⁹

In der vorliegenden Arbeit wurden Thesen, wie Kommunikationsinstrumente auf den interpersonalen und institutionellen Vertrauensaufbau wirken können aufgeworfen, deren empirische Überprüfung wünschenswert wäre. Die Dienstleistungsmarketingforschung ist aufgefordert, sich intensiver mit den Möglichkeiten für den Aufbau und Erhalt eines Vertrauens in investive Dienstleistungsanbieter wie die Unternehmensberatung auseinander zu setzen.

⁸⁸ Marner (1982), S. 216.

⁸⁹ Diese Auffassung vertritt auch Mohe (2003), S. 160 der diesbezüglich zu dem Schluss kommt, dass das Vertrauensphänomen Aufgabe zukünftiger Forschungsfelder sein könnte.

Literaturverzeichnis

- Ahlert, D.; Kenning, P.; Petermann, F. (2001):* Die Bedeutung von Vertrauen für die Interaktionsbeziehungen zwischen Dienstleistungsanbietern und –nachfragern, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001, S. 279-297. Gabler, Wiesbaden.
- Anderson, E.; Weitz, B. (1989):* Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads, in: Marketing Science, vol. 8, Fall, S. 310-323.
- Anderson, J.C.; Narus. J.A. (1990):* A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, in: Journal of Marketing, vol. 54 January, S. 44-53.
- Bartling, U. (1985):* Die Unternehmensberatung als externe “Stabsstelle” des Managements. Eine Untersuchung der Funktionen und Bedeutung der Unternehmensberatung unter besonderer Berücksichtigung ihrer Relevanz für Klein- und Mittelunternehmen. Augsburg.
- Becker, J. (1993):* Marketing-Konzeption – Grundlagen des Marketing-Management, München.
- Bennet, J.B.; Robson, P.J.A. (2004):* The role of trust and contract in the supply of business advice, in: Cambridge Journal of Economics, Vol. 28, No. 4, S. 471-488.
- Berry, L.L.(1983),* Relationship Marketing, in Berry, L.L., Shostack, G.L., Upah, G.D. (Hrsg.) Emerging Perspectives on Service Marketing, Chicago 83, S. 25 – 38.
- Bieberstein, I. (2001):* Dienstleistungs-Marketing, 3. Aufl., Ludwigshafen.
- Bouncken, R. (2000):* Vertrauen – Kundenbindung – Erfolg? Zum Aspekt des Vertrauens bei Dienstleistungen, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.) Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000, S. 5-22. Gabler, Wiesbaden.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) e.V. (2003):* Facts & Figures zum Beratermarkt 2002, BDU e.V. (Hrsg.), Bonn, 2003.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) e.V. (2004):* Facts & Figures zum Beratermarkt 2003, BDU e.V. (Hrsg.), Bonn, 2004.
- Clasen, J. (1992):* Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Krisenfall. Ein unternehmerorientiertes Konzept des Turnaround Managements als Option der Krisenbewältigung. Diss., Bamberg.
- Coulter, K.S; Coulter, R.A. (2003):* The effects of industry knowledge on the development of trust in service relationships, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 20, S. 31-43.
- Crosby, L.A.; Evans, K.R.; Cowles, D. (1990),* Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective, in: Journal of Marketing, Vol. 54 (July), S. 68 – 81.
- Doney, P.M.; Cannon, J.P. (1997),* An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 61 (April), S. 35 – 51.
- Dwyer, R.; Schurr, P.; Oh, S.(1987),* Developing Buyer-Seller Relationship, in: Journal of Marketing, Vol. 51 (April), S. 11 – 27.

