

Brink, Siegrun

**Working Paper**

## Familienunternehmen und Unternehmensberatung: Eine empirische Bestandsaufnahme

Working Paper, No. 07/10

**Provided in Cooperation with:**

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn

*Suggested Citation:* Brink, Siegrun (2010) : Familienunternehmen und Unternehmensberatung: Eine empirische Bestandsaufnahme, Working Paper, No. 07/10, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, Bonn

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/51337>

**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.*

**Institut für  
Mittelstandsforschung  
Bonn**

**Familienunternehmen und Unternehmensberatung  
- Eine empirische Bestandsaufnahme**

von

Siegrun Brink

Working Paper 07/10

© IfM Bonn, im Dezember 2010

# Impressum



## **Ansprechpartner**

Siegrun Brink

Maximilianstr. 20, 53111 Bonn  
Telefon + 49/(0)228/72997-42  
E-Mail: [brink@ifm-bonn.org](mailto:brink@ifm-bonn.org)

Das IfM Bonn ist eine Stiftung des privaten Rechts.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Ministerium für Wirtschaft, Energie,  
Bauen, Wohnen und Verkehr  
des Landes Nordrhein-Westfalen



**Inhalt**

1	Ausgangspunkt und Zielsetzung	1
2	Unternehmensberatung im Mittelstand	2
3	Empirische Untersuchung	5
	3.1 Datengrundlage	5
	3.2 Merkmale der teilnehmenden Unternehmen	5
4	Ergebnisse der empirischen Analyse	8
	4.1 Inanspruchnahme von Beratungsleistungen	8
	4.1.1 Motive und Ziele der Beratungsnutzung	9
	4.1.2 Ausgestaltung der Beratungsleistung	13
	4.1.3 Einschätzung der Beratungseffizienz	15
	4.2 Gründe für den Verzicht auf Unternehmensberatungsleistungen	18
5	Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick	21
6	Literatur	22

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Umsatz der deutschen Beraterbranche 2000 bis 2009 (in Mrd. €)	2
Abbildung 2:	Umsatz und Beschäftigung der teilnehmenden Unternehmen	6
Abbildung 3:	Inanspruchnahme von Unternehmensberatungsleistungen	8
Abbildung 4:	Gründe für die Inanspruchnahme von Unternehmensberatungen	10
Abbildung 5:	Ziele der Inanspruchnahme von Unternehmensberatungen	11
Abbildung 6:	Beratungsschwerpunkte	12
Abbildung 7:	Eigenschaften des Beraters bzw. Beraterteams	15
Abbildung 8:	Umsetzung von Beratungsempfehlungen	16
Abbildung 9:	Gründe für die Nicht-Nutzung von Beratungsleistungen	19

## **1 Ausgangspunkt und Zielsetzung**

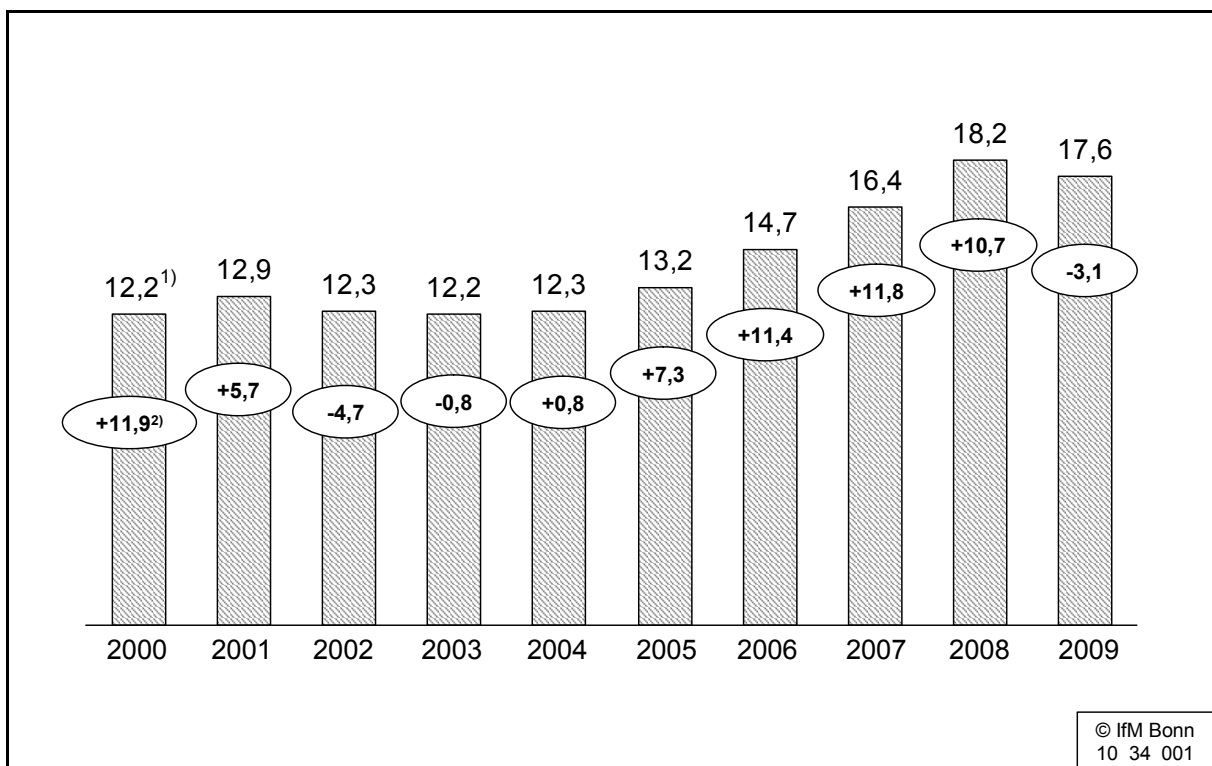
Ausgehend von einer zunehmenden Komplexität unternehmerischer und insbesondere strategischer Entscheidungen greifen viele Unternehmen vermehrt auf externe Unternehmensberater zurück, um das bestehende unternehmensspezifische Know-how und die vorhandenen Erfahrungspotenziale sinnvoll zu ergänzen. Auch mittelständische Unternehmen rücken verstärkt als Zielgruppe in den Fokus von Beratungsunternehmen. Beratungsleistungen werden jedoch - trotz vermeintlich vorhandenem Beratungsbedarf - eher zögerlich in Anspruch genommen. Die Ursache für diese, auch als Beratungsresistenz bezeichnete, Zurückhaltung mittelständischer Unternehmen wird oftmals in der außerordentlichen Heterogenität und den damit verbundenen Unsicherheiten des Beratungssektors vermutet. Als Folge dieser Zurückhaltung werden vor allem durch den Beratermarkt selbst Nachteile im Wettbewerb befürchtet (vgl. ENKE et al. 2007, S. 55). Aufgrund der Einheit von Eigentums- und Leitungsrechten, dem daraus resultierenden nicht vorhandenen Rechtfertigungszwang und der großen Abhängigkeit von der internen Kapitalbildung wird häufig vor allem für familiengeführte Unternehmen eine grundsätzliche Ablehnung gegenüber Unternehmensberatungsleistungen angenommen.

Im Mittelpunkt des vorliegenden Beitrags steht entsprechend die Frage, ob Familienunternehmen Leistungen von Unternehmensberatungen anders nutzen als nicht familiengeführte Unternehmen. Mögliche Unterschiede sollen mit Hilfe einer empirischen Untersuchung näher beleuchtet werden. Ziel ist dabei zum einen eine Bestandsaufnahme der Beratungsinanspruchnahme in einer Gegenüberstellung von familien- und nicht familiengeführten Unternehmen, die die Motive für eine Beratungsbeauftragung, die Ausgestaltung und die Effektivität der Beratungsleistung untersucht. Zum anderen sollen die Ursachen für den Verzicht auf eine externe Beratungsleistung von Familienunternehmen und nicht familiengeführten Unternehmen ergründet werden.

## 2 Unternehmensberatung im Mittelstand

Die Erfolgsgeschichte der Beratungsunternehmen weltweit und auch in Deutschland ist durchaus beeindruckend. Das Wachstum vollzieht sich dabei über eine thematische und konzeptionelle Ausdifferenzierung und über die Ausweitung auf immer neue und bisher als beratungsresistent geltende Gebiete. In diesem Zusammenhang stellt der Bereich der Unternehmensberatung einen besonders dynamischen Teil des insgesamt wachsenden und sich seinerseits ausdifferenzierenden Sektors unternehmensbezogener Dienstleistungen dar (vgl. FAUST 2000).

Abbildung 1: Umsatz der deutschen Beraterbranche 2000 bis 2009 (in Mrd. €)



Anmerkung: <sup>1)</sup> in Mrd. Euro; <sup>2)</sup> Angaben in Prozent

Quelle: Bundesverband Deutscher Beratungsunternehmen BDU e.V.

Die Beratung von Unternehmen gilt dabei als hochqualifizierte Expertentätigkeit, deren Nachfrage seit den 80er Jahren nicht nur in Deutschland erheblich zugenommen hat. Ein Beleg für diese Entwicklung ist der deutliche Anstieg des Umsatzvolumens der Beratungsbranche in Deutschland zwischen 2005 und 2008. Zwar konnte sich auch die Unternehmensberaterbranche dem durch die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise ausgelösten gesamtwirtschaftlichen Negativtrend nicht vollständig entziehen. Im Vergleich zur Ge-

samtkonjunktur hat sich die Entwicklung der Branche jedoch nur leicht eingetrübt und bleibt im Jahr 2009 immer noch deutlich über den Werten von 2007 (siehe Abbildung 1).

