



Volker Nissen (Hrsg.)

# Consulting Research

Unternehmensberatung aus  
wissenschaftlicher Perspektive



GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Volker Nissen (Hrsg.)

**Consulting Research**

# GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Volker Nissen (Hrsg.)

# **Consulting Research**

Unternehmensberatung aus  
wissenschaftlicher Perspektive

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage Januar 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Brigitte Siegel / Nicole Schweitzer

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.duv.de](http://www.duv.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0389-7

*Matthias Bothe und  
Dr. Rudi Herterich gewidmet.*

## Vorwort

Die Unternehmensberatung ist in Deutschland mit einem Umsatz von mehr als 12 Mrd. Euro ein bedeutender Wirtschaftszweig, der praktisch alle anderen Branchen beeinflusst. Im Gegensatz dazu ist die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Besonderheiten der Unternehmensberatung noch vergleichsweise jung und wenig fortgeschritten. Auch wenn in den letzten Jahren ein steigendes Interesse an dieser Thematik festzustellen ist, sind doch viele wichtige Fragestellungen noch kaum bearbeitet.

Consulting Research bezeichnet die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Thema Unternehmensberatung. Gegenwärtig ist die wissenschaftliche Gemeinschaft im Consulting Research noch in wenige, relativ unverbundene Forschungsinselfen zersplittert. Weder innerhalb der betriebswirtschaftlichen Forschung noch in der Beratungspraxis erfährt das Thema derzeit besondere Aufmerksamkeit.

Hier wird die Ansicht vertreten, dass eine stärkere theoretische Fundierung der beraterischen Intervention in Unternehmen sich langfristig sowohl positiv auf das derzeit schlechte Image der Beratungsbranche auswirken dürfte als auch die Projektqualität und damit indirekt die ökonomische Situation der Beratungsfirmen verbessern kann. Consulting Research kann darüber hinaus wichtige Beiträge für einen professionelleren Umgang der Klienten mit Unternehmensberatern und zur Entmystifizierung von Unternehmensberatung als Dienstleistung liefern.

Es ist sinnvoll, die Forschungsanstrengungen im Consulting Research stärker zu bündeln und nach Außen sichtbarer zu machen. Dies gilt sowohl im Verhältnis zu anderen Teilgebieten der betriebswirtschaftlichen Forschung als auch hinsichtlich der Beratungspraxis und deren Klienten. Außerdem sollten Forschungsergebnisse des Consulting Research in die akademische Ausbildung zukünftiger Berater und ihrer Klienten eingehen. Das vorliegende Werk ist hierzu ein Beitrag.

*Volker Nissen*

*Dieses Buch erscheint mit freundlicher Unterstützung von*



# Inhaltsverzeichnis

<b>I</b>	<b>Einführung und Überblick .....</b>	<b>1</b>
<b>1</b>	<b><i>Consulting Research – Eine Einführung</i>.....</b>	<b>3</b>
1.1	Kontext und begriffliche Grundlagen zur Unternehmensberatung ...	3
1.1.1	Begriff und Formen der Unternehmensberatung.....	3
1.1.2	Einbettung in den Kontext von Professional Service Firms.....	6
1.2	Zur Situation der Unternehmensberatung .....	8
1.2.1	Situation in der Praxis .....	8
1.2.2	Situation in der Wissenschaft:.....	10
1.3	Consulting Research .....	11
1.3.1	Begriff und Ziele von Consulting Research.....	11
1.3.2	Verhältnis von Consulting Research und Beratungspraxis .....	16
1.4	Anforderungen an Consulting Research .....	19
1.5	Wissenschaftliche Zugänge und Forschungskonzeptionen zur Unternehmensberatung .....	21
1.5.1	Ausgewählte theoretische Zugänge zum Consulting Research im Überblick.....	21
1.5.2	Ausgewählte praxisorientierte Forschungskonzeptionen .....	27
1.5.3	Beurteilung des status quo der Theoriebildung im Consulting Research .....	30
1.6	Zusammenfassung und Ausblick .....	31
<b>2</b>	<b><i>Beratung, Wissenschaft und Gesellschaft - Interdependenzen und Gegenläufigkeiten</i> .....</b>	<b>39</b>
2.1	Motivation, Ziel, Aufbau .....	39
2.2	„Rigor“ und „Relevance“.....	40
2.2.1	Gesellschaft.....	40
2.2.2	Wissenschaft .....	42
2.2.3	Beratung .....	43
2.2.4	Zwischenfazit.....	44
2.3	Berührungspunkte von Wissenschaft und Beratung .....	45
2.3.1	Forscher, die beraten.....	45
2.3.2	Berater, die forschen .....	46
2.3.3	Berater in der Lehre .....	46
2.3.4	Studierende in der Beratung.....	47
2.3.5	Zwischenfazit.....	48
2.4	Wertketten und Modelle der Zusammenarbeit.....	49
2.4.1	Wissenschaftler als Berater – Beispiel: Monitor Group.....	49



2.4.2	Transfer Wissenschaft in Beratung – Beispiel: Institut für Wirtschaftsinformatik, Saarbrücken .....	49
2.4.3	Transfer Beratung in Wissenschaft – Beispiel: Balanced Scorecard .....	50
2.5	Zusammenfassung und Ausblick .....	50
<b>II</b>	<b>Die Beratungsklienten im Fokus .....</b>	<b>55</b>
<b>3</b>	<b><i>Make-or-buy Entscheidungen für Beratungsleistungen - Eine empirische Untersuchung.....</i></b>	<b>57</b>
3.1	Theoretische Grundlagen .....	58
3.2	Empirische Studie .....	59
3.2.1	Datenerhebung .....	59
3.2.2	Interviewfokus .....	60
3.2.3	Datenanalyse .....	60
3.3	Ergebnisse .....	61
3.3.1	Ergebnisse der konzeptionellen Analyse.....	61
3.3.2	Ergebnisse der relationalen Analyse .....	64
3.4	Empfehlungen für Klienten und Unternehmensberater .....	68
<b>4</b>	<b><i>Strategiekompetenz: Unternehmensberatung zwischen Normstrategie und Klientenlernen .....</i></b>	<b>73</b>
4.1	Unternehmensentwicklung als Synthese von Planung und Emergenz .....	73
4.2	Nachhaltige Wettbewerbsvorteile in Zeiten des Hyperwettbewerbs?.....	76
4.3	Unternehmensberatung: Lernfähigkeit statt Strategienorm .....	78
4.4	Konsequenz: Plädoyer für ein verändertes Beratungsverständnis...	81
4.5	Ein beunruhigendes Resümee... ..	84
<b>5</b>	<b><i>Unternehmensberater als Modemacher .....</i></b>	<b>89</b>
5.1	Unternehmensberatung im Spannungsfeld von Problemlösung und Ideologiebildung .....	89
5.2	Modelle zur Erklärung und Bewertung von Managementmoden ...	92
5.2.1	Das Modell des Management Fashion Setting .....	92
5.2.2	Das Rationalmodell der Wertschöpfungskette für Managementwissen.....	96
5.2.3	Das eindimensionale Lebenszyklusmodell .....	97
5.2.4	Das mehrdimensionale Lebenszyklusmodell .....	99
5.3	Implikationen für die Gestaltung von Beratungsleistungen.....	105

<b>6</b>	<b><i>Unternehmensberatung als Sicherstellung von Führungsrationalität?</i></b> .....	<b>109</b>
6.1	Überblick .....	109
6.2	Einsatzspektrum von Unternehmensberatung in der Praxis .....	109
6.3	Träger von Unternehmensberatung .....	110
6.4	Funktion von Unternehmensberatung .....	111
6.5	Unternehmensberatung als Sicherstellung von Führungsrationalität? .....	114
6.6	Unternehmensberater als engpassorientierte Wissensvermittler der Führung .....	115
6.7	Beratungsakteure und Beratungserfolg .....	116
6.8	Projektbezogene Beratungsreife als kritischer Erfolgsfaktor .....	118
6.9	Ansatzpunkte zur Steigerung des Beratungserfolgs .....	121
6.10	Fazit .....	124
<b>III</b>	<b>Vertiefung In-house Consulting</b> .....	<b>127</b>
<b>7</b>	<b><i>In-house Consulting: Die Professionalisierung der Organisationsentwicklung</i></b> .....	<b>129</b>
7.1	In-house Consulting .....	129
7.2	Zwei Untersuchungen zur internen Beratung .....	130
7.2.1	Selbstreferenz (1998-2000) .....	130
7.2.2	Fremdreferenz (2005-2006) .....	131
7.3	Methodologisches: Explorative systemische Organisationsforschung .....	132
7.3.1	Systemtheoretischer Bezugsrahmen .....	132
7.3.1.1	Die soziologische Theorie sozialer Systeme .....	132
7.3.1.2	Konstruktivistische Beobachtertheorie und kybernetische Rückbezüglichkeit .....	133
7.3.1.3	Der Spencer-Brownsche Formen-Kalkül .....	134
7.3.2	Systemische Methoden .....	135
7.3.2.1	Applied Narratives .....	135
7.3.2.2	Systemic Inquiry .....	137
7.4	Drei Thesen zum In-house Consulting .....	137
7.5	Resümee .....	141
<b>8</b>	<b><i>Status quo und Entwicklungstendenzen interner Unternehmensberatungen</i></b> .....	<b>145</b>
8.1	Problemstellung .....	145
8.2	Darstellung der empirischen Untersuchung .....	146
8.2.1	Konzeption der empirischen Untersuchung .....	146
8.2.2	Inhalt der empirischen Untersuchung .....	147