- Eberl, P. (2003):* Vertrauen und Management. Studien zu einer theoretischen Fundierung des Vertrauenskonstruktes in der Managementlehre, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Elfgen, R.; Klaile, B. (1987):* Unternehmensberatung – Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit. Stuttgart, Pöschel.
- Engelhardt, W.H.; Kleinaltenkamp, M.; Reckenfelderbäumer, M.(1992):* Dienstleistungen als Absatzobjekt. Arbeitsbericht Nr. 52 des Instituts für Unternehmensführung und Unternehmensforschung an der Ruhr-Universität Bochum, Bochum.
- Enke, M.; Geigenmüller, A. (2001):* Aktuelle Entwicklungstendenzen deutscher Unternehmensberatungen. Arbeitspapier TU Bergakademie Freiberg.
- Ernst, B. (2002):* Die Evaluation von Beratungsleistungen: Prozesse der Wahrnehmung und Bewertung. Diss.
- Eschenbach, R.; Nagy, R. (2001):* Top-Management-Beratung aus Sicht der Klienten. Ein empirischer Befund, in: Siegwart, H.; Mahari, J. (Hrsg.): Management Consulting, S. 195-233.
- Europäische Kommission (1996):* Empfehlung vom 3. April 1996 betreffend der Definition von Klein- und Mittelunternehmen (KMU), Official Journal, OJ L 107 of 30.4.1996, S.4.
- Faust, M. (2002):* Warum boomt die Unternehmensberatung – und warum nicht zu allen Zeiten und überall?, in: Schmidt, R., Gergs, H.-J., Pohlmann, M. (Hrsg.): Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven. München, Mehring 2002, S. 19 – 55.
- Fischer, St.J. (2003):* Internetgestützte Managementinformationssysteme für Consultingunternehmen, Diss., Rostock.
- Fischer, T.; Tewes, M. (2001):* Vertrauen und Commitment in der Dienstleistungsinteraktion, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungs-Management Jahrbuch 2001, Gabler, Wiesbaden.
- Friman, M. et al. (2002) :* An analysis of international business-to-business relationships based on the Commitment-Trust theory, in : Industrial Marketing Management, Vol 31, S. 403-409.
- Ganesan, S. (1994):* Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship, in: Journal of Marketing, vol. 58, no. 2, S. 1-19.
- Gierl, H. (1999):* Vertrauen im Beratungsgeschäft, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 45. Jg., Nr. 2, S. 195-213.
- Grass, B. (2003):* Empirische Studie zum Marketingmanagement von Unternehmensberatungen (Unternehmensbefragung). Unveröffentlichte Studie. Köln.
- Grönroos, Ch. (1979):* An Applied Theory for Marketing Industrial Services, in: Industrial Marketing Management, Vol. 8, S. 45-50.
- Grönroos, Ch. (1990),* Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface, in: Journal of Business Research, Vol. 25, S. 3 – 11.
- Grönroos, Ch. (1991):* Innovative Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms, in: Lovelock, C. (Hrsg.): Services Marketing, Englewood Cliffs, S. 433-448.

- Günterberg, B.; Wolter, H.-J. (2002):* Mittelstand in der Gesamtwirtschaft – Anstelle einer Definition. IfM Bonn 2002. <http://www.ifm-bonn.org/index.htm?/dienste/daten.htm>. [Zugriff: 07.05.2005]
- Haake, K. (2002):* Beratung in Klein- und Mittelunternehmen (KMU), in: Bamberger, (2002): Strategische Unternehmensberatung. Konzeption – Prozesse – Methoden.
- Haller, S. (2002):* Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente. 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Hildebrand, V. G. (1997),* Individualisierung als strategische Option der Marktbearbeitung: Konzeption, Situative Determinanten, Erfolgswirkungen und informationstechnologische Umsetzung, Diss., Kassel.
- Hillebrecht, St. W. (2003):* Marketinginstrumente in der Unternehmensberatung, in: Der Betriebswirt. 44. Jg., Nr. 3. S. 23 – 28.
- Hillemann, R.M. (1995):* Kritische Erfolgsfaktoren der Unternehmensberatung. Bamberg.
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2005):* Mittelstand – Definition und Schlüsselzahlen. <http://www.ifm-bonn.de/dienste/daten.htm>. [21.03.2005]
- Jeschke, K. (2002):* Marketingmanagement für Unternehmensberatungsleistungen, in: Mohe, M., Heinecke, H.J, Pfriem, R. (Hrsg.): Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt. Klett – Cotta, Stuttgart. S. 243 – 261.
- Jeschke, K. (2004):* Marketingmanagement der Beratungsunternehmung. Theoretische Bestandsaufnahme sowie Weiterentwicklung auf Basis der betriebswirtschaftlichen Beratungsforschung. Dt. Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Kaas, K.; Schade, Ch. (1995):* Unternehmensberatung im Wettbewerb – Eine empirische Untersuchung aus der Perspektive der Neuen Institutionenlehre; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft; 65. Jg.; Heft 10, S. 1067 – 1089.
- Kailer, N.; Falter, C. (2001):* Sicherung der Qualität von Beratungsprozessen in kleinen und mittleren Unternehmen, in: Bellmann, Minssen, Wagner (2001) Personalwirtschaft und Organisationskonzepte moderner Betriebe.
- Kieser, A. (1998):* Unternehmensberater – Händler in Problemen, Praktiken und Sinn, in: Glaser, H.; Schröder, E.F.; v. Werder, A. (Hrsg.): Organisation im Wandel der Märkte, Festschrift für Erich Frese, Wiesbaden, S. 191-226.
- Kißling, V. (1999):* Beschaffung professioneller Dienstleistungen. Diss., Duncker & Humboldt, Berlin.
- Kipping, M. (2002):* Jenseits von Krise und Wachstum. Der Wandel im Markt für Unternehmensberatung, in: zfo, 71. Jg., Heft 5, S. 269 – 276.
- Köppen, R. O. (1999):* Erfolgsfaktoren von Unternehmensberatungen: Die Nachfolgeregelung in kleinen und mittleren Unternehmen. Diss., Wiesbaden.
- Kohr, J. (2000):* Die Auswahl von Unternehmensberatungen. Klientenverhalten – Beratermarketing. Diss., Hampp, München, Mering.
- Lachnit, L.; Müller, S. (1993):* Nutzung von Unternehmensberatung in mittelständischen Unternehmen, in: der Betrieb, Nr. 28, 1993, S. 1381 – 1386.