In der wissenschaftlichen Diskussion ist bereits seit längerem eine Abkehr vom traditionellen, mechanistischen Beratungsverständnis hin zu einem organisationssoziologischen Ansatz zu beobachten. Aus soziologischer Sicht handelt es sich bei der Beratung um eine Interaktionsform, in der Organisationsexperten und Beratungsexperten aufeinandertreffen (vgl. POHLMANN 2002). Der Effekt der Beratung liegt nicht in der direkten Intervention in Form eines Co-Managements, sondern vielmehr in der Nutzung der Differenz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung begründet. Unternehmensberatungen tragen auf diese Weise zur Zirkulation von Wissen als einer der wichtigsten wirtschaftlichen Produktionsfaktoren bei (vgl. RICHTER 2004). Aus dieser wissenschaftlichen Perspektive verfolgt die Unternehmensberatung nicht das Ziel der Formulierung konkreter Handlungsanleitungen, sondern stellt vielmehr eine Orientierungshilfe für Unternehmen dar. Aus institutionenökonomischer Sicht ist die Unternehmensberatung damit als eine professionelle Form der Dienstleistung und damit als Kontraktgut zu verstehen, das in einer intensiven Kooperation zwischen Anbieter und Nachfrager erstellt wird (vgl. KEHRER/SCHADE 1995; SCHADE/SCHOTT 1993).

Bei der Nutzung von Unternehmensberatungsangeboten im Sinne einer Make or buy-Entscheidung können hohe Transaktionskosten, wie beispielsweise Such- und Anbahnungskosten, Vereinbarungs- und Kontrollkosten aber auch Anpassungskosten, entstehen. Dies ist insbesondere bei Qualitätsunsicherheit über die Beratungsleistungen und bei besonders hoher Spezifität der zu erbringenden Beratungsleistungen der Fall. Trotz der zunehmenden ökonomischen Bedeutung des Beratungssektors in den letzten Jahren, verfügt die Unternehmensberatung im Gegensatz zu anderen Expertentätigkeiten nicht über ein klar abgegrenztes Tätigkeitsfeld und einen einheitlich definierten Wissenskanon, so dass an die Aufnahme und Ausübung der Tätigkeit keine Voraussetzungen geknüpft sind. So entsteht ein extrem heterogener Tätigkeitsbereich, der nahezu jedem offensteht (vgl. THEOBALD 2004). Die Verschiedenheit der Anbieter und die Vielzahl der inhaltlich und qualitativ unterschiedlichen Beratungsangebote führen zu einem nahezu unüberschaubaren Markt. Neben klassischen Beratungsunternehmen sind zunehmend auch Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Banken, Universitäten und ausgegliederte Beratungsabteilungen



gen von Großunternehmen sowie Kammern und Verbände auf dem Beratermarkt vertreten (vgl. SCHWAN/SEIPEL 2002).

Auf Grund der Unvollkommenheiten des Beratungsmarkts wird insbesondere für den Mittelstand von einer Zurückhaltung bei der Inanspruchnahme von externen Beratungsangeboten ausgegangen (vgl. ENKE et al. 2007). Im Jahr 2001 nahmen nur 14,1 % und im Jahr 2005 14,9 % der kleinen und mittleren Unternehmen Leistungen eines Beratungsunternehmens in Anspruch (vgl. MIND 04 2005, siehe auch WICK 2000). Unbeantwortet bleibt dabei die Frage, ob sich familiengeführte Unternehmen in der Nutzung von Beratungsangeboten von solchen Unternehmen unterscheiden, die nicht familiengeführt sind. Die Beantwortung dieser Frage steht im Zentrum des vorliegenden Forschungsvorhabens.

### **3 Empirische Untersuchung**

#### **3.1 Datengrundlage**

Um die vorliegende Forschungsfrage beantworten zu können, wurde zur Gewinnung einer quantitativen Datenbasis im Jahr 2006 eine schriftliche Unternehmensbefragung durchgeführt. Insgesamt haben 315 deutsche Unternehmen an der Befragung teilgenommen, wobei die Fragen von Vorstandsmitgliedern (51,1 %), Geschäftsführern (27 %) und anderen Führungskräften (20,3 %) beantwortet wurden. Insgesamt gaben 137 bzw. 43 % der befragten Unternehmen an, in der Vergangenheit mit einer Unternehmensberatung zusammengearbeitet zu haben, während 178 bzw. 57 % keine Beratungsleistungen in Anspruch genommen haben.

Angesichts der zugrunde liegenden Problemstellung ist im Rahmen der vorliegenden Studie der Einsatz deskriptiver Auswertungsverfahren angemessen.<sup>1</sup> Mit Hilfe dieser Verfahren können alle wesentlichen Sachverhalte und Zusammenhänge, die sich aus der Fragestellung ergeben, untersucht werden. Außerdem wurden parametrische Tests (z.B. t-Test, einfaktorielle ANOVA) eingesetzt, um signifikante Unterschiede in der Nutzung und Bewertung von externen Beratungsleistungen näher zu beleuchten.

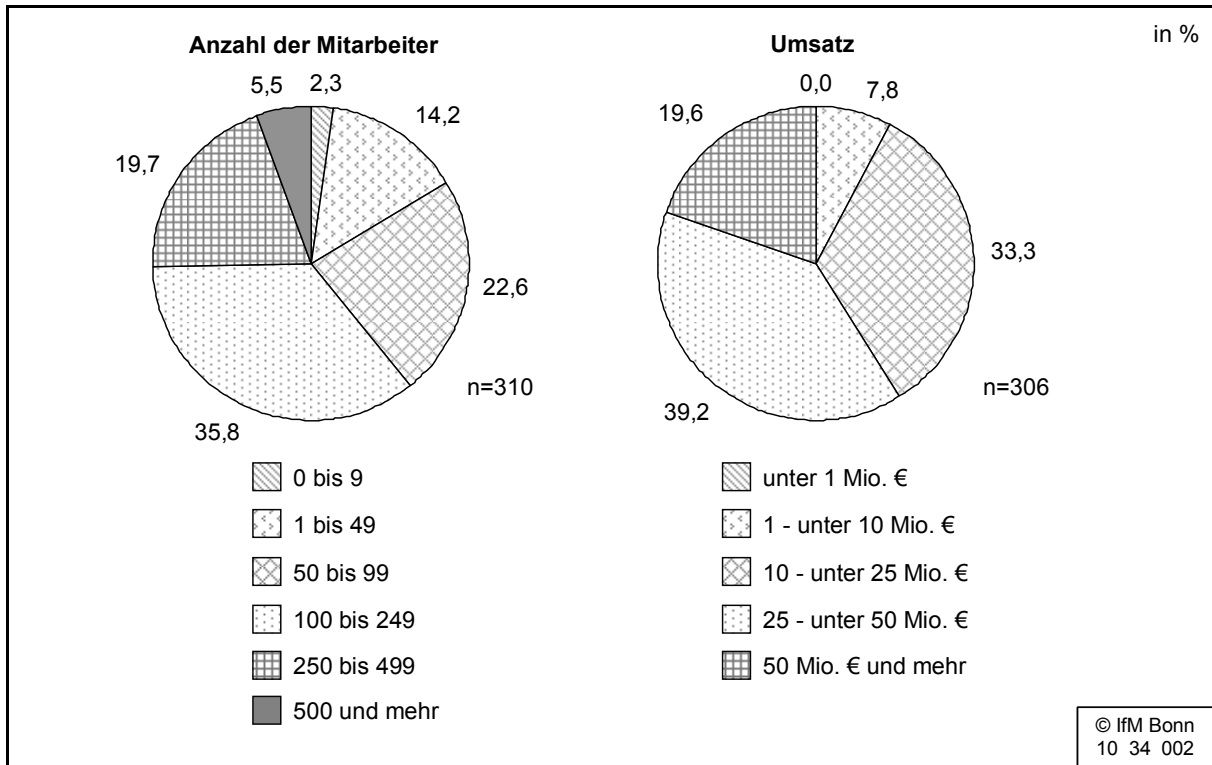
#### **3.2 Merkmale der teilnehmenden Unternehmen**

Bei den Befragungsteilnehmern handelt es sich um gestandene Unternehmen aller Wirtschaftssektoren, die im Durchschnitt 57,6 Jahre alt sind. Die Branchenverteilung zeigt, dass 42,2 % der befragten Unternehmen dem produzierenden Gewerbe, 31,2 % dem Dienstleistungssektor und 26,3 % dem Handel zuzuordnen sind. Eine differenzierte Betrachtung der Mitarbeiterzahlen und der Umsätze der teilnehmenden Unternehmen zeigt, dass kleine Unternehmen, die per definitionem bis zu neun Beschäftigte und einen Jahresumsatz von weniger als 1 Million € aufweisen, nicht in der Stichprobe vertreten sind. (siehe Abbildung 2).

---

<sup>1</sup> Zu den Methoden der beschreibenden Statistik gehören das Erstellen von Häufigkeits- und Kreuztabellen, die Berechnung von Mittelwerten und Medianen und die Berechnung von statistischen Kennziffern.