8.3	Ergebnisse der empirischen Untersuchung .....	149
8.3.1	Allgemeine Charakteristika.....	149
8.3.2	Organisation interner Beratungen .....	149
8.3.3	Funktionen interner Beratungen.....	151
8.3.4	Beratungsleistungen .....	152
8.4	Analyse der empirischen Ergebnisse .....	153
8.4.1	Organisation.....	153
8.4.2	Funktionen und Beratungsleistungen.....	154
8.5	Besondere Betrachtung des Bankensektors .....	155
8.6	Fazit .....	156
<b>IV</b>	<b>Organisation und Aufgaben in Beratungsunternehmen.....</b>	<b>159</b>
<b>9</b>	<b><i>Organisation von Managementberatungen als Partnerschaften .....</i></b>	<b>161</b>
9.1	Einleitung.....	161
9.2	Zur Theorie der optimalen Allokation von Eigentumsrechten.....	163
9.3	Anwendung auf den Fall der Managementberatung .....	165
9.3.1	Unternehmensexterne Kapitalgeber als Eigentümer .....	165
9.3.2	Zulieferer als Eigentümer.....	168
9.3.3	Kunden als Eigentümer .....	169
9.3.4	Mitarbeiter als Eigentümer.....	171
9.4	Ausblick.....	174
<b>10</b>	<b><i>Strategische Entwicklung von Unternehmensberatungen – Ein Beitrag aus Sicht der Professional Services Firms Forschung... 179</i></b>	
10.1	Einführung .....	179
10.1.1	Die Unternehmensberatung in der Professional Services Firms Forschung.....	179
10.1.2	Die kritischen Ressourcen der Unternehmensberatung.....	180
10.2	Notwendigkeit und Strategien der Unternehmensentwicklung.....	182
10.2.1	Der natürliche Drang zum Wachstum.....	182
10.2.2	Entwicklungsstrategien .....	183
10.3	Umsetzungen der strategischen Entwicklungsoptionen.....	186
10.3.1	Organisches Wachstum von Unternehmensberatungen .....	186
10.3.2	Unternehmensexterne Entwicklung durch Akquisitionen.....	189
10.4	Zusammenfassung und Ausblick .....	191
<b>11</b>	<b><i>Die Rolle des Beziehungsmarketings für Beratungsunternehmen – Verhaltenstheoretische Grundlagen und Gestaltungs- anforderungen .....</i></b>	<b>197</b>
11.1	Hintergrund und Zielsetzung .....	197

11.2	Theoretische Grundlagen des Beziehungsmarketings für Beratungsunternehmen .....	198
11.2.1	Begriffliche Grundlagen und Abgrenzung.....	199
11.2.2	Leistungs- und marktspezifische Begründungs- zusammenhänge für ein Beziehungsmarketing von Beratungsunternehmen.....	200
11.3	Die Berater-Klienten-Beziehung.....	201
11.3.1	Beratungsbeziehung vs. Geschäftsbeziehung .....	202
11.3.2	Verhaltenstheoretische Konstrukte zur Analyse von Berater-Klienten-Beziehungen.....	203
11.3.2.1	Kundenvertrauen.....	203
11.3.2.2	Commitment von Beratern und Klienten .....	204
11.3.2.3	Klienten(un)zufriedenheit mit Beratungsleistungen .....	205
11.4	Das Beziehungsmarketing von Beratungsunternehmen.....	206
11.4.1	Ziele und Strategien des Beziehungsmarketings von Beratungsunternehmen.....	207
11.4.1.1	Beziehungsmarketing-Zielsystem .....	207
11.4.1.2	Strategische Herausforderungen an das Beziehungs- marketing von Beratern.....	207
11.4.2	Ausgewählte Instrumente des Beziehungsmarketing-Mix....	208
11.4.2.1	Beziehungsmarketing durch Netzworkebildung und persönliche Kommunikation .....	208
11.4.2.2	Beziehungserhalt durch maßgeschneiderte Projektarbeit und gezielte Projektnachbereitung .....	210
11.4.3	Organisations- und Prozessanforderungen des Beziehungsmarketings für Beratungsunternehmen.....	211
11.5	Zusammenfassung und Ausblick .....	212
<b>12</b>	<b><i>Marktmechanismen und Marketing in der Beratungsbranche.....</i></b>	<b>217</b>
12.1	Einleitung.....	217
12.2	Die Mechanismen des Beratungsmarkts .....	218
12.2.1	Die Rolle des Preises .....	221
12.3	Marketingansätze von Unternehmensberatungen .....	223
12.4	Marketingtypen und ihre Charakteristika.....	225
12.4.1	Identifikation von Marketingtypen .....	225
12.4.2	Charakteristika der Cluster.....	227
12.5	Word-of-mouth-Effekte und Signalling im Beratungsmarketing..	230
<b>13</b>	<b><i>Qualitätsmanagement in Beratungsunternehmen.....</i></b>	<b>235</b>
13.1	Bedeutung des Qualitätsmanagements in der Unternehmensberatung .....	235

13.2	Der Qualitätsmanagementprozess .....	237
13.3	Empirische Untersuchung im deutschen Beratermarkt .....	240
13.3.1	Methode .....	240
13.3.2	Ergebnisse .....	240
13.3.3	Diskussion .....	252
13.4	Zusammenfassung .....	256
<b>V</b>	<b>Der Beratungsprozess .....</b>	<b>261</b>
<b>14</b>	<b><i>Zur Divergenz ideal- und realtypischer Beratungsprozesse .....</i></b>	<b>263</b>
14.1	Einleitung .....	263
14.2	Stand der Forschung .....	264
14.3	Der Beratungsprozess aus idealtypischer Perspektive .....	267
14.3.1	Prozessdesign .....	267
14.3.2	Berater-/Klienten-Beziehung .....	267
14.3.3	Funktionen der Beratung .....	268
14.4	Der Beratungsprozess aus realtypischer Perspektive .....	269
14.4.1	Prozessdesign .....	269
14.4.2	Berater-/Klienten-Beziehung .....	270
14.4.3	Funktionen der Beratung .....	271
14.5	Gegenüberstellung idealtypischer und realtypischer Beratungsprozesse .....	271
14.5.1	Implikationen für die Steuerbarkeit von Beratungsprozessen .....	272
14.5.2	Implikationen für die Evaluation des Beratungserfolgs .....	273
14.5.3	Implikationen für die Beratungspraxis .....	273
14.6	Schlussbemerkungen .....	274
<b>15</b>	<b><i>Anschlussfähigkeit, Akzeptanz oder Ablehnung von Interventionen in Beratungsprozessen .....</i></b>	<b>281</b>
15.1	Einleitung .....	281
15.2	Organisationen als soziale Systeme .....	282
15.3	Interventionen und Anschlussfähigkeit .....	285
15.4	Akzeptanz oder Ablehnung .....	286
15.5	Doppelte Anschlussfähigkeit und der Umgang mit Akzeptanz oder Ablehnung .....	288
15.6	Conclusio .....	292
<b>VI</b>	<b>Vertiefung IT-Consulting .....</b>	<b>295</b>
<b>16</b>	<b><i>Governance-Theorie zur Analyse und Gestaltung von IT- Beratungsprozessen am Beispiel der ERP-Einführung .....</i></b>	<b>297</b>
16.1	Einleitung .....	297

---

16.2	Governance-Theorie .....	298
16.3	Governance-Theorie in der Analyse und Gestaltung von IT-Beratungsprozessen.....	301
16.4	Fallstudie zum IT-Beratungsprozess in der ERP-Einführung.....	305
16.5	Fazit und Ausblick .....	310
<b>17</b>	<b><i>Forschungstransfer und Nachhaltigkeit durch IT-Beratung.....</i></b>	<b>315</b>
17.1	Forschung und Nachhaltigkeit .....	315
17.1.1	Nachhaltigkeit als Forschungsziel.....	315
17.1.2	Systematischer Forschungstransfer .....	317
17.2	IT-Beratung als wissenschaftsnahe Dienstleistung .....	320
17.2.1	Eigenschaften von IT-Beratungsleistungen .....	320
17.2.2	Transfer von Forschungsergebnissen in IT-Beratungsleistungen.....	322
17.3	IT-Beratung im E-Government.....	323
17.3.1	Ausgangspunkt: E-Government-Forschung.....	323
17.3.2	Government Engineering als IT-Beratungsleistung.....	325
17.4	Zusammenfassung .....	330
<b>18</b>	<b><i>Vom Zauberer zum Partner – Usability Beratung im Spiegel organisationaler Reife .....</i></b>	<b>335</b>
18.1	Was ist das: Usability Beratung? .....	335
18.1.1	Bedarf für Usability Beratung.....	335
18.1.2	Arten von Usability Beratung .....	337
18.1.3	DIN EN ISO 9241: Grundlage produktorientierter Usability Beratung .....	338
18.1.4	DIN EN ISO 13407: Framework prozessorientierter Usability Beratung .....	339
18.2	Evolutionsstufen der Beraterrolle bei Usability Projekten.....	341
18.2.1	Skepsis .....	342
18.2.2	Neugier.....	342
18.2.3	Akzeptanz .....	343
18.2.4	Partnerschaft .....	344
18.3	Praxisbeispiele .....	345
18.4	Usability Beratung ist Organisationsentwicklung.....	351
	<b><i>Die Autoren dieses Buches .....</i></b>	<b>355</b>
	<b><i>Abkürzungsverzeichnis.....</i></b>	<b>365</b>
	<b><i>Stichwortverzeichnis .....</i></b>	<b>367</b>

# **I Einführung und Überblick**

# 1 Consulting Research – Eine Einführung

*Volker Nissen*

## 1.1 Kontext und begriffliche Grundlagen zur Unternehmensberatung

### 1.1.1 Begriff und Formen der Unternehmensberatung

Der Begriff Unternehmensberatung wird in der wissenschaftlichen Literatur uneinheitlich definiert.<sup>1</sup> Ernst bezeichnet die Suche nach einer gängigen und einheitlichen Definition sogar als „unmögliches Unterfangen“ [Erns2002, 7]. Ursächlich hierfür ist einerseits der fragmentierte Zustand der Forschungsgemeinschaft mit unterschiedlichen Untersuchungszielen und Abgrenzungszwecken [Erns2002, 10]; [Mohe2003, 29]. Andererseits trägt auch das breit gefächerte umgangssprachliche Verständnis von Unternehmensberatung zur begrifflichen Verwirrung bei sowie die Tatsache, dass „Unternehmensberater“ keine geschützte Berufsbezeichnung ist. Jeder kann im Grunde ohne formalen Nachweis einer spezifischen Qualifikation für sich in Anspruch nehmen, Unternehmensberatung auszuüben. Dies trägt zu einem unübersichtlichen Beratungsmarkt und heterogenen Beratungsverständnis bei.