- Luhmann, N. (1968):* Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart.
- Marner, B. (1982):* Unternehmensberatung im Dienste der Unternehmensführung : Einschätzungen aus der Sicht der Praxis. Osnabrück.
- Marner, B.; Jäger, F. (1990):* Unternehmensberatung und Weiterbildung mittelständischer Unternehmen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Erich Schmidt Verlag.
- Meffert, H. (1990):* Unternehmensberatung und Unternehmensführung – Ein empirische Bestandsaufnahme, in: Die Betriebswirtschaft. 50. Jg. S. 180 – 197.
- Meffert, H.; Bruhn, M. (2003):* Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. Mit Fallstudien. 4. Aufl. Wiesbaden, Gabler.
- Merker, R. (1997):* Organisatorische Erscheinungsformen von Klein- und Mittelunternehmen. Ansätze für eine Organisationstypologie von KMU. Bochum.
- Mohe, M. (2003):* Klientenprofessionalisierung. Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung. Diss., Marburg.
- Moorman C.; Deshpandé, R.; Zaltman, G. (1993):* Factors affecting trust in market research relationship, in: Journal of marketing, vol. 57, no.1, January, S. 81-101.
- Moorman, C.; Zaltman, G.; Deshpandé, R. (1992):* Relationship between providers and users of market research: the dynamic of trust within and between organizations, in: Journal of Marketing Research, vol. 29, no. 3, S. 314-328.
- Morgan, R.M.; Hunt, S.D. (1994):* The commitment-trust theory of relationship marketing, in: Journal of Marketing, vol. 58, no. 3 July, S. 24-38.
- Mugler, J.; Lampe, R. (1987):* Betriebswirtschaftliche Beratung von Klein- und Mittelbetrieben – Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage und Ansätze zu ihrer Verminderung, in : Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 39. Jg., H.6, 1987, S. 477 – 493.
- Niedereichholz, Ch. (2001):* Unternehmensberatung. Band 1: Beratungsmarketing und Auftragsakquisition. 3.Aufl., München, Wien.
- Nielson, C. C. (1998):* An empirical examination of the role of „closeness“ in industrial buyer-seller-relationship, in: European Journal of Marketing, vol. 32, no. 5/6, S. 431-463.
- o.V. (2003):* Finanzierung des Mittelstands – Teil 1: Was ist „Mittelstand“?. <http://www.steuer-newsletter.de/archiv/print.php/id/480>. [Zugriff: 18.10.2004.]
- o.V. (2005):* Steuerentlastungen und Abbau unnötiger Steuerbürokratie - wie der Mittelstand von der Steuerpolitik der Bundesregierung profitiert. http://www.bundesfinanzministerium.de/cln_04/nn_3792/DE/Steuern/Steuerreform/Gezielte__Mittelstandsfoerderung/001.html [Zugriff: 07.05.2005]
- Raimondo, M.A. (2000):* The Measurement of trust in marketing studies: A review of models and methodologies, in: IMP conference, S. 1-44.
- Rotter, J.B. (1967):* A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust, in: Journal of Personality, 35. Jg., S. 651-665.