Abbildung 2: Umsatz und Beschäftigung der teilnehmenden Unternehmen



Fast 80 % der befragten Unternehmen weisen mit einer Beschäftigtenzahl von 10 bis 499 und einem Jahresumsatz von weniger als 50 Mio. € eine mittlere Unternehmensgröße auf, während noch gut 20 % den Großunternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten bzw. einem Jahresumsatz von mehr als 50 Mio. € zuzuordnen sind (vgl. IfM Bonn, 03.08.2010). Den Stichprobenschwerpunkt bilden damit die mittleren Unternehmen.

Im Hinblick auf die Eigentümer-Leitungs-Struktur der befragten Unternehmen zeigt sich, dass 69,8 % der befragten Unternehmen familiengeführt und 30,2 % keine Familienunternehmen sind. Als Familienunternehmen werden hier diejenigen Unternehmen verstanden, bei denen Eigentums- und Leitungsrechte in der Person des Unternehmers vereint sind. In Abgrenzung zu den vielfältigen Begriffsbestimmungen, die in Theorie und Praxis vorzufinden sind, wird diese Definition als Definition der Familienunternehmen im engeren Sinn bezeichnet. Die Größe des Unternehmens und die Rechtsform sind für die Charakterisierung als Familienunternehmen ohne Belang. Familienunternehmen im engeren Sinn sind demnach eigentümergeführte Unternehmen, wobei die Eigentümerführung als gegeben angesehen wird, wenn bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen mindestens 50 % der Anteile

eines Unternehmens<sup>2</sup> halten und diese natürlichen Personen der Geschäftsführung angehören. Im vorliegenden Beitrag wird damit der qualitativen Definition des Mittelstandsbegriffs gefolgt (vgl. IfM Bonn, 03.08.2010).

---

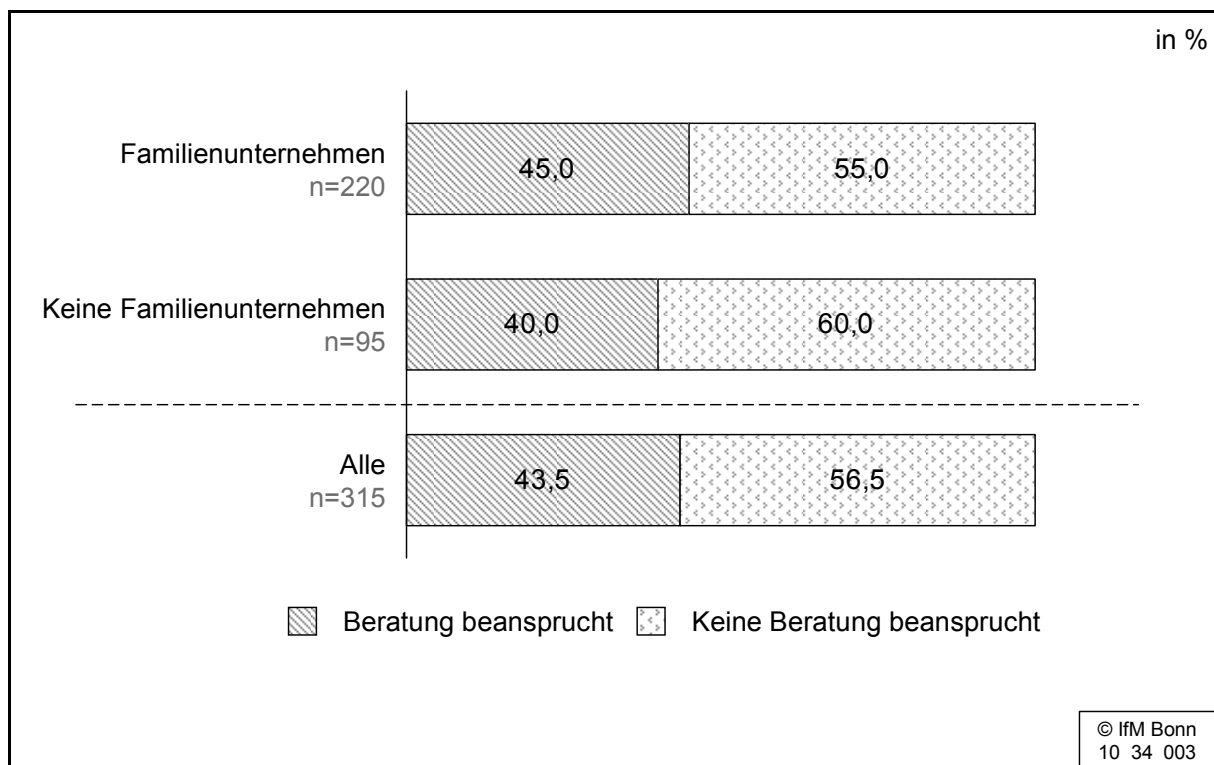
<sup>2</sup> Im Falle einer Kommanditgesellschaft sind es die Komplementäre.

## 4 Ergebnisse der empirischen Analyse

### 4.1 Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

Ziel der vorliegenden Studie ist es, mögliche Unterschiede in der Inanspruchnahme von Unternehmensberatungsleistungen zwischen Familienunternehmen und nicht familiengeführten Unternehmen zu beleuchten. Die Auswertungen der Untersuchung zeigen zunächst, dass Familienunternehmen häufiger Berater beauftragt haben als andere Unternehmen. Zwar sind Familienunternehmen damit als Nutzer von Unternehmensberatungsleistungen leicht überdurchschnittlich repräsentiert, die Unterschiede zu den nicht familiengeführten Unternehmen sind jedoch statistisch nicht signifikant und damit als zufällig und wenig aussagekräftig zu bewerten (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Inanspruchnahme von Unternehmensberatungsleistungen



Auffällig hoch ist in dieser Stichprobe der Anteil der Unternehmen, der Beratungsleistungen überhaupt nutzt, der unabhängig von der Eigentümer-Leitungs-Struktur bei über 40 % und damit deutlich über den Werten anderer empirischer Untersuchungen liegt (vgl. MIND 04 2005, siehe dazu auch WICK 2000). Eine Ursache dafür ist in der Struktur der Stichprobe zu vermuten, die keine kleinen Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern und einen Jahresumsatz von weniger als 1 Mio. € enthält. Allerdings zeigt sich bereits bei der

vorliegenden Stichprobe, dass mittlere Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von weniger als 50 Mio. € tendenziell zurückhaltender bei der Beauftragung von Beratungsunternehmen sind. In dieser Größenklasse nahmen 43 % Beratungsleistungen in Anspruch, während es bei den Großunternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten bzw. mehr als 50 Mio. € Jahresumsatz 64,7 % waren. Zu beachten ist auch hier, dass die beobachteten Unterschiede statistisch nicht signifikant sind.

Trotz des fehlenden statistischen Nachweises eines signifikanten Zusammenhangs zwischen Unternehmensgrößenklasse und Beratungsanspruchnahme überraschen die Ergebnisse insgesamt wenig und entsprechen den bereits vorhandenen Erkenntnissen. So konnte in anderen empirischen Untersuchungen bereits gezeigt werden, dass kleinere Unternehmen bei der Beauftragung von Beratungsfirmen problem- bzw. anlassorientiert vorgehen (vgl. MEYER et al. 2007, S. 11). Im Gegensatz zu großen Unternehmen ziehen kleine und mittlere Unternehmen - auch aufgrund ihrer finanziellen Möglichkeiten - in der Mehrheit erst einen Berater zu Hilfe, wenn ein konkreter Anlass besteht. Große Unternehmen setzen Unternehmensberatungen häufig aktiver ein und wählen eine strategischere Form der Beratung mit dem Ziel, Probleme zu erkennen (vgl. HAAKE 2005).

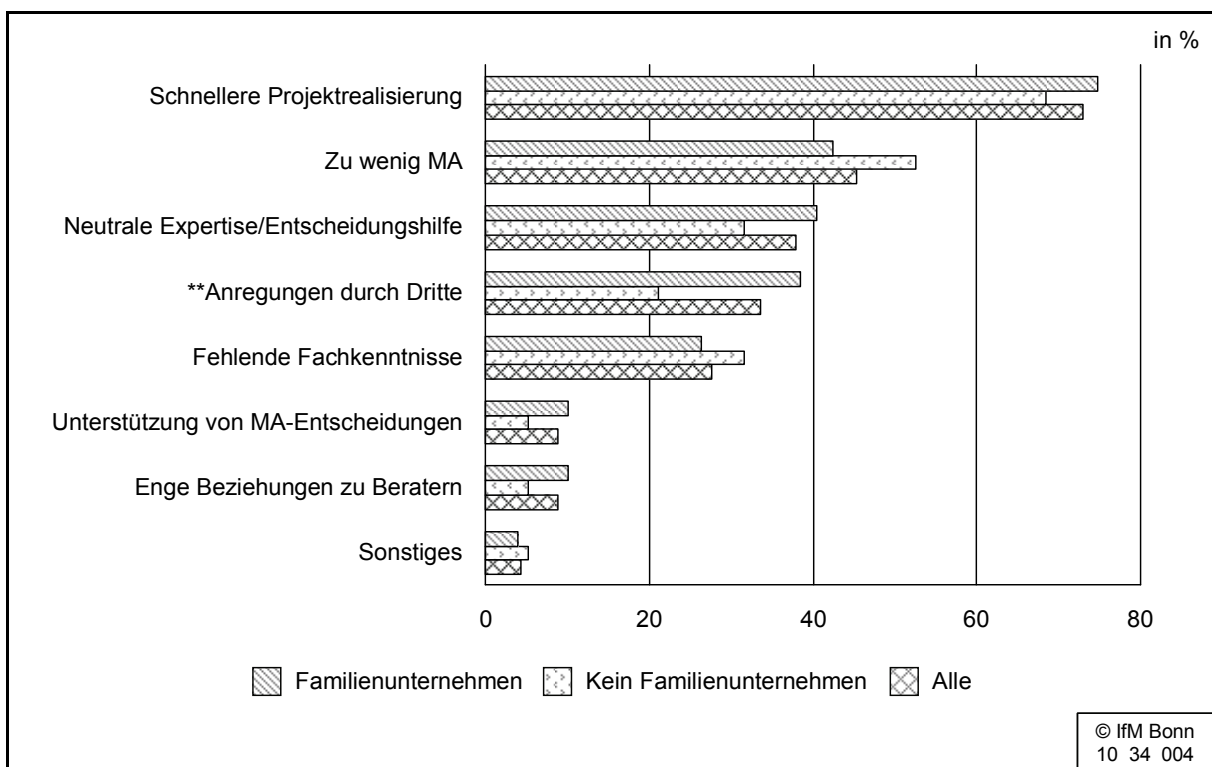
#### **4.1.1 Motive und Ziele der Beratungsnutzung**