Unternehmensberatung (auch: Consulting) soll hier definiert werden als professionelle Dienstleistung, die durch eine oder mehrere, im allgemeinen fachlich dazu befähigte und von den beratenen Klienten hierarchisch unabhängige Person(en) zeitlich befristet sowie meist gegen Entgelt erbracht wird und zum Ziel hat, betriebswirtschaftliche Probleme des beauftragenden Unternehmens interaktiv mit den Klienten zu definieren, strukturieren und analysieren, sowie Problemlösungen zu erarbeiten, und auf Wunsch ihre Umsetzung gemeinsam mit Vertretern des Klienten zu planen und im Unternehmen zu realisieren.<sup>2</sup>

Es geht somit in der Unternehmensberatung um Unterstützung bei der Bearbeitung betriebswirtschaftlich motivierter Fragestellungen.<sup>3</sup> Dabei können

---

<sup>1</sup> Für ausführlichere Begriffsdiskussionen vgl. z.B. [Schr1996, 11-26]; [Wolf2000, 37-51]; [Erns2002, 7-14]; [Mohe2003, 23-40] und [BaAr2004, 4-6].

<sup>2</sup> Zu in Teilen ähnlichen Definitionen vgl. z.B. [ReHe1982, 14]; [ElKI1987, 31]; [Hoff1991, 40]; [NIED2004, 1]. Für eine alternative Definition aus der Perspektive eines systemtheoretisch fundierten Verständnisses von Organisationsberatung siehe auch [Müll2003, 13].

<sup>3</sup> Daneben existieren andere Formen der Beratung, z.B. im technischen Bereich, die hier nur am Rande von Bedeutung sind.



unterschiedliche Aspekte im Klientenunternehmen (kurz: Klient) untersucht werden, wie zum Beispiel Strategiethemen, Organisation und Geschäftsprozesse, Informationstechnik oder personalbezogene Fragestellungen. Entsprechend existieren unterschiedliche Beratungsschwerpunkte, insbesondere (gemäß Klassifikation des BDU<sup>4</sup>):

- Strategieberatung,
- Organisationsberatung,
- IT-(orientierte) Beratung,
- Personal- und HR-Beratung.

Manchmal wird in der Literatur nur zwischen strategischer Unternehmensberatung und funktionaler Unternehmensberatung unterschieden.<sup>5</sup> Dabei zeichnet sich die strategische Beratung vor allem dadurch aus, dass die zu bearbeitenden Problemstellungen schlecht strukturiert sind und besonders hohe Anforderungen an innovative Lösungskonzepte stellen. Auftraggeber der strategischen Beratungsunternehmen ist in der Regel die Geschäftsführung des Klienten. Funktionale Unternehmensberatung wird demgegenüber eher auf der Ebene von Fachabteilungen oder Geschäftsbereichen beauftragt und die zu bearbeitenden Aufgaben sind oft besser strukturiert.

Diese Charakterisierung der relevanten Problemstellungen kann jedoch nur ein grober Anhaltspunkt sein, der im Einzelfall nicht zutreffen muss. Generell ist festzuhalten, dass sich Unternehmensberatung in jeder Form durch kundenindividuelle, im allgemeinen komplexe Aufgabenstellungen und Rahmenbedingungen auszeichnet, die nach entsprechend maßgeschneiderten Lösungen verlangen, auch wenn das Ausmaß der Individualität je nach Projekttyp beziehungsweise Beratungsschwerpunkt variieren kann. Bewusst wird in diesem Beitrag daher eine vereinheitlichende Sichtweise auf die Unternehmensberatung vertreten.

Neben den oben genannten Differenzierungen von Unternehmensberatung finden sich in der Literatur verschiedene andere Strukturierungsansätze. So unterscheiden Streicher und Lünendonk [StLü2000] stärker funktionsbezogen in Organisations- und Führungsberatung, „klassische“ Managementberatung, Logistik-Beratung, Marketing-Beratung, Finanz-Beratung, Technologie-Beratung sowie Weiterbildung und Training.

Walger [Walg1995, 2-14] differenziert vier idealtypische Grundformen der Unternehmensberatung, die sich in ihrem Verständnis der beratenen Organisation und der Rolle des Beraters unterscheiden. Sie werden nachfolgend kurz charakterisiert:

---

<sup>4</sup> BDU = Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.

<sup>5</sup> Vgl. als Beispiel [Pete2001, 40-41].

1. *Gutachterliche Beratung*: Sie dient meist der Entscheidungsvorbereitung für die Unternehmensführung. Der Berater agiert als neutraler Sachverständiger vor dem Hintergrund einer fixierten Zielstellung und verschiedener Handlungsalternativen. Er ist weder an der Entscheidung noch an der Umsetzung seiner Empfehlungen selbst beteiligt. Die beratene Organisation wird als Mittel zur Realisierung der von der Geschäftsleitung im Rahmen eines Planungsprozesses formulierten Ziele gesehen.
2. *Expertenberatung*: Hierbei löst der Experte komplexe Probleme aufgrund seines spezifischen Wissens und führt gemeinsam mit den Führungskräften des Klienten nachhaltige Veränderungen im Unternehmen herbei. Die betrachtete Organisation wird dabei als offenes, zielgerichtetes, soziotechnisches System betrachtet, in dem Menschen, Maschinen und Technologien zusammenwirken und das in zahlreichen formellen und informellen Wechselwirkungen mit seiner Umwelt steht. Entscheidungen sind in diesem Verständnis das Ergebnis eines arbeitsteiligen Prozesses der Problemformulierung, Informationsbeschaffung, Alternativensuche und –bewertung, Realisierung und Kontrolle, an dem verschiedene Personen mitwirken. Die Expertenberatung entspricht am ehesten dem gängigen Selbstverständnis der heutigen Unternehmensberater.
3. *Organisationsentwicklung*: Im Zentrum dieser Form der Unternehmensberatung steht die Vorstellung des lernfähigen Menschen. Dementsprechend sind es die Mitarbeiter des Klienten selbst, die ein vorliegendes Problem lösen, Entscheidungen treffen und eine Veränderung ihrer Organisation vorantreiben. Der Berater wird als Begleiter dieser Entwicklung und Initiator von Lernprozessen verstanden. Ein Kernelement seiner Rolle ist die Reflexion über Gegebenheiten im betreuten Unternehmen, um so den Mitgliedern der Organisation beim Lernen zu helfen und damit die Entwicklung des Klienten voranzutreiben. Das Organisationsverständnis sieht hierbei im Unternehmen eine Koalition von Menschen mit jeweils individuellen Bedürfnissen, Zielen und Wertvorstellungen, die sie mit ihrer Beteiligung an der Organisation erfüllt sehen möchten. Auf dem Wege eines Verhandlungsprozesses werden von einer Kerngruppe die Ziele der gesamten Organisation festgelegt.
4. *Systemische Beratung*: Diese am stärksten theoretisch fundierte und in der deutschsprachigen Forschung viel diskutierte Form der Beratung ist gleichzeitig in der Praxis heute nur von geringer Bedeutung. Sie hat ihre Wurzeln vor allem in der neueren Systemtheorie Luhmanns' [Luhm2006]. Organisationen werden als soziale autopoietische Systeme aufgefasst. Solche Systeme sind rekursiv-geschlossen und selbst regulierend. Sie können praktisch nicht gezielt von Außen verändert werden. Ihre Strukturen kann die Organi-

sation nur dann erhalten, wenn charakteristische Verhaltensweisen und Kommunikationen aktiv vollzogen werden. Verändern sich die Verhaltens- und Kommunikationsmuster, so ändert sich die Organisation und eine bestehende Problemsituation kann sich auflösen.

Der Berater wird zunächst versuchen, den hinter beobachtbaren Strukturen und Prozessen verborgenen Sinn sowie zentrale Werte und Normen des Klientensystems zu verstehen [EKTi1987, 273]. Ihm kommt die Rolle eines Beobachters zu, der wahrnimmt, wie eine Organisation beobachtet, was in ihr und ihrer Umwelt geschieht und wie diese Beobachtungen intern zu Informationen verarbeitet werden, die dann die Entscheidungen des Systems beeinflussen.

Unternehmensberatung hat in systemischer Perspektive die Möglichkeit, für das Fortbestehen eines Problems konstitutive Wahrnehmungs- und Erklärungsmuster des Klientensystems zu irritieren, auf die komplexen Vernetzungen der Wirkungen von Handlungen hinzuweisen und so Prozesse zu stören, die das Problem reproduzieren. Auf dieser Basis kann das beratene Unternehmen die eigene Beobachtungsweise kritisch reflektieren (Selbstreflexion). Eine unter den gegebenen Anforderungen angemessenere Problemsicht sowie neue Varianten im Umgang mit dem Problem können entstehen, die schließlich zu einer Auflösung der Problemsituation beitragen.

In der jüngsten Vergangenheit wurden neue Beratungskonzepte entwickelt, auf die hier nur kurz hingewiesen werden kann. Dazu zählen unter anderem die Supervision, evolutionäre Organisationsberatung und Meta-Beratung.<sup>6</sup>

### 1.1.2 Einbettung in den Kontext von Professional Service Firms

Beratungsleistungen sind professionelle Dienstleistungen (*professional services*). Dienstleistungen werden oft anhand der folgenden Merkmale charakterisiert:<sup>7</sup>

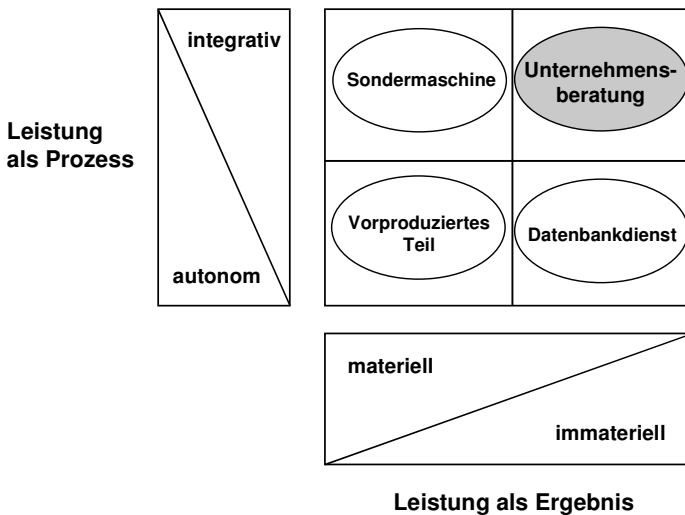
- Immaterialität und Intangibilität (*leistungsergebnisbezogene Begriffsabgrenzung*),
- Vermarktung von Leistungsversprechen (*potenzialorientierte Abgrenzung*),
- Integration von internen und externen Produktionsfaktoren im Prozess der Leistungserstellung (*prozessbezogene Abgrenzung*).

<sup>6</sup> Zu näheren Einzelheiten siehe [Mohe2005a].

<sup>7</sup> Vgl. stellvertretend [Klei2001, 32-37].