- Schade, Ch. (1997):* Marketing für Unternehmensberatung – Ein institutionenökonomischer Ansatz. 2. überarbeitete Aufl., Deutscher Universitäts-Verlag. Diss., Wiesbaden.
- Schwan, K.; Seipel, K.G. (2002):* Erfolgreich beraten: Grundlagen der Unternehmensberatung, 2. überarbeitete + erw. Aufl., Vahlen, München.
- Sirdeshmukh, D.; Singh, J.; Sabol, B. (2002):* Consumer Trust, Value and Loyalty in Relational Exchange, in: Journal of Marketing, vol. 56 (January), S. 15-37.
- Sperling, H.J.; Ittermann, P. (1998):* Unternehmensberatung – eine Dienstleistungsbranche im Aufwind, Hampp, München.
- Staute, J. (1996):* Der Consulting Report. Vom Versagen der Manager zum Reibach der Berater. Frankfurt/Main, New York.
- Student, D.; Werres, Th. (2004):* Sanierung in eigener Sache, in: Manager magazin, 05/04, S. 38 – 53.
- Strasser, H. (1993):* Unternehmensberatung aus der Sicht des Kunden – Eine resultatsorientierte Gestaltung der Beratungsbeziehung und des Beratungsprozesses; Mitteilungen aus dem Handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich, Zürich.
- Weiershäuser, St. (1996):* Der Mitarbeiter im Beratungsprozess – Eine agenturtheoretische Analyse. Diss., Wiesbaden.
- Wick, V. (2000):* Mittelständische Unternehmen und ihre Berater. Ein netzwerkorientiertes Konzept der Nutzung von externen Beratungsleistungen. Diss., Bamberg.
- Wimmer, R.; Kolbeck, Ch.; Mohe, M. (2003):* Beratung: Quo vadis? Thesen zur Entwicklung der Unternehmensberatung und Kommentare dazu, in: OrganisationsEntwicklung, Heft 3, S. 60-64.
- Wolf, G. (2000):* Die Krisis der Unternehmensberatung. Ein Beitrag zur Beratungsforschung. Diss., Wiesbaden.
- Woratschek, H. (1996):* Die Typologie von Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht, in: der markt, 35. Jg., Nr. 136, S. 59-71.
- Zaheer, A.; McEvily, B.; Perrone, V. (1998):* Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance, in: Organization Science, vol. 9, no.2, March/April, S. 141-159.
- Zucker, L. (1986):* Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, in: Research in Organizational Behavior, 8. Jg., S. 53-111.

**List of Working Papers of the Faculty of Economics and Business Administration,
Technische Universität Bergakademie Freiberg.**