Die mit Abstand größte Bedeutung für die Inanspruchnahme von Unternehmensberatung messen die befragten Unternehmen dem Faktor Zeit bei. Mehr als 70 % der beratenen Unternehmen geben als Grund für den Einsatz von Unternehmensberatern eine schnellere Projektrealisierung an. An zweiter und dritter Stelle der Gründe, warum bei der unternehmerischen Entscheidungsfindung externe Berater hinzugezogen werden, stehen Kapazitätsengpässe bei den eigenen Mitarbeitern und die erwartete neutrale Beurteilung der Beratungsunternehmen.

Signifikante Unterschiede zwischen familien- und nicht familiengeführten Unternehmen zeigen sich jedoch nur bei der Inanspruchnahme von Beratungsleistungen, um Anregungen durch Dritte zu erhalten. Dies schätzen mit 38,4 % fast vier von zehn Familienunternehmen als Grund für die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen ein, während 78,9 % der nicht familiengeführten Unternehmen darin keinen Grund sehen, ein Beratungsunternehmen intern verfügbaren Ressourcen vorzuziehen (siehe Abbildung 4). Hier dürfte die Einheit von Eigentums- und Leitungsrechten bei familiengeführten Unternehmen zum

Tragen kommen. Die viel diskutierte fehlende Fachkompetenz als Grund für die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen ist insgesamt eher von nachrangiger Bedeutung (27,9 %). Dieses Ergebnis bestätigt die Annahme, dass Familienunternehmen über ausreichendes Problemlösungspotenzial verfügen und deshalb das Hinzuziehen externer Berater nicht notwendig ist. Unternehmensberatungsleistungen werden eher als kenntniserweiternd und durchsetzungstaktisches Instrument angesehen (vgl. LACHNIT/MÜLLER 1993).

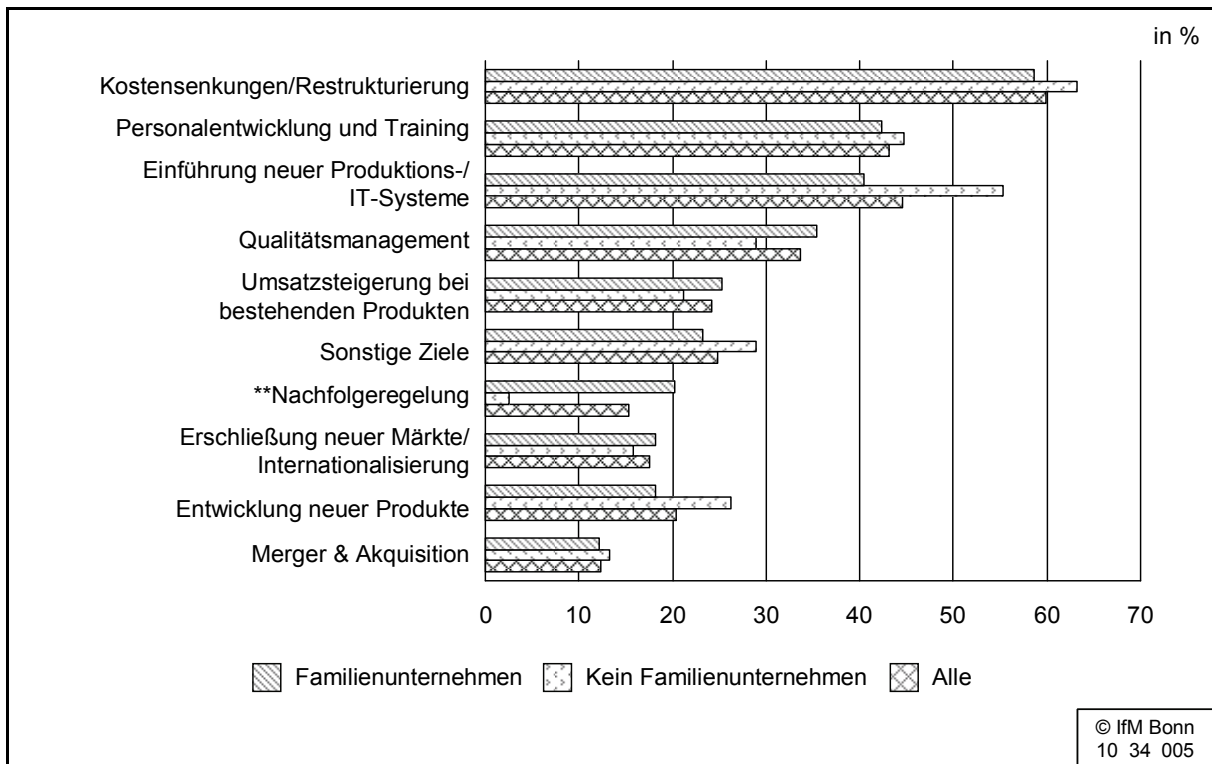
Abbildung 4: Gründe für die Inanspruchnahme von Unternehmensberatungen



Anmerkung: \*\*p < 0,05; Mehrfachnennungen; Basis: n=136 (328)

Bei der Inanspruchnahme von Unternehmensberatungen standen für die befragten Unternehmen die Kostensenkung und Restrukturierung, die Personalentwicklung und Training sowie die Einführung von Produktions- und IT-Systemen im Vordergrund. Speziell die Personalentwicklung und die Einführung neuer Technologien im Produktions- und IT-Bereich sind durchaus klassische Bereiche, in denen Unternehmen Leistungen externer Know-how-Träger hinzukaufen, während das Kerngeschäft, wie die Entwicklung neuer Produkte und die Erschließung neuer Märkte, als bedeutende unternehmerische Entscheidungen im Unternehmen verbleiben (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5: Ziele der Inanspruchnahme von Unternehmensberatungen

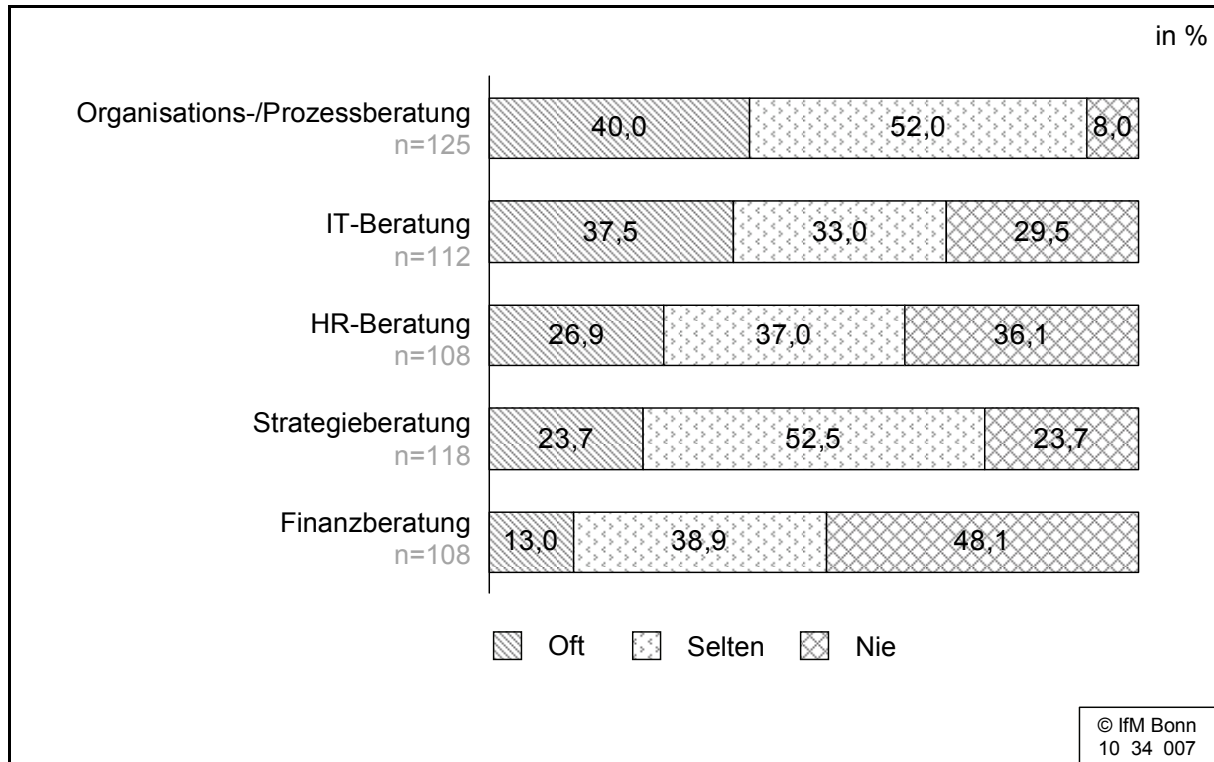


Anmerkung: \*\*p < 0,05; Mehrfachnennungen; Basis: n=137 (405)

Signifikante Unterschiede bei den Zielen der Beratungsinanspruchnahme gibt es für familien- und nicht familiengeführte Unternehmen nur im Hinblick auf die Nachfolgeregelung. Ein Fünftel der befragten Familienunternehmen nehmen Beratungsleistungen im Rahmen von Nachfolgeregelungen in Anspruch, während sich managementgeführten Unternehmen die Frage nach der Inanspruchnahme aufgrund ihrer Eigentümer-Leitungs-Struktur nicht stellt. Speziell bei der Realisierung einer familienexternen Nachfolge greifen Unternehmen, auf die Hilfe Dritter zurück, um beim Ausscheiden des Eigentümers einen geeigneten Nachfolger zu finden. Dabei ist die Zusammenarbeit mit einer Unternehmensberatung durchaus ein Suchweg, um einen geeigneten Nachfolger zu finden (vgl. IfM Bonn 2008, S. 34 ff.).