Die Abgrenzung zwischen Dienstleistungen und Sachleistungen auf dieser Basis ist nicht unproblematisch. Daher haben einige Autoren vorgeschlagen, auf die Trennung ganz zu verzichten und stattdessen von Leistungsbündeln als Absatzobjekten zu sprechen.<sup>8</sup> Diese Leistungsbündel enthalten Teilleistungen, die auf Basis eines vordisponierten Leistungspotenzials erbracht werden, in unterschiedlichem Ausmaß externe Faktoren in den Leistungserstellungsprozess integrieren und deren Ergebnisse durch unterschiedlich hohe Anteile von materiellen und immateriellen Komponenten gekennzeichnet sind. Wichtig ist die darin betonte Differenzierung von Leistung als Ergebnis und Leistung als Prozess. Beratungsleistungen sind in dieser Logik durch einen sowohl hohen Anteil immaterieller Bestandteile im Leistungsergebnis gekennzeichnet als auch durch eine intensive Integration des externen Faktors in Gestalt von Mitarbeitern des Klienten (siehe Abbildung 1.1).

Abbildung 1.1: Position der Unternehmensberatung in einer Leistungstypologie (angelehnt an [EKRe1994, 52])



In der Literatur gehen die Meinungen, welche Dienstleistungen den *professional services* zugerechnet werden müssen, auseinander.<sup>9</sup> Hier soll der Definition von Müller-Stewens et al. gefolgt werden. Demnach sind professionelle Dienstleis-

<sup>8</sup> Vgl. z.B. [Klei2001, 38–40].

<sup>9</sup> Für eine ausführlichere Diskussion dieses Sachverhalts siehe [Binn2002, 38–40].

tungen wie beispielsweise die Unternehmensberatung „(...) also Dienstleistungen, die in hohem Maße auf individuelle Kundenbedürfnisse zugeschnitten sind und in meist enger Zusammenarbeit mit dem Kunden unter Einbringung ausgeprägten Fachwissens und Erfahrung hochqualifizierter Mitarbeiter erbracht werden“ [MSDK1999, 23]

Professional Service Firms werden zunehmend als eigenständige Gruppe innerhalb der Dienstleistungsunternehmen wahrgenommen. Sie können anhand der folgenden drei Merkmale charakterisiert werden [MSDK1999, 20-23]:

- Sie erbringen Professional Services.
- Es handelt sich um wissensintensive Unternehmen, bei denen die Wertschöpfung primär von hoch qualifizierten, leistungsbereiten Mitarbeitern abhängt.
- Professional Service Firms erbringen Leistungen ausschließlich im B2B-Geschäft, arbeiten also nur für andere private oder öffentliche Unternehmen und Organisationen.

Professional Service Firms werden im Zeitalter der wissensbasierten Konkurrenz immer mehr zum Modell für andere Unternehmen, auch außerhalb des Dienstleistungssektors:

*„Professional Service Firms may represent the pinnacle of the information age. (...) As competence is becoming an increasingly important strategic resource even in traditional manufacturing firms, many of the challenges that are typical to professional service firms are becoming increasingly prevalent in other types of organizations as well.“* [Løwe1997, 159–160]

Nicht nur für Professional Service Firms gilt also, dass sich das Managementinteresse zunehmend verschiebt von einer Ökonomie des Materiellen hin zu einer „Ökonomie des Immateriellen“ [Schü1996, 51]. Hierin liegt eine zusätzliche Motivation, sich wissenschaftlich intensiver mit den spezifischen Herausforderungen von Beratungsunternehmen und anderen Professional Service Firms zu beschäftigen.

## 1.2 Zur Situation der Unternehmensberatung

### 1.2.1 Situation in der Praxis

Nach Angaben des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater e.V. [BDU2005a] gibt es in Deutschland, einschließlich Kleinunternehmen, derzeit etwa 14.300 Unternehmensberatungen mit einem Umsatz (2004) von ca. 12,3

Mrd. Euro und einer Mitarbeiterzahl von mehr als 67.000 Beratern. Die Unternehmensberatung stellt daher einen nicht nur in Deutschland bedeutenden Wirtschaftszweig dar, dessen Einfluss in praktisch alle anderen Branchen ausstrahlt.

Umso überraschender ist es, dass die intensive wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Besonderheiten dieser Disziplin vergleichsweise jung und wenig fortgeschritten ist. Dazu dürfte das relativ schlechte Image der Beratungsbranche in breiten Teilen der Öffentlichkeit beigetragen haben. Mode ist das verbale Eindringen auf die Beraterzunft [oV2006] im Rahmen einer populistischen „Enthüllungsliteratur“. Das einstmals elitäre Image ist beschädigt [Mohe2005e, 1]; [Mohe2005b, 6-7] und die Kritik wächst [ClFi2002]; [Crai2005].

Gleichzeitig ist der Anbietermarkt für Unternehmensberatung nicht nur in Deutschland sehr stark zersplittert. Der BDU beziffert den Anteil von Kleinstunternehmen mit bis zu 500 Tsd. € Jahresumsatz an der Gesamtzahl aller Beratungsunternehmen in Deutschland für 2004 mit 69% bei einem umsatzbezogenen Marktanteil von 15,6% [BDU2005a]. Neben klassischen Beratungsfirmen bieten eine Vielzahl von im Kerngeschäft beratungsfremden Wettbewerbern ebenfalls Unternehmensberatung an. Dazu gehören beispielsweise Finanz-, IT- und Logistikdienstleister, Wirtschaftsprüfer, Hochschulen und Verbände.<sup>10</sup>

Auf eine Phase des Beratungsbooms in den Neunziger Jahren folgte nach der Jahrtausendwende eine kurze, durch die allgemein schlechtere Wirtschaftslage und negative Publicity verursachte Nachfragedelle für Beratungsleistungen. Es kam zu zahlreichen Pleiten, Verkäufen und Fusionen im Anbietermarkt. Inzwischen bestehen wieder gute Geschäftsaussichten [Lüne06, 1]. Die Beratungshäuser suchen intensiv nach Personal [Höni06, 11]. Gleichzeitig ist der Wettbewerbsdruck unter den Beratungsanbietern weiterhin hoch. Dies hängt mit den in den letzten Jahren eingetretenen Veränderungen im Beratungsmarkt zugunsten der Klienten zusammen [NiRi04]. Vor allem große Beratungsklienten haben den Einkauf von Beratungsleistungen professionalisiert [Czer2003]; [Mohe2003]; [Wimm2003, 97-98]; [Schn2004]; [Mohe2005d]; [Mohe2006] und orientieren sich zunehmend an objektiven Selektionskriterien. Die Anforderungen an die Qualität der Projektabwicklung und den messbaren Erfolg von Unternehmensberatung sind generell gestiegen [Schw2006]; [Ramc2006].

Dies erfordert von den Beratungshäusern, sich nun ebenfalls stärker zu professionalisieren. Grundsätzlich müssen die Berater ihren Mehrwert für die Klienten besser begründen als in der Vergangenheit, wo marketingtechnisch gut verpackte Methodik, eine gute Reputation des eigenen Unternehmens und enge

---

<sup>10</sup> Für eine ausführlichere Darstellung zum Anbietermarkt siehe z.B. [Nied2004, 18-25].

Klientenbeziehungen für die Auftragsvergabe häufig ausreichen. Eine stärkere theoretische Fundierung der Beratungsleistung kann hierzu ein Weg sein.<sup>11</sup>

### 1.2.2 *Situation in der Wissenschaft:*

Mit Armbrüster und Kieser [ArKi2001, 691] kann man die Literatur zur Unternehmensberatung differenzieren in:

1. forschungsorientierte Literatur,
2. praxisorientierte Literatur (für Berater oder Klienten), Wolf spricht hierbei von Leitfadensliteratur [Wolf2000, 23],
3. „Enthüllungsliteratur“ mit oft tendenziösen, wenig differenzierten Darstellungen der Beratungsbranche.

Der einflussreichste praxisorientierte Leitfaden für Berater im deutschsprachigen Raum sind wohl zwei Bücher von Niedereichholz [Nied2003]; [Nied2004]. Beispiele für Enthüllungsliteratur sind [Stau1996]; [Zimm1997] und im Englischen [Crai2005].

Trotz der großen praktischen Bedeutung von Professional Service Firms wird der Branche in der deutschsprachigen Forschung und Lehre relativ wenig Aufmerksamkeit zuteil [RKBü2004, 11]. Dies galt bis in die zweite Hälfte der Neunziger Jahre auch für die Unternehmensberatung [ArKi2001, 689]. So sprach Steyrer 1991 hinsichtlich der wissenschaftlichen Beiträge zur Unternehmensberatung noch von einer „*Theorie- und Empirieflaute*“ [Stey1991, 3]. In den letzten Jahren hat die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Thema einen deutlichen Aufschwung erfahren, insbesondere von Seiten der Wirtschaftswissenschaften. Mohe konstatiert jedoch zutreffend eine weitgehende Isolation der einzelnen Forschergruppen und führt dies auf die mangelnde institutionelle Verankerung des Forschungsfeldes zurück [Mohe2004, 704]. So entstehen relativ unverbundene „Forschungsinseln“.

Der Großteil wissenschaftlicher Veröffentlichungen zur Unternehmensberatung thematisiert Aspekte der Strategie- oder Organisationsberatung. Besonders groß ist das Defizit an wissenschaftlicher Auseinandersetzung hingegen mit Themen der IT-orientierten Beratung<sup>12</sup> sowie der Personalberatung i.w.S.. Dies wiegt umso schwerer, als deren geschätzter Anteil am Gesamtumsatz der Unternehmensberatungen in Deutschland 2004 bei immerhin 28,5% bzw. 11,5% gele-

<sup>11</sup> Für Wimmer heißt dies im Kontext der Organisationsberatung beispielsweise, dass Berater fundiertes systemtheoretisches Wissen benötigen [Wimm2003, 99].

<sup>12</sup> Ein Forschungsdefizit in der IT-Beratung beklagen auch Niehaves und Becker [NiBe2006, 7].

gen hat.<sup>13</sup> In analoger Weise konzentriert sich die Forschung auf große Beratungsfirmen, während die spezifischen Probleme kleiner und mittlerer Beratungsunternehmen vernachlässigt werden. Gleichzeitig entfallen aber laut BDU mehr als 50% des Beratungsumsatzes in Deutschland (2004) auf kleine und mittelgroße Beratungsunternehmen bis zu einem Jahresumsatz von 20 Mio. € [BDU2005a].