2000

- 00/1 Michael Nippa, Kerstin Petzold, Ökonomische Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge des Realoptionen-Ansatzes, Januar.
- 00/2 Dieter Jacob, Aktuelle baubetriebliche Themen – Sommer 1999, Januar.
- 00/3 Egon P. Franck, Gegen die Mythen der Hochschulreformdiskussion – Wie Selektionsorientierung, Nonprofit-Verfassungen und klassische Professorenbeschäftigungsverhältnisse im amerikanischen Hochschulwesen zusammenpassen, erscheint in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, 70. (2000).
- 00/4 Jan Körnert, Unternehmensgeschichtliche Aspekte der Krisen des Bankhauses Barings 1890 und 1995, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, München, 45 (2000), 205 – 224.
- 00/5 Egon P. Franck, Jens Christian Müller, Die Fußball-Aktie: Zwischen strukturellen Problemen und First-Mover-Vorteilen, *Die Bank*, Heft 3/2000, 152 – 157.
- 00/6 Obeng Mireku, Culture and the South African Constitution: An Overview, Februar.
- 00/7 Gerhard Ring, Stephan Oliver Pfaff, CombiCar: Rechtliche Voraussetzungen und rechtliche Ausgestaltung eines entsprechenden Angebots für private und gewerbliche Nutzer, Februar.
- 00/8 Michael Nippa, Kerstin Petzold, Jamina Bartusch, Neugestaltung von Entgeltsystemen, Besondere Fragestellungen von Unternehmen in den Neuen Bundesländern – Ein Beitrag für die Praxis, Februar.
- 00/9 Dieter Welz, Non-Disclosure and Wrongful Birth , Avenues of Liability in Medical Malpractice Law, März.
- 00/10 Jan Körnert, Karl Lohmann, Zinsstrukturbasierte Margenkalkulation, Anwendungen in der Marktzinsmethode und bei der Analyse von Investitionsprojekten, März.
- 00/11 Michael Fritsch, Christian Schwirten, R&D cooperation between public research institutions - magnitude, motives and spatial dimension, in: Ludwig Schätzl und Javier Revilla Diez (eds.), *Technological Change and Regional Development in Europe*, Heidelberg/New York 2002: Physica, 199 – 210.
- 00/12 Diana Grosse, Eine Diskussion der Mitbestimmungsgesetze unter den Aspekten der Effizienz und der Gerechtigkeit, März.
- 00/13 Michael Fritsch, Interregional differences in R&D activities – an empirical investigation, in: *European Planning Studies*, 8 (2000), 409 – 427.
- 00/14 Egon Franck, Christian Opitz, Anreizsysteme für Professoren in den USA und in Deutschland – Konsequenzen für Reputationsbewirtschaftung, Talentallokation und die Aussagekraft akademischer Signale, in: *Zeitschrift Führung + Organisation (zfo)*, 69 (2000), 234 – 240.
- 00/15 Egon Franck, Torsten Pudack, Die Ökonomie der Zertifizierung von Managemententscheidungen durch Unternehmensberatungen, April.
- 00/16 Carola Jungwirth, Inkompatible, aber dennoch verzahnte Märkte: Lichtblicke im angespannten Verhältnis von Organisationswissenschaft und Praxis, Mai.
- 00/17 Horst Brezinski, Der Stand der wirtschaftlichen Transformation zehn Jahre nach der Wende, in: Georg Brunner (Hrsg.), *Politische und ökonomische Transformation in Osteuropa*, 3. Aufl., Berlin 2000, 153 – 180.
- 00/18 Jan Körnert, Die Maximalbelastungstheorie Stützens als Beitrag zur einzelwirtschaftlichen Analyse von Dominoeffekten im Bankensystem, in: Eberhart Ketzler, Stefan Prigge u. Hartmut Schmidt (Hrsg.), *Wolfgang Stützel – Moderne Konzepte für Finanzmärkte, Beschäftigung und Wirtschaftsverfassung*, Verlag J. C. B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen 2001, 81 – 103.
- 00/19 Cornelia Wolf, Probleme unterschiedlicher Organisationskulturen in organisationalen Subsystemen als mögliche Ursache des Konflikts zwischen Ingenieuren und Marketingexperten, Juli.
- 00/20 Egon Franck, Christian Opitz, Internet-Start-ups – Ein neuer Wettbewerber unter den „Filteranlagen“ für Humankapital, erscheint in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, 70 (2001).