Abbildung 6: Beratungsschwerpunkte



Entsprechend der von den befragten Unternehmen verfolgten Zielsetzung bei der Konsultation von Unternehmensberatungen liegt der funktionale Schwerpunkt der in Anspruch genommenen Beratungsleistungen im Bereich der Organisations- und Prozessberatung (vgl. Abbildung 6). Externe Experten werden also, wie auch in der Vergangenheit gezeigt, vor allem bei Reorganisations- und Umstrukturierungsmaßnahmen in Anspruch genommen (vgl. WOOG/RÜEGER 1997). Lediglich 8 % der beratenen Unternehmen geben an, in der Vergangenheit in diesem Bereich noch nie Beratungsleistungen beansprucht zu haben. Auch die IT-Beratung wird von mehr als einem Drittel der Unternehmen häufig genutzt, während Beratungsleistungen im Finanzbereich von nahezu der Hälfte der befragten Unternehmen (48,1 %) nicht beansprucht wurden. Allerdings ziehen Familienunternehmen signifikant häufiger Berater im Finanzbereich hinzu als andere Unternehmen. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass Familienunternehmen in diesem Bereich anders als andere Unternehmen die Notwendigkeit sehen, ihr bestehendes Unternehmensspezifisches Know-how und Erfahrungspotenzial durch externe Berater zu ergänzen. Keine Rolle bei der Nutzung von Unternehmensberatungsleistungen spielte für die befragten Unternehmen die Möglichkeit der staatlichen Förderung. In den fünf Schwerpunktbereichen sind insgesamt mehr als 90 % der beratenen Unternehmen nicht öffentlich gefördert worden.

#### 4.1.2 Ausgestaltung der Beratungsleistung

Eine weitere Frage sollte Auskunft darüber geben, wie die Zusammenarbeit zwischen beratenem und beratendem Unternehmen ausgestaltet ist. Zu beachten ist, dass bereits die Anbahnung von Kontakten zwischen beratenen und beratenden Unternehmen, die erfolgreich zusammenarbeiten, oftmals ein gravierendes Problem darstellt. Denn die Beurteilung der fachlichen Kompetenz und der Seriosität von Unternehmensberatungen ist ex ante mit großen Schwierigkeiten verbunden. Bedingt durch die Informationsasymmetrie und den fehlenden Schutz des Begriffs des Unternehmensberaters führt die bereits angesprochene Intransparenz und Heterogenität des Beratungsmarktes zu einer hohen Unsicherheit bezüglich der Beratungsqualität. Dies gilt umso mehr für einen Markt mit niedrigen Markteintrittsbarrieren und fehlenden Zugangskontrollen (vgl. KAAS/SCHADE 1995).

Deshalb ist zu vermuten, dass die Reduktion der Unsicherheit und die Verbesserung des Informationsstandes in der Phase der Kontakthanbahnung von Bedeutung sind. Entsprechend stellt das wichtigste Kriterium für eine Kontaktaufnahme die Empfehlung einer Beratungsfirma durch Dritte dar (2,08).<sup>3</sup> Besonders bedeutend sind dabei die Empfehlungen von Geschäftspartnern und anderen Unternehmen, während den Empfehlungen öffentlicher Institutionen, wie beispielweise von Branchenverbänden und Förderinstitutionen, nur eine geringe Bedeutung beigemessen wird. Ausschlaggebend für die große Bedeutung von Empfehlungen Dritter bei der Auswahl potenzieller Beratungsunternehmen dürfte die mangelnde Transparenz bezüglich der Leistungsfähigkeit der Beratungsunternehmen sein (vgl. MEFFERT 1990, S. 188).

Weniger wichtig ist hingegen die Direktansprache durch die Unternehmensberatung selbst (3,47). Hier zeigt sich ein statistisch signifikanter Unterschied zwischen familien- und nicht familiengeführten Unternehmen ( $F_{(1; 135)} = 4,997$ ;  $p < 0,05$ ). So hat die Direktansprache für Familienunternehmen eine wesentlich geringere Bedeutung (3,64) als für managementgeführte Unternehmen (3,05). Dieses Ergebnis lässt sich als Hinweis auf die Bedeutung von Netzwerken und persönlichen Kontakten für die Zusammenarbeit mit Unternehmensberatungen interpretieren, vor allem für Familienunternehmen. Die klassischen

---

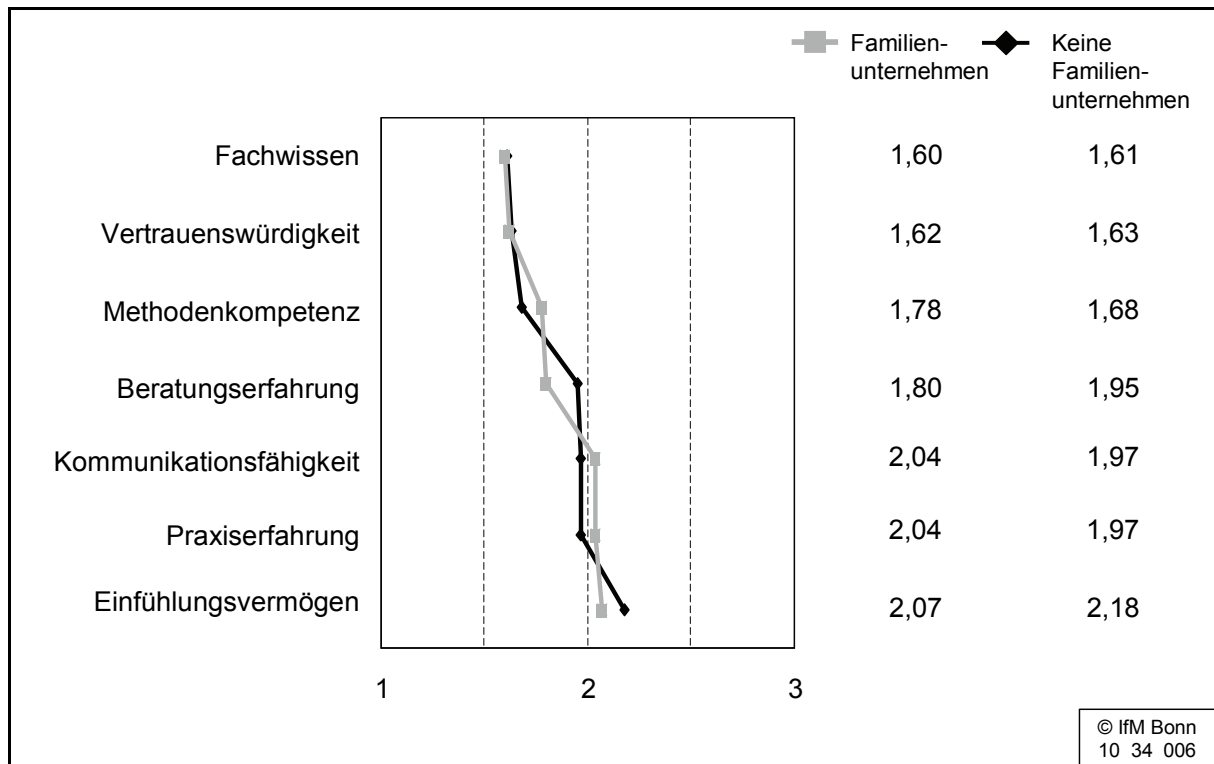
<sup>3</sup> Bei den im Folgenden ausgewerteten Fragen wurde nach der Wichtigkeit bestimmter Phänomene gefragt. Die Antworten der Befragten wurden mit Hilfe von fünfstufigen Ratingskalen mit den Extremwerten 1 (sehr hoch) und 5 (sehr gering) erhoben, wobei die referierten Zahlenangaben Mittelwerte über die Antworten aller Befragten darstellen.

kommunikationspolitischen Maßnahmen wie Marketing- und Werbeaktivitäten der Beratungsfirmen sind als Form der Kontaktaufnahme insgesamt eher unbedeutend (3,82), wobei sich hier in Abhängigkeit von der Eigentümer-Leitungs-Struktur keine signifikanten Unterschiede zeigen.