Die Beratungspraxis beeinflusst derzeit mehr die Lehre als die Forschung [Shug2004, 174].<sup>14</sup> Allerdings liegen von Seiten großer Beratungsunternehmen vereinzelt relevante Forschungspublikationen, wie beispielsweise *The McKinsey Quarterly*, vor.<sup>15</sup> Der intensive wechselseitige Austausch zwischen Beratungspraxis und Beratungsforschung ist gegenwärtig mindestens im deutschen Sprachraum jedoch noch kaum existent. Ob er in Zukunft zustande kommt, ist offen. Hierzu wäre unter anderem ein Wandel im Selbstverständnis der Berater notwendig, das gegenwärtig eine Nachfrage nach wissenschaftlicher Unterstützung seitens der Beratungspraxis verhindert. Wissenschaftliche Forschung zur Unternehmensberatung wird von Beratern oft als „blutleer“ und überflüssig angesehen.<sup>16</sup> Hier bedarf es noch einiger Überzeugungsarbeit und letztlich eines nachweisbaren Mehrwerts solcher Forschung für die Beratungspraxis. Genauso ist manchmal noch an „Berührungsängsten“ und Vorurteilen der Wissenschaft gegenüber der Beratungspraxis zu arbeiten.

Im Folgenden soll eine schrittweise Annäherung an die wissenschaftliche Forschung zum Thema Unternehmensberatung, im Weiteren als Consulting Research bezeichnet, erfolgen. Dabei werden zunächst Ziele und Selbstverständnis genauer geklärt und auch die Frage des Verhältnisses zur Praxis kritisch beleuchtet.

### 1.3 Consulting Research

#### 1.3.1 Begriff und Ziele von Consulting Research (CR)<sup>17</sup>

Kurz gefasst soll unter dem Begriff Consulting Research die wissenschaftliche Beschäftigung mit der Dienstleistung Unternehmensberatung, den Beratungsun-

---

<sup>13</sup> Der Marktanteil lag im gleichen Zeitraum für die Strategieberatung bei 24,5% und für die Organisationsberatung bei 35,5% [BDU2005a].

<sup>14</sup> Eine Übersicht von wirtschaftswissenschaftlichen Lehrstühlen mit mindestens anteiliger Ausrichtung auf das Thema Unternehmensberatung liefern Heuermann und Herrmann [HeHe2004, 3].

<sup>15</sup> Für einige weitere Beispiele siehe [DaMa1999, 21].

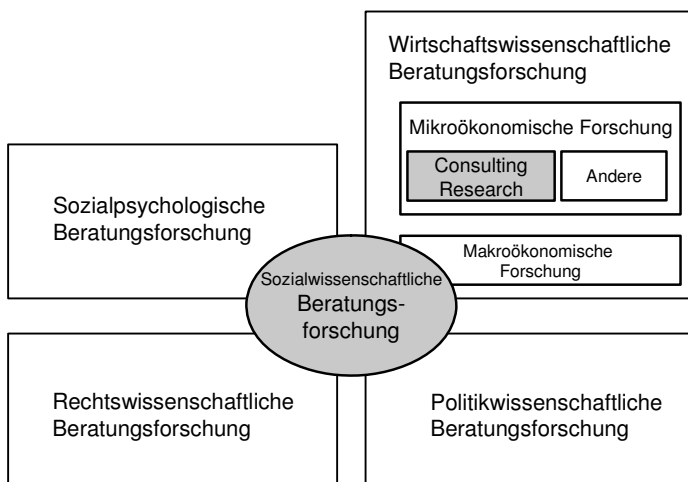
<sup>16</sup> persönliche Kommunikation mit verschiedenen Beratern, 2005

<sup>17</sup> Der Begriff ist hier übernommen von einer gleichnamigen Forschungsgruppe an der Universität Oldenburg. Er wird auch in der angelsächsischen Literatur verwendet, vgl. z.B. [Shug2004]. Wer den Begriff Consulting Research erstmalig prägte, ist nicht mit Sicherheit bekannt.



ternehmen als Organisationen und dem Beratungsmarkt mit seinen verschiedenen Teilnehmern auf Anbieter- und Nachfragerseite verstanden werden. Die Wahl eines englischen Begriffes zur Bezeichnung der wissenschaftlichen Forschung im Feld der Unternehmensberatung bedarf der Erklärung. Neben dem offensichtlichen Vorteil der Internationalität ist es vor allem die Tatsache, dass der sozialwissenschaftliche Begriff „Beratungsforschung“ bereits mit einer breiteren Bedeutung belegt ist, die den Begriff Consulting Research geeigneter erscheinen lassen.<sup>18</sup> Als Beratungsforschung bezeichnet Wolf die systematische, auf reflektierten Theorien gründende Auseinandersetzung mit ausgewählten Aspekten der Beratung [Wolf2000, 17]. Consulting Research bildet ein Teilgebiet der allgemeineren Beratungsforschung (Abb. 1.2).

Abbildung 1.2: Consulting Research als Teilgebiet der sozialwissenschaftlichen Beratungsforschung (angelehnt an [Jesc2002])



Shugan verwendet zwar den Begriff Consulting Research, verzichtet jedoch auf eine konkrete Definition und schreibt lediglich: „*Sometimes, it is possible to bridge scholarly research with consulting to create consulting research.*“

<sup>18</sup> Manche Autoren verkürzen die Beratungsforschung jedoch auf den Betrachtungsbereich der Unternehmensberatung. Siehe als Beispiel [Binn2002, 61-64] und [Mohe2004]. Bei Wolf [Wolf2000, 9-16] findet sich eine differenzierte Betrachtung zum Thema Beratungsforschung. Er unterscheidet „explizite Beratungsforschung“, die den Begriff bewusst aufgreift und problematisiert sowie „implizite Beratungsforschung“, die keine näheren Überlegungen dazu enthält, was Beratungsforschung ist und wie der eigene Beitrag darin einzuordnen ist.

[Shug2004, 175] Aufgaben und Schwerpunkte von Consulting Research benennt er wie folgt: *“Consulting research can often bridge well-known academic research with the immediate problems faced by practitioners. That contribution is both an immediate gain for the client as well as new knowledge for the academic literature. However, that new knowledge might be more related to implementation issues, ideas for future research, information about priorities faced by practitioners, and the adequacy of current theories than to the development of new abstract theories in the so-called state of the art. (...) In my opinion, the most important part of the bridging function is the identification of irrelevant variables.”* [Shug2004, 176]

Diese Ausführungen sind kaum als definitorische Grundlage für CR geeignet. Sie sind nicht spezifisch für das Betrachtungsfeld Unternehmensberatung, sondern anwendbar auf jede Form enger Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis, wie sie z.B. im Ansatz der Aktionsforschung oder der Design Science Forschung<sup>19</sup> zum Ausdruck kommen, die Relevanz auch außerhalb der Unternehmensberatung besitzen.

In Fortsetzung seiner Überlegungen zum Consulting Research führt Shugan den zusätzlichen Begriff „Scholarly Consulting Research“ ein, der sich vom „einfachen“ Consulting Research darin unterscheidet, dass die Ergebnisse in theoretischer Hinsicht wertvoller sind, in dem bei der Lösung eines praktischen Problems auch die bestehende Theorie weiterentwickelt wird: *„Beyond consulting research, there is research that excels on relevance as well as rigor and innovativeness.”* [Shug2004, 177] In definitorischer Hinsicht führt diese Unterscheidung jedoch nicht recht weiter.

Niehaves und Becker nähern sich dem Begriff Consulting Research auf der Grundlage der Arbeiten von Kieser [Kies1999] und Mohe [Mohe2005e] durch Abgrenzung zur Beratungspraxis: *„Consulting research is supposed to be aiming at producing true knowledge whereas consulting practice is supposed to bring this knowledge to application.”* [NiBe2006, 8] Consulting Research wäre demnach vor allem ein Dienstleister der Beratungspraxis, welcher gleichzeitig eine kritische Distanz zur Praxis wahren muss (*„practically uninvolved research“* [NiBe2006, 8]). Dieses Verständnis erscheint verkürzt. Es verweist aber auf die Zweckmäßigkeit, als Bestandteil der eigenen Forschung das angestrebte Verhältnis von Wissenschaft und praktischer Unternehmensberatung explizit zu machen.

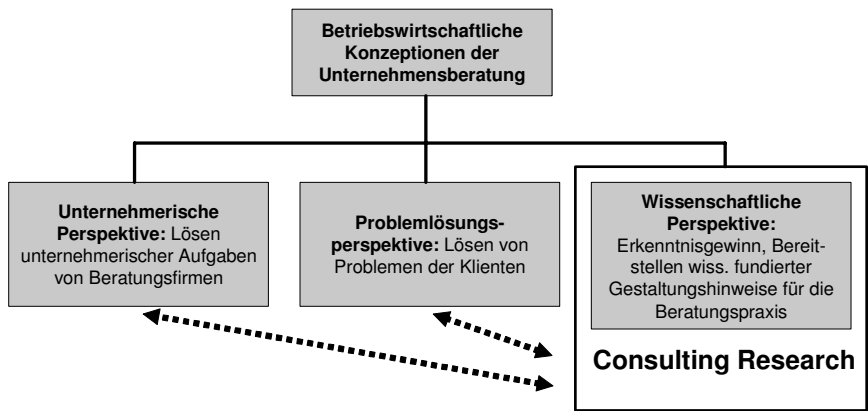
Consulting Research im Verständnis dieses Beitrags hat zwei zentrale Anliegen. Erstens, die wissenschaftliche Durchdringung des Themas Unternehmensberatung, wobei der von einzelnen Beratungsprojekten abstrahierende wissenschaftliche Erkenntnisgewinn im Mittelpunkt steht. Zweitens, die Übertra-

---

<sup>19</sup> Siehe hierzu Abschnitt 1.5 dieses Beitrags.

gung wissenschaftlicher Theorien, Erkenntnisse und Methoden auf die unternehmerische Praxis mit dem Ziel, Aufgabenstellungen und Probleme im Umfeld von Beratungsprozessen und Beratungsunternehmen besser als bisher zu lösen. Das letztere Ziel entspringt dem hier vertretenen Verständnis der Betriebswirtschaftslehre als angewandte Sozialwissenschaft im Sinne Heinens [Hein1991, 4–6]. Sie hat nach dieser Auffassung neben einer theoretischen Erklärungsfunktion auch eine praktische Gestaltungsaufgabe zu erfüllen, indem sie den Entscheidungsträgern in Unternehmen bei der Lösung ihrer ökonomischen Probleme konkrete Hilfestellungen gibt. Consulting Research zielt auf eine Betriebswirtschaftslehre der Unternehmensberatung, wie sie in der Literatur zunehmend gefordert wird.<sup>20</sup>

Abbildung 1.3: Betriebswirtschaftliche Konzeptionen der Unternehmensberatung



Consulting Research repräsentiert eine wissenschaftlich geprägte Konzeption der Unternehmensberatung. Daneben existieren aus betriebswirtschaftlicher Sicht weitere Beratungskonzeptionen: die unternehmerische Perspektive und die Problemlösungsperspektive (Abb. 1.3). Die unternehmerische Perspektive repräsentiert die Sicht des Managements von Beratungsunternehmen. Primäre Ziele bestehen darin, unternehmerische Aufgaben, wie die Personalbeschaffung oder strategische Planung, erfolgreich zu bewältigen, Gewinn zu erwirtschaften und das langfristige Überleben des Unternehmens sicherzustellen. Im Rahmen der Problemlösungsperspektive gilt es, ausgehend von individuellen Problemstellungen bei Klienten, geeignete Lösungsansätze zu entwickeln.