- 00/21 Egon Franck, Jens Christian Müller, Zur Fernsehvermarktung von Sportligen: Ökonomische Überlegungen am Beispiel der Fußball-Bundesliga, erscheint in: Arnold Hermanns und Florian Riedmüller (Hrsg.), *Management-Handbuch Sportmarketing*, München 2001.
- 00/22 Michael Nippa, Kerstin Petzold, Gestaltungsansätze zur Optimierung der Mitarbeiter-Bindung in der IT-Industrie - eine differenzierende betriebswirtschaftliche Betrachtung -, September.
- 00/23 Egon Franck, Antje Musil, Qualitätsmanagement für ärztliche Dienstleistungen – Vom Fremd- zum Selbstmonitoring, September.
- 00/24 David B. Audretsch, Michael Fritsch, Growth Regimes over Time and Space, *Regional Studies*, 36 (2002), 113 – 124.
- 00/25 Michael Fritsch, Grit Franke, Innovation, Regional Knowledge Spillovers and R&D Cooperation, *Research Policy*, 33 (2004), 245-255.
- 00/26 Dieter Slaby, Kalkulation von Verrechnungspreisen und Betriebsmittelmieten für mobile Technik als Grundlage innerbetrieblicher Leistungs- und Kostenrechnung im Bergbau und in der Bauindustrie, Oktober.
- 00/27 Egon Franck, Warum gibt es Stars? – Drei Erklärungsansätze und ihre Anwendung auf verschiedene Segmente des Unterhaltungsmarktes, *Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, 81 (2001), 59 – 64.
- 00/28 Dieter Jacob, Christop Winter, Aktuelle baubetriebliche Themen – Winter 1999/2000, Oktober.
- 00/29 Michael Nippa, Stefan Dirlich, Global Markets for Resources and Energy – The 1999 Perspective -, Oktober.
- 00/30 Birgit Plewka, Management mobiler Gerätetechnik im Bergbau: Gestaltung von Zeitfondsgliederung und Ableitung von Kennziffern der Auslastung und Verfügbarkeit, Oktober.
- 00/31 Michael Nippa, Jan Hachenberger, Ein informationsökonomisch fundierter Überblick über den Einfluss des Internets auf den Schutz Intellektuellen Eigentums, Oktober.
- 00/32 Egon Franck, The Other Side of the League Organization – Efficiency-Aspects of Basic Organizational Structures in American Pro Team Sports, Oktober.
- 00/33 Jan Körnert, Cornelia Wolf, Branding on the Internet, Umbrella-Brand and Multiple-Brand Strategies of Internet Banks in Britain and Germany, erschienen in Deutsch: *Die Bank*, o. Jg. (2000), 744 – 747.
- 00/34 Andreas Knabe, Karl Lohmann, Ursula Walther, Kryptographie – ein Beispiel für die Anwendung mathematischer Grundlagenforschung in den Wirtschaftswissenschaften, November.
- 00/35 Gunther Wobser, Internetbasierte Kooperation bei der Produktentwicklung, Dezember.
- 00/36 Margit Enke, Anja Geigenmüller, Aktuelle Tendenzen in der Werbung, Dezember.
- 2001**
- 01/1 Michael Nippa, Strategic Decision Making: Nothing Else Than Mere Decision Making? Januar.
- 01/2 Michael Fritsch, Measuring the Quality of Regional Innovation Systems – A Knowledge Production Function Approach, *International Regional Science Review*, 25 (2002), 86-101.
- 01/3 Bruno Schönfelder, Two Lectures on the Legacy of Hayek and the Economics of Transition, Januar.
- 01/4 Michael Fritsch, R&D-Cooperation and the Efficiency of Regional Innovation Activities, *Cambridge Journal of Economics*, 28 (2004), 829-846.
- 01/5 Jana Eberlein, Ursula Walther, Änderungen der Ausschüttungspolitik von Aktiengesellschaften im Lichte der Unternehmenssteuerreform, *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 53 (2001), 464 - 475.
- 01/6 Egon Franck, Christian Opitz, Karriereverläufe von Topmanagern in den USA, Frankreich und Deutschland – Elitenbildung und die Filterleistung von Hochschulsystemen, *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf)*, (2002).
- 01/7 Margit Enke, Anja Geigenmüller, Entwicklungstendenzen deutscher Unternehmensberatungen, März.

- 01/8 Jan Körnert, The Barings Crises of 1890 and 1995: Causes, Courses, Consequences and the Danger of Domino Effects, *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*, 13 (2003), 187 – 209.
- 01/9 Michael Nippa, David Finegold, Deriving Economic Policies Using the High-Technology Ecosystems Approach: A Study of the Biotech Sector in the United States and Germany, April.
- 01/10 Michael Nippa, Kerstin Petzold, Functions and roles of management consulting firms – an integrative theoretical framework, April.
- 01/11 Horst Brezinski, Zum Zusammenhang zwischen Transformation und Einkommensverteilung, Mai.
- 01/12 Michael Fritsch, Reinhold Grotz, Udo Brixy, Michael Niese, Anne Otto, Gründungen in Deutschland: Datenquellen, Niveau und räumlich-sektorale Struktur, in: Jürgen Schmude und Robert Leiner (Hrsg.), *Unternehmensgründungen - Interdisziplinäre Beiträge zum Entrepreneurship Research*, Heidelberg 2002: Physica, 1 – 31.
- 01/13 Jan Körnert, Oliver Gaschler, Die Bankenkrise in Nordeuropa zu Beginn der 1990er Jahre - Eine Sequenz aus Deregulierung, Krise und Staatseingriff in Norwegen, Schweden und Finnland, *Kredit und Kapital*, 35 (2002), 280 – 314.
- 01/14 Bruno Schönfelder, The Underworld Revisited: Looting in Transition Countries, Juli.
- 01/15 Gert Ziener, Die Erdölwirtschaft Russlands: Gegenwärtiger Zustand und Zukunftsaussichten, September.
- 01/16 Margit Enke, Michael J. Schäfer, Die Bedeutung der Determinante Zeit in Kaufentscheidungsprozessen, September.
- 01/17 Horst Brezinski, 10 Years of German Unification – Success or Failure? September.
- 01/18 Diana Grosse, Stand und Entwicklungschancen des Innovationspotentials in Sachsen in 2000/2001, September.