Ungeachtet der Komplexität des Problems initiieren die befragten Unternehmen eher längerfristig ausgerichtete Beratungsprojekte. Bei gut einem Drittel der beratenen Unternehmen ging die in Anspruch genommene Beratung über den Zeithorizont von drei Monaten hinaus. Entsprechend spielt die Kurzform der Beratung mit einer Projektdauer von weniger als vier Wochen für die befragten Unternehmen nur eine geringe Rolle (9,7 %). Hier zeigt sich außerdem, dass vor allem Familienunternehmen eine längerfristige Zusammenarbeit mit ihren Beratern pflegen. Fast 40 % der Familienunternehmen geben an, dass Beratungsprojekte durchschnittlich länger als drei Monate andauerten, während bei den managementgeführten Unternehmen nach eigenen Angaben lediglich 25 % diese Projektdauer erreichen. Diese Unterschiede sind statistisch signifikant. Unabhängig von der Eigentümer-Leitungs-Struktur weist die Zusammenarbeit zwischen beratenem und beratendem Unternehmen mehrheitlich eine Projektstruktur auf: Sechs von zehn der beratenen Unternehmen (60,4 %) arbeiten mit Unternehmensberatern häufig in klar inhaltlich definierten und zeitlich begrenzten Projekten zusammen. Allerdings geben insgesamt nur 30,2 % der befragten Unternehmen an, oft eine fortlaufende Zusammenarbeit mit Unternehmensberatern zu pflegen.

Die Auswahlentscheidung für ein Beratungsunternehmen wird in der großen Mehrheit der befragten Unternehmen auf der Führungsebene getroffen. Bedingt durch die vorliegende Eigentümer-Leitungs-Struktur obliegt diese Entscheidung in Familienunternehmen mehrheitlich dem Unternehmensinhaber und in managementgeführten Unternehmen dem Geschäftsführer bzw. Vorstand. Maßgeblich für die Auswahlentscheidung sind dabei unabhängig von der Eigentümer-Leitungs-Struktur die Eigenschaften des Beraters bzw. des Beraterteams und weniger die des Beratungsunternehmens. Entscheidend ist dabei neben dem Fachwissen der Berater vor allem deren Vertrauenswürdigkeit, wobei sich hier keine signifikanten Unterschiede zwischen familien- und managementgeführten Unternehmen zeigen. Aus der Sicht der beratenen Unternehmen sollten Unternehmensberater außerdem über Methodenkompetenz verfügen, während Erfahrungen in der Praxis außerhalb der Beratungsbranche und das Einfühlungsvermögen der Berater weniger wichtige Eigenschaften bei der Beraterauswahl darstellen (siehe Abbildung 7).

Abbildung 7: Eigenschaften des Beraters bzw. Beraterteams



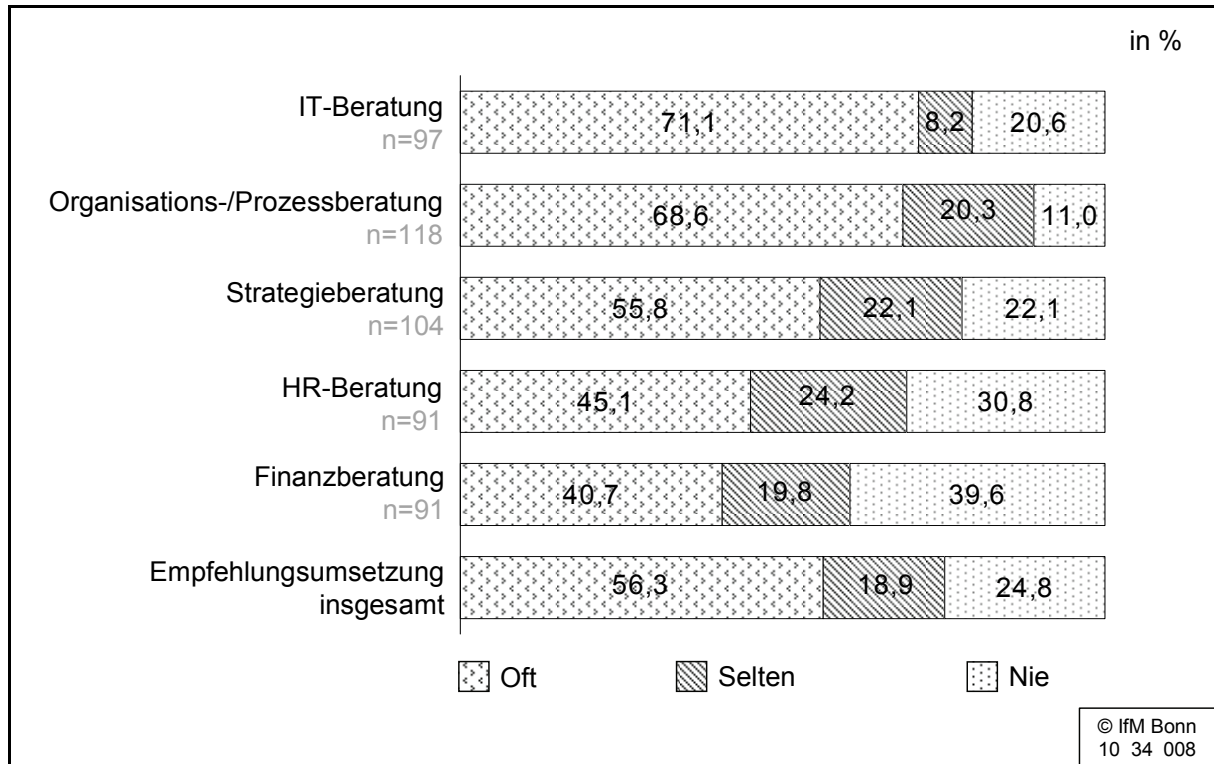
Die vorliegenden Ergebnisse entsprechen den bisherigen Forschungserkenntnissen und unterstreichen die Bedeutung von Vertrauen bei der Auswahl von Beratungsunternehmen (vgl. MEFFERT 1990, GRESCHUCHNA 2006). Bereits ENKE et al (2007, S. 66 f.) konnten zeigen, dass Vertrauen bereits in der Phase der Projektanbahnung einen entscheidenden Einfluss darauf hat, ob eine Geschäftsbeziehung zwischen beratendem und beratenem Unternehmen zustande kommt. Nicht zuletzt der Mangel an Vertrauen und die damit verbundene zögerliche Beanspruchung externer Beratungsleistungen führt bei kleinen und mittleren Unternehmen dazu, dass der zunehmend vorhandene Beratungsbedarf kaum marktwirksam wird (vgl. ENKE et al. 2007, S. 55).

#### 4.1.3 Einschätzung der Beratungseffizienz

Die Ermittlung des Beratungserfolgs ist durchaus mit Schwierigkeiten verbunden, die insbesondere die Kriterien zur Erfolgsbeurteilung betreffen. Im Allgemeinen steht für Unternehmen vor allem die ökonomische Entwicklung im Vordergrund, so dass neben Gewinn, Marktanteil oder Verschuldungsgrad auch Mitarbeiter- und Umsatzentwicklung zur Erfolgsmessung herangezogen werden (vgl. MURPHY/TRAILER/HILL 1996). Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass Unternehmenskennzahlen durch Faktoren, wie beispielsweise Unternehmensgröße, Konjunkturzyklen oder Marktveränderungen, beeinflusst

werden, die nicht auf die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen zurückgeführt und bei der Beurteilung nicht differenziert werden können (vgl. MOHE 2004).

Abbildung 8: Umsetzung von Beratungsempfehlungen



Zu Problemen bei der Messung der Effektivität von Unternehmensberatungsprojekten führt nicht zuletzt die Immaterialität und Integrativität, durch die sich speziell Dienstleistungen auszeichnen (vgl. HOMBURG/STEBEL 2008; LAREW/DEPROSSE 1997). Vielfach zeigt sich die Wirkung der Beratungsleistung nicht direkt, sondern erst mit zeitlicher Verzögerung. Dies erschwert das Aufzeigen eines direkten kausalen Zusammenhangs und macht eine quantitative Messung nahezu unmöglich (vgl. KAAS/SCHADE 1995). Als Indikator für die Einschätzung der Effizienz einer Beratungsleistung kann zunächst die Umsetzungshäufigkeit von Beratungsempfehlungen als realisiertes Ergebnis Verwendung finden. Die an der Untersuchung teilnehmenden Unternehmen, die Beratungsleistungen in Anspruch genommen haben, schätzen die Beratungsergebnisse hinsichtlich der Umsetzbarkeit insgesamt eher positiv ein. Unabhängig vom Beratungsschwerpunkt gibt mit 56,3 % die Mehrheit der Unternehmen an, erhaltene Empfehlungen von Beratungsunternehmen oft umgesetzt zu haben (siehe Abbildung 8).

Vor allem in den Bereichen der IT-Beratung sowie der Organisations- und Prozessberatung, in denen auch schwerpunktmäßig Beratung stattfindet, setzen insgesamt 71,1 % bzw. 68,6 % der Unternehmen Beratungsempfehlungen oft um. Im Gegensatz zu den anderen Beratungsschwerpunkten zeigen sich im Bereich der IT-Beratung signifikante Unterschiede zwischen familiengeführten und nicht familiengeführten Unternehmen. 92 % der beratenen, managementgeführten Unternehmen setzen oft Empfehlungen im IT-Bereich um. Mit 63,9 % geben weniger als zwei Drittel der Familienunternehmen an, oft Empfehlungen in diesem Beratungsbereich umzusetzen. Grund dafür könnten in den Restriktionen bei den verfügbaren Ressourcen bestehen, die bei Familienunternehmen u. U. größer einzustufen sind als in anderen Unternehmen.