<sup>20</sup> Vgl. stellvertretend [KaSc1995, 1071]; [MHPf2002, Vorwort] und [FrEf2002, 274].

Consulting Research erkennt die große Bedeutung der Unternehmensberatung für die Entwicklung von Unternehmen einerseits und als umsatzstarker Wirtschaftsbereich andererseits an. Es geht unter dem Aspekt des Erkenntnisgewinns weder darum, Argumente für noch gegen die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen zu sammeln. Ziel ist vielmehr ein besseres Verständnis des Phänomens Unternehmensberatung in all seinen Facetten. Eine Betriebswirtschaftslehre, welche die Professional Service Firms (und hier besonders die Beratungsunternehmen) aus seinen Betrachtungen weitgehend ausklammert, ist unvollständig.

Neben den Wirtschaftswissenschaften können auch benachbarte Disziplinen, wie die Soziologie, Psychologie sowie (vor allem im Bereich IT-orientierte Beratung) die Wirtschaftsinformatik Beiträge zu Consulting Research leisten. Ebenso sind verschiedene Kategorien von Forschungsleistungen innerhalb von CR denkbar und wünschenswert:

- Theorie-orientierte bzw. konzeptionelle Beiträge: Entwicklung von Konzepten, Modellen und Theorien über das Funktionieren von Beratung und Beratungsmarkt; Anwendung oder Anpassung bestehender sozialwissenschaftlicher Theorien auf die Besonderheiten der Unternehmensberatung; Ableiten von normativen Gestaltungshinweisen,
- Empirische Beiträge: Bestandsaufnahmen; quantitative Auswertungen empirischer Daten; qualitative empirische Beratungsforschung; Evaluation von Modellprojekten,
- Methodisch-instrumentelle Beiträge: Entwicklung von Methoden und Instrumenten zur Unterstützung der Beratungspraxis.<sup>21</sup>

Mit Bezug auf den letztgenannten Punkt sollte CR danach streben, sowohl für die Lösung unternehmerischer Fragestellungen in Beratungsfirmen als auch zur Bearbeitung konkreter Beratungsaufgaben wirkungsvolle Methoden und Instrumente bereitzustellen. Gleichzeitig erfährt CR Anregungen für Forschungsaktivitäten aus der unternehmerischen wie auch aus der Problemlösungsperspektive. Damit wird deutlich, dass es zwischen CR und den beiden anderen betriebswirtschaftlichen Konzeptionen der Unternehmensberatung wichtige Anknüpfungspunkte und potenzielle Synergien gibt (angedeutet durch Pfeile in Abb. 1.3).<sup>22</sup>

Derzeit ist eine theoretisch-konzeptionelle Grundlagenforschung weitgehend repräsentativ für Consulting Research, doch befindet sich die empirische

---

<sup>21</sup> Für ein Beispiel solcher methodisch-instrumentellen Beiträge zum CR siehe [Niss2003].

<sup>22</sup> Hierbei ist nicht zu vergessen, dass in der Vergangenheit viele einflussreiche Managementkonzepte, mögen es oft auch nur Managementmoden gewesen sein, zunächst in Beratungsunternehmen entwickelt wurden und sich von dort in der Wissenschaft verbreiteten.

Beratungsforschung in einem Aufwärtstrend [Mohe2004, 695-696]. Dabei liegt der Fokus in der wissenschaftlichen Diskussion auf der Strategie- bzw. Managementberatung.

Während eben das Verhältnis von Consulting Research und Beratungspraxis aus der normativen Perspektive dieses Beitrags kurz charakterisiert wurde, soll dieses wichtige Thema anschließend noch einmal anhand ausgewählter fremder Meinungen in der Literatur aufgegriffen werden.

### *1.3.2 Verhältnis von Consulting Research und Beratungspraxis*

In der Interpretation von Grojs [Groj1992] kann die betriebliche Praxis als eine wichtige Quelle der Innovation für die wissenschaftliche Forschung angesehen werden. Ausgangspunkt ist die Vorstellung einer historisch gewachsenen kulturellen Wertehierarchie und eines daneben existierenden „profanen Raums“. Der profane Raum enthält das nach den geltenden Wertmaßstäben für banal und irrelevant Gehaltene. Wertehierarchie und profaner Raum sind aufeinander bezogen und komplementär. Der profane Raum kann jedoch eine Quelle des Neuen sein, wenn Unbeachtetes oder Unterbewertetes eine Neubewertung erfährt, also die Grenzziehung zwischen den beiden Bereichen sich verändert. In diesem Moment wird das Neue zwar gegenüber dem Bekannten als andersartig gesehen, aber zugleich ebenfalls für wertvoll erachtet. Innovationen sind typischerweise durch Handeln zwischen mehreren Wertehierarchien gekennzeichnet, die füreinander profane Räume bilden [Groj1992, 55-56].

Scheytt überträgt diese Überlegungen auf die Frage der Innovation in der Betriebswirtschaftslehre [Sche1998, 32-46] und kommt zu dem Ergebnis, dass die betriebliche Praxis für die Wertehierarchie der betriebswirtschaftlichen Forschung als der Ort des Profanen angesehen werden kann (und umgekehrt). Veränderte Grenzziehungen zwischen betriebswirtschaftlicher Forschung und betrieblicher Praxis sowie der Austausch von Werten zwischen diesen Sphären lassen demnach die „banale“ Praxis für die Wissenschaft bedeutsam werden. Innovation entsteht dabei durch die Neubewertung von Bekanntem. Die *„Praxis ist somit als eigenständige Domäne für die Innovation in der Wissenschaft von Bedeutung“* [Sche1998, 36] – das gilt übrigens auch umgekehrt.

Diese Auffassung legt eine intensive wechselseitige Auseinandersetzung zwischen Consulting Research und Consulting Praxis nahe. Dabei ist zu beachten, dass die Praxis, um handlungsfähig zu sein, nicht auf eine vorausgehende wissenschaftliche Theorie angewiesen ist. Ebenso entwickelt sich Consulting Research zwar nicht unabhängig von der Praxis, aber doch eigenständig und selbstreflexiv. Sie hat ihr eigenes Bild von der Praxis. Scheytt fordert daher,

aufbauend auf Bubner [Bubn1971], dass sich die Wissenschaft in ihrem Verhältnis zur Praxis darauf konzentriert, „den in der einzelnen praktischen Handlung konkret sich ausdrückenden Sinn anzuerkennen, das scheinbar Banale, Wertlose und Profane, das die Situationen in der Praxis als Sphäre des Banalen bestimmt, zu berücksichtigen“ [Sche1998, 38]. Dazu sind, nicht zuletzt aufgrund von Berührungängsten und verschiedenen Begriffswelten, erhebliche Anstrengungen notwendig. Entstehende Irritationen, Differenzen und Paradoxien im Umgang mit der Praxis wären eine „Triebfeder und Anreiz für den Prozeß selbstreflexiver Erneuerung in der Wissenschaft“ [Sche1998, 46]. Man sollte hierbei allerdings nicht so weit gehen, die Praxis als *einzig* Quelle des Neuen in der Wissenschaft zu sehen.

Schrädler diskutiert die Frage einer Verwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse in der Beratungspraxis [Schr1996, 81-89]. Im Kern fordert er neben wissenschaftlichem Anspruch und Interdisziplinarität der Forschung insbesondere deren Anschlussfähigkeit an die Beratungspraxis. Ähnlich wie Scheytt sieht auch Schrädler die Notwendigkeit, unzulässige Vereinfachungen im Consulting Research zu vermeiden und das Untersuchungsobjekt möglichst in seiner ganzen Komplexität darzustellen. Daraus ergibt sich jedoch die Schwierigkeit, dass Ergebnisse der Forschung nun von der Beratungspraxis schwerer zu verstehen und aufzugreifen sind [Schr1996, 82]. Dieses Problem teilt Consulting Research mit anderen Bereichen der Wissenschaft. Die selbstreflexive Entwicklung des Wissenschaftssystems geht automatisch mit einer gewissen Praxisferne einher [Kny1988, 165]; [Schr1996, 82]. Zur Auflösung dieser Situation ist die Wissenschaft aufgefordert, an der Beratungspraxis teilzunehmen (Innenperspektive) und so gewonnene Kenntnisse wissenschaftlich aufzuarbeiten, um damit die theoriegeleitete Ergebnisse zur Unternehmensberatung (Außenperspektive) immer wieder kritisch zu reflektieren.

Nicolai [Nico2004] kommt im Kontext der aktuellen *rigor versus relevance* Debatte in den Managementwissenschaften zu der Einschätzung, dass sich ein Anwendungskonzept in dem Maße von den Vorstellungen der Praktiker entfernt, wie es selbst wissenschaftlich reflektiert wird. Consulting Research ist in seinem Verständnis von Wissenschaft ein selbstreferenzielles, geschlossenes Sinnsystem. Es müsste vor allem darauf zielen, alternative Argumentations- und Handlungsmuster zur gängigen Beratungspraxis zu entwickeln sowie nicht erkannte Zusammenhänge und abweichende Deutungen praktischer Sachverhalte bereitzustellen. Ähnlich wie Scheytt und Schrädler fordert auch Nicolai eine Kommunikation zwischen Wissenschaft und Praxis der Unternehmensberatung. Dabei sollen Differenzen zwischen den Perspektiven nicht gelegnet, sondern produktiv genutzt und der Beratungspraxis dadurch neue Handlungsmöglichkeiten eröffnet werden.