2002

- 02/1 Jan Körnert, Cornelia Wolf, Das Ombudsmannverfahren des Bundesverbandes deutscher Banken im Lichte von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: *Bank und Markt*, 31 (2002), Heft 6, 19 – 22.
- 02/2 Michael Nippa, The Economic Reality of the New Economy – A Fairytale by Illusionists and Opportunists, Januar.
- 02/3 Michael B. Hinner, Tessa Rülke, Intercultural Communication in Business Ventures Illustrated by Two Case Studies, Januar.
- 02/4 Michael Fritsch, Does R&D-Cooperation Behavior Differ between Regions? *Industry and Innovation*, 10 (2003), 25-39.
- 02/5 Michael Fritsch, How and Why does the Efficiency of Regional Innovation Systems Differ? in: Johannes Bröcker, Dirk Dohse and Rüdiger Soltwedel (eds.), *Innovation Clusters and Interregional Competition*, Berlin 2003: Springer, 79-96.
- 02/6 Horst Brezinski, Peter Seidelmann, Unternehmen und regionale Entwicklung im ostdeutschen Transformationsprozess: Erkenntnisse aus einer Fallstudie, März.
- 02/7 Diana Grosse, Ansätze zur Lösung von Arbeitskonflikten – das philosophisch und psychologisch fundierte Konzept von Mary Parker Follett, Juni.
- 02/8 Ursula Walther, Das Äquivalenzprinzip der Finanzmathematik, Juli.
- 02/9 Bastian Heinecke, Involvement of Small and Medium Sized Enterprises in the Private Realisation of Public Buildings, Juli.
- 02/10 Fabiana Rossaro, Der Kreditwucher in Italien – Eine ökonomische Analyse der rechtlichen Handhabung, September.

- 02/11 Michael Fritsch, Oliver Falck, New Firm Formation by Industry over Space and Time: A Multi-Level Analysis, Oktober.
- 02/12 Ursula Walther, Strategische Asset Allokation aus Sicht des privaten Kapitalanlegers, September.
- 02/13 Michael B. Hinner, Communication Science: An Integral Part of Business and Business Studies? Dezember.

2003

- 03/1 Bruno Schönfelder, Death or Survival. Post Communist Bankruptcy Law in Action. A Survey, Januar.
- 03/2 Christine Pieper, Kai Handel, Auf der Suche nach der nationalen Innovationskultur Deutschlands – die Etablierung der Verfahrenstechnik in der BRD/DDR seit 1950, März.
- 03/3 Michael Fritsch, Do Regional Systems of Innovation Matter? in: Kurt Huebner (ed.): *The New Economy in Transatlantic Perspective - Spaces of Innovation*, Abingdon 2005: Routledge, 187-203.
- 03/4 Michael Fritsch, Zum Zusammenhang zwischen Gründungen und Wirtschaftsentwicklung, in Michael Fritsch und Reinhold Grotz (Hrsg.), *Empirische Analysen des Gründungsgeschehens in Deutschland*, Heidelberg 2004: Physica 199-211.
- 03/5 Tessa Rülke, Erfolg auf dem amerikanischen Markt
- 03/6 Michael Fritsch, Von der innovationsorientierten Regionalförderung zur regionalisierten Innovationspolitik, in: Michael Fritsch (Hrsg.): *Marktdynamik und Innovation – Zum Gedenken an Hans-Jürgen Ewers*, Berlin 2004: Duncker & Humblot, 105-127.
- 03/7 Isabel Opitz, Michael B. Hinner (Editor), Good Internal Communication Increases Productivity, Juli.
- 03/8 Margit Enke, Martin Reimann, Kulturell bedingtes Investorenverhalten – Ausgewählte Probleme des Kommunikations- und Informationsprozesses der Investor Relations, September.
- 03/9 Dieter Jacob, Christoph Winter, Constanze Stuhr, PPP bei Schulbauten – Leitfaden Wirtschaftlichkeitsvergleich, Oktober.
- 03/10 Ulrike Pohl, Das Studium Generale an der Technischen Universität Bergakademie Freiberg im Vergleich zu Hochschulen anderer Bundesländer (Niedersachsen, Mecklenburg-Vorpommern) – Ergebnisse einer vergleichenden Studie, November.