Im Bereich der Strategieberatung verwirklichen immer noch - unabhängig von der Eigentümer-Leitungs-Struktur - fünf von zehn Unternehmen häufig Empfehlungen ihrer Berater. Lediglich in den Bereichen der HR- und Finanzberatung ist die Umsetzungsfähigkeit der Beratungsergebnisse nur beschränkt möglich; lediglich 45,1 % bzw. 40,7 % und damit weniger als die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen geben hier an, häufig Anregungen der Unternehmensberater zu verwirklichen. Der Anteil der Unternehmen, die in diesen Bereichen Empfehlungen folgen, überwiegt jedoch deutlich den Anteil der beratenen Unternehmen, die hier noch nie Beratervorschläge umgesetzt haben.

Neben der Häufigkeit der Empfehlungsumsetzung bietet - vor allem aus der Sicht der Beratungsunternehmen - auch das Ausmaß der Zufriedenheit der beratenen Unternehmen einen Anhaltspunkt für den Beratungserfolg (vgl. LACHNIT/MÜLLER 1993). Die an der vorliegenden Untersuchung teilnehmenden Unternehmen, die in der Vergangenheit Beratungsaufträge vergeben haben, äußerten überwiegend Zufriedenheit mit der bezogenen Beratungsleistung. Ein Drittel der Unternehmen war sogar vollkommen bzw. sehr zufrieden, während keines angab, unzufrieden zu sein, und auch der Anteil der weniger zufriedenen Beratungsnutzer ist mit 6 % sehr gering. Hinsichtlich der Zufriedenheit mit den in Anspruch genommenen Beratungsleistungen zeigten sich zwischen Familienunternehmen und nicht familiengeführten Unternehmen keine statistisch signifikanten Unterschiede. Als direkter Ausdruck der Kundenzufriedenheit besitzt außerdem die Anzahl der Zusatz- bzw. Anschlussaufträge Relevanz für die Erfolgsmessung. Hier zeigt sich, dass unabhängig von der Eigentümer-Leitungs-Struktur mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen bereits länger als 2 Jahre mit der für sie wichtigsten Unternehmensberatung zusammenarbeiten, davon 14,8 % bereits länger als 6 Jahre. Entscheidend für

die Fortführung der Zusammenarbeit mit einem Beratungsunternehmen sind nach Angaben der befragten Unternehmen, die sich mindestens zufrieden mit dem Beratungsergebnis zeigten, fast gleichrangig die Fähigkeiten des Beraters/Beraterteams (1,48), erfolgreiche vorherige Projekte (1,53) und das Vertrauensverhältnis zum Berater (1,62). Als Beleg für die Kompetenz eines Beraters wird damit in der Praxis dessen erfolgreiche Tätigkeit herangezogen.

Obwohl die zur Erfolgsbeurteilung verwendeten Indikatoren die Bemessung einer direkten Gewinnauswirkung ebenso wenig ermöglichen wie die Bestimmung des Anteilsgrades des Unternehmensberaters am Unternehmensergebnis, zeigt sich insgesamt eine positive Beurteilung der Beratungsleistungen durch die beratenen Unternehmen. Anderenfalls würden eine längere Zusammenarbeit mit Beratungsunternehmen nicht eingegangen und Beratungsprojekte nicht wiederholt durchgeführt (vgl. LACHNIT/MÜLLER 1993). Diese Ergebnisse bestätigen die Erwartungen, dass eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen beratenden und beratenen Unternehmen maßgeblich den Erfolg einer Beratungsleistung beeinflussen kann (vgl. HOFFMANN 1997; THEOBALD 2004).

#### **4.2 Gründe für den Verzicht auf Unternehmensberatungsleistungen**

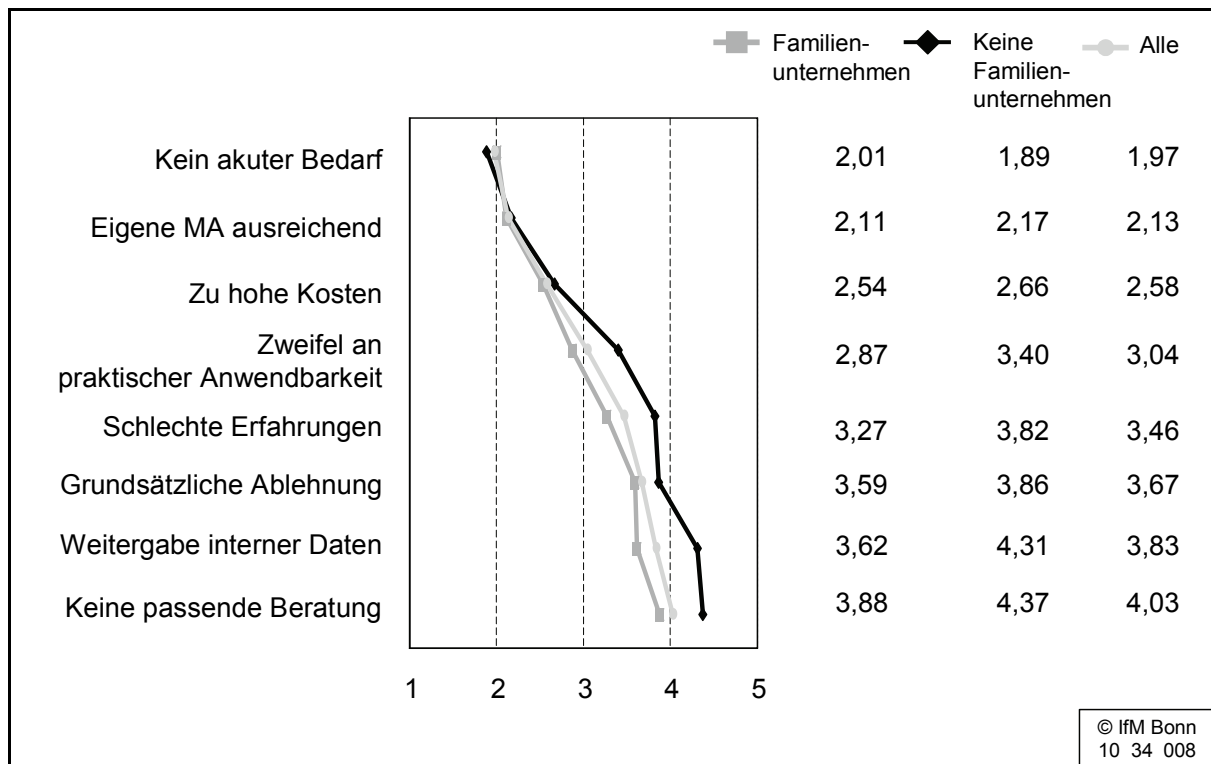
Aufgrund der spezifischen Kapazitätsengpässe hinsichtlich Personal, Kapital und Informationen sind kleinere und mittlere Unternehmen im Vergleich zu größeren Unternehmen in besonderer Weise einem wirtschaftlich volatilen Umfeld ausgesetzt. Familienunternehmen nehmen hier angesichts ihrer Eigentümer-Leitungs-Struktur und möglicherweise besonders ausgeprägten Kapitalrestriktionen durchaus eine besondere Stellung ein. Offen blieb jedoch bisher die Frage nach den Gründen für eine mögliche Zurückhaltung kleiner und mittlerer Unternehmen bei der Inanspruchnahme von externen Unternehmensberatungen, wobei der Fokus der vorliegenden Studie auf den Unterschieden zwischen familien- und managementgeführten Unternehmen liegt.

Als Ursache für das Vorliegen einer Beratungsresistenz werden die Besonderheiten des Beratungsmarkts und der daraus resultierende Mangel an Vertrauen in Beratungsunternehmen benannt (vgl. ENKE et. al. 2007). Die Intransparenz, die fehlenden Standards für die Qualifikation von Beratern und die Qualität der Beratungsleistung verhindern eine objektive Beurteilung von Unternehmensberatungsleistungen. Verschärft wird dieser Zusammenhang durch die oftmals beträchtliche Informationsasymmetrie zwischen Anbieter und Nachfrager. Neben den allgemeinen Rahmenbedingungen können auch die

Folgen der Beratungsleistungen zu einer grundsätzlichen Zurückhaltung bei der Inanspruchnahme von Beratungsunternehmen führen. Hier sind nicht zuletzt die ökonomischen Auswirkungen der Umsetzung von Beratungsempfehlung zu nennen (vgl. KAAS/SCHADE 1995).

In der vorliegenden Studie kann jedoch keine grundsätzliche Ablehnung oder Unempfänglichkeit der befragten Unternehmen im Sinne einer Beratungsresistenz als Ursache für die Nicht-Nutzung externer Beratung identifiziert werden. Vielmehr zeigen die Ergebnisse, dass die befragten Unternehmen, die keine Beratungsleistungen nutzen, keinen akuten Beratungsbedarf bei sich sehen bzw. das Know-how ihrer eigenen Mitarbeiter als ausreichend einschätzen, um die sich ihnen stellenden Herausforderungen zu bewältigen. Das Kostenmotiv als ein weiteres Hauptargument gegen die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen bleibt hinter diesen beiden Gründen zurück. Hohe Kosten stellen jedoch immer noch den drittichtigsten Grund für den Verzicht auf die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen dar. Entscheidend für die Beantwortung der Forschungsfrage ist, dass sich hier keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen familien- und managementgeführten Unternehmen zeigen (siehe Abbildung 9).