Zu beachten sind jedoch die völlig verschiedenen Zielsysteme beider Sphären, wie Kieser betont [Kies2002a, 24, 78-79]. Beratungsunternehmen streben nicht nach Wahrheit, sondern danach, erwerbswirtschaftliche Ziele zu erreichen. Wissenschaftler wollen, gemäß Kieser, vor allem ihre wissenschaftliche Reputation vermehren. Daher veröffentlichen sie beispielsweise in möglichst angesehenen Fachzeitschriften mit entsprechenden Anforderungen an die Art der Darstellung. Dies führt tendenziell zu einer Komplexitätssteigerung in der Wissenschaft, die wiederum Kommunikationsbarrieren zur Beratungspraxis aufbaut. Auch wenn man die Motivation von Wissenschaftlern etwas breiter anlegt als Kieser, so bleibt doch festzuhalten, dass Wissenschaft und Praxis unterschiedlichen Zielen und Werten folgen, was bei jeder Kommunikation zu berücksichtigen ist und tendenziell zu Problemen und Missverständnissen führen kann.

Wolf argumentiert vehement für eine stärkere theoretische Fundierung der Unternehmensberatung. Er sieht durch kontinuierliche wissenschaftliche Begleitung die Chance, fundamentale Fehlannahmen (z.B. die Unabhängigkeit der Berater) und Lücken der praktischen Unternehmensberatung zu korrigieren und eine Krise der Branche mit nachhaltigem volks- und einzelwirtschaftlichem Schaden zu vermeiden [Wolf2000, 227]. Im Grunde ist diese Krise zwischenzeitlich bereits eingetreten, insbesondere unter dem Aspekt der öffentlichen Meinung und Reputation der Branche. Die ökonomischen Probleme insbesondere zwischen 2001 und 2003 scheinen dagegen überwunden und wären durch Consulting Research auch nicht kurzfristig zu beeinflussen gewesen. Langfristig gesehen könnte sich eine stärkere theoretische Fundierung der beraterischen Intervention in Unternehmen aber sehr wohl positiv auf das Beraterimage, die Projektqualität und damit indirekt auch auf die ökonomische Situation der Beratungsbranche auswirken.

Auch Mohe sieht eine stärkere theoretische Fundierung als nützlich für die Beratungspraxis an, verweist andererseits aber auf die „Beratungsresistenz“ der Unternehmensberater [Mohe2005c, 287]. Hier wäre es erforderlich, dass sich die Einstellung der Berater ändert. Berater müssten bereit sein, ihre bisherigen theoriarmeren Vorgehensweisen und Instrumentarien zu ergänzen. Dies werden sie nur dann tun, wenn der dadurch entstehende ökonomische Nutzen für die praktische Unternehmensberatung glaubhaft gemacht werden kann. Das sollte angesichts einer Professionalisierung der Klienten und zunehmend kritischen Betrachtung heutiger Beratungsmethoden allerdings möglich sein. Exner et al. begründen den Theoriebedarf von Unternehmensberatung mit der *praktischen* Zweckmäßigkeit, sich einerseits nicht in das beratene System hineinziehen und

instrumentalisieren zu lassen sowie andererseits den Beratungserfolg besser objektivierbar zu machen [EKTi1987, 266-7].<sup>23</sup>

Consulting Research kann über seine Bedeutung für die praktische Unternehmensberatung hinaus wichtige Beiträge für einen professionelleren Umgang der Klienten mit Unternehmensberatern<sup>24</sup> und zur „Entmystifizierung“ [MHPf-2002, 21] von Unternehmensberatung als Dienstleistung liefern. Mohe schlägt das Konzept der „Meta-Beratung“ als Beispiel einer konkreten Anwendung von Consulting Research vor [Mohe2003, 377-379]; [Mohe2005c]. Meta-Beratung wendet sich als „Beratung von Beratungsprozessen“ [Petz1998, 237] vor allem an Beratungsklienten, die so zu einem professionellen Umgang mit Unternehmensberatern befähigt werden sollen.

Mohe fordert darüber hinaus eine stärkere Einbindung der Klienten in die Beratungsforschung [Mohe2003, 53-54]. Genauso ist aber auch eine Integration der Unternehmensberater in Forschungsprojekte des Consulting Research sinnvoll. Verschiedene Formen praxisnaher akademischer Forschung sind denkbar.<sup>25</sup> Hier kann auch ein Blick auf die mit ähnlichem Anspruch tätige Wirtschaftsinformatik im deutschen Sprachraum bzw. Information Systems Research im angelsächsischen Raum hilfreich sein.<sup>26</sup>

Die enge Verbindung von Wissenschaft und Praxis der Unternehmensberatung muss gleichzeitig durch eine Integration von Forschungsergebnissen in die Hochschulausbildung zukünftiger Berater (und ihrer Kunden) unterstützt werden.

#### 1.4 Anforderungen an Consulting Research

Aus dem bisherigen Stand der Diskussion sollen nun einige Anforderungen an Beiträge zum Consulting Research abgeleitet werden. Hier wäre zuerst der *Anspruch auf Wissenschaftlichkeit* im Sinne der Orientierung an etablierten wissenschaftlichen Grundsätzen zu nennen. Dies schließt insbesondere ein:

- Klärung der verwendeten Begriffe,
- klare Zielsetzung der Untersuchung, jedoch Unvoreingenommenheit bezüglich des Ergebnisses,
- Berücksichtigung des *status quo* der Forschung,

---

<sup>23</sup> Auch Wolf argumentiert für eine bessere i.S.v. grundlagentheoretisch fundierte Ausbildung zukünftiger Unternehmensberater [Wolf2000, 229].

<sup>24</sup> Vgl. hierzu als Beispiel die Arbeiten von Mohe [Mohe2003]; [Mohe2005e].

<sup>25</sup> Siehe auch Abschnitt 1.5 dieses Beitrags.

<sup>26</sup> Siehe hierzu beispielsweise [DaMa1999, 21].



- methodisch fundiertes, systematisches und kritisch reflektierendes Vorgehen,
- Bereitschaft zur Offenlegung aller Ergebnisse und Details der Vorgehensweise zum Zwecke einer möglichen Überprüfung durch andere.

Zum Kriterium der Berücksichtigung des *status quo* der Forschung ist im Sinne Schrädlers [Schr1996, 74] anzustreben, dass unterschiedliche Forschungsansätze nicht einfach unverbunden nebeneinander gestellt werden, sondern sich eine aktive Auseinandersetzung mit dem Gedankengut Anderer entwickelt. Dies kann entweder zu partnerschaftlichen oder kritischen Theoriebeziehungen führen.

Die von Wolf zusätzlich geforderte „kritische Distanz zum Erkenntnisgegenstand“ [Wolf2000, 24] ist als Merkmal der Wissenschaftlichkeit grundsätzlich ebenfalls anzuerkennen, doch sollte man, je nach Forschungsansatz, verschiedene Abstufungen zulassen. So fordert zum Beispiel die Aktionsforschung, praktisches Handeln und kritische Reflexion unter kooperierender Einbeziehung von Praktikern zu verbinden. Der Forscher kann demnach zugleich Beobachter und Handelnder sein [WoPr2001, 31-36]. Wenngleich die Aussagekraft der Aktionsforschung bekanntermaßen umstritten ist, soll hier dafür votiert werden, ihr als aussichtsreichem Forschungsansatz für Consulting Research nicht von vornherein die Wissenschaftlichkeit abzusprechen.

Die hier genannten Kriterien der Wissenschaftlichkeit schließen Drittmittelforschung, finanziert auch aus privatwirtschaftlichen Quellen, nicht kategorisch aus, deuten aber auf potenzielle Probleme, insbesondere bei den Aspekten der Unvoreingenommenheit und Offenlegung.<sup>27</sup>

Eine weitere („Sollte“-)Forderung im Kontext der Wissenschaftlichkeit ist die Generierung gänzlich neuen Wissens, also die *Innovation*. Damit verbunden ist der Anspruch, nicht nur Bekanntes unter neuen Begrifflichkeiten zu publizieren, sondern wirklich neue Fragen zu stellen und Antworten zu finden. Die Forderung klingt trivialer als sie ist, wie die aktuelle Diskussion um Moden und Nachhaltigkeit in der Wirtschaftsinformatikforschung eindrücklich belegt.<sup>28</sup> Consulting Research ist dabei besonders gefährdet, weil ihr Untersuchungsgegenstand, die Unternehmensberatung, durch zahlreiche Managementmoden und Pseudo-Innovationen sowie eine aus wissenschaftlicher Sicht undisziplinierete, affektierte Sprache gekennzeichnet ist.

Eine weitere Anforderung ist der *starke Anwendungsbezug*. Bewusst ist hier nicht von „praktischer Relevanz“ die Rede. Wie die bisherigen Ausführungen verdeutlicht haben, sind wissenschaftliche Ergebnisse aufgrund unterschiedlicher Wertesysteme und Terminologien oft nicht unmittelbar praxisrelevant. Sie soll-

<sup>27</sup> Zum Verhältnis von Wissenschaft und Wirtschaft siehe auch [Kies2002a, 13-15].

<sup>28</sup> Siehe zur Diskussion in der Wirtschaftsinformatik den Aufsatz von Mertens [Mert2006].

ten aber relevante Erkenntnisse über die Praxis enthalten oder in praxisrelevante Handlungsmuster, Methoden oder Konzepte überführt werden können. Die Kombination von *relevance* und *rigor* wird hier, in Abhängigkeit vom gewählten Thema und Forschungsansatz für möglich und erstrebenswert gehalten.<sup>29</sup>

Angesprochen ist unter dieser Forderung auch die anzustrebende Kooperation und Integration zwischen Wissenschaft und Praxis der Unternehmensberatung (Berater und Klienten). Es wurde bereits deutlich, dass alle Seiten von einer solchen Zusammenarbeit profitieren können. Nach Schrädlers Auffassung ist sie sogar unerlässlich, um eine ständige Weiterentwicklung der Theorie zur Unternehmensberatung zu gewährleisten und gleichzeitig in der Forschung nicht für die Praxis bedeutungslos zu werden [Schr1996, 84-89].

Notwendige Voraussetzung, und damit eine Anforderung an die Forschenden im Consulting Research ist, neben der Vertrautheit mit der Wissenschaft, auch eine *genaue Kenntnis der Spezifika im Anwendungsfeld Unternehmensberatung*. Dies betrifft besonders Wertesystem, Ziele, Terminologie und Methoden des Consulting sowie vergleichbare Kenntnisse zu den Beratungsklienten. Das kann beispielsweise durch eigene Erfahrungen in der Unternehmensberatung erreicht werden, die möglichst in einer Tätigkeit außerhalb des Hochschulsystems erworben werden sollten, um die nötige Authentizität zu schaffen. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass im Grojs'schen Sinne erfolgreich zwischen verschiedenen Wertehierarchien vermittelt und gehandelt werden kann und daraus wissenschaftliche Innovation entsteht.

Auch sollte ein *Rückfluss von Forschungsergebnissen in die akademische Lehre* stattfinden. Neben solchem wissenschaftlich verwurzelten Reflexionswissen [Mold2001] gehört aber auch praktisch-instrumentelles Wissen in den Ausbildungskanon zukünftiger Unternehmensberater an Hochschulen. Es ist nicht einzusehen, warum dies exklusiv den Beratungsfirmen überlassen werden sollte.

## 1.5 Wissenschaftliche Zugänge und Forschungskonzeptionen zur Unternehmensberatung

### 1.5.1 Ausgewählte theoretische Zugänge zum Consulting Research im Überblick

#### *Perspektive der Systemtheorie:*

Ein Kernthema des Consulting Research aus systemtheoretischer Perspektive ist die Möglichkeit der Intervention durch Berater in Unternehmen. Damit eng ver-

---

<sup>29</sup> Diese Einschätzung teilt beispielsweise auch Shugan [Shug2004, 177].

bunden ist Frage, wie die Interaktion von Beratern und Klienten zu gestalten ist. Einige systemtheoretische Grundlagen wurden bereits bei der Vorstellung der systemischen Beratung erläutert. Wesentlich ist die Vorstellung von Organisationen als sozialen autopoietischen Systemen. Organisationen sind demnach operativ geschlossen und selbstregulierend. Sie orientieren sich in ihrem Handeln an sich selbst, selektieren und verarbeiten Umwelteinflüsse aus ihrer eigenen Perspektive. Eine direkte, zielgerichtete externe Einflussnahme auf die Organisation ist, je nach Vertreter der Systemtheorie, nicht oder nur sehr eingeschränkt möglich. Basis dieser Sichtweise sind naturwissenschaftliche Arbeiten von Maturana und Varela [MaVa2006] und insbesondere die darauf aufbauende neuere Systemtheorie von Luhmann [Luhm2006]. Diese theoretische Perspektive erfährt in der Wissenschaft viel Aufmerksamkeit. Laut Mohe dominiert sie derzeit in konzeptionell-theoretischen Arbeiten der Beratungsforschung [Mohe2004, 699].

Gleichzeitig bildet die neuere Systemtheorie die Grundlage der systemischen Beratung.<sup>30</sup> Wimmer definiert drei miteinander zusammenhängende Ziele dieser Form der Unternehmensberatung [Wimm1995, 256-257]:

- einem Klientensystem zu einer für das aktuelle Problem angemessenen Sicht verhelfen, so dass die Überlebenschancen des Unternehmens gewahrt bleiben,
- auf der Grundlage einer veränderten Problemsicht die Entwicklung von Varianten im Umgang mit dem Problem anzuregen,
- einen organisationsinternen Prozess zu fördern, der das systeminterne Potenzial zur Bearbeitung von Problemen mobilisiert und so die Problembearbeitungskapazität des Klientensystems vergrößert.

Dabei wird der Anspruch auf gezielte Veränderung seitens der Berater weitgehend aufgegeben [Walg1995, 14]. Vielmehr ist die Selbstreflexion des Klientensystems das Ziel, aus der heraus sich Veränderungen ergeben können.

### *Perspektive der Neuen Institutionenökonomik:*

Aus institutionenökonomischer Sicht handelt es sich bei der Unternehmensberatung um ein Kontraktgut. Solche Güter sind dadurch gekennzeichnet, dass sie von einer der beteiligten Parteien eine Investition in ein spezifisches, komplexes und hochwertiges Gut erfordern, deren Profitabilität vom zukünftigen Verhalten der anderen Partei abhängig ist [KaSc1995, 1071]. Unternehmensberatung und andere professionelle Dienstleistungen sind typische immaterielle Kontraktgüter,

<sup>30</sup> Grundlegend ist der Beitrag von Exner et al. [EKTi1987]. Siehe aber auch z.B. [Kolb2002], [Baec2003]; [Nico2004] sowie die Beiträge von Klein und Güttel in diesem Sammelband.

die zunächst als Leistungsversprechen vermarktet und später in enger Kooperation von Anbieter und Nachfrager erstellt werden [BaAr2004, 34]. Demgegenüber sind Austauschgüter fertige Produkte, deren Eigenschaften weder Käufer noch Verkäufer zum Zeitpunkt der Übergabe mehr verändern können [KaSc1995, 1071].

Die Institutionenökonomik befasst sich mit den Unvollkommenheiten realer Märkte und mit den Einrichtungen (Institutionen), die für eine Bewältigung solcher Unvollkommenheiten geeignet sind [Kaas1992, 3]. Zu den Teildisziplinen der Institutionenökonomik zählen insbesondere die Transaktionskostentheorie, die Property-Rights Theorie und die Principal-Agents Theorie.<sup>31</sup>

Der Markt für Beratungsleistungen ist durch Informationsasymmetrie von Anbietern und Nachfragern gekennzeichnet. Daher haben Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften eine große Bedeutung. Mögliche Institutionen, die Probleme auf dem Markt für Unternehmensberatung mildern oder sogar überwinden können, sind langfristige Geschäftsbeziehungen, Geschäftsfreundschaften und die Reputation eines Beratungshauses, aber auch vertragliche Regelungen und „Signale“ (glaubwürdige Informationen) [KaSc, 1073].

Armbrüster und Kieser sehen in dem organisationstheoretischen Instrumentarium der Institutionenökonomik eine gute Möglichkeit, Mechanismen des Beratermarktes nicht nur zu beschreiben sondern, wie im Fall der Berater-Klienten-Beziehung, auch zu erklären [ArKi2001, 690].<sup>32</sup> Die institutionenökonomische Perspektive kann darüber hinaus einen praktischen Beitrag leisten, um die Professionalität der Klienten und die Effizienz von Beratungsmarketing und Projektarbeit zu verbessern.

### *Perspektive der Dienstleistungstheorie:*

Begriff, Wesen und Bedeutung von professionellen Dienstleistungen wurden bereits im Abschnitt 1.1.2 dieses Beitrags erläutert. Die Unternehmensberatung ist hierfür ein typisches Beispiel. Aus den Eigenschaften von professionellen Dienstleistungen ergeben sich wissenschaftlich interessante Fragestellungen beispielsweise in den Bereichen:

- Gestaltung von Beratungsprodukten,
- Standardisierbarkeit von Beratungsleistungen [Dich1998],
- Professionelles Beratungsmarketing [Jesc2002],
- Optimale Integration des Klienten in den Beratungsprozess,

---

<sup>31</sup> Für einen ausführlicheren Überblick zur Institutionenökonomik und der Kritik an dieser theoretischen Perspektive siehe z.B. [Scha1997, 17-26] und [BaAr2004, 33-47].

<sup>32</sup> Beispiele hierzu stellen [KaSc1995], [Scha1997] und [Steg2002] dar.

- Kapazitätsmanagement in Beratungsunternehmen,
- Qualitätsmanagement bei Beratungsleistungen.

*Perspektive des ressourcenorientierten Managementansatzes:*

Der ressourcenorientierte Ansatz des strategischen Managements geht zurück auf Arbeiten zur Theorie des Unternehmens von Penrose [Penr1959], Wernerfelt [Wern1984], Barney [Barn1991] und anderen. Er kann aus theoretischer Sicht den Gebieten der Wettbewerbstheorie bzw. der Wettbewerbsstrategie zugerechnet werden.

Der ressourcenorientierte Ansatz unterstellt, dass Profitabilitätsunterschiede zwischen Unternehmen durch Unterschiede in der Ausstattung mit strategisch relevanten Ressourcen (betrieblichen Einsatzfaktoren) begründet werden. In dieser Sichtweise sind Unternehmen in der Lage, unterschiedliche Ressourcen zu akkumulieren, so dass es zwischen Unternehmen zu einer heterogenen Ressourcenausstattung kommen kann. Diese lässt sich nicht kurzfristig ausgleichen, da die Ressourcen nur unvollständig mobil und handelbar sind. Hierin liegt das Potenzial für einen dauerhaften strategischen Wettbewerbsvorteil. Ein solcher liegt dann vor, wenn ein Unternehmen eine Wertschöpfungsstrategie hat, die nicht gleichzeitig bereits von einem faktischen oder potenziellen Konkurrenten implementiert wird und wenn gleichzeitig andere Firmen nicht in der Lage sind, die Vorteile dieser Strategie auf andere Weise zu duplizieren [Barn1991, 102].

Ein dauerhafter strategischer Wettbewerbsvorteil kann durch Ressourcen dann begründet werden, wenn diese folgende vier Eigenschaften besitzen [Barn1991, 105-112]: Sie sind wertvoll, rar, nicht vollständig imitierbar, und sie sind nicht durch äquivalente Ressourcen substituierbar.

Strategische Ressourcen im Sinne des ressourcenorientierten Ansatzes können sowohl materieller Art (*tangible assets*) als auch immaterieller Art (*intangible assets*) sein. Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sind immaterielle Ressourcen und Beispiele dafür, dass gerade auch „weiche Faktoren“ eine Quelle möglicher Wettbewerbsvorteile darstellen. Die Bedeutung immaterieller Ressourcen im Wettbewerb steigt kontinuierlich. Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter sind in vielen Branchen zur Grundlage unternehmensbezogener Kernkompetenzen [PrHa1990] und damit eine Quelle langfristiger Wettbewerbsvorteile geworden.

Das ursprünglich eher produktionsorientierte Konzept der Kernkompetenzen lässt sich auch auf die Unternehmensberatung übertragen, wobei die „Produktionsfähigkeiten“ hier durch das Humankapital determiniert sind. Eine Hauptaufgabe des Managements wird darin gesehen, Bedingungen zu schaffen, unter denen wettbewerblich relevante Beratungskompetenzen auf- und ausgebaut