2004

- 04/1 Michael Fritsch, Pamela Mueller, The Effects of New Firm Formation on Regional Development over Time, *Regional Studies*, 38 (2004), 961-975.
- 04/2 Michael B. Hinner, Mirjam Dreisörner, Antje Felich, Manja Otto, Business and Intercultural Communication Issues – Three Contributions to Various Aspects of Business Communication, Januar.
- 04/3 Michael Fritsch, Andreas Stephan, Measuring Performance Heterogeneity within Groups – A Two-Dimensional Approach, Januar.
- 04/4 Michael Fritsch, Udo Brix, Oliver Falck, The Effect of Industry, Region and Time on New Business Survival – A Multi-Dimensional Analysis, Januar.
- 04/5 Michael Fritsch, Antje Weyh, How Large are the Direct Employment Effects of New Businesses? – An Empirical Investigation, März.
- 04/6 Michael Fritsch, Pamela Mueller, Regional Growth Regimes Revisited – The Case of West Germany, in: Michael Dowling, Jürgen Schmude and Dodo von Knyphausen-Aufsess (eds.): *Advances in Interdisciplinary European Entrepreneurship Research Vol. II*, Münster 2005: Lit, 251-273.
- 04/7 Dieter Jacob, Constanze Stuhr, Aktuelle baubetriebliche Themen – 2002/2003, Mai.
- 04/8 Michael Fritsch, Technologietransfer durch Unternehmensgründungen – Was man tun und realistischerweise erwarten kann, in: Michael Fritsch and Knut Koschatzky (eds.): *Den Wandel gestalten – Perspektiven des Technologietransfers im deutschen Innovationssystem*, Stuttgart 2005: Fraunhofer IRB Verlag, 21-33.

- 04/9 Michael Fritsch, Entrepreneurship, Entry and Performance of New Businesses – Compared in two Growth Regimes: East and West Germany, in: *Journal of Evolutionary Economics*, 14 (2004), 525-542.
- 04/10 Michael Fritsch, Pamela Mueller, Antje Weyh, Direct and Indirect Effects of New Business Formation on Regional Employment, Juli.
- 04/11 Jan Körnert, Fabiana Rossaro, Der Eigenkapitalbeitrag in der Marktzinsmethode, in: *Bank-Archiv (ÖBA)*, Springer-Verlag, Berlin u. a., ISSN 1015-1516. Jg. 53 (2005), Heft 4, 269-275.
- 04/12 Michael Fritsch, Andreas Stephan, The Distribution and Heterogeneity of Technical Efficiency within Industries – An Empirical Assessment, August.
- 04/13 Michael Fritsch, Andreas Stephan, What Causes Cross-industry Differences of Technical Efficiency? – An Empirical Investigation, November.
- 04/14 Petra Rüniger, Ursula Walther, Die Behandlung der operationellen Risiken nach Basel II - ein Anreiz zur Verbesserung des Risikomanagements?, Dezember.

2005

- 05/1 Michael Fritsch, Pamela Mueller, The Persistence of Regional New Business Formation-Activity over Time – Assessing the Potential of Policy Promotion Programs; Januar.
- 05/2 Dieter Jacob, Tilo Uhlig, Constanze Stuhr, Bewertung der Immobilien von Akutkrankenhäusern der Regelversorgung unter Beachtung des neuen DRG-orientierten Vergütungssystems für stationäre Leistungen, Januar.
- 05/3 Alexander Eickelpasch, Michael Fritsch, Contests for Cooperation – A New Approach in German Innovation Policy, April.
- 05/4 Fabiana Rossaro, Jan Körnert, Bernd Nolte, Entwicklung und Perspektiven der Genossenschaftsbanken Italiens, April.
- 05/5 Pamela Mueller, Entrepreneurship in the Region: Breeding Ground for Nascent Entrepreneurs?, Mai.