Abbildung 9: Gründe für die Nicht-Nutzung von Beratungsleistungen



Anmerkung: n=168



Für fast zwei Drittel der Unternehmen, die in der Vergangenheit keine Beratungsleistungen beansprucht haben, hat eine grundsätzliche Ablehnung von Unternehmensberatungen eine geringe bzw. sehr geringe Bedeutung. Neben der grundsätzlichen Ablehnung zählen auch die befürchtete Weitergabe interner Daten und das Finden einer passenden Beratung zu den drei Gründen mit der geringsten Bedeutung für die Entscheidung, eine Unternehmensberatung nicht in Anspruch zu nehmen. Gerade Letzteres scheint vor dem Hintergrund der großen Anzahl an Unternehmensberatungen nicht verwunderlich (vgl. BDU 2010).

Die Entscheidung, keine Beratungsleistungen in Anspruch zu nehmen, liegt damit vor allem in den situativen Bedingungen der befragten Unternehmen begründet. Diese sehen überwiegend keinen Beratungsbedarf bzw. verfügen zur Problemlösung über genug internes Know-how. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass diese Unternehmen eher anlass- bzw. problemorientiert bei der Inanspruchnahme von Beratungsleistungen vorgehen. Auch zukünftig sehen die befragten Unternehmen, die in der Vergangenheit keine Beratungsleistungen beansprucht haben, kaum einen erhöhten Bedarf. Unabhängig von der Eigentümer-Leitungs-Struktur gehen mit 68,4 % mehr als zwei Drittel dieser Unternehmen von einer unveränderten Bedarfssituation aus - werden also auch zukünftig keine Beratung in Anspruch nehmen.

## **5 Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick**

Die vorliegende empirische Studie zeigt, dass 43,5 % der an der Befragung teilnehmenden Unternehmen Beratungsmöglichkeiten in Anspruch nehmen, wobei es keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen familien- und nicht familiengeführten Unternehmen gibt. Folglich zeigen sich Familienunternehmen bei der Nutzung von Unternehmensberatungsleistungen insgesamt nicht zurückhaltender als andere Unternehmen. Die in Anspruch genommenen Beratungsleistungen konzentrieren sich schwerpunktmäßig auf die Organisations- und Prozessberatung sowie die IT-Beratung mit dem Ziel Kosten zu senken, Restrukturierungspotenziale auszuschöpfen und neue IT- und Produktionssysteme einzuführen. Signifikante Unterschiede ergeben sich zwischen familien- und managementgeführten Unternehmen lediglich bei der Empfehlungsumsetzung im Bereich der IT-Beratung. Hier setzten Familienunternehmen weniger häufig Empfehlungen um als andere Unternehmen, was durchaus darauf zurückgeführt werden kann, dass sie Beratungsleistungen stärker als andere Unternehmen einsetzen, um Anregungen durch Dritte zu erhalten und damit als kennntniserweiternd ansehen.

Im Fokus der Untersuchung standen neben der Aufarbeitung des Status quo der Unternehmensberatung im Mittelstand vor allem die unterschiedlichen Motive und Gründe für und gegen eine Inanspruchnahme von Beratungsleistungen. Hier konnte gezeigt werden, dass insbesondere die vorhandenen internen Potenziale die Entscheidung, eine Unternehmensberatung zu beauftragen, beeinflussen. Unternehmen, die keine Beratung nutzen, sehen keinen Bedarf, externes Know-how über eine Unternehmensberatung einzukaufen bzw. verfügen durch ihre Mitarbeiter über das notwendige Problemlösungspotenzial, um sich ihnen stellende Probleme aus eigener Kraft zu bewältigen. Dabei zeigten sich ebenfalls keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen familien- und managementgeführten Unternehmen.

Externes Know-how wird vor allem dann zugekauft, wenn die vorhandenen internen Ressourcen nicht ausreichen oder wenn eine schnellere Realisierung von Projekten angestrebt wird als sie mit den eigenen Mitarbeitern möglich wäre. Einen Bedarf an Unternehmensberatung aufgrund fehlender Fachkenntnisse der eigenen Mitarbeiter sehen sowohl Familienunternehmen als auch managementgeführte Unternehmen mehrheitlich nicht.

## 6 Literatur

BDI (2009): BDI-Mittelstandspanel. Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung Herbst 2009. Berlin u.a.

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (2010): Facts & Figures zum Beratermarkt 2009/2010. Bonn, Berlin.

Enke, M.; Greschuchna, L.; Geigenmüller, A. (2007): Einflussfaktoren des Vertrauensaufbaus bei der Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU), in: ZfB, Heft 6 (Special Issue), S. 53-73.

Faust, M. (2000): Warum boomt die Managementberatung? Und warum nicht zu allen Zeiten und überall, in: SOFI-Mitteilung, Nr. 28, S. 59-85.

Greschuchna, L. (2006): Vertrauen in der Unternehmensberatung. Einflussfaktoren und Konsequenzen. Wiesbaden.

Haake, K. (2008): Beratung in Klein- und Mittelunternehmen (KMU), in: Bamberger, I. (Hrsg.), Strategische Unternehmensberatung. Konzeption - Prozesse - Methoden. 5. Aufl., Wiesbaden, S. 196-219.

Hoffmann, W. (1997): Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung. Wiesbaden.

Homburg, C.; Stebel, P. (2008): Optimale Anreizverträge bei professionellen Dienstleistungen, in: DBW, 68. Jg., Heft 3, S. 297-322.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn): Definition Familienunternehmen im engeren Sinne, in: <http://www.ifm-bonn.de/index.php?id=68> vom 03.08.2010

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn 2008): Familienexterne Nachfolge - Das Zusammenfinden von Übergebern und Übernehmern, in: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.), Forschungsbericht Nr. 573, Berlin.

Kaas, K. P.; Schade, C. (1995): Unternehmensberater im Wettbewerb. Eine empirische Untersuchung aus der Perspektive der Neuen Institutionslehre, in: ZfB, 65. Jg., Heft 10, S. 1067-1089.

Kehrer, R.; Schade, C. (1995): Interne Problemlösung oder Konsultation von Unternehmensberatern? In: Die Betriebswirtschaft, 55. Jg., Heft 4, S. 465-479.

Lachnit, L.; Müller, S. (1993): Nutzung von Unternehmensberatung in mittelständischen Unternehmen, in: Der Betrieb, 46. Jg., Heft 28, S. 1381-1386.

Larew, J.; Deprosse, H. (1997): Erfolgshonorare für Berater? In: Harvard Business Manager, S. 107-113.

Meffert, H. (1990): Unternehmensberatung und Unternehmensführung - Eine empirische Bestandsaufnahme, in: DBW, 50. Jg., Heft 2, S. 181-197.

Meyer, J.-A.; Schleus, R.; Buchhop, E. (2007): Trends in der Beratung von KMU. Eine aktuelle Studie, Köln.

MIND 04 (2005): MIND - Mittelstand in Deutschland. Köln, Berlin.

Mohe, M. (2004): Stand und Entwicklungstendenzen der empirischen Beratungsforschung. Eine qualitative Meta-Analyse für den deutschsprachigen Raum, in: DBW, 64. Jg., Heft 6, S. 693-713.

Murphy, G. B.; Trailer, J. W.; Hill, R. C. (1996): Measuring performance in entrepreneurial research, in: Journal of Business Research, 36. Jg., S. 15-23.

Pohlmann, M. (2002): Organisationsberatung in der Krise: Veränderungschancen durch Beratung? In: ZfO, 71. Jg., Heft 5, 291-299.

Richter, A. (2004): Auswahl von Beratern und Einkauf von Beratungsleistungen: Eine ökonomische Perspektive. In: Treichler, C.; Wiemann, E.; Morawetz, M. (Hrsg.), Corporate Governance und Managementberatung - Strategien und Lösungsansätze für den professionellen Beratereinsatz in der Praxis, Wiesbaden, S. 75-100.

Schade, C.; Schott, E. (1993): Kontraktgüter im Marketing. In: Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis, 15. Jg., S. 15-25.

Schick, J. (2010): Das schlimmste ist geschafft. Die Situation der Beratungsunternehmen. In: Frankfurter Allgemeine vom 6.05.2010, URL: <http://www.faz.net/s/RubC369C1C69080485483CF270374650FDE/Doc~E33B3E8345F1A4EBAA728E2995882B739~ATpl~Ecommon~Spezial.html> vom 17.06.2010.

Schwan, K.; Seipel, K. (2002): Erfolgreich beraten: Grundlagen der Unternehmensberatung, 2. überarb. und erw. Aufl., München.

Theobald, H. (2004): Unternehmensberatung: Veränderter Qualifikationsbedarf und neue Ansätze in Ausbildung und Regulierung des Berufszugangs, in: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Diskussion Paper, Mai 2004.

Weiber, R.; Adler, J. (1995): Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: ZfbF, 47 Jg., S. 43-64.

Wick, V. (2000): Mittelständische Unternehmen und ihre Berater. Ein netzwerkorientiertes Konzept der Nutzung von externen Beratungsleistungen, in: ZfbF, 47 Jg., Heft 1, S. 43-65.

Woog, M.-A.; Rüeger, B. (1997): Die Unternehmensberatung im Umbruch. Nicht nur positive Beurteilung von Unternehmensberatern durch Mittelstands-Unternehmer, in: IO-Management, Nr.11, S. 60-